

Voorkomen, oplossen en kansen benutten

CONFLICT-MANAGEMENT IN DE SPORT

Voordelen en kosten van mediation

Mediation kent een aantal voordelen boven andere vormen van conflictbeheersing.

Mediation is geschikt als partijen:

- aan snelheid en discretie hechten;
- een gezamenlijk belang hebben;
- tot escalatie leidende gerechtelijke procedures willen voorkomen;
- een actieve rol willen spelen op zoek naar een oplossing die ze samen kunnen bepalen;
- flexibel en creatief willen werken aan een oplossing met een hoge acceptatiegraad;
- geen onnodige beschadiging van relaties willen.

Het Nederlands Mediation Instituut (NMI) in Rotterdam beheert een landelijke lijst van NMI register mediators. Zij voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen en werken volgens de gedragsregels van het NMI. De kosten van een mediationprocedure zijn het honorarium van de mediator plus de gemaakte kosten. Het honorarium wordt niet afhankelijk gesteld van het bereiken van een oplossing.

Hoe voorkomt u conflicten binnen een sportvereniging? Het geheim: organisatie van het werk en autonomie voor vrijwilligers en betaalde krachten. Eigen speelruimte, prettige collega's en waardering krijgen. Hoe gaat u met conflicten om? Tijdig ingrijpen, niet pappen en nathouden, maar wel de menselijke maat in de gaten houden en weten wanneer u derden moet inschakelen. Conflicten bieden vaak ook een kans.

DOOR PIET JEUKEN

In het omgaan met vrijwillige medewerkers en betaalde krachten onderscheid ik de volgende zeven gouden regels voor bestuurders van sportverenigingen:

- het organiseren van betrokkenheid;
- een actieve en eigen rol geven in de zoektocht naar oplossingen voor problemen in de vereniging;
- eigen speelruimte bieden, ook als veranderingen grote onzekerheid inhouden;
- complimenten geven als iets goed gegaan is. Collegialiteit bevorderen;
- als bestuur en management vaardigheden aanleren die helpen conflicten tijdig te signaleren en te hanteren en creatief te denken;

- zoeken naar oplossingen die meerdere belangen dienen;
- kostenbewust zijn, niet alleen financieel, maar ook in termen van verlies van motivatie.

De ideale organisatie bestaat niet, ook niet in de sportwereld. Waar mensen samenwerken, ontstaan soms spanningen, zwart-witdenken, vijandigheid en strijd.

Hoe gaat u om met conflicten?

Tijdig ingrijpen is beter dan pappen en nathouden. Ook de menselijke maat in de gaten blijven houden is belangrijk. Dat geldt niet alleen op het sportveld, maar ook in de sportvereniging. Het maakt voor de aanpak van

De escalatieladder van Friedrich Glasl

FASE 1			FASE 2			FASE 3		
1								
discussies verharden	2							
impasse	intellectueel geweld	3						
geen wederzijds begrip		geen woorden maar daden	4					
	superioriteitsgevoel	non-verbale communicatie	stereotype karikaturen	5				
afschermen	polarisatie	prestigezaak	uitbreiding conflict	gezichtsaanval en -verlies	6			
	stijl van het debat	niet terug op ingenomen standpunt	behoefte aan sympathie	vuil spel	dreiging	7		
coöperatief oplossen van conflicten	scoren	inlevingsvermogen neemt af	mensen aan je kant krijgen	ontmaskeren	paniekreacties	object / vijand beeld	8	
hulpvorming	oproepen irritaties	niet samen verantwoordelijk	coalities	elkaar dood verklaren	sancties	geweld	systematische vernietiging	9
selectieve aandacht	lachers op de hand	uitschakelen	zwart-wit beeld	immoreel gedrag	stress	de ander schaden	de ander versplinteren	samen in de afgrond
WIN - WIN			WINNEN - VERLIEZEN			ALLES OF NIETS		

Verskillende stadia waarin een conflict kan verkeren

conflicten geen wezenlijk verschil of een conflict dreigt met vrijwilligers of betaalde medewerkers, met spelers of bestuurders. Het is mensenwerk. Wel staan uiteenlopende belangen op het spel, door de verschillen in posities tussen vrijwilligers en betaalde functionarissen of tussen spelers, coaches en scheidsrechters. De in Wenen geboren Friedrich Glasl, die ook in Nederland werkte, heeft de zogenaamde escalatieladder (zie figuur 1) ontwikkeld. Hij onderscheidt drie fasen, die elk weer uit drie trappen bestaan. In totaal zijn er dus negen trappen in de escalatieladder, van beginnende spanning bij trap 1 tot samen de afgrond in bij trap 9. Partijen in een conflict laten in elke fase een ander gedrag zien. Het is een zoekplaatje, maar bruikbaar als hulpmiddel om te bepalen waar een conflict zich bevindt. En, zeker zo belangrijk: hoe u ermee kunt omgaan.

Kenmerken fase 1:
Partijen zijn zich bewust van spanningen en tegenstellingen. Zij gaan er rationeel en beheerst mee om. Win-win is nog mogelijk. Aanpak: bij escalatietrappen 1, 2 en 3 kunnen partijen zelf werken aan een oplossing.

Vrijwel elk conflict heeft een oplossing die voor de betrokkenen aanvaardbaar is

Kenmerken fase 2:
De relatie van partijen is de belangrijkste bron van irritatie. Winnen of verliezen. Subjectieve factoren gaan een rol spelen. Aanpak: bij escalatietrappen 3, 4 en 5 kunnen partijen nog wel zelf werken aan een oplossing, maar een gespreksbegeleider kan hen helpen het probleem te verhelderen. Bij escalatietrappen 5 en 6 valt media-tion te overwegen.

Kenmerken fase 3:
Elkaar behandelen als ding. Totale confrontatie niet uit de weg gaan. Alles of niets. Aanpak: bij escalatietrappen 7, 8 en 9 heeft verder spreken geen zin meer. Inschakelen van een derde als machtsinstantie is geboden (expert, arbiter, rechter).

Het onderhandelingsgesprek
Bij escalatietrappen 1 tot en met 6 heeft zelf onderhandelen wel zin. Wat is de inzet van het onderhandelingsgesprek en hoe pakt u het aan? Zoekt u uitsluitend uw eigen belang of houdt u ook rekening met het belang van de andere partij? De combinatie van handelen in het eigen belang of in het belang van de andere partij levert de vijf mogelijkheden op zoals geschetst in figuur 2. De vechter heeft vooral het eigen belang op het oog. De toegever maakt het eigen



De de-escalerende scheidsrechter

Voor scheidsrechters is het zaak om snel, vaak zeer snel (in een split second), te reageren op misdragingen. Ed Janssen is scheidsrechter in de eredivisie van het betaald voetbal en probeert de-escalerend te fluiten door zich kwetsbaar op te stellen. Hij geeft een voorbeeld: "Wat ik heel vaak gebruik tijdens een wedstrijd is het volgende: regelmatig komt het voor dat een speler tegen mij iets roept in de geest van: 'Janssen, fluit ook eens voor ons, was een overtreding, hoor!' Vaak zeg ik dan in het voorbijgaan: 'Hallo vriend, ik doe mijn best, ik probeer alles te zien. Accepteer nou maar dat het soms even meezit en soms even tegen.' Door me op deze manier kwetsbaar op te stellen, haal ik direct boosheid weg bij de speler. Ik geef immers aan dat ik probeer alles te zien en wek daarmee de suggestie dat het soms niet mogelijk is. En vervolgens zeg ik hem toch: 'Accepteer nou maar dat ik de genomen beslissing niet terugdraai'; zodat hij weer over kan gaan tot de orde van de dag. Bijna altijd reageert een speler daar goed op en ziet hij direct in dat ik ook maar een mens ben. Wanneer een speler vervolgens blijft zeuren, dan kunnen er uiteraard andere middelen volgen: een stevige vermaning, gele kaart of erger."

Janssen geeft nog een ander voorbeeld van de-escalerend fluiten: tijdens een eredivisiewedstrijd gebeurde iets onreglementairs dat hij niet zag. Een zeer opgewonden speler schreeuwde hem toe: "Blinde!" Een agressieve belediging die reglementair goed is voor een rode kaart; met alle gevolgen van dien voor de betreffende speler en zijn club. Janssen wist niet waarover de speler zich zo opwond en kreeg ook geen informatie van zijn grensrechters. Hij reageerde instinctief door op scherpe toon te zeggen: "Wat zei jij? Blinde? Ed Janssen is mijn naam!" De speler droop af en gedurende de rest van die wedstrijd had de Janssen een prima verstandhouding met hem. De scheidsrechter oordeelde dat het van groter belang was om de scheldende speler tot rust te brengen dan om onverkort de regels toe te passen.

Vijf manieren van handelen

Eigen belang	Vechten	Compromis	Samenwerken
	Vermijden		Toegeven
			Belang van de ander

Figuur 2

belang ondergeschikt aan het belang van de andere partij. De vermijder gaat de belangenstrijd uit de weg. Bij het compromis levert iedereen in. Samenwerken levert de meeste winst op voor alle partijen; een open deur die bij conflicten niet vaak genoeg ingetrapt kan worden. Een voetbalscheidsrechter kan de samenwerking met de spelers zoeken door zich kwetsbaar op te stellen (zie het interview met Ed Janssen, scheidsrechter in het betaald voetbal, in het kader).

Mediation

Een bijzondere manier van een conflict oplossen (onderhandelen) is mediation. Dit is het samen oplossen van een conflict door bemiddeling. Vrijwel elk conflict heeft een oplossing die voor de betrokkenen aanvaardbaar is, maar vaak zien partijen die oplossing niet. De mediator neemt geen standpunt in, maar helpt de partijen om een eigen oplossing te vinden. Een eenmaal ingenomen standpunt door een partij kan soms een sta in de weg zijn voor het dienen van het belang van diezelfde partij. Een belang kan immers vaak op meerdere wijzen worden gediend. De twee grote voordelen van de mediation zijn dat de partijen gezamenlijk bepalen hoe de oplossing eruit gaat zien en dat hun onderlinge relatie niet onnodig wordt beschadigd. Voor mediation gelden twee belangrijke uitgangspunten: vrijwilligheid en vertrouwelijkheid. Partijen kunnen niet worden gedwongen om aan het mediationproces mee te doen. De deelnemers verbinden zich vooraf aan geheimhouding. Deze principes liggen vast in het Mediation Reglement van het Nederlands Mediation Instituut.

Aan het begin van het mediationproces sluiten de partijen en de mediator een

zogeheten mediationovereenkomst: een afspraak om te trachten het conflict door middel van mediation op te lossen. Dan start het informele, flexibele mediationproces. De partijen stellen zich actief op en de mediator stimuleert hen tot overleg. De uitkomst wordt niet opgelegd door de mediator: de partijen bepalen die zelf. De uitkomst wordt opgenomen in een zogenaamde vaststellingsovereenkomst. De duur van de totale mediation varieert van geval tot geval. Vaak zijn twee tot vijf bijeenkomsten genoeg. Wanneer een conflict nog beheersbaar is, maar partijen er samen niet meer uitkomen (de trappen 5 tot en met 7 van de escalatieladder), is mediation zeer geschikt. Het heeft een aantal voordelen boven andere vormen van conflictbehandeling (zie kader Voordelen en kosten van mediation).

Een conflict als kans

Conflicten leveren stress op voor alle betrokken partijen. Een voortvarende aanpak is daarom belangrijk. Het vereist moed en kan een bestuurlijke kans inhouden voor de sportbestuurder. De Chinezen hebben dat zelfs in hun taal verwerkt. Het Chinese karakter voor gevaar heeft ook als betekenis 'kans'. Een goed behandeld conflict kan de lucht klaren en uitzicht bieden op nieuwe mogelijkheden. De kunst is om deze kansen te zien als een conflict zich voordoet.



Drs. Piet Jeuken
MA is directeur van
O-LENG Coaching,
Training, Mediation en
Consultancy.