

conflictcommunicatie in organisaties : omschrijving, interpersoonlijk conflictgedrag, diagnose en interventie (*)

els janssens

INLEIDING

Een organisatie is een geheel van interdependente delen waarbij elk deel een autonome functie vervult, gericht op het doel van het geheel en dit gesitueerd in een bredere maatschappelijke omgeving. Om als geheel te kunnen functioneren, is interactie of communicatie nodig tussen de interdependente delen. Over de doelen en wijze om die te realiseren, bestaat niet altijd eensgezindheid in de organisatie. Meningsverschillen of conflicten zijn in ons westers denkpatroon voorzien van een ongunstige bijklank (Labovitz 1980). De tussenmenselijke verhoudingen worden traditioneel beschreven als relaties van samenwerking/harmonie of als relaties van one-nigheden/conflict. Echter beide aspecten maken deel uit van de sociale realiteit, evenzeer in de realiteit van organisaties en arbeidsverhoudingen. 'Conflictcommunicatie' is een wezenlijk kenmerk van organisaties. Vanuit de literatuur wordt 'conflict' als vorm van interne communicatie algemeen benaderd vanuit drie invalshoeken, nl. een omschrijving van het fenomeen 'conflict', conflictgedrag als vorm van interpersonele communicatie en diagnose van en interventie in organisatieconflicten.

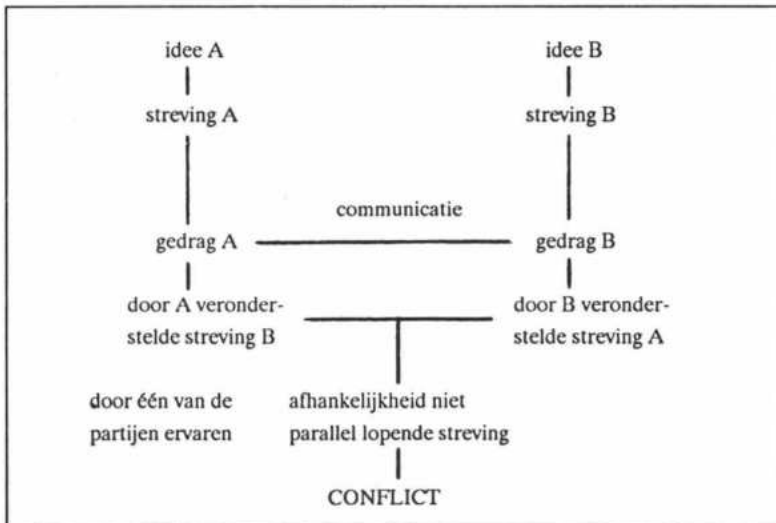
OMSCHRIJVING VAN 'CONFLICTCOMMUNICATIE'

Definiëring van het begrip 'conflict'

Onze westerse polariserende denkwijze dwingt tot een keuze tussen samenwerking *of* conflicten. Deze tendens komt niet alleen voor in de ruimere maatschappelijke context, maar ook in tussenmenselijke verhoudingen, zoals de arbeidsverhoudingen in organisaties. De relaties van mensen in het economische leven worden traditioneel ingekaderd in ofwel het *conflictmodel* van de klassenstrijd, ofwel het *harmoniemodel* van de gemeenschappelijke belangen van werknemers en bedrijf (Prein 1976). Wij opteren echter voor een derde visie : samenwerking *en* conflicten.

In de literatuur bestaat geen consensus over een specifieke definitie van conflict. Putnam en Poole (Putnam en Poole 1987 : 552) definiëren conflict als *'interactie van wederzijds afhankelijke mensen die tegenstelling van doelstellingen, strevingen en waarden waarnemen en die de andere partij zien als een mogelijke belemmering in de realisatie van die doelstellingen'*. Deze definitie houdt drie belangrijke kenmerken in : interactie/communicatie (geeft vorm aan, onderhoudt het conflict), wederzijdse afhankelijkheid van de partijen en tegengestelde doelstellingen/strevingen.

Visschers-Villerius (1979) hebben deze definitie schematisch weergegeven (figuur 1). Op deze manier gedefinieerd is conflict noch positief noch negatief en kunnen we spreken van een en/en model (samenwerking *en* conflicten).



Figuur 1 : Definitie van conflict

Conflictypologie

In de literatuur zijn reeds heel wat pogingen ondernomen om te komen tot een classificatie van conflicten. Glasl (1979) heeft een typologie opgesteld die voor diagnostische interventies en voor de behandeling van conflicten bruikbare aanknopingspunten biedt, met als uitgangspunt de wijze waarop partijen zelf het conflict beleven. Drie gezichtshoeken zijn van belang :

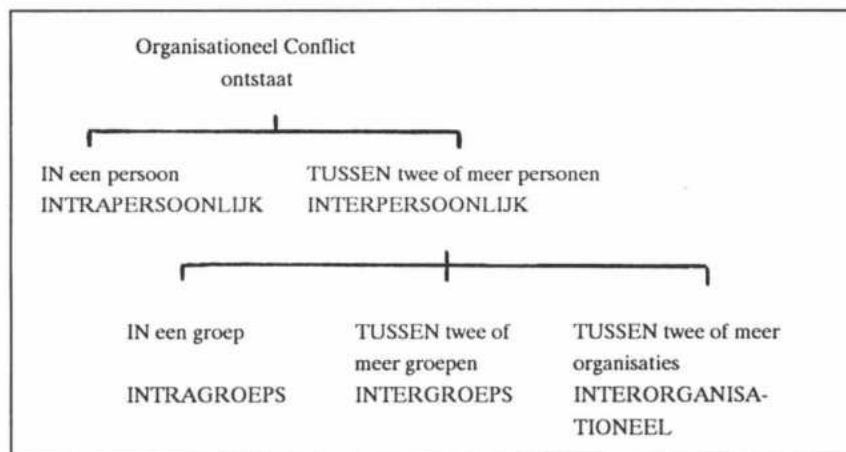
- In welke sociale dimensie speelt het conflict zich af ? Daarin worden drie dimensies onderscheiden : micro-sociale (tussen twee of meer individuen met een directe face-to-face relatie), meso-sociale (geen directe relaties en communicatie via onpersoonlijke regels en procedures) en macro-sociale dimensie (communicatie via de media).
- Hoe komt in de conflict-issues (thema's waarrond het conflict draait) tot uitdrukking in welke afhankelijkheidsverhoudingen (een andere term is systeemposities) de partijen formeel en feitelijk staan ? Diverse richtingen in de afhankelijkheidsverhoudingen zijn mogelijk, b.v. synergetisch, lateraal interdependent. Dit betekent dat de partijen gelijkwaardig of lateraal naast elkaar staan. Bovendien moeten zij zich inspannen voor één gezamenlijk doel dat hun eigen terrein overschrijdt. Synergetisch duidt erop dat het gemeenschappelijk doel enkel kan worden bereikt door een gecoördineerde inzet. Daarin zijn de partijen dan weer van elkaar afhankelijk (interdependent). Naast de afhankelijkheidsverhoudingen kunnen partijen een verschillende houding aannemen t.o.v. het organisationele framework of de posities, b.v. bij een wrijvingsconflict aanvaardt de partij de eigen positie en het organisatieframework, maar streeft toch naar een of andere graduele verbetering in de eigen positie. In een strategisch conflict daarentegen wordt het framework geheel afgewezen en hoopt men via het conflict het totale frame te wijzigen. Tenslotte heeft iedere partij bepaalde verwachtingen t.a.v. het veranderingspotentieel, waarbij een onderscheid kan worden doorgevoerd tussen eigen of extern potentieel.
- Wat is de dominante uitingsvorm van het conflict ? Daarbij wordt een onderscheid gemaakt enerzijds tussen een vormgebonden (de partijen maken gebruik van legitieme procedures en strijdmiddelen) en een vormvrij conflict (de partijen verwerpen de normen aangeboden door de organisatie) en anderzijds een heet (de partijen willen constructief iets realiseren en streven naar toenadering) en een koud conflict (de partijen zijn teleurgesteld en gaan een directe confrontatie uit de weg).

Lokalisatie van conflicten in een organisatie

Conflicten en spanningen in organisaties kunnen zich op verschillende niveaus bevinden. Rahim en Bonoma (1979 : 1324) geven de diverse locaties weer in een schema (figuur 2), dat in verband kan worden gebracht met de sociale dimensies die Glasl aanbrengt in zijn conflicttypologie :

- *Intrapersoonlijke* (conflict in een persoon) en *intragroepsconflicten* (interpersoonlijk in een groep) kunnen worden gerekend tot de micro-sociale dimensie. Het gaat immers om face-to-face relaties met directe communicatie, b.v. de productie-afdeling van een bedrijf met vijf werknemers en een productiechef.
- *Intergroepsconflicten* (interpersoonlijk tussen twee of meer groepen) behoren tot de meso-sociale dimensie, waarin groepen geen directe relaties onderhouden met elkaar, b.v. een onderneming met 1000 werknemers maakt het onmogelijk om interpersonele communicatie met iedereen te onderhouden.
- *Interorganisatieconflicten* (interpersoonlijk tussen twee of meer organisaties) situeren zich in de macro-sociale dimensie of het ruimere maatschappelijke-economische terrein, b.v. de onderneming versus de plaatselijke gemeente.

Het onderscheid in deze niveaus is vooral van belang voor de diagnose en interventie van conflicten. Kan men het conflict lokaliseren, dan kan een gepaste interventie worden opgesteld.



Figuur 2 : Lokalisatie van conflicten

Mogelijke bronnen van conflicten

Rahim en Bonoma (1979) geven een indeling van mogelijke spanningsbronnen weer door antecedenten van conflicten in verband te brengen met de hoger genoemde niveaus. Naargelang het niveau wordt conflict anders gedefinieerd en worden andere oorzaken aangeduid.

Intrapersoonlijk conflict wordt gedefinieerd als 'een situatie waarin een persoon tegelijk gemotiveerd is zich te engageren in twee of meer gemeenschappelijke exclusieve activiteiten'. Vooral het rolconflict is hier een typevoorbeeld van. Voorbeelden van mogelijke antecedenten voor dergelijk conflict zijn : verkeerde taaktoewijzing en doel-incongruentie (de behoefte van de persoon en de doelstellingen van de organisatie stemmen niet overeen), ongepaste eisen aan iemands vermogen (de eisen die de organisatie stelt aan iemands kunnen, gaan ofwel zijn mogelijkheden te boven ofwel zijn ze te weinig uitdagend), organisatiestructuur (kan tegengestelde belangen creëren of beslissingen uitstellen), ...

Intragroepsconflict verwijst naar 'onenigheden of verschillen tussen de groepsleden of subgroepen wat betreft doelen, functies of activiteiten van de groep'. Als voorbeelden van oorzaken kunnen worden aangeduid : leiderschapsstijl (heeft een belangrijke invloed op de groepsleden en het groepsproces), cohesie en groepsdenken (individuen kunnen onder sterke groepsdruk hun meningen herzien en aanpassen aan de groepsmening met de bedoeling conflicten in de groep te vermijden), externe druk (groepsleden kunnen tijdelijk hun geschilpunten negeren om zich gezamenlijk op te stellen tegen een externe vijand), ...

Intergroepsconflict kan worden omschreven als 'onenigheden of verschillen tussen de leden of hun vertegenwoordigers van twee of meer groepen wat betreft autoriteit, territorium of middelen'. Voorbeelden van antecedente factoren bestaan uit : systeemdifferentiatie (complexe organisaties splitsen zich op in subsystemen met verschillende functies, doelstellingen en normen), afhankelijkheid van schaarse middelen (de organisatie beschikt over materiële en immateriële middelen die ze moet verdelen over de subsystemen), scheiding van kennis en bevoegdheid (degenen met kennis van zaken beschikken niet altijd over de bevoegdheid wat daarmee aan te vangen), ...

In concrete conflictsituaties is er niet zonder meer één oorzaak aan te wijzen. Meestal zal er sprake zijn van een combinatie van oorzaken op verschillende niveaus.

Dynamiek en escalatie van het conflictproces

Conflicten hebben de neiging zich uit te breiden in omvang en hevigheid. Door het hele conflictproces werken een aantal dynamiserende mechanismen die het conflict doen escaleren. Hierdoor wordt het conflict stapsgewijze intensiever en treedt er trapsgewijze escalatie op.

Dynamiek van het conflictproces

Verscheidene auteurs schetsen een aantal dynamiserende mechanismen. Glasl (1981) en Thomas (Dunnette 1976) geven een aantal factoren weer: conflicten nemen toe door verdergaande *projectie* van de partijen. De partijen bouwen stereotiepe beelden en vooroordelen op van de ander, waarbij ze zichzelf als gerechtvaardigd zien en de ander afschrijven als van kwade wil. Samenhangend daarmee treden *self-fulfilling prophecies* in werking. Men brengt de andere partij tot een bepaald gedrag, zoals men dat zelf verwacht of voorspelt van de ander. Het aantal *strijdobjecten of issues* heeft de neiging zich uit te breiden. Voortdurend worden nieuwe strijdpunten erbij gehaald. Hierdoor neemt de issue-complexiteit toe. Tegelijk neemt het cognitieve vermogen om met die toenemende complexiteit om te gaan af. Het perceptievermogen krimpt en er treedt cognitieve simplificatie op. De percepties worden meer zwart-wit. Het *aantal mensen*, dat bij het conflict betrokken is, wordt groter omdat de partijen zich willen verzekeren van een achterban. Vaak treedt *transponantie* op. Daarmee wordt bedoeld dat conflicten zich op een andere manier kunnen ontladen dan hun oorspronkelijke oorzaak. Deze ontloadingen zijn dan afspiegelingen van de eigenlijke basiskwesties. Zakelijke conflicten bijvoorbeeld kunnen worden geuit op het sociaal-emotionele vlak. Hoewel de partijen zich meer en meer gaan opstellen als collectieve eenheden, lijken ze zich toch toe te spitsen op enkele kernpersonen. Het *personaliseren* neemt toe. Enkele personen worden aangeduid die oorzaak zijn van het conflict en vaak ook het slachtoffer. Hoe meer het wantrouwen groeit, hoe groter de kans op *pessimistische anticipatie*. De partijen bereiden zich erop voor dat zij onverwachts kunnen worden aangevallen, en daarom rekenen zij op de 'slechtste van alle denkbare mogelijkheden'.

Escalatie van het conflictproces

Deze dynamiserende mechanismen versterken elkaar wederzijds en leiden naar een toenemende verscherping en escalatie van het conflict. Van de Vliert (1981) definieert escalatie als 'elke conflict hantering door partij A, partij B of buitenstaander P, waardoor de ervaren conflicten toenemen wat hun aantal, omvang en intensiteit betreft'.

Glasl (1981) beschrijft een *model van trapsgewijze conflictescalatie* binnen

organisaties, dus in de meso-dimensie. Hij maakt onderscheid tussen drie hoofdfasen en in iedere hoofdfase drie escalatiegraden. Iedere fase (negen in totaal) is een drempel of een dieper intensiteitsniveau van het conflict.

In hoofdfase I treedt *geleidelijke polarisatie* op. De partijen worden zich bewust van spanningen en tegenstellingen. Zij ervaren dat de manier waarop zij op die bestaande zakelijke tegenstellingen reageren, ook leidt tot irritaties en spanningen. Toch spannen zij zich in om de bestaande spanningen op te lossen op basis van *samenwerking*.

Hoofdfase II wordt gekenmerkt door *ideologisering*. De subjectieve factoren komen op de voorgrond te staan. De wederzijdse relatie van de partijen wordt gekenmerkt door groeiend wantrouwen, open vijandschap en stooracties. Men gelooft niet meer in samenwerking om tot een oplossing te komen, maar men neemt een *win-verlies houding* aan.

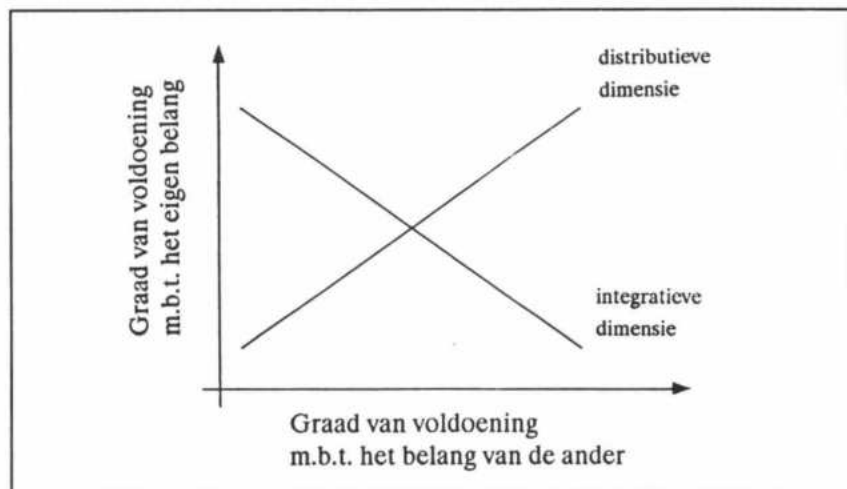
In hoofdfase III staat *onverzoenlijkheid* centraal. De partijen behandelen elkaar als een ding, en streven enkel nog naar het toebrengen van schade. Het komt tot zeer sterke botsingen, en men gaat een totale confrontatie niet meer uit de weg. Er ontstaat een *verlies-verlies houding*.

INTERPERSOONLIJK CONFLICTGEDRAG IN ORGANISATIES : CONFLICT GRID

Mensen die betrokken zijn in een conflict, kunnen op verschillende manieren met dat conflict omgaan. Zij kunnen verschillende gedragsalternatieven of *stijlen van conflicthantering* stellen. Conflictstijlen zijn in feite communicatieve gedragingen (Putnam en Wilson 1982). In de conflict-literatuur wordt een tweedimensionaal model weergegeven dat laat zien welke theoretische communicatieve houdingen men ten aanzien van het conflict kan hebben, met name het conflictdiagram of conflict grid.

Dit model, afkomstig van Blake en Mouton (1964) en in de literatuur vaak anders omschreven, onderscheidt een vijftal verschillende hanteringsstijlen met aan de basis twee universele dimensies, nl. de zorg voor de mensen (concern for others) enerzijds, en de zorg voor het vinden van een oplossing voor het conflict (concern for self) anderzijds. De twee dimensies vormen de assen van het coördinatenstelsel. Door de interacterende werking van de twee onafhankelijke dimensies ontstaan verschillende stijlen van conflicthantering.

Dimensies van het conflictdiagram (figuur 3)



Figuur 3 : Integratieve en distributieve dimensies van het conflictdiagram

De verticale as 'assertiviteit' (1) drukt uit in hoeverre men bij conflict voor zichzelf opkomt, in hoeverre men het eigen belang laat prevaleren. De mens wenst zich te profileren, zijn eigen individualiteit te bevestigen en zijn doelen te bereiken. Assertiviteit wordt door Thomas en Ruble (1976) beschreven als een *dynamische* dimensie (actief-passief), waarmee wordt gewezen op de mate waarin de partij geïnteresseerd is om aan zijn eigen belangen te voldoen.

De horizontale as 'coöperatie' (2) geeft weer in hoeverre men rekening wil houden met de ander en/of men de relatie met die ander laat prevaleren boven het conflict. De mens is een sociaal wezen, wil contact met die anderen en zo het gevoel hebben erbij te horen. Contact met anderen en relatievorming komen voort uit zijn behoefte aan veiligheid en geborgenheid enerzijds, en zijn behoefte aan erkenning en goedkeuring van anderen anderzijds. Thomas en Ruble beschrijven dit als een *evaluatieve* dimensie (goed-slecht), d.w.z. de mate waarin men aandacht heeft voor de belangen van de ander.

Integratieve en distributieve dimensies

Thomas (Dunnette 1976) en Prein (1989) geven in het conflictdiagram nog twee andere dimensies weer, die verband houden met de omvang van het gezamenlijke resultaat van het conflict. Beide partijen vormen zich een

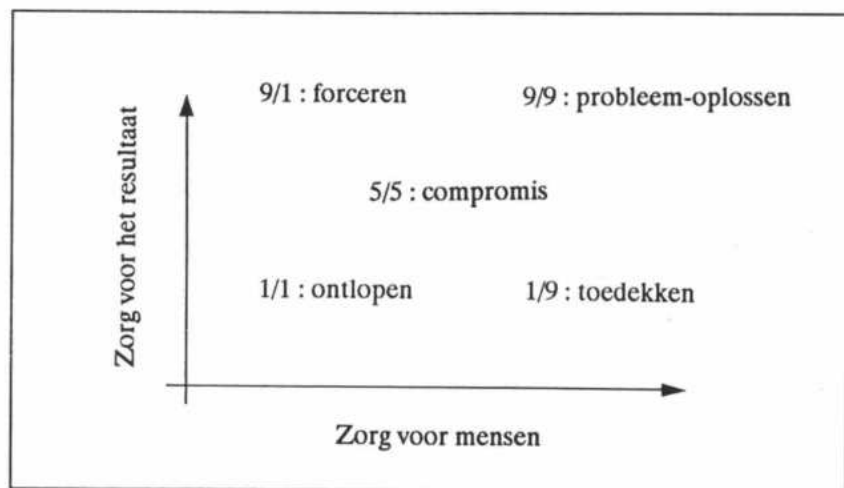
idee over welk resultaat zij prefereren, zowel het resultaat voor beide partijen samen, als voor iedere partij afzonderlijk. De vijf conflicthanteringsstijlen fungeren als polen van twee kruiselingse dimensies :

- De *integratieve dimensie* duidt op het totale gewicht van de bevrediging voor beide partijen. Beide partijen zien dat ze beiden kunnen slagen. De twee polen van deze dimensie vormen probleem-oplossen en ontlopen.
- De *distributieve dimensie* is de proportie van die bevrediging voor iedere afzonderlijke partij. De partijen bekijken de situatie als één waarin de winst van de een enkel kan bereikt worden via verlies voor de ander. Aan de ene pool bevindt zich de toedekkende stijl, aan de andere forceren.

De vijfde stijl, compromis, bevindt zich op het snijpunt van beide dimensies en kan tot beide worden gerekend.

Interpersoonlijke stijlen van conflicthantering

De combinatie van de twee dimensies assertiviteit en coöperatie resulteert in vijf stijlen van conflicthantering. De mate waarin ieder mens zijn opstelling bij conflicten laat bepalen door beide motieven (assertiviteit en coöperatie) bepaalt zijn stijl van conflicthantering. Iedere stijl krijgt andere benamingen naargelang de auteur. Naast de benaming kan de schematische weergave ook verschillen. Zo geeft Prein (1976) (figuur 4) de stijlen weer met behulp van een negenpuntenschaal (1 = minimum en 9 = maximum aan zorg).



Figuur 4 : Tweedimensionaal conflictmodel volgens Prein

De 9/1 stijl : forceren (3)

De persoon die dit gedrag stelt, wordt door Filley, House en Kerr (1976) een 'tough battler' genoemd. De assertieve-oncoöperatieve combinatie van deze stijl wordt geïdentificeerd met een win-verlies houding. Men treedt zeer assertief op met tegelijk weinig zorg voor de ander. Men verlangt te voldoen aan zijn eigen belangen op kosten van de ander. Mensen die forceren, zijn nogal zeker van zichzelf en van hun zaak. Deze tamelijk egocentrische houding stelt de eigen verlangens en behoeften centraal.

De 9/9 stijl : probleem oplossen (4)

Dit communicatieve gedrag is gericht zowel op het nastreven van eigen doelen als op het goed houden van de relatie. Prein stelt dat deze benadering twee elementen inhoudt : confronteren, wat duidt op open en directe communicatie, en problem solving, waarbij men wil zoeken naar een reële oplossing voor beide partijen. Mensen met deze opstelling voelen zich zeker genoeg van zichzelf om op te komen voor hun eigen belangen. Tegelijk zijn ze zich ervan bewust dat ze afhankelijk zijn van de ander en dat wederzijds begrip en samenwerking noodzakelijk zijn. De win-win houding kenmerkt deze stijl. Daarom wordt zij in de literatuur vrijwel algemeen als de meest effectieve vorm van conflictoplossing beschreven.

De 1/9 stijl : toedekken (5)

Filley, House en Kerr bedelen deze persoon de naam 'friendly helper' toe. Deze opstelling is primair gericht op het goed houden van de onderlinge relatie, zelfs als dat ten koste gaat van de eigen belangen. Verschillen worden gladgestreken en de gemeenschappelijke kenmerken worden benadrukt. Doet er zich een conflict voor, dan zal men zichzelf wegcijferen om de gemoederen te bedaren en de harmonie te herstellen. Mensen die angst hebben om genegeerd en afgewezen te worden door de ander, durven niet voor zichzelf opkomen. Zij geven toe aan de wensen en verlangens van de ander. Ze hechten meer waarde aan de subjectieve en persoonlijke dan aan de zakelijke kant van het conflict.

De 1/1 stijl : ontlopen (6)

Deze manier van interageren toont weinig zorg voor de ander en is weinig assertief. Men staat meer neutraal en onverschillig zowel t.o.v. zijn eigen belangen als t.o.v. die van de ander. Men slaagt er niet in noch aan zijn eigen belangen te voldoen noch aan de belangen van de andere partij. Mensen met deze opstelling leven vaak onder druk van zware normen. Hun ongenoegen over het gedrag van de ander - omdat die zich niet houdt

aan normen en regels - uiten ze niet. Vanuit een gevoel van onmacht om iets aan de situatie te veranderen, stellen ze zich onverschillig, geïsoleerd, passief op. Men beperkt of verbreekt alle communicatie.

De 5/5 stijl : compromis sluiten (7)

Deze opstelling houdt het midden tussen zorg voor de ander en opkomen voor zichzelf. Het verschil wordt gedeeld, waarbij beide partijen iets opgeven om een gezamenlijke billijke beslissing te treffen. Men zoekt naar een middenoplossing, waarin beide partijen iets van hun belangen kunnen terugvinden, zonder dat ieders doelstellingen volledig zijn gerealiseerd. Er wordt geprobeerd om de ander tegemoet te komen met de bedoeling dat die ander dat ook zal doen. Deze houding wordt geïdentificeerd als een 'geen verlies-geen win' methode.

Reclassificatie van het conflictdiagram

Rahim en Bonoma (1979) (Morano 1976) geven een reclassificatie weer van de vijf stijlen tot :

- *Positive-sum* stijl : houdt in dat beide partijen winnen, dat voldaan wordt aan hun eigen belangen. Integratie en toedekken behoren tot deze stijl.
- *Zero-sum* stijl : wijst op een win-verlies of een verlies-verlies stijl. Forceren en ontlopen worden hiertoe gerekend.
- *Mixed* stijl : omvat noch winst, noch verlies voor iedere partij. Ze geven en krijgen wat. Compromis wordt hierbij geïdentificeerd.

Contingentiebenadering

Opnieuw betreft het hier een theoretische classificatie. Het spreekt voor zich dat een meest ideale aanpak voor alle soorten conflicten niet bestaat. Prein (1989) stelt een *contingentiebenadering* voor, d.w.z. de effectiviteit van de aanpak is contingent of afhankelijk van het soort conflict en de omstandigheden. Voor iedere conflictstijl geeft hij een opsomming weer van een aantal situatiekenmerken waarvoor die aanpak geschikt lijkt. De rationele motieven van deze situatiebeschrijvingen kunnen worden herleid tot de wenselijkheid en de mogelijkheid om zich al dan niet assertief versus coöperatief op te stellen, wat ons terugbrengt tot de basisdimensies van het conflictdiagram.

DIAGNOSE EN INTERVENTIE IN ORGANISATIECONFLICTEN : META-MODEL VAN CONFLICTMANAGEMENT

In de conflictliteratuur wordt de nadruk niet meer gelegd op het vermijden of onderdrukken van conflicten, maar wel op het *conflictmanagement*, d.w.z. het constructief omgaan met conflicten. In het kader van dit conflictmanagement is het van belang te begrijpen welke conflictstijl tot welke constructieve resultaten leidt, en welke gedragingen meer destructief zijn. Daartoe is het nodig een diagnose te stellen waaruit productieve interventiestrategieën kunnen worden afgeleid. De studies in de conflictliteratuur omvatten een waaier aan diagnose- en interventiemodellen. Thomas (Dunnette 1976) en Kilmann (Thomas en Kilmann 1978) hebben een meta-model van conflictmanagement opgesteld dat een overzicht en classificatie geeft van bestaande conflictmodellen.

Dit model (figuur 5) is twee-dimensionaal : enerzijds proces- versus structuurmodellen, anderzijds interne versus externe bronnen van invloed. Beide dimensies resulteren in vier perspectieven van conflictmanagement. Ieder perspectief hanteert een eigen visie op conflict en conflictbronnen. Dit heeft tot gevolg dat de diagnose en interventie die in ieder perspectief worden voorgesteld, verschillend zijn.

Interne versus externe bronnen van invloed	Proces versus structuur : gedrag wordt veroorzaakt door ...	
	Gebeurtenissen (proces)	Condities (structuur)
Buiten de partij (extern)	Extern proces : gedrag wordt gevormd door gebeurtenissen buiten het individu Interventie : Interactie Management	Extern structureel : gedrag wordt gevormd door condities buiten het individu Interventie : context-gebonden wijziging
Binnen de partij (intern)	Intern proces : Gedrag wordt gevormd door gebeurtenissen in het individu Interventie : bewust-zijnsvorming	Intern structureel : Gedrag wordt gevormd door condities in het individu Interventie : selectie en training

Figuur 5 : Vier perspectieven van conflictmanagement van Thomas en Kilmann

Twee dimensies van het model

Eerste dimensie : proces- versus structuurmodellen

Dit onderscheid wijst op twee fundamenteel verschillende methoden voor het waarnemen en begrijpen van fenomenen. Beide modellen richten zich op het conflictgedrag van de partijen en trachten dit gedrag te begrijpen.

Procesmodellen : conflict wordt aangezien als een dynamisch proces met verschillende fasen en episodes. Gedrag wordt rechtstreeks beïnvloed door voorgaande gebeurtenissen en anticipatie op volgende gebeurtenissen. De doelstelling is de gebeurtenissen te identificeren in een conflictperiode, en het effect na te gaan van iedere gebeurtenis op de volgende. De interventie richt zich op het gedrag van de partijen door te proberen de waarneming en beleving - die het gedrag van de partijen bepalen - te veranderen. Het procesmodel wil de partijen in staat stellen verschillende conflictstijlen aan te leren met de bedoeling meer effectief te zijn in interpersoonlijke relaties.

Structuurmodellen bestuderen hoe onderliggende condities de conflictgebeurtenissen bepalen. Het doel is de parameters te identificeren die het conflictgedrag beïnvloeden, en de specifieke vorm van die invloed te specificeren. Deze parameters kunnen bestaan uit sociale druk, persoonlijke predisposities, onderhandelingsprocedures, differentiatie- en integratiemechanismen, beloningssystemen, ...

De interventie is erop gericht de condities en parameters te veranderen, zodat het conflict beter wordt gehanteerd. Deze veranderingen richten zich vooral op organisationele structurele karakteristieken.

Tweede dimensie : interne versus externe bronnen van invloed

Dit onderscheid verwijst naar twee verschillende locaties voor de oorsprong van het gedrag.

Interne modellen richten zich op de gebeurtenissen en condities die het gedrag beïnvloeden *in* de conflictpartij. De partijen worden gezien als zelfstandig beslissende entiteiten die worden geconfronteerd met alternatieven waaruit ze moeten kiezen. Iedere partij heeft andere processen en structuren om beslissingen te nemen. Variatie in het gedrag wordt dan aangezien als een resultaat van verschillen in die processen en structuren.

Externe modellen beklemtonen gebeurtenissen en condities *buiten* de partij. De reacties van de partijen op processen en condities in de omgeving zijn niet eigen aan henzelf, maar wisselen naargelang de omgeving. Belangenconflicten, bedreigingen van de tegenpartij, toegevingen van de ander, normenconflicten, interventies van een derde partij, ... zijn hiervan voorbeelden.

De vier perspectieven

Het extern-proces perspectief

Het gedrag van een conflictpartij wordt gezien als een reactie op het gedrag van de tegenpartij. Dit gedrag roept op haar beurt een gedragsantwoord van de ander op. In dit perspectief worden de oorzakelijke effecten van de gebeurtenissen die de partijen treffen, benadrukt.

- *Diagnose* : de oorzaken van conflictgedrag worden gezocht in ander stimulusgedrag, b.v. dwang, competitie, bedreiging.
- *Interventie* : *Interactie Management*.

Interactie of communicatie wordt gezien als basis van het conflict. De interventie richt zich op het veranderen van interacties met de klemtoon niet op de inhoud van de communicatie, wel op de specifieke gedragingen van de partijen t.o.v. elkaar.

Het extern-structureel perspectief

De condities in de omgeving worden gezien als oorzaak van het conflictgedrag.

- *Diagnose* : Thomas (Dunnette 1976) formuleert drie clusters van externe condities die het conflictgedrag beïnvloeden. Conflictprikkel ('incentive structure') duiden op de manier waarop de bevrediging van de belangen van de ene partij gekoppeld is aan de bevrediging van de belangen van de andere. Gedurende de conflictepisodes worden de partijen beïnvloed door sociale druk van verschillende richtingen, enerzijds vanwege de groep die de partij vertegenwoordigt, anderzijds vanwege neutrale partijen of toeschouwers. Als derde cluster kunnen de regels en procedures waarin de partijen interageren genoemd worden.
- *Interventie* : *Contextgebonden wijziging*
Dit betekent dat de context waarin de partijen zich bevinden, wordt gewijzigd. Volgende veranderingen kunnen daaronder worden verstaan : jobbeschrijvingen, controlemechanismen, sociale druk, formele en informele regels, samenstelling van de groep, ...

Het intern-proces perspectief

De oorzaak van het gedrag ligt in de opeenvolging van gebeurtenissen die zich voordoen in een partij. Gedrag van individuen wordt gezien als een resultaat van de logica van percepties, ideeën en emoties. De nadruk ligt niet op de stabiele kenmerken van het individu, wel op een verdergaand beslissingsproces in het individu.

- *Diagnose* : zal erop gericht zijn de specifieke natuur te begrijpen van

actuele of geanticiperde frustraties die aanleiding geven tot de conflict-episodes en de strategische en tactische logica die iedere partij aanwendt om onderliggende belangen of agenda's te realiseren.

- *Interventie : Bewustzijnsvorming*

Het doel van deze methode is de percepties, cognities en emoties van de partijen tegenover het conflict te beïnvloeden. Dat betekent dat men het bewustzijn t.o.v. het conflict tracht te verhogen, zodat de partijen bewuster omgaan met het conflict. Men streeft ernaar de interne processen van beslissingen te verbeteren met het oog op de lopende conflict-episodes.

Het intern-structureel perspectief

Dit model richt zich op de relatief stabiele karakteristieken in de partijen en op de manier waarop die karakteristieken worden georganiseerd. Deze organisatie wordt gezien als een dwingende invloed op het gedrag, zodat dit conflictgedrag een stabiel patroon wordt.

- *Diagnose* : het gedrag wordt beschouwd als een set van stabiele onderliggende eigenschappen (b.v. motieven, noden, defensiemechanismen, diagnostische en probleemoplossende vaardigheden, ...). Het conflictgedrag wordt gezien als een hiërarchie of een patroon van antwoorden. Het individu heeft de gewoonte steeds eenzelfde stijl van conflict-hantering toe te passen.

- *Interventie : Selectie en Training*

Deze interventiemethode richt zich op het doorvoeren van stabiele en systematische veranderingen die het gedrag blijven beïnvloeden doorheen een aantal episodes. Eén mogelijkheid daartoe is *selectie*, d.w.z. de juiste mensen in de organisatie aantrekken. Daarnaast wordt *training* gebruikt. De klemtoon ligt daarbij op het aanleren van vaardigheden en stijlen met de bedoeling vaardiger te worden in conflictsituaties.

BESLUIT

In de hedendaagse organisaties zijn verschillende spanningsbronnen aanwezig. Voorbeelden daarvan zijn de integratie tussen individuele en organisatiedoelstellingen, de spreiding van de macht tussen eigenaars, management en vakbonden, de samenwerking tussen verschillende specialisten,... Ook de verhouding van de organisatie tot de omgeving (b.v. de wetgever, de media, consumenten, ...) kan een bron van spanning zijn. Om dergelijke problemen het hoofd te bieden, zijn constante actie en verandering nodig van de organisatie en van de mensen die er werken. Dit continue veranderingsproces creëert een conflictueus klimaat. Conflict is alledaagse materie

waar mensen in onderlinge afhankelijkheid samenwerken, en is een vorm van interactie tussen twee of meer partijen die tegengestelde waarden en doelstellingen waarnemen, en de ander zien als een belemmering in de realisatie van die doelstellingen. Uitgaande van de wijze waarop de partijen deze interactie zelf beleven, kunnen conflicten worden geclassificeerd naargelang de lokalisatie, de afhankelijkheidsposities van de partijen en de uitingsvorm van het conflict. Het conflictproces neemt stapsgewijze toe in intensiteit en dynamiek. Mensen die betrokken zijn in het conflictproces kunnen zich verschillend opstellen om dat conflict te hanteren. Naargelang men al of niet de relatie met de ander laat prevaleren boven de eigen belangen, kan men een verschillende communicatieve stijl van conflicthantering aannemen. Forceren, probleem oplossen, toedekken, ontlopen en compromis sluiten worden onderscheiden als gedragsalternatieven in het omgaan met conflicten. Afhankelijk van het soort conflict en de omstandigheden zal iedere aanpak meer of minder effectief zijn. Niet zozeer het conflict op zich is van belang, wel de conflictbeheersing, d.w.z. de vaardigheid en het vermogen om constructief met conflicten om te gaan. Conflictmanagement onderscheidt verschillende modellen voor diagnose van en interventie in organisatieconflicten, afhankelijk van de eigen visie op conflict en conflictbronnen en van de concrete conflictsituatie. Theoretische classificaties en modellen, zoals hier weergegeven, zijn echter enkel zinvol als zij hun bruikbaarheid kunnen koppelen aan de praktijk. En dat geldt evenzeer voor conflictcommunicatie.

(*) Dit artikel is gebaseerd op haar eindverhandeling *Situering van conflictcommunicatie en toepassing van de typologie van Rahim in een aantal ondernemingen*, Fac. Soc. Wet., Dep. Comm. Wet., K.U. Leuven, juli 1991, 140 blz. Promotor : Dr. D. Vloeberghs.

NOTEN

- (1) De assertieve as is naargelang de auteur verschillend benoemd : 'concern for Self', zorg voor het resultaat, het verlangen om aan zijn eigen behoeften te voldoen, 'dominance', 'active expressiveness', behoefte aan autonomie.
- (2) De coöperatieve as wordt nog anders genoemd : 'love', 'sociability', 'acceptance', 'concern for the welfare of others', behoefte aan relaties.
- (3) Andere benamingen voor de 9/1 stijl : vechten, 'competing', 'competitive orientation', 'dominating', doordrukken, 'power'.
- (4) De 9/9 stijl : integratie, 'collaborating' en confrontatie.
- (5) De 1/9 stijl : meegaan, 'obliging', 'smoothing', 'accomodating', 'appeasement'.
- (6) De 1/1 stijl : 'avoidance', 'denial' en 'withdrawal'.
- (7) De 5/5 stijl : 'negotiation', 'sharing', 'compromising'.

LITERATUURLIJST

- Blake, R.R., Shepard, H.A. en Mouton, J.S. (1964), *Managing intergroup conflict in industry*. Houston, Texas, Gulf Publishing Company.
- Filley, A.C., House, R.J. en Kerr, S. (1976), *Managerial process and organizational behavior*. Glenview, Illinois, Scott, foresman and company.
- Glasl, F. (1979), Conflictantering in organisaties, *Mens en Onderneming*, 33 (1) : 1-168.
- Glasl, F. (1981), Conflictescalatie en conflictbehandeling, *Mens en Onderneming*, 35 (2) : 272-430.
- Kilmann, R.H. en Thomas, K.W. (1978), Four perspectives on conflict management : an attributional framework for organizing descriptive and normative theory, *Academy of Management Review*, 1 : 59-68.
- Labovitz, G.H. (1980), Managing conflict, *Business Horizons*, 23 (3) : 30-37.
- Morano, R.A. (1976), Managing conflict for problem-solving, *Personnel Journal*, 55 (8) : 393-394.
- Prein, H.C.M. (1976), Stijlen van conflictantering, *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31 : 321-346.
- Prein, H.C.M. (1989), *Trainingsboek conflictantering*. Alphen aan den Rijn/Brussel, Samsom Uitgeverij.
- Putnam, L.L. en Poole, M.S. (1987), Conflict and negotiation, pp.549-599 in Putnam, L.L. en Jablin, F. (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Beverly Hills, Sage.
- Putnam, L.L. en Wilson, C.E. (1982), Communicative strategies in organizational conflicts : reliability and validity of a measurement scale, pp.629-652 in Burgoon, M. (Ed.), *Communication Yearbook 6*. Beverly Hills/London/New Delhi, Sage Publications.
- Rahim, M.A. en Bonoma, T.V. (1979), Managing organizational conflict : a model for diagnosis and interventions, *Psychological Reports*, 44 : 1323-1344.
- Ruble, T.L. en Thomas, K.W. (1976), Support for a twodimensional model of conflict behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 : 143-155.
- Thomas, K.W. (1976), Conflict and Conflict Management, pp.889-935 in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand Mc Nally College Publishing Company.
- Van de Vliert, E. (1981), Op de tweesprong van partij kiezen in een conflict, *Mens en Onderneming*, 35 (2) : 237-251.
- Visschers-Villerius, C. (1979), Conflictantering, *Praktisch Personeelsbeleid*, 35 : 4.10-01-15.