

# Hoera, een conflict!

## Waarom teams conflicten nodig hebben

**Teams die goed presteren, hebben geleerd conflicten met elkaar op te lossen. Voor teams is het dan ook noodzakelijk om leerervaringen op te doen met conflicthantering. Als we bekijken hoe een groep individuen zich ontwikkelt tot een team, dan komen die oefenmomenten vanzelf langs.**

**Tekst** Jaco van der Schoor & Margreeth Kloppenburg

**W**ij komen in onze praktijk als adviseurs van teams maar weinig HR-verantwoordelijken tegen die staan te juichen bij conflicten in hun teams. En dat begrijpen we ook goed. Iedereen kent verhalen over conflicten die al té ver heen zijn, om er nog chocola van te kunnen maken. Er is het nodige gepasseerd, de toon is allesbehalve aardig en niemand ziet er nog iets goeds van komen. Heel wat van die conflicten eindigen bij het kantongerecht. Ook ligt er vaak een flink appèl vanuit de organisatie om snel tot een oplossing te komen. De reflex die dan meestal optreedt, is die van de mouwen omhoog en het heft in handen nemen. De verantwoordelijkheid voor het oplossen van het conflict in het team is daarmee snel verlegd naar de HR-afdeling (zie kader). En dat is voor niemand handig.

### Conflicten in teams zijn voorspelbaar

In dit artikel krijgt u handvatten waarmee u in uw dagelijkse praktijk anders naar conflicten in teams kunt kijken. Eerst leggen wij uit waarom conflicten nodig zijn om beter te presteren als team en welke conflicten u kunt verwachten. In het proces van teamontwikkeling zijn die namelijk in hoge mate voorspelbaar. Met deze kennis kunt u de conflicten in teams sneller en beter beoordelen, en teamleden en managers adequater helpen. En niet alleen de keuze voor een interventie is beter te maken, de interventie zelf is ook effectiever. Dit komt de prestaties van een team op de langere termijn ten goede. Want als

iets duidelijk is, is het dat teams conflicten juist nodig hebben om beter te gaan presteren. Hoe werkt dat precies?

#### Hoe het meestal gaat

Marieke is HR-adviseur en verantwoordelijk voor het uitvoeren van personeelsbeleid voor een aantal afdelingen. Op een goede dag komt Jan bij haar. Jan is manager van een team ICT'ers. Het is niet de eerste keer dat hij bij Marieke komt. Het team functioneert niet lekker en dat komt, volgens Jan, door Kees. Kees is het nooit eens met Jan en daar begint Jan meer dan genoeg van te krijgen. Hij heeft het linksom geprobeerd, hij heeft het rechtsom geprobeerd, maar de maat is nu vol. Meerdere teamleden hebben, toen Jan hen dat vroeg, aangegeven dat ze het zat zijn dat Kees nooit iets bijdraagt aan het team. Jan vraagt of Marieke wil overgaan tot het ontbinden van het contract van Kees. Nee, er is geen dossier. Wel heeft Jan als manager, in het laatste functioneringsgesprek, het nodige gezegd, wat overigens niet is vastgelegd. Kees onderkent dat de huidige samenwerking allesbehalve effectief te noemen is, maar ziet geen oplossing anders dan dat juist Jan vertrekt. Marieke ziet zichzelf voor een voldongen feit gesteld en zet de ontslagprocedure van Kees in gang.

#### Conflicten in de 4 fasen van teamontwikkeling

Teams doorlopen in hun ontwikkeling van groep naar een samenwerkend team een viertal fasen (Levine, 1979):

- een startfase, waarin het team vooral bezig is met wat het moet gaan doen;
- een strijdfase, waarin het team zoekt naar hoe samen te werken;
- een samenfase, waarin het team samenwerkt;
- een slotfase, waarin het team ophoudt te bestaan.

Iedere fase kent zijn eigen conflicten, waarbij eenieder begrijpt dat vooral de strijdfase de te nemen hobbel is voor veel teams. Onze boodschap aan u, is om bij een conflict in een team dan ook vooral goed te kijken naar wat het zegt over *de ontwikkeling van het team als geheel* (Kloppenburger & van der Schoor, 2006). Daarvoor is nodig dat we meer vertellen over de conflicten die in de verschillende fasen voorkomen.

### Conflicten in de startfase

Teams in de startfase kennen weinig conflicten. Ze zijn vooral latent aanwezig. Teamleden richten zich sterk op de manager. Dat is de man of vrouw met de antwoorden en daar kun je eerst maar beter naar luisteren. De overheersende behoefte in deze fase is om vooral bij de groep te horen en niet buiten de boot te

## De strijdfase is de grootste hobbel

vallen. Juist deze veiligheid zorgt ervoor dat het team het later, wanneer het zich verder ontwikkelt, aandurft conflicten op te zoeken. Maar het wordt wel ineffectief wanneer het team blijft hangen in deze fase. En dat zien we, in onze dagelijkse praktijk als adviseurs, regelmatig. Bijvoorbeeld omdat de manager alle touwtjes stevig vasthoudt, en weinig voor zijn team overlaat om gezamenlijk aan te werken. Zo ontstaan teams die in grote afhankelijkheid van hun manager functioneren.

In deze teams is juist de *afwezigheid* van conflicten een teken aan de wand. Uw rol is in deze fase als klankbord voor de manager te dienen en het belang aan te geven van een goede start van het team. (Zie figuur 1.)

Gedrag teamleden	Effectief gedrag manager
- Afwachten wat de manager gaat doen	- Structuur bieden
- Geen initiatief nemen	- Doelen en resultaten vaststellen
- Alle communicatie richten op de manager	- Taken en activiteiten verdelen, in overleg met teamleden
- Vragen stellen	- Afspraken maken
- Opvolgen van opdrachten	- Bijeenkomsten organiseren
- Doen wat anderen ook doen	- Uitwisselen van meningen stimuleren
- Eigen mening voor zich houden	- Afwijkende meningen aanmoedigen
- Latent conflict weg relativeren	- Vanuit veiligheid op zoek gaan naar de verschillen, als brug naar de tweede fase
- Naar binnen gericht	- Contact leggen met de omgeving
	- Als team reflecteren met als thema 'Hoe doen we de dingen samen?'

Figuur 1. Leidinggeven aan een team in de startfase

### Conflicten in de strijdfase

Tijdens de strijdfase gaat het team onderling relaties ontwikkelen. En dat moet ook. Het team is immers afhankelijk van elkaar, en niet alleen van de manager, om iets moois neer te zetten. Maar dat gaat gepaard met veel gedoe. Veel managers verzuchten in deze fase dat het team zo onverantwoordelijk is en onprofessioneel gedrag vertoont. 'Zo doe je dat toch niet!', vliegt veel over tafel (want jij doet dat anders dan ik). De centrale vraag in deze fase is: Hoe werken wij samen? Welke normen zijn hier bepalend in hoe om te gaan met onderlinge verschillen? Is de norm bijvoorbeeld: 'Wij maken hier geen ruzie', dan begrijpt u dat zo'n strijdfase heel lang kan duren. Dit is een ineffectieve norm. U fungeert als spiegel voor de teamleden en de manager en bent in staat, indien nodig, relevante externen te introduceren. Het succes van de introductie hangt af van de mate waarin u wordt gezien als een betrouwbare speler. Dat lukt alleen wanneer u niet geïnvolveerd bent geraakt in het conflict. Neutraliteit is hier dus van groot belang voor u en ook voor de manager. (Zie figuur 2.)

Gedrag teamleden	Effectief gedrag manager
- Indirecte communicatie	- Eigen verantwoordelijkheid teamleden stimuleren
- In kleine groepjes bespreken van gebeurtenissen	- Communicatiepatronen neutraal benoemen in termen van observaties en effect
- In gezamenlijke vergaderingen profileren van positieve eigenschappen	- De eigen positie en grenzen helder aangeven
- Onderlinge kritiek	- Helder afgebakende taken delegeren
- Vormen van coalities	- Fouten accepteren en gebruiken om te leren
- Manager bekritisieren	- Onderling feedback stimuleren, zolang die maar samenhangt met het doel
	- Richten op teamdoelstellingen

Figuur 2. Leidinggeven aan een team in de strijdfase

### Conflicten in de samenfase

Een effectief team bestaat uit teamleden die de strijdfase goed met elkaar zijn doorgekomen. Ze zijn bereid geweest om de verschillen te onderzoeken en doen moeite voor elkaar. Uit onderzoek komt naar voren dat teams met een hoog niveau van conflicthantering bovenal een scherpe focus hebben op *wat* ze met elkaar willen bereiken. Het doel is allesbepalend en er gaat weinig tijd verloren aan onderling gedoe. Er kleeft een risico aan het succes, namelijk dat de rest van de wereld niet kan tippen aan het niveau van dit team. Ook kan het voor goed functionerende teams lastig zijn nieuwe leden op te nemen. Het bestaande team verandert daarmee immers van samenstelling, belandt in de slotfase en kan opnieuw beginnen. U kunt teams in deze fase helpen, door hen te laten inzien dat ze geïsoleerd raken in de organisatie (door geluiden over hun »

houding terug te koppelen) en door ervoor te zorgen dat ze relaties aangaan met anderen buiten het team. (Zie figuur 3.)

Gedrag teamleden	Effectief gedrag manager
- Creatieve ideeën	- Zich richten op het proces van interactie, niet op inhoud
- Initiërende houding	- Creativiteit belonen
- Zelfstandig werken	- Confronteren en benoemen wat hij ziet
- Bereidheid om van elkaar te leren	- Meer begeleiden dan leiden
- Vragen in plaats van oordelen	- Ruimte geven aan initiatieven, maar ook grenzen bewaken
- Weerstand tegen de komst van nieuwe leden	- Interactie met de omgeving stimuleren
- Optimaal benutten van aanwezige kennis, kunde en vaardigheden	

Figuur 3. Leidinggeven aan een team in de samenfase

### Conflicten in de slotfase

Bij het naderende einde van een team, is het risico op onnutte conflicten zeer aanwezig. Dit heeft vooral te maken met het feit dat er minder binding is met de doelstellingen van het team. Het gaat toch allemaal anders worden, dus waarom nog

deze fase de manager en het team helpen om vooral samen concrete, haalbare doelen te stellen en daar duidelijke afspraken over te maken. Ook dient de manager zich bewust te zijn van zijn verantwoordelijkheid voor het team tot aan het einde. Goed afronden is niet alleen voor de organisatie van belang, ook de teamleden kijken met meer tevredenheid terug op de doelen, die ze hebben behaald met elkaar. Rituelen zijn hier belangrijk. (Zie figuur 4.)

Gedrag teamleden	Effectief gedrag manager
- Veel samen willen zijn	- Afspraken maken over lopende taken
- Organiseren van reünies	- Realistisch zijn over naderend teameinde
- Alvast afscheid nemen	- Ruimte geven aan emoties
- Niet meer verschijnen bij vergaderingen	- Erkennen dat er verschillende emoties zijn en daar begrip voor vragen
- Terugtrekken, activiteiten alleen uitvoeren	- Een afscheidsritueel (laten) organiseren
- Ontkennen	
- Extra hard werken	
- Strijden om het team te behouden	

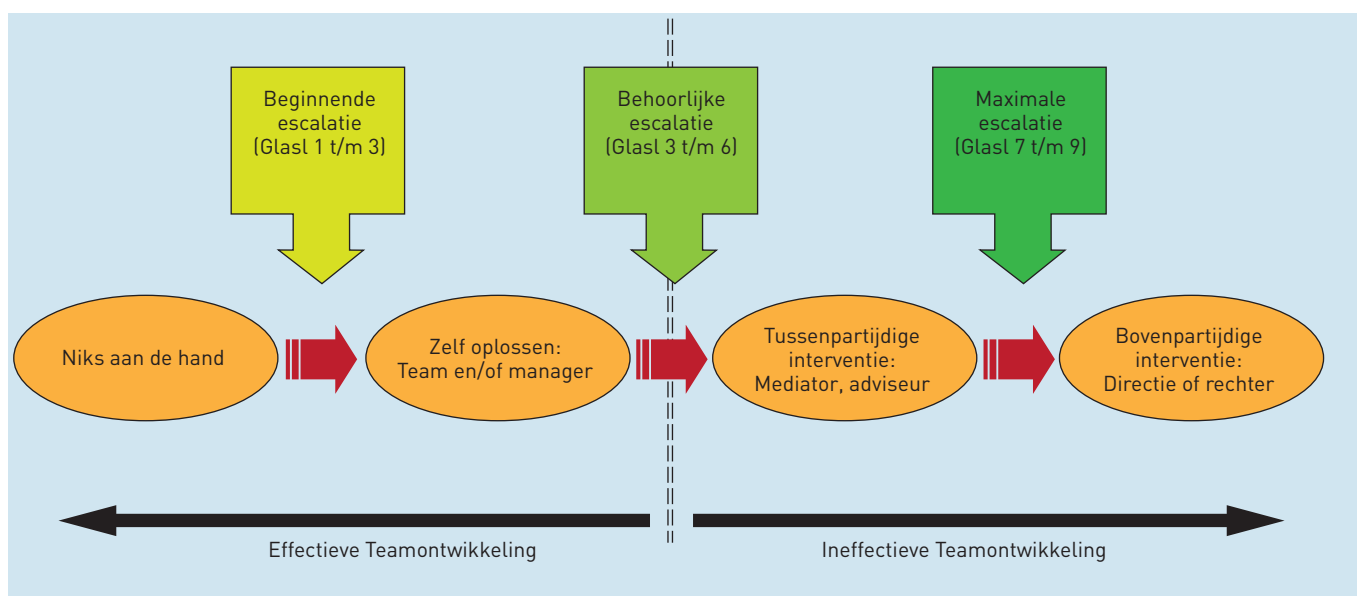
Figuur 4. Leidinggeven aan een team in de slotfase van zijn bestaan

## Neem niet de verantwoordelijkheid over

moeite doen? Er treden dus opnieuw verschillen op, maar nu vooral in hoe mensen omgaan met de veranderingen. Sommigen zien nieuwe kansen, anderen raken gedesillusioneerd. Het team maakt meer fouten en is minder scherp. U kunt in

### Oog voor het leerproces ontwikkelen

Conflicten die escaleren, vinden dus vaak plaats in de *strijdfase* van teamontwikkeling. Managers zitten soms met hun handen in het haar. Hun appèl om een oplossing kan dan zo krachtig zijn, dat u ongemerkt de verantwoordelijkheid overneemt. Daarmee lijkt u de manager te helpen, maar het omgekeerde is waar. U ontnemt hem en zijn team een belangrijke kans, namelijk de kans om als team te leren omgaan met conflicten. De norm die daarbij ook nog eens impliciet wordt gesteld, is dat onenigheid niet in het team thuishoort, maar



Figuur 5. Het escalatieniveau is bepalend voor de keuze van de interventie

elders in de organisatie wordt opgelost. In uw analyse zult u dan wel moeten vaststellen in hoeverre het conflict geëscaleerd is. Het helpt om daarbij uit te gaan van grofweg drie conflictniveaus (Glasl, 1998). Afhankelijk van het niveau van escalatie kunt u adviseren wat te doen.

### Escalationniveaus van Glasl

#### Escalationniveau 1: Wij hebben gelijk

Hier vindt een flinke verschuiving plaats, van een inhoudelijk conflict naar een persoonlijk conflict. De verschillen verworden tot last. De manager kan nu nog zelf een sessie met het team voorzitten, tenzij zijn eigen functioneren ook ter discussie staat. Hier kunt u als klankbord fungeren voor de manager en hem onmiddellijk waarschuwen wanneer hij zich teveel laat meezuigen in het conflict. Het doel van de sessie moet driedelig zijn: het conflict uit de wereld helpen, het team laten inzien hoe ze hun conflicten neigen op te lossen en hoe dat effectiever kan in de toekomst.

#### Escalationniveau 2: Wij zijn slim en jullie dom

Wanneer het conflict verder escaleert, verdwijnt de inhoud helemaal en raken beelden over en weer gefixeerd. Het conflict breidt zich uit naar anderen binnen en buiten het team. Hier heeft het team professionele hulp nodig.

#### Escalationniveau 3: Wij maken jullie kapot

Is het tijd niet meer te keren, dan gaat het hard tegen hard. Moedwillige beschadiging en agressie; alles is geoorloofd. Het heeft hier geen zin meer om nog een proces op gang te brengen met het team. Eerst moet er een ingreep gepleegd worden, door iemand met de nodige autoriteit.

Het escalatieniveau van het conflict geeft u handvatten om te kiezen voor een effectieve interventie (zie figuur 5).

### Hoe het ook kan gaan

Nog even terug naar ons voorbeeld van Jan en Marieke (zie kader). Stel, Jan komt bij Marieke om te praten over het functioneren van Kees in zijn team. Marieke benoemt wat haar opvalt aan de wijze waarop Jan over Kees en de rest van het team

## Kijk naar het hele team

praat. Ook probeert ze Jan in te laten zien dat, wanneer Kees op deze manier moet vertrekken, dit schadelijk kan zijn voor het toekomstig functioneren van het team. Ze stelt voor om het team bij elkaar te roepen (ongetwijfeld ervaren anderen ook last van dit conflict en dat moet meegenomen worden). Zo geeft zij dit team de kans het conflict *met elkaar* op te lossen, beelden over elkaar bij te stellen en gebruik te maken van relevante bijdragen uit het team. Wat overigens nog steeds kan betekenen dat Kees iets anders gaat doen.



Dit artikel is gebaseerd op het boek *Hoera, een conflict!* van Jaco van der Schoor en Margreeth Kloppenburg, uitgegeven bij Academic Service (ISBN 978-90-5261-633-9).

Conflicten bieden teams de kans om met elkaar (in veel gevallen die wij zien, voor het eerst) écht stil te staan bij: Hoe doen we de dingen eigenlijk met elkaar? En is dat wel de meest effectieve manier van samenwerken? Dit proces kunt u op allerlei manieren ondersteunen, maar zorgt u ervoor dat de keuze van de interventie recht doet aan het probleem van het team. ■

#### Literatuur

- Alblas, G. (1997). *Groepsprocessen. Overleggen en uitvoeren in teams*. Bohn Stafleu Van Loghum.
- Antons, K. (1987). *Groepsdynamica in praktijk*. Samson.
- Glasl, F. (1998). *Help! Conflicten*. Christoffoor, Zeist.
- Kloppenburg, M.L. & J.W. van der Schoor (2006). Wanneer teams iets toevoegen. *Opleiding & Ontwikkeling* [19], nr. 9, pp. 11-15.
- Levine, B. (1979). *Group psychotherapy: practice and development*. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall.
- Smith, K. & David N. Berg (1997). *Paradoxes of Group Life, Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics*. The New Lexington Press, San Francisco.

Trefwoorden: **Conflicten • Teams • Teamontwikkeling**



Jaco van der Schoor is organisatiepsycholoog en trainer/adviseur teamontwikkeling.  
E-mail: [Jaco@menseninbedrijf.nl](mailto:Jaco@menseninbedrijf.nl)



Margreeth Kloppenburg is taalkundige en trainer/adviseur/mediator.  
E-mail: [Margreeth@menseninbedrijf.nl](mailto:Margreeth@menseninbedrijf.nl)

Samen hebben ze in 2003 *Mensen in Bedrijf* opgericht, een bureau gespecialiseerd in het verbeteren van de effectiviteit van teams.