

# GEZONDE CONFLICTEN

EEN UITDAGING IN TEAMONTWIKKELING

**Anne-Marie Claassen**  
en  
**Rob Koks**

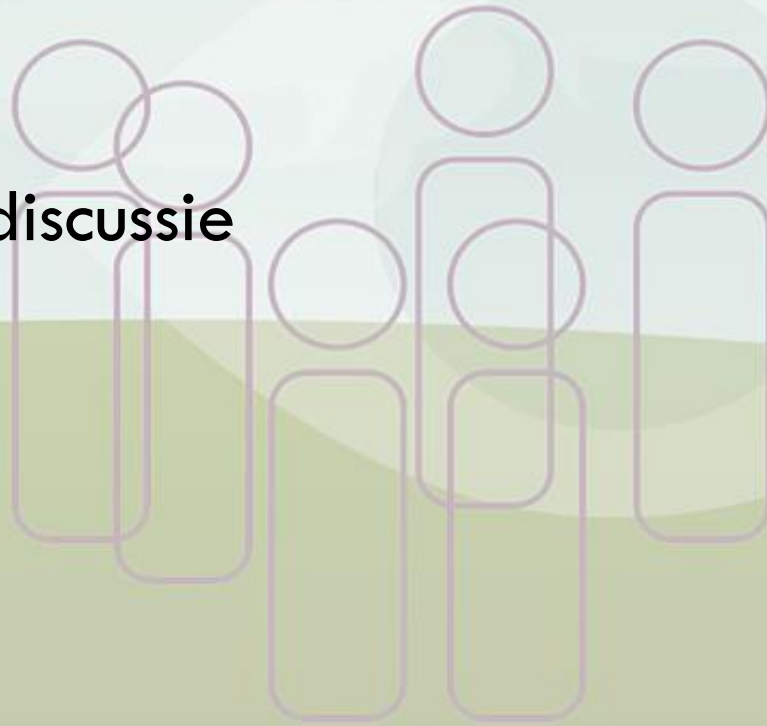
Workshop congres Verder Kijken in Teams  
23 september 2016, Amersfoort

# Doelen van de workshop

- uw competentie als leidinggevende vergroten
- uw eigen probleem met conflicten in uw team verminderen
- de ontwikkeling van uw team bevorderen

# Opzet van de workshop

- Inleiding
- Theorie
- Oefenen
- Conclusie en discussie



# Basiskennis van conflicthantering: theorie van Glasl

- Conflicten: potentieel destructief
- Youtube: “Omgaan met conflicten”
- De escalatie- ladder: arousal neemt toe, nadenken en vertrouwen neemt af



# Stap 1: opwinding neemt toe



## Stap 2: dreigen of provoceren





# Stap 3: geweld of (zelf-)destructie





# Conflicten: potentieel constructief

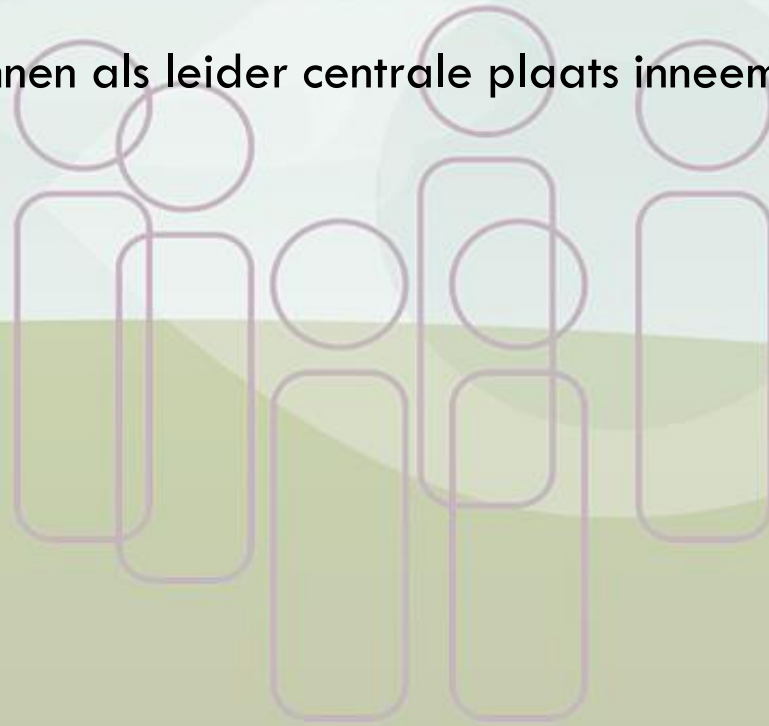
- Open houding t.o.v. verschillen
- Kennis van de ontwikkeling van teams en wat teams nodig hebben in een bepaalde fase

# Team-ontwikkeling

- Van een beginnende groep naar een gezonde werkgroep
- Van afhankelijk naar zelfstandig, van eenvoudig naar complex
- Verloopt in fasen
- Gaat niet vanzelf:
- Overgangsproblemen te overwinnen

# Fasen

- Relatief rustige periodes met een bepaalde interactie-structuur: rollen en normen
- Moeilijker te herkennen als leider centrale plaats inneemt of gestructureerd werkt
- Voorbeeld:



# Stagnaties of crises

- Relatief onrustige periodes rond een bepaald thema of conflict
- Taakorganisatie wringt met emotionele onderstroom
- Voorbeeld:



# Teamontwikkeling

Kunnen herkennen en hanteren van ontwikkelingscrisis is belangrijk om:

- stagnaties te voorkomen
- disfunctioneren aan te pakken

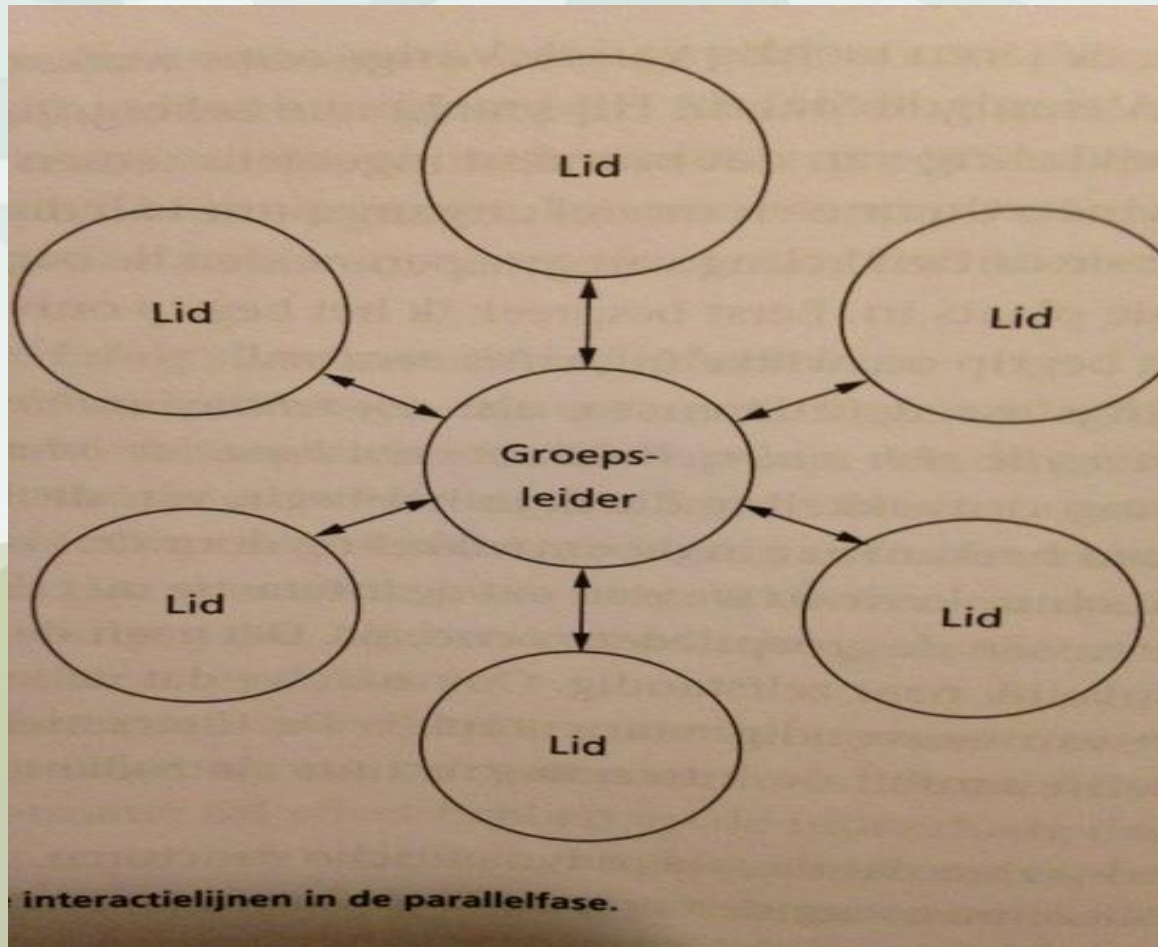
# Ontwikkelings-fasen: Tuckman, Schutz, Levine,

- **Voorfase:** voorbereiding, bepalen van doelen en grenzen
- **Forming:** orientatie- of parallel- of afhankelijkheidsfase: groepsvorming, en commitment aan de taak
- **Storming:** autoriteitscrisis, oppositie- of machtsfase: meer agressie tbv. bescherming individualiteit
- **Norming:** opnemings- of cohesie-fase, op weg naar een werkeenheid  
intimiteitscrisis: bepalen van hoe persoonlijk/open het contact
- **Performing:** werkgroep; soms wederkerigheidsfase
- **Afronding:** separatiecrisis en loslatingsfase; bij bv. vertrek, wisseling van leider, fusie, ontslag



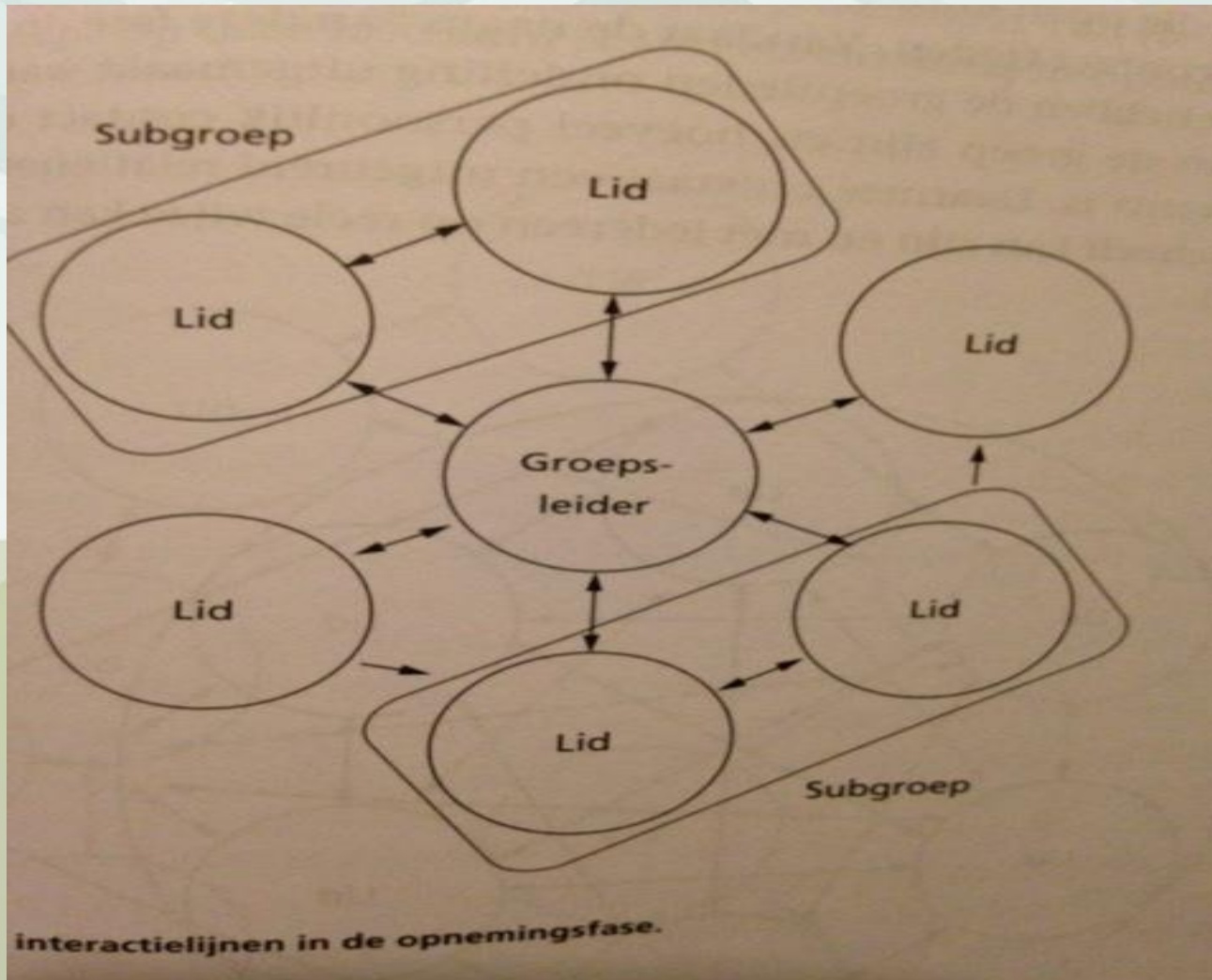
# Ontwikkelings-fasen: parallelfase

plaatje uit Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg, Willem de Haas



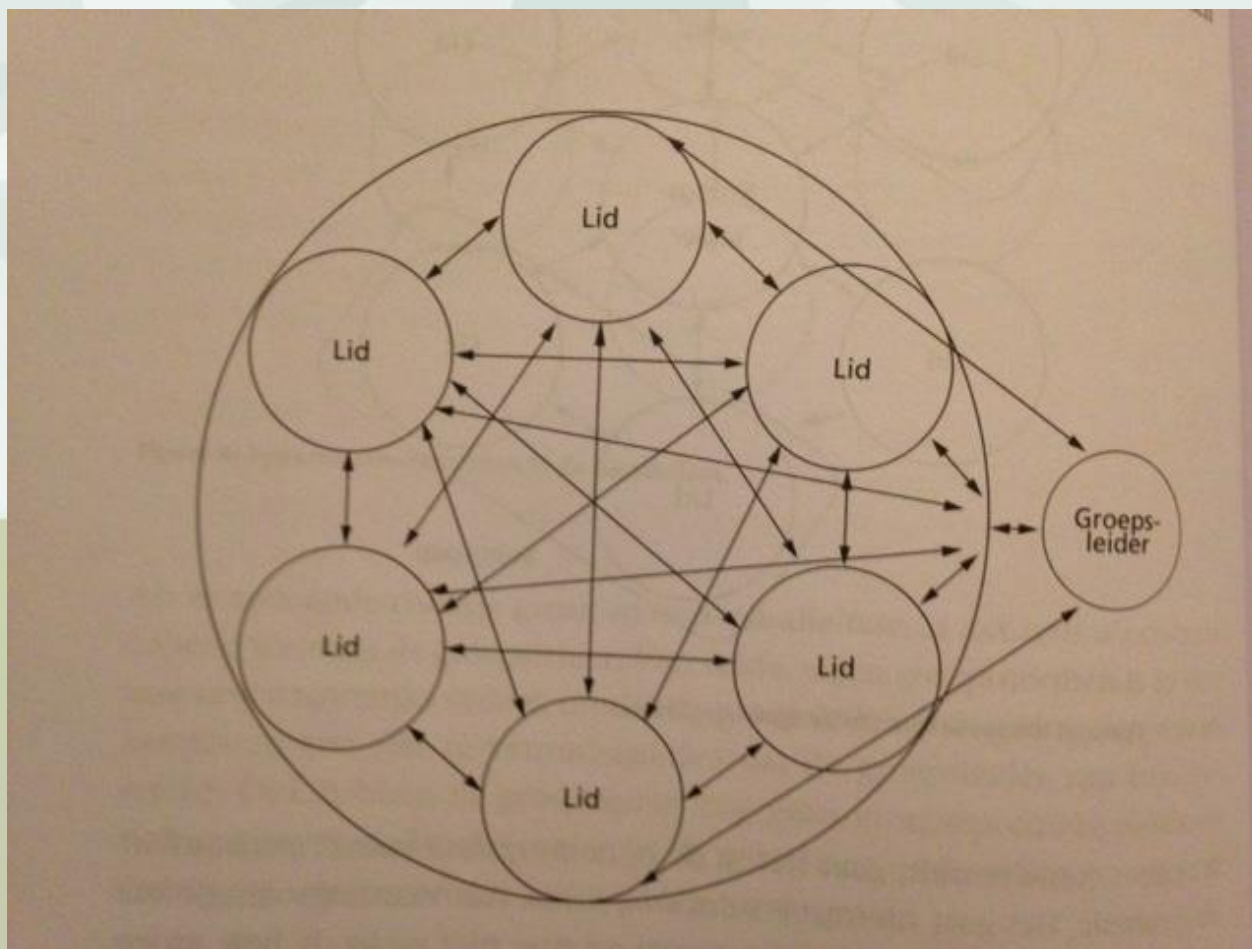
# Ontwikkelings-fasen: opnemingsfase

plaatje uit Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg, Willem de Haas



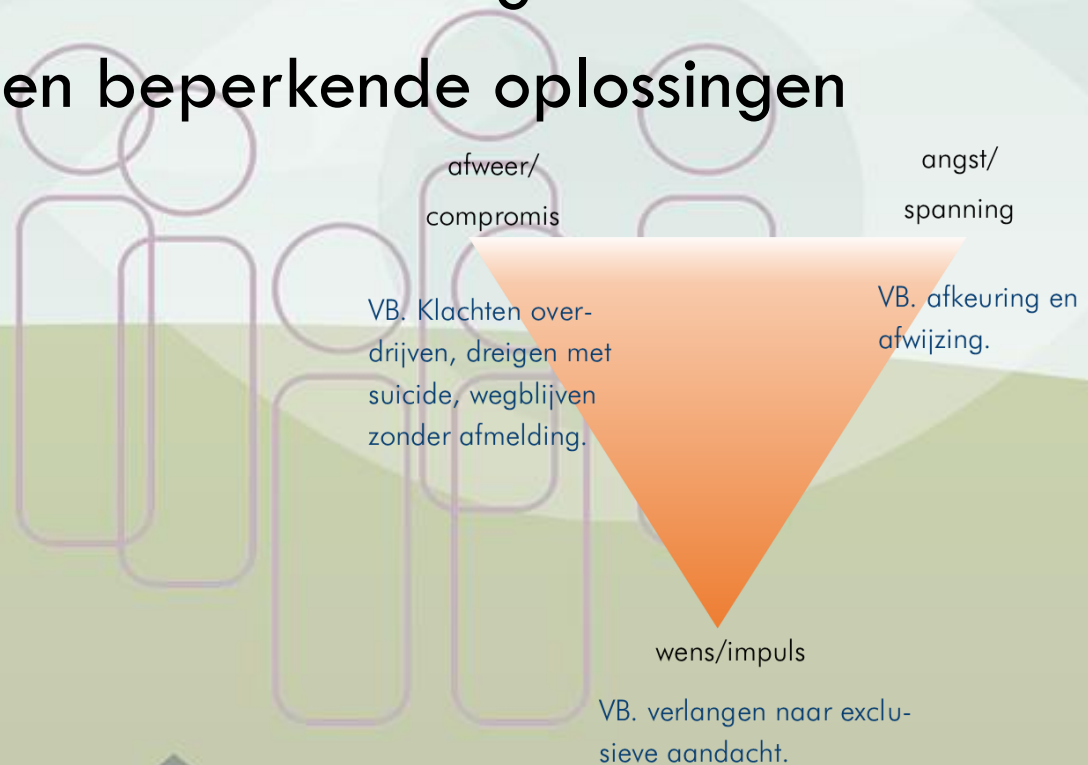
# Ontwikkelings-fasen: wederkerigheidsfase

plaatje uit Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg, Willem de Haas

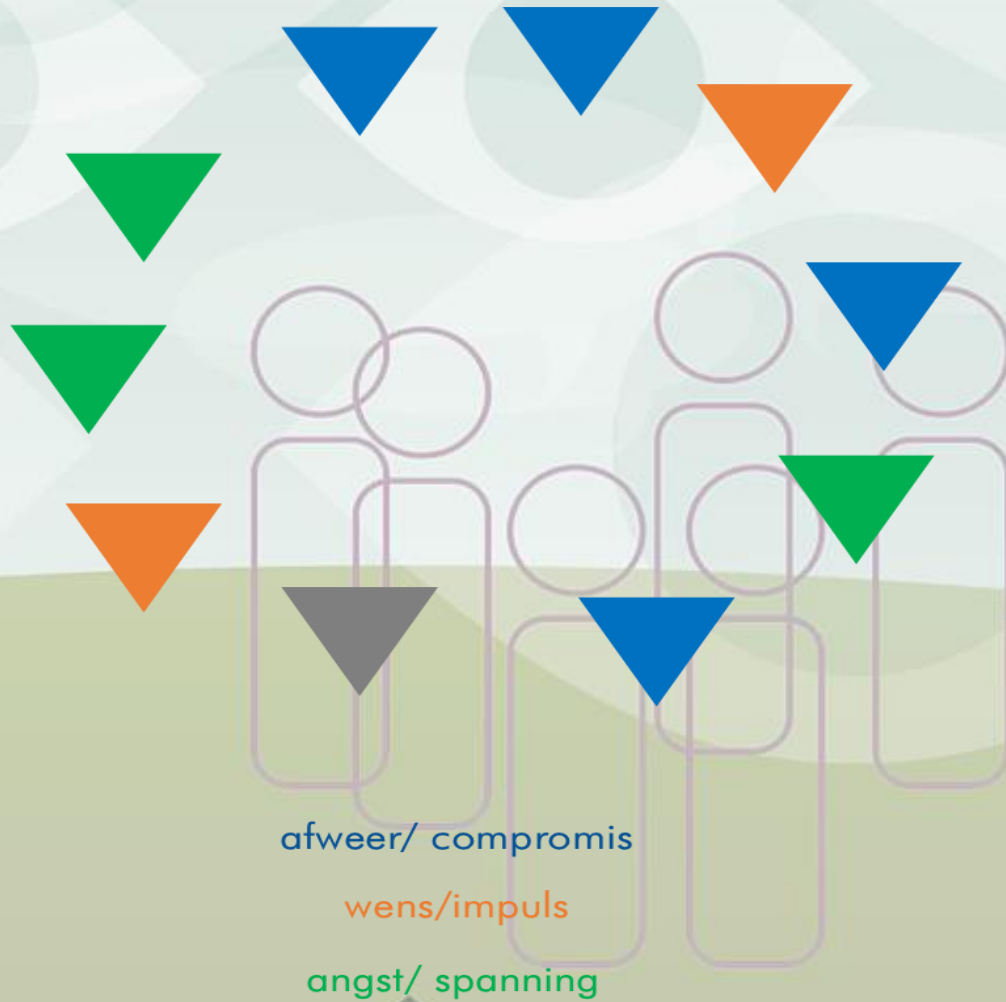


# Crisis: Conflictmodel Whitaker+Lieberman

- Driehoek
- Een conflict tussen wens en angst
- Verruimende en beperkende oplossingen



Focaal groepsconflict: alle conflictdriekhoeken bij elkaar





# Ontwikkeling of stagnatie

- Veel beperkende oplossingen voor een conflict blokkeren de ontwikkeling van een team
- Veel verruimende oplossingen bevorderen de overgang naar een volgend ontwikkelingsniveau



# De Autoriteitscrisis

- Draait om de vraag: hoe afhankelijk of autonoom zijn wij/willen wij zijn t.o.v. de leider ?
- Wens: meer onafhankelijk en vrij tov. de leider  
Angst: voor afkeuring en bestraffing, voor verlies van zelfstandigheid
- Oplossing: teleurstelling of opstand om eigen individualiteit t.o.v. de leider te beschermen

# Rol van de leider bij een autoriteitscrisis

- Geef ruimte aan (negatieve) gevoelens: angst, teleurstelling, boosheid
- Wees dienend aan de taak: actief (taak verduidelijken) maar niet te actief
- Niet te snel steunen of structureren
- Probeer niet te voorkomen dat teamleden boos op je worden en
- Trek onderlinge conflicten naar jezelf toe

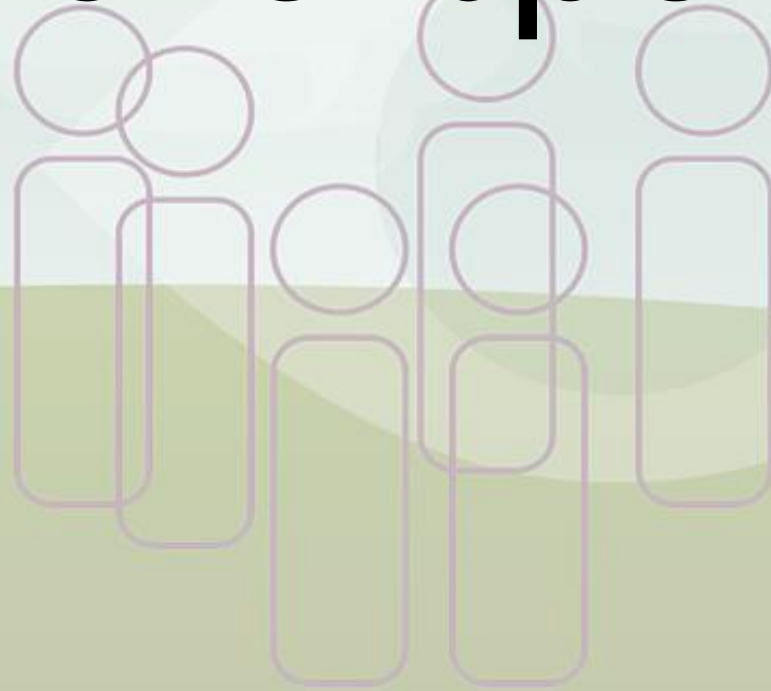
# De Intimiteitscrisis

- Draait om de vraag: hoeveel diepte, openheid of verschillen verdragen/willen wij onderling ?
- Wens: meer onderlinge toenadering en cohesie  
Angst: voor benauwdheid en verlies van eigenheid tov. de teamleden
- Oplossing: onderlinge afstand en nabijheid bepalen

# Rol van de leider bij een intimiteitscrisis

- Accepteer verschillen, nodig de uitwisseling uit
- Wees dienend aan het proces: wordt minder actief
- Geef aandacht aan weerstanden tegen intimiteit
- Probeer te verdragen dat je 'overbodig' wordt
- Beheers je 'scoringsdrift'

# Rollenspel



# Take-home message: stellingen

1. Conflicten zijn een noodzakelijk onderdeel en voorwaarde voor de ontwikkeling van een team
2. Een Goede Leider heeft oog voor de noden van het team in bepaalde fasen van haar ontwikkeling
3. In een Gezond Team bestaan duidelijke verschillen tussen medewerkers; meningsverschillen en conflicten kunnen op een 'verruimende' manier worden opgelost