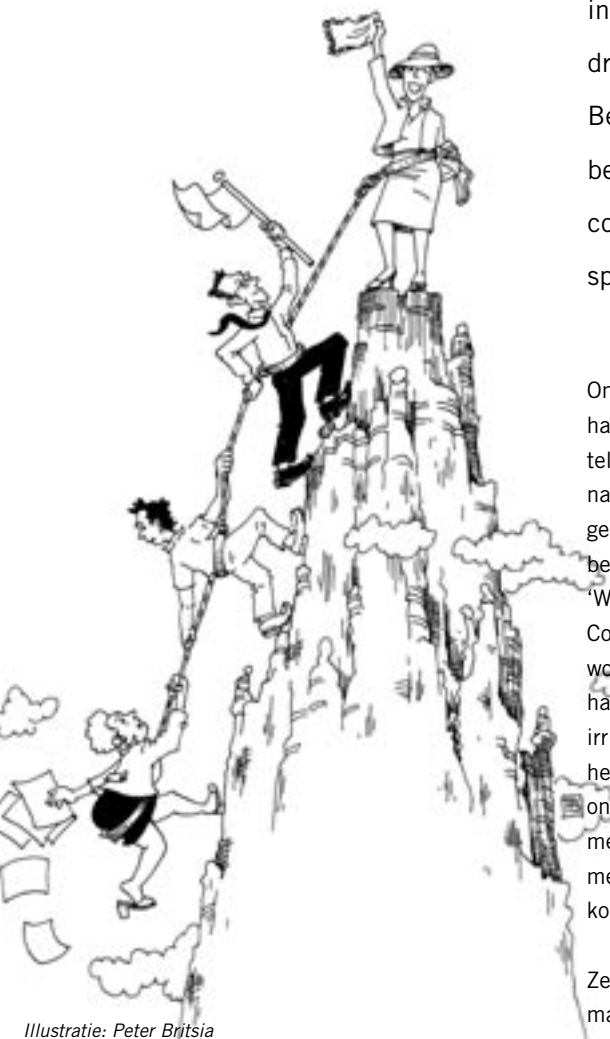


De glijbaan af of de berg op?

Conflicthantering binnen teams

Teamwork gold jarenlang als dé formule tot succesvol ondernemen. Werken in een goed team kan inderdaad hemel op aarde zijn. Maar een dergelijk dreamteam komt niet als vanzelf tot stand, daar moet je in investeren. Bedrijfsconsultant Paul Donders (xpanse) vergelijkt het met de keuze tussen bergbeklimmen of op een glijbaan gaan zitten, want bij een gebrek aan conflictvaardigheid kan een team al snel afglijden naar een hel op aarde. Het spreekwoord 'voorkomen is beter dan genezen', is hier dan ook van toepassing.



Illustratie: Peter Britsia

Onrustig streek Gerda met haar hand over haar voorhoofd. Haar blik dwaalde van de telefoon via haar gesorteerde papierstapel naar buiten en bleef gefixeerd op haar geparkeerde Volvo. Ze zag dit alles niet bewust, daarvoor was ze te geschokt. 'Wat is er bij jullie bedrijf aan de hand? Communiceren jullie niet met elkaar?' De woorden van de boze klant echoden in haar hoofd en alle onbewust geregistreerde irritaties van de laatste tijd kwamen in volle helderheid bij haar naar boven. Ze had die onderlinge irritaties willen negeren. Haar medewerkers waren immers volwassen mensen die zelf hun onderlinge problemen konden oplossen?

Ze wist dat de komst van de nieuwe marketing man spanningen had opgeleverd. Maar ze had alle vertrouwen in haar twee partners, haar vrienden vanuit haar studententijd, waarmee ze het

marketingbedrijf was begonnen. Natuurlijk moesten ze wennen aan de nieuwe commerciële wind, maar dat had haar als eindverantwoordelijke wel uit de geldzorgen gehaald. Er werd nu gescoord. Zeker, ze waardeerde de creatieve en kwalitatieve inbreng van haar partners, maar zelf had ze zich vaak alleen gevoeld onder de financiële druk van het groeiende aantal maandelijkse salarissen. De commerciële wind was wat haar betreft welkom.

Dus was ze vrolijk en gezellig gebleven tijdens haar dagelijkse ochtendronde door het bedrijf. Ze had haar schouders opgehaald, als ze stekelige opmerkingen hoorde over 'die snelle jongen'. Het zou wel overwaaien. Maar na dit telefoontje twijfelde ze daaraan. Het liep niet binnen haar team en dat feit was nu ook tot haar klantenkring doorgedrongen. Zij kon en wilde haar ogen daar zelf ook niet langer voor sluiten.

De Case

Problemen oplossen

Het 'negeer-probleem' uit het verhaal van Gerda, herkent Paul Donders vanuit de praktijk: 'Spanningen op zich zijn normaal en gezond binnen een team,' legt hij uit, 'want uit onderzoek blijkt dat juist bonte teams het meest productief zijn, maar mannen en vrouwen met verschillende persoonlijkheden en competenties botsen. Het is daarom belangrijk om meningsverschillen niet te laten sluimeren, maar snel op te lossen.'

Gegevens vanuit onderzoeken

Begin jaren negentig was 'het team' het toverwoord. Bedrijven reorganiseerden hun werkzaamheden in teams, maar tien jaar later verschenen de eerste publicaties van onderzoeken over het werken in teamverband. De feiten waren ontvullend, want het bleek dat mensen die binnen teams werkten meer kampten met ziekteverzuim en minder creatief en productief waren dan werknemers die alleen werkten. Dit was de algemene deler van de uitkomsten van verschillende studies. Het bleek overigens niet zozeer te liggen aan het werken in teamverband, maar door gebrek aan sociale vaardigheden en conflictvaardigheid.

Paul refereert ook naar een ander onderzoek: MacKenzie traceerde voor het gerenommeerde Duitse personeelontwikkeling bureau Kienbaum de herkomst van tienduizend nieuwe producten die op de markt kwamen, waarvan tweeduizend ook daadwerkelijk succesvol aansloegen. Hij keek vervolgens naar de bedrijven die de succesvolle producten produceerden en kwam tot de verbazende conclusie dat vrijwel dezelfde bedrijven daarachter zaten: 1600 van de 2000 producten werden door 4% van de bedrijven ontwikkeld. Een klein groepje was dus zowel bijzonder creatief alsook succesvol! Wat waren dat voor organisaties en bedrijven?

Het bleek dat hier een aantal creatieve teams aan het werk waren. Drie sleutels tot succes kwamen door dit onderzoek boven drijven:

1. De teamleden kenden de zwaktes en

sterktes van elkaar en van zichzelf.

2. Het waren geen uniforme teams, maar mannen en vrouwen met verschillende vaardigheden en karakters. De grote verschillen veroorzaakten vaak onbegrip, maar ze waren conflictvaardig. Intriges en achterbaksheid waren hen onbekend; problemen werden snel, open en fair opgelost.

3. De teams hadden een heldere visie en strategie; ze wisten precies wat ze wilden bereiken. Ze waren competitief en wisten waar zijzelf het beste in waren en wat hun unieke plek was op de markt.

Niet de glijbaan af, maar de berg beklimmen

Paul Donders gelooft in het werken in teamverband, maar benadrukt het belang van investeren in het team. Conflicten liggen snel op de loer: 'Je komt gemakkelijk in een neerwaartse spiraal terecht. Het veroordelen van iemand geeft je een beter gevoel, het ligt ons en het gaat als vanzelf; alsof je op een glijbaan gaat zitten. De opwaartse spiraal echter is te vergelijken met bergbeklimmen; je moet tijd investeren. Vruchtbare relaties ontstaan niet vanzelf.'

Volgens Paul moet de leidinggevende snel actie ondernemen als hij een conflict ziet ontstaan: 'Leidinggevendenden hebben daar vaak geen zin in. Zij denken zoals Gerda dat het vanzelf wel op zal lossen, maar het afglijden in een groeiend onbegrip gaat snel. In de situatie bij het bedrijf van Gerda is het waarschijnlijk al noodzakelijk dat er iemand van buitenaf komt om de negatieve spiraal te doorbreken en om het team te leren communiceren en begrip voor elkaar te krijgen. Of de leidinggevende het leuk vindt of niet, het is aan hem/haar de taak om onbegrip in het team bespreekbaar te maken en aan te pakken.'

Meer info: www.xpand.cc

Tekst: Gea Gort

E-mail: gea.gort@vbo.nu

Conflicthantering bij teambuilding

1. Inzicht krijgen in het team

Wie zit er in het team? Wat zijn de unieke sterktes? Wat zijn de valkuilen?

Talenten, persoonlijkheidskenmerken en waarden van jezelf en elkaar leren kennen.

2. Conflictvaardig; botsen & verschillen

Boom van conflict.

Uniek † iedereen is dus anders † ik begrijp dus niemand † levert spanning op † spanning kan positief of negatief zijn

Paul Donders: 'Deze spanning vindt je terug bij de schepping van de mens, God had het 'eenvoudig' kunnen houden door Adam te dupliceren, maar God koos ervoor om Eva, de vrouw te creëren. Het menszijn wordt hierdoor bijzonder interessant; vanuit de man-vrouw spanning ontstaat energie, het brengt leven voort en kan een positieve en interessante spanning opleveren.'

Negatieve spanning

Het kernwoord is hier onbegrip. Daarbij komen vragen (met een negatieve ondertoon) 'Waarom doe je dit?'

Onbegrip leidt tot † wantrouwen.

'Waarom doe je dit alweer??'

Wantrouwen kan ontaarden in † afwijzing.

'Jij bent gewoon zo!' (lui, egoïstisch, dom)

Afwijzing kan ontaarden in † verachting.

Je hebt geen vragen meer, maar een oordeel.

Als je deze neergaande spiraal niet doorbreekt, dan sterft de relatie. De (negatieve) spanning in een relatie stijgt en wordt zo pijnlijk – dit wordt vaak lichamelijk gevoeld – en resulteert in een breuk in de relatie. De relatie gaat dood.

Positieve spanning

Wanneer teamleden elkaar willen begrijpen, krijg je een heel andere situatie. Dan worden zeker ook vragen gesteld, maar met een positieve ondertoon:

'Ik snap niet wat je doet, maar ik wil het begrijpen. Wil je het me uitleggen? Hoe bedoel je dit en waarom doe je dat?'

Begrijpen † vertrouwen. 'Hoe denk jij?'

Vertrouwen † accepteren. 'Wie ben jij?'

Accepteren † respecteren. 'Wat is jouw droom?'

Respecteren † ik acht de ander hoger dan mezelf

Je gaat elkaar verrijken