

THOMAS-KILMANN INSTRUMENT "OMGAAN MET HET KONFLIKT"

INSTRUCTIES

Denk na over situaties waarin uw wensen verschillen van die van iemand anders.
Hoe reageert u gewoonlijk in zulke situaties?

Op de volgende bladzijden staan paren beweringen die mogelijk gedrag in die situaties beschrijven.
Omcirkel van ieder paar A of B, welke beweringen het meest typerend is voor uw eigen gedrag.

In veel gevallen zal noch de A- noch de B- bewering erg kenmerkend zijn voor uw gedrag; kies dan de bewering die het dichtst bij uw eigen gedrag ligt.

1. a. Soms laat ik anderen de verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
 b. Liever dan te onderhandelen over de dingen waarover we het niet eens zijn probeer ik de nadruk te leggen op de dingen waarover we het wel eens zijn.
2. a. Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
 b. Ik probeer al zijn en al mijn belangen te behartigen.
3. a. Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
 b. Soms probeer ik de gevoelens van de ander te sussen en onze relatie in stand te houden.
4. a. Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
 b. Soms geef ik mijn eigen wensen op ten behoeve van de ander.
5. a. Ik vraag consequent de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
 b. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
6. a. Ik probeer te vermijden om het voor mezelf onprettig te maken.
 b. Ik probeer mijn standpunt af te dwingen.
7. a. Ik probeer het punt uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om er over na te denken.
 b. Ik geef sommige punten op in ruil voor andere.
8. a. Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
 b. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
9. a. Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk over te maken.
 b. Ik span mij wel een beetje in om mijn zin te krijgen.
10. a. Ik ben vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
 b. Ik probeer een compromis-oplossing te vinden.
11. a. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
 b. Soms probeer ik de gevoelens van de ander te sussen en onze relatie in stand te houden.
12. a. Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot onderlinge verschillen zouden leiden.
 b. Ik laat hem sommige van zijn standpunten als hij mij sommige van mijn standpunten laat.

13.
 - a. Ik stel voor elkaar halfweg tegemoet te komen.
 - b. Ik leg hem het vuur na aan de schenen om mijn punten te scoren.
14.
 - a. Ik vertel hem mijn gedachten en vraag hem de zijne.
 - b. Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.
15.
 - a. Soms probeer ik de gevoelens van de ander te sussen en onze relatie in stand te houden.
 - b. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om spanningen te vermijden.
16.
 - a. Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
 - b. Ik probeer de ander te overtuigen van de verdiensten van mijn standpunt.
17.
 - a. Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
 - b. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
18.
 - a. Als het de ander gelukkig maakt pas ik me aan bij zijn gezichtspunten.
 - b. Ik laat hem sommige van zijn standpunten als hij mij sommige van mijn standpunten laat.
19.
 - a. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
 - b. Ik probeer het punt uit te stellen tot ik enige tijd gehad heb om er over na te denken.
20.
 - a. Ik probeer onze verschillen onmiddellijk grondig door te nemen.
 - b. Ik probeer een redelijke combinatie van winst en verlies voor ons beiden te vinden.
21.
 - a. In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
 - b. Ik neig er altijd toe het probleem direct te bespreken.
22.
 - a. Ik probeer een standpunt te vinden dat het midden houdt tussen het zijne en het mijne.
 - b. Ik kom op voor mijn wensen.
23.
 - a. Ik stel mij erg vaak ten doel al onze wensen te bevredigen.
 - b. Soms laat ik anderen verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
24.
 - a. Als het standpunt van de ander erg belangrijk voor hem lijkt zou ik proberen aan zijn wensen tegemoet te komen.
 - b. Ik probeer hem er toe te krijgen genoeg te nemen met een compromis.
25.
 - a. Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.
 - b. In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander.
26.
 - a. Ik stel voor elkaar halfweg tegemoet te komen.
 - b. Ik stel mij bijna altijd ten doel al onze wensen te bevredigen.
27.
 - a. Soms vermijd ik het innemen van standpunten die tot onderlinge verschillen zouden leiden.
 - b. Als het de ander gelukkig maakt pas ik me aan bij zijn gezichtspunten.
28.
 - a. Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden.
 - b. Gewoonlijk vraag ik de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.

29. a. Ik stel voor elkaar halfweg te ontmoeten.
b. Ik vind verschillen niet altijd de moeite waard om je druk om te maken.
30. a. Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
b. Ik maak de ander altijd deelgenoot van het probleem zodat we het uit kunnen werken.

**SCOREN EN INTERPRETEREN VAN HET
THOMAS KILMANN INSTRUMENT
"OMGAAN MET HET KONFLIKT"**

SCORE PROFIEL

Uw score-profiel is een indicatie voor de conflict-hanteringsvaardigheden die u, als individu, gebruikt in conflictsituaties die u tegenkomt. Uw score-profiel kan ingevuld worden op de volgende bladzijde die het opschrift draagt "Uw scores op het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met het Conflict"".

De vijf manieren worden weergegeven door 5 kolommen, getiteld "wedijveren", "samenwerken", enzovoorts. De kolom bestaat uit een reeks mogelijke scores, van 0 (zeer weinig gebruikt) tot 12 (zeer veel gebruikt). Geef uw eigen score aan ieder van de 5 kolommen.

Iedere mogelijke score is ingetekend in relatie tot de scores van mensen die het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met het Conflict" ingevuld hebben. De horizontale lijnen geven weer: het percentage mensen dat een bepaalde score of lager heeft. Als u bij voorbeeld voor "wedijveren" een score heeft die boven de 80% lijn ligt, dan zou dat betekenen dat u hoger gescoord heeft dan 80% van de mensen die het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met het Conflict" ingevuld hebben, dus dat u bij de 20% hoort die het hoogste scoorden op "wedijveren".

De lijnen (bij het 25e en 75e procent) scheiden de middelste 50% van de scores op iedere stijl van de hoogste 25% en de laagste 25%. In het algemeen geldt dat als uw score ergens in de middelste 50% valt van een bepaalde stijl uw score in de buurt van het gemiddelde gebruik ligt wat die stijl betreft. Als uw score buiten dat gebied valt dan gebruikt u die stijl wat meer of minder dan de meeste mensen die het instrument ingevuld hebben. Bedenk echter dat extreme scores niet noodzakelijkerwijs verkeerd zijn, dat uw situatie een hoog of laag gebruik van een bepaalde manier van conflictenhantering kan vereisen.

**SCOREN VAN HET THOMAS-KILMANN INSTRUMENT
"OMGAAN MET HET KONFLIKT"**

Omcirkel de letters die u omcirkeld hebt bij ieder punt van de vragenlijst.

	Wedijveren (forceren)	Samenwerken (probleem oplossen)	Compromis zoeken (delen)	Vermijden (terug trekken)	Aanpassen (glad strijken)
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B		A
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B		A
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A				B
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A		B
30.		B			A

Totaal aantal omcirkelde letters in iedere kolom:

Wedijveren	Samenwerken	Compromis zoeken	Vermijden	Aanpassen

**SCOREN VAN HET THOMAS-KILMANN INSTRUMENT
"OMGAAN MET HET KONFLIKT"**

	Wedijveren	Samenwerken	Compromis zoeken	Vermijden	Aanpassen
100%	12		12	12	12
	11	12	11	11	11
	10	11	10	10	10
90%				9	9
hoog 25%	9	10			8
80%	8		9	8	7
		9			6
70%	7		8		
60%				7	
midden 50%	6	8	7	6	5
50%		7			
40%	5				4
30%	4		6	5	
		6	5		3
laag 25%	3			4	
20%		5	4		
10%	2			3	
		4			
		3	3		
		2	2	2	2
	1	1	1	1	1
0%	0	0	0	0	0

Scores zijn ingetekend in relatie tot de scores van 339 midden- en topmanagers in bedrijfsleven en overheidsorganisaties.

INTERPRETEREN VAN SCORES OP HET THOMAS-KILMANN INSTRUMENT "OMGAAN MET KONFLIKT"

De vijf manieren van conflicthantering

Het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met Conflict" is ontworpen om individueel gedrag in conflictsituaties te bepalen.. Conflictsituaties zijn situaties waarin de belangen van twee mensen onverenigbaar lijken. In zulke situaties kunnen wij het gedrag van een persoon beschrijven aan de hand van twee basisdimensies:

1. assertiviteit, de mate waarin het individu poogt in zijn eigen belangen te voorzien en
2. coöperatief, geneigdheid tot samenwerking, de mate waarin het individu poogt in de belangen van de ander te voorzien.

Met deze twee basisdimensies van gedrag kunnen 5 methoden van conflicthantering bepaald worden. Deze 5 conflicthanteringsstijlen zijn:

Wedijveren is assertief en niet coöperatief: een individu streeft zijn eigen belangen na ten koste van die van een ander. Deze stijl is georiënteerd op macht, waarbij men welke macht dan ook gebruikt die leidt tot winnen: vermogen tot argumenteren, rang, financiële sancties. Wedijveren kan betekenen "opkomen voor je rechten", een standpunt verdedigen waarvan je gelooft dat het juist is, of eenvoudigweg proberen te winnen.

Aanpassen is niet assertief en coöperatief, het tegengestelde van wedijveren. Een individu dat aanpast verwaarloost zijn eigen belangen om die van een ander te bevredigen; er zit een element van zelfopoffering in. Aanpassen kan de vorm aannemen van onzelfzuchtige edelmoedigheid of liefdadigheid, iemand anders zijn opdracht gehoorzamen als men dat liever niet zou doen of toegeven aan een gezichtspunt van een ander.

Vermijden is niet assertief en niet coöperatief - het individu streeft noch zijn eigen belangen noch die van de ander na. Hij gaat het conflict niet aan. Vermijden kan de vorm aannemen van diplomatiek ontlopen van een onderwerp, het onderwerp uitstellen tot een beter moment, of eenvoudigweg zich onttrekken aan een bedreigende situatie.

Samenwerken is zowel assertief als coöperatief - het tegengestelde van vermijden. Samenwerking houdt in een poging samen met de ander te werken aan het vinden van een oplossing die de belangen van beide personen volledig bevredigt. Dit betekent een onderwerp uitdiepen om de onderliggende belangen van de twee individuen te identificeren en een alternatief te vinden dat aan beide reeksen belangen tegemoet komt. Dit proces kan de vorm aannemen van het exploreren van een verschil van mening om elkaars opvattingen te leren kennen, beslissen een omstandigheid op te lossen die er anders toe zou leiden dat men om schaarse goederen zou strijden of een interpersoonlijk probleem aanpakken en daar een creatieve oplossing voor vinden.

Compromis zoeken is matig assertief en matig coöperatief. Het doel is een geschikte, wederzijds acceptabele oplossing te vinden die beide partijen gedeeltelijk bevredigt. Het houdt het midden tussen wedijveren en aanpassen. Compromis zoeken laat meer schieten dan wedijveren maar minder dan aanpassen. Op dezelfde manier wordt een onderwerp meer direct aangepakt dan met vermijden maar niet zo diepgaand onderzocht als met samenwerken. Compromis zoeken betekent het verschil samen delen, concessies uitwisselen of een middenpositie innemen.

Interpreteren van uw scores. Gewoonlijk willen mensen als zij testresultaten terugkrijgen weten wat de goede antwoorden waren. In het geval van conflicthanteringsgedrag zijn er geen algemeen geldige goede antwoorden. Alle vijf de manieren zijn nuttig in sommige situaties: elk vertegenwoordigt een paar nuttige sociale vaardigheden. Een oud gezegde zegt het al: "twee meer weten dan één" (samenwerken). Maar er zijn ook gezegdes die zeggen "liever buigen dan barsten" (aanpassen), "beter een half ei dan een lege dop" (compromis zoeken), "liever blo'Jan dan do'Jan" (vermijden), "de eerste klap is een daalder waard" (wedijveren). De effectiviteit van een bepaalde conflicthanteringsstijl hangt af van de eisen die een bepaalde conflictsituatie stelt en de vaardigheid waarmee de stijl gebruikt wordt.

Ieder van ons kan alle conflicthanteringsmanieren gebruiken; niemand van ons kan getypeerd worden alsof hij maar één enkele conflicthanteringsstijl zou bezitten. Iedereen gebruikt echter sommige stijlen beter dan andere en heeft daardoor de neiging daar meer op te vertrouwen, hetzij door temperament hetzij door ervaringen.

Het conflictgedrag dat een individu toepast wordt daarom bepaald, zowel door zijn/haar persoonlijkheid als door de eisen die de situatie waarin hij/zij zich bevindt, stelt. Het Thomas-Kilmann Instrument "Omgaan met conflict" is ontwikkeld om dit mengsel van conflicthanteringsstijlen te bepalen.

Om u behulpzaam te zijn bij de beoordeling hoe adequaat uw gebruik van de vijf stijlen voor uw situatie is hebben wij een aantal gebruiksmogelijkheden voor iedere stijl op een rijtje gezet, gebaseerd op lijsten die door managers opgesteld waren. Uw score, hoog of laag, is een indicatie voor de bruikbaarheid in uw situatie. Het is echter mogelijk dat uw sociale vaardigheden u ertoe brengen meer of minder op bepaald conflictgedrag te vertrouwen dan nodig is. Om u te helpen dit te bepalen hebben wij ook een paar diagnostische vragen gesteld die als waarschuwingssignaal kunnen dienen dat u een van de manieren te veel of te weinig gebruikt.

A. Wedijveren

Gebruiksmogelijkheden:

1. Als een snelle, beslissende actie van vitaal belang is; bij voorbeeld in noodsituaties.
2. Bij belangrijke onderwerpen waarbij een impopulaire gedragslijn uitgevoerd moet worden; bij voorbeeld bezuinigen, impopulaire maatregelen opleggen, tucht.
3. Bij onderwerpen die van vitaal belang zijn voor het bedrijf als u weet dat u gelijk hebt.
4. Om uzelf te beschermen tegen mensen die misbruik maken van niet-competitief gedrag.

Als u hoog gescoord hebt:

1. Bent u omringd door "ja-knikkers"? (Als dat zo is kan de oorzaak zijn dat zij geleerd hebben dat het onverstandig is het niet met u eens te zijn of dat zij het opgegeven hebben te proberen u te beïnvloeden. Hierdoor bent u afgesneden van informatie.)
2. Zijn uw ondergeschikten bevreesd toe te geven dat zij iets niet weten of onzeker zijn? (In een competitief klimaat moet men knokken om invloed en achting - en dit betekent zich zekerder en met meer zelfvertrouwen voordoen dan men zich voelt. Het resultaat is dat men minder informatie en meningen kan vragen; men is minder in staat te leren).

Als u laag gescoord hebt:

1. Voelt u zich vaak machteloos in situaties? (De oorzaak kan zijn dat u zich niet bewust bent van de macht die u heeft, niet getraind bent die te gebruiken of u ongemakkelijk voelt bij de gedachte hem te gebruiken. Dit kan uw effectiviteit verminderen door u invloed te beperken.)
2. Kost het u moeite een krachtig standpunt in te nemen, zelfs als u daar de noodzaak van inziet? (Soms brengen bezorgdheid om andermans gevoelens of benauwdheid om macht te gebruiken ons aan het twijfelen; dit kan betekenen het uitstellen van de beslissing en zo het verlengen of vermeederen van het lijden en/of de wrok van anderen.)

B. Samenwerken

Gebruiksmogelijkheden:

1. Om een integratieve oplossing te vinden als beider belangen te belangrijk zijn om een compromis te sluiten.
2. Als u leren tot doel hebt, bij voorbeeld uw eigen veronderstellingen testen, het gezichtspunt van anderen begrijpen.
3. Om de inzichten van mensen die uit verschillende gezichtshoeken naar een probleem kijken samen te brengen.
4. Om mensen bij een zaak te betrekken door met hun belangen rekening te houden bij een gemeenschappelijke beslissing.
5. Om negatieve gevoelens uit te diepen die een interpersoonlijke relatie verstoren.

Als u hoog gescoord hebt:

1. Besteed u tijd aan het diepgaand bespreken van onderwerpen die het niet waard schijnen te zijn? (Samenwerken kost tijd en energie, wat misschien de schaarse goederen in een organisatie zijn. Triviale problemen vragen niet om optimale oplossingen en niet alle persoonlijke verschillen hoeven uitgeplozen te worden. Een te hoog gebruik van samenwerken en consensus beslissingen betekent soms een wens risico's te minimaliseren door verantwoordelijkheid voor de beslissing te spreiden of actie uit te stellen).
2. Slaagt u er niet in met uw samenwerkingsgedrag hetzelfde gedrag bij anderen uit te lokken? (De onderzoekende en experimentele aard van bepaald samenwerkingsgedrag kan het anderen noodzakelijk maken de gemaakte openingen te negeren; of er kan misbruik van vertrouwen en openheid gemaakt worden).

Als u laag gescoord hebt:

1. Vindt u het moeilijk verschillen te zien als mogelijkheden voor gezamenlijke winst, als gelegenheden om te leren of problemen op te lossen? (Hoewel er vaak bedreigende of niet productieve aspecten aan een conflict zitten kan geen onderscheid makend pessimisme u verhinderen samenwerkingsmogelijkheden te zien en u zo beroven van wederzijdse winst en de bevrediging die samengaat met succesvolle samenwerking.)
2. Voelen uw ondergeschikten zich niet gebonden aan uw beslissingen of beleid? (Misschien zijn hun eigen zaken niet geïncorporeerd in die beslissingen of dat beleid.)

C. Compromis zoeken

Gebruiksmogelijkheden:

1. Als doelen matig belangrijk zijn maar niet voldoende om een scheuring te riskeren of meer assertieve stijlen te gebruiken.
2. Als twee even machtige tegenstanders sterk gehecht zijn aan elkaar wederzijds uitsluitende doelen - bij voorbeeld werknemers - werkgevers onderhandelingen.
3. Om tijdelijke regelingen van complexe onderwerpen te bereiken.
4. Om passende oplossingen te bereiken onder tijdsdruk.
5. Als stijl om op terug te vallen als samenwerken of wedijveren gefaald heeft.

Als u hoog gescoord hebt:

1. Concentreert u zich zo op de praktische aspecten en de tactieken van compromis zoeken dat u soms de grote lijnen uit het oog verliest? (principes, waarden, lange termijn doelen, bedrijfsbelangen.)
2. Schept de nadruk op onderhandelen en handeltjes maken een cynisch klimaat van vliegen afvangen? (Zo'n klimaat kan het interpersoonlijke vertrouwen ondermijnen en de aandacht afleiden van de voordelen van de besproken onderwerpen.)

Als u laag gescoord hebt:

1. Vindt u uzelf te fijngevoelig of te verlegen om effectief te zijn in onderhandelingsituaties?
2. Vindt u het moeilijk concessies te doen? (Zonder deze veiligheidsklep zou u het moeilijk kunnen vinden soepel uit een situatie van wederzijds destructieve argumenten, van machtsstrijd etc. te komen.)

D. Vermijden

Gebruiksmogelijkheden:

1. Als een onderwerp triviaal is of van voorbijgaand belang of als belangrijker onderwerpen urgenter zijn.
2. Als u geen kans ziet uw belangen te bevredigen bij voorbeeld wanneer u weinig macht heeft of gefrustreerd wordt door iets dat erg moeilijk te veranderen is (nationale politiek, iemands persoonlijkheidsstructuur en dergelijke.)
3. Als de mogelijke schade door het aangaan van een conflict groter is dan de vruchten van de oplossing.
4. Om mensen te laten afkoelen - om spanningen terug te brengen tot een productief niveau en kalmte en gevoel voor de juiste proporties te herkrijgen.
5. Als het verzamelen van meer informatie meer voordelen biedt dan een onmiddellijke beslissing.
6. Als anderen het probleem effectiever kunnen oplossen.
7. Als het onderwerp een principiële punt raakt of daar een symptoom van is.

Als u hoog gescoord hebt:

1. Leidt uw coördinatie eronder dat mensen er moeite mee hebben uw inbreng t.a.v. onderwerpen te verkrijgen?
2. Lijken mensen vaak op eieren te lopen? (Soms wordt er teveel energie besteed aan voorzichtigheid en het vermijden van onderwerpen; dit kan een indicatie zijn dat die onderwerpen onder ogen gezien en opgelost moeten worden.)
3. Worden beslissingen over belangrijke onderwerpen genomen door deze te negeren?

Als u laag gescoord hebt:

1. Kwetst u vaak andermans gevoelens of roept u vaak vijandigheid op? (Misschien moet u onderwerpen voorzigtiger aan de orde stellen of in een niet bedreigend kader plaatsen. Tact is gedeeltelijk de kunst de mogelijk tot verdeeldheid leidende aspecten van een onderwerp te vermijden.)
2. Voelt u zich vaak gekweld of overweldigd door een hoeveelheid onderwerpen? (Misschien moet u meer tijd besteden aan het stellen van prioriteiten - beslissen welke onderwerpen betrekkelijk onbelangrijk zijn en deze misschien aan anderen delegeren.)

E. Aanpassen

Gebruiksmogelijkheden:

1. Als u beseft dat u ongelijk hebt - om een beter voorstel de kans te geven, om van anderen te leren en om te laten zien dat u redelijk bent.
2. Als het onderwerp belangrijker is voor de anderen dan voor uzelf - om de behoeften van anderen te bevredigen en als een welwillend gebaar om een coöperatieve relatie te helpen bewaren.
3. Om sociaal krediet op te bouwen voor latere onderwerpen die belangrijk voor u zijn.
4. als voortgezette competitie uw zaak zou schaden - als men u de baas is en u aan de verliezende hand bent.
5. Als het bewaren van harmonie en het voorkomen van scheuringen bijzonder belangrijk zijn.
6. Om bij te dragen aan de ontwikkeling van uw ondergeschikten door hen te laten experimenteren en door hen van hun eigen fouten te laten leren.

Als u hoog gescoord hebt:

1. Denkt u dat uw eigen ideeën en belangen niet de aandacht krijgen die zij verdienen? (Teveel rekening houden met de belangen van anderen kan u beroven van invloed, achting en erkenning. Het berooft ook de organisatie van uw mogelijke bijdragen.)
2. Is er weinig discipline? (Hoewel discipline als doel op zich misschien van weinig waarde is zijn er vaak regels, procedures en opdrachten waarvan de uitvoering van essentieel belang is voor u of de organisatie.)

Als u laag gescoord hebt:

1. Hebt u er moeite mee goodwill op te bouwen bij anderen? (Aanpassen op ondergeschikte punten die belangrijk zijn voor anderen zijn gebaren van welwillendheid.)
2. Vindt men u vaak onredelijk?
3. Vindt u het moeilijk toe te geven dat u ongelijk hebt?
4. Erkent u legitieme uitzonderingen op regels?
5. Weet u wanneer u verslagen bent?