

Omgaan met conflict: teamcoaching

Beeld je even deze situatie in: Jeanne van het onthaal kaart aan dat Samira haar dringend iets wou laten wegbrengen, zodat ze zelf in pauze kon. Jeanne is er niet mee gediend, 't vloekt met de permanentie aan het onthaal. Binnen de kortste keren vertaalt Samira al wat zij zegt simultaan als verwijt. 'Ik zou dat anders doen' staat gelijk met 'ik doe m'n werk niet goed'. Of 'Ik heb van jou geen orders aan te nemen' wordt 'ik mag hier niks zeggen'. De rest van de ploeg zwijgt hevig, ook al vraagt Jeanne steun. 'Zo gaat dat nu altijd op ons overleg', zucht de verantwoordelijke.

Wat nu? Er zijn twee scenario's mogelijk:

Scenario 1 biedt stabiliteit en dus zekerheid. De zekerheid van de potjes toe te houden. 'Geen miserie, zwijgen is goud', denken we. En: 'het is overal wel wat'. In de gangen wordt geroddeld. 'Dat hoort er bij, je moet toch ergens je stoom kwijtraken.' Zo vermijden we escalatie. Als er die er toch komt, is het aan de verantwoordelijke, want 'die wordt daar voor betaald'.

Scenario 2 is een sprong in het onbekende. Samira schrikt als ze hoort wat het voor Jeanne betekent om het onthaal te doen. Ze mag dan soms wat kort van stof zijn, voor de bezoekers is niets haar te veel. En Johan doet voor het eerst zijn mond open. Dat is eigenlijk wel een sympathieke gast. Die coachingsessies hebben toch wel iets opgeleverd, ze spreken nu terug met elkaar. Nog altijd niet gemakkelijk, maar - toegegeven - wel plezieranter.

Voor welk van beide scenario's ga jij?

'Botsen? Op de kermis ja, in de botsautootjes. Dat is plezant! Maar op het werk? Ik sta liefst gewoon tussen mijn mensen. Nu verwachten ze wel dat ik tussenkom. Wat als ze gewoon verder ruziën? Wie weet houden we er met z'n allen een kater aan over. Ga ik dat wel de baas kunnen?'

Leren omgaan met verschil staat centraal in elk groepsproces.

Zo herken je zelfs in welke fase een groep zich bevindt:

1. Verschil ontkennen en etiketten plakken, de hete aardappels zijn voor de chef.
2. Ongenoegen op elkaar projecteren en vechten om wie gelijk heeft, de chef regelt het verkeer.
3. Elkaar binnen de groep ongevraagd feedback geven - maar externe feedback minimaliseren, de chef legt de bal bij de ploeg.
4. Zowel binnen als buiten de eigen ploeg vlot feedback geven en ontvangen, de chef doet mee.

Een groep groeit in de omgang met elkaars sterke en zwakke punten. Daar horen eventuele conflicten gewoon bij.

We zien op tegen conflict.

Welke risico's lopen we in conflict?

Vaak draait het om futiliteiten. Toch geraak je er zo maar niet uit, gevoelsmatig wringt het, de ander wil iets dat ik niet wil.

Goed nieuws: menselijke noden blijken universeel te zijn. Ieder van ons kan zich voorstellen wat respect willen inhoudt, en er bij willen horen, je ding willen doen... dat laat ons minstens toe empathie te hebben voor elkaar.

In conflict dreigen we elkaar als mens kwijt te spelen.

Ieder kruipt in zijn waarheid, die haaks op die van de ander staat. Het verschil komt tussen ons te staan als barrière, de zelfcorrectie stokt:

- We houden vast aan ons eigen gelijk: 'Ik weet hoe je best onthaal organiseert, ik doe dit al 20 jaar, snapt hij dat niet?'
- We verwijten elkaar wederzijds
- Om elkaar zo weinig mogelijk pijn te doen, blijven we weg van ons gevoel.

Tegelijk riskeren we ook onszelf kwijt te spelen.

- We geven de ander macht: 'Ik kan er niets aan doen - het is de ander.'
- We verstoppen ons: 'De ander heeft wel een punt – maar dit erkennen is toegeven, ben ik dan niet verloren?'
- We stapelen onverwerkte aanvaringen op, hangen vast in het verleden.

Evengoed kan conflict heel wat opleveren.

• Elk conflict wordt oplosbaar als alle betrokkenen volledig erkennen wat er bij de ander speelt. Je komt dan weer bij jezelf op een manier die de ander ook zichzelf laat zijn. 'Ik besef nu pas hoe je je gevoeld moet hebben en wat er bij mij echt speelde.'

- Dan kan je ook weer goedmaken met elkaar wat voordien verkeerd liep. 'We hebben het uitgepraat, we kunnen weer verder.'
- Samen kunnen we nu zoeken naar een aanpak die rekening houdt met iedereen. 'Jij hebt nog niets gezegd, ik ben benieuwd hoe dit voor jou is.'
- De verantwoordelijke moet er niet langer alleen zijn plan mee trekken. Er komt reactie uit de ploeg zelf wanneer 2 collega's weer even botsen. 'Wacht even, die toer gingen we niet meer op gaan.' De zelfcorrectie is weer actief, we kunnen weer verder.

'Toen ik naar buiten liep, mijn vrijheid tegemoet, wist ik dat als ik niet al mijn angst, haat en bitterheid zou achterlaten, dat ik dan nog altijd gevangen zou zijn.' **Nelson Mandela**