



de slimste route  
naar effectieve coaching



## Conflicten in kleine teams

Effectief en plezierig samen in een team

Dit E-boekje is geschreven voor HR-professionals, teamleiders en leidinggevendenden die in de dagelijkse praktijk te maken krijgen met kleine teams die “even goed moeten kunnen samenwerken”.

*Geschreven door Joyce Dieleman, Jacoba van Egmond, Fineke van Leusen, Paul Vinken  
en José Mark, coachprofessionals van CoachNetwerk B.V.*

## Inhoud

Inleiding .....	2
Beleid HR .....	5
Escalatieladder van Friedrich Glasl.....	8
Rode vlaggen.....	9
Effectieve samenwerking .....	11
Contact .....	16

## Inleiding

### Samenwerking met een willekeurige collega: hoe moeilijk kan het zijn

In elke organisatie worden collega's van verschillende disciplines, teams en niveaus voor korte tijd aan elkaar gekoppeld om samen een bepaalde taak, een project of een implementatie tot een goed einde te brengen. Deze medewerkers worden gekoppeld op basis van inhoudelijke kennis en het is de bedoeling dat hun samenwerking incidenteel, informeel en op projectbasis zal zijn. Die klus moet geklaard en daar zijn zij gewoon "even" het beste team voor. Wie kent de situatie niet?

#### Verschillen tussen teamgenoten

Als leidinggevende of HR-professional selecteer je dit team van twee, drie of vier mensen op inhoudelijke kennis, op directe inzetbaarheid en op resul-



taatgerichtheid. Je volgt het proces op stappen richting het resultaat en op behaalde mijlpalen en targets. Vaak gaan deze medewerkers ambitieus op het doel af en zijn ze enthousiast om het proces vorm te geven.

Waar noch de leidinggevende of HR-professional noch de medewerkers zelf bij stil staan is dat er vele wegen naar Rome leiden: ieder heeft een zeer eigen stijl van werken, van structureren, van

communiceren en van (voor)waarden:

- Waar de een graag de grote lijnen volgt, zit de ander juist erg op detail;
- Waar de een graag alles van tevoren goed voorbereidt, handelt de ander meer intuïtief;
- Waar de een graag alles vastlegt, vindt de ander dat niet nodig;
- Waar de een eerst alles in besloten kring wil bespreken, wil de ander via wijd overleg graag horen wat er speelt in de organisatie en soms zelfs daarbuiten;



Soms werkt dat prima samen, soms leidt dat vanaf dag één tot grote irritatie en onrust.

### Het gaat mis

Waar voortvarend van start wordt gegaan, verzandt het project soms onverhoopt in onderlinge irritatie of vertraging. Wanneer er te weinig rekening wordt gehouden met de uiteenlopende stijl van werken van de teamleden ligt spanning op de loer.

De leidinggevende of HR-professional die deze mensen bij elkaar heeft gebracht heeft - veelal onbewust - te weinig oog gehad voor de onderlinge verschillen in werkwijze en stijl. Wanneer hij of zij vervolgens te weinig tijd neemt om deze verschillen goed door te spreken en geen aandacht besteedt aan regelmatige evaluatie, ontstaat er frictie.

### De escalatieladder van Friedrich Glasl

Toch is het mogelijk om de effectiviteit van de tijdelijke samenwerking goed te monitoren door alert te zijn op de rode vlaggen die het team omhoog houdt. De Escalatieladder van Friedrich Glasl is hiervoor goed bruikbaar. Deze escalatieladder laat zien hoe de samenwerking verloopt en waar het team zich bevindt.

We onderscheiden drie fases:

- 1. Groen:** Win-Win, alles gaat nog goed maar er zijn wel (kleine) fricties die kunnen leiden tot conflict. Begeleiding is nodig;
- 2. Geel:** Win-Lose, de emoties nemen de overhand en conflicten dienen zich aan en vragen om stevige begeleiding;
- 3. Oranje:** Lose-Lose, het conflict is onvermijdelijk en volledig verhard.

Voor alle drie de fases geven we jou als leidinggevende en HR-professional in dit E-boekje handige tips om de rode vlaggen te herkennen en ontvang je handvatten om - waar nodig - te de-escaleren.

### Een goed begin is het halve werk

Vanuit CoachNetwerk krijgen wij regelmatig vragen om een vastgelopen (project)team weer op de rit te krijgen door onderling begrip te creëren of lopende irritaties bespreekbaar te maken. Dat doen we uiteraard heel graag, maar liever nog worden we bij het begin van de samenwerking al betrokken om samen met HR, leidinggevende en teamleden de voorwaarden én valkuilen bewust in beeld te krijgen en te zorgen dat de samenwerking vanaf het allereerste moment goed verloopt.

### Tips en handvatten

In dit E-boekje vind je vanuit onze teamcoachpraktijk tips en handvatten. Deze zijn beschreven aan de hand van een aantal situaties zodat je al bij de selectie van potentiële teamleden beter

zult inschatten of dit een goede samenwerking op gaat leveren. We delen de informatie over de drie fases zodat je de rode vlaggen onmiddellijk zult herkennen en we geven je tips en handvatten mee om zelf aan de slag te gaan bij mogelijke conflictvorming.



## Beleid HR

Wij spreken regelmatig met HR-professionals en met leidinggevendenden die te maken hebben met een conflict of stoeve samenwerking binnen een klein team: twee tot vier mensen die – al dan niet gedwongen – samen werken en op de een of andere manier elkaar in het

uitvoeren van dat project of proces totaal niet aanvullen, niet aanvoelen, niet aanspreken, niet aanmoedigen.

Wanneer er hierdoor wrijving en irritatie ontstaat die leidt tot vertraging of verslechtering van de resultaten, worden onze teamcoaches gevraagd om te interveniëren zodat de route naar conflic-

ten en interne strijd wordt afgewend.

Vaak gaat het letterlijk van kwaad tot erger doordat HR en/of leidinggevende de eerste signalen niet goed opvangen en onderschrijven, vervolgens niet in actie komen om samen te bespreken hoe het beter kan, partij kiezen of dwang uitoefenen om toch vooral het project dan maar te redden. Acties die uiteindelijk de escalatie hoger doen laten oplopen waardoor HR en/of leidinggevende zich op één of ander moment geconfronteerd ziet met een serieus probleem.

Hoe herken je als HR of leidinggevende de onderstroom in een teamsamenwerking?

Een goede samenwerking herken je aan het volgende gedrag van teamleden:

- Er wordt serieus naar elkaar geluisterd;



- Er wordt goed doorgevraagd;
- Er is een bereidheid om de ander en diens gedachten, standpunten, zorgen ook echt te begrijpen;
- Teamleden hebben duidelijk wat de doelstellingen zijn van het project;
- Deze doelstellingen worden door allen 'omarmd' en deelnemers zijn erbij betrokken;
- Genomen besluiten worden nageleefd en nagekomen;
- Iedereen neemt zijn eigen taak, rol en verantwoordelijkheid serieus;
- Teamleden zijn in staat om elkaar

feedback te geven en om feedback te ontvangen;

- Teamleden kunnen conflicten benutten ten behoeve van een beter teamresultaat.

Dit zijn belangrijke kwaliteiten en vaardigheden en gezien de verschillende persoonlijke stijlen kan het dus zomaar 'mis' gaan in de samenwerking. Dit 'misgaan' is te herkennen wanneer je als HR of leidinggevende weet waar je in het proces op kunt letten: je ziet het conflict dat ontstaat in de samenwerking dan langzaam of juist snel escaleren.

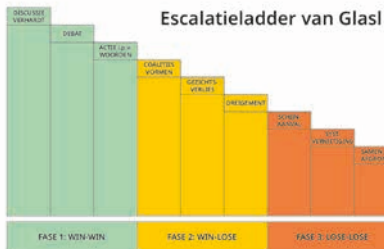
We bespreken in dit E-boekje de verschillende fases van escalatie.

- **Groen:** dit is de beginfase op de zogenaamde Escalatieladder. In dit stadium is er nog geen sprake van hoog oplopende conflicten, maar partijen komen wel op sommige punten tegenover

elkaar te staan. Er wordt gezocht naar oplossingen, maar de kans op een conflict ontvouwt zich. Er is in deze fase absoluut wel bereidwilligheid om er samen uit te komen. Wanneer deze fase niet op de juiste manier wordt begeleid gaan we naar Geel.



- **Geel:** De tweede fase op de Escalatieladder is Geel: de emotionele fase treedt in. Emoties nemen in deze fase van de samenwerking de overhand en er ontstaat nu echt een conflict dat veelal ten koste gaat van een goede



en respectvolle samenwerking. De betrokkenen bij het ontstane conflict nemen elkaar dingen kwalijk en hebben geen genuanceerd beeld meer van de ander. Er is zeker nog moge-

lijkheid om op een goede manier te begeleiden en te de-escaleren. Zo niet dan gaan we naar Fase Rood.

- **Rood** is op de Escalatieladder de vechtfase. In dit stadium is het

‘oorlog’ tussen de twee partijen. Er worden harde woorden gebruikt, er wordt niet meer gecommuniceerd en er wordt ook niet meer naar een oplossing gezocht. Meestal eindigt dit in ontmanteling van de samenwerking, maatregelen om partijen te ontzetten, soms zelfs ontslagen.

We nemen je graag mee in elk van deze 3 fases en maken je deelgenoot van tips en technieken die je als HR-professional en/of leidinggevende kan gebruiken om te zorgen dat de escalatie niet verder oploopt en zelfs weer zal verschuiven naar een constructieve samenwerking en communicatie.



## Escalatieladder van Friedrich Glasl

DISCUSSIE VERHARDT									
Botsende standpunten	DEBAT								
Vaker verdedigen	Eigen superioriteit	ACTIE i.p.v. WOORDEN							
Impasse	Intellectueel geweld	Geen praten Maar actie	COALITIES VORMEN						
Zwakke argumenten	Veel tegenstellingen	Toenemende irritaties	Medestanders vinden	GEZICHTS-VERLIES					
Meer verschillen	Creativiteit daalt	Voldongen feiten	Wij zijn goed, zij slecht	Openlijk zwart maken	DREIGEMENT				
Geen begrip meer	Ander in discredit	Geen inleving meer	Selectieve beeldvorming	Ander speelt vuil spel	Harde eisen	SCHIJN-AANVAL			
	Meer onderbreken	Negatieve invullingen	Behoeftte aan sympathie	Ik ben goed	Dreigen, vuil spel	Geen hoop meer	SYST. VERNIETIGING		
	Zelf willen scoren	Non-verbaal misleiden	Zwart-wit	Fysieke walging	Niets meer te winnen	Zijn schade = mijn winst	Omgeving is voor of tegen	SAMEN IN AFGROND	
	Polarisatie	Indirecte communicatie	Karikaturen	Verbanning	Stress & paniek	Leedvermaak & vergelding	Ander = ding	Geen weg terug	
		Geen samen	Uitbreiden conflict	Ander heeft geen moreel	Niet toegeven	Verbittering verharding	Geen stap meer terug	Elimineren	
				Aanval en gezichtsverlies	Als, dan reacties	Beperkte vernietigingsacties	Schade toedoen	Erop of eronder	
FASE 1: WIN-WIN			FASE 2: WIN-LOSE			FASE 3: LOSE-LOSE			
Rationeel			Emotioneel			Strijd			
Intern			Conflictexpert / mediator inschakelen			Specialist			

## Rode vlaggen

Fasen van ontwikkeling van een klein team en de rode vlaggen waar je als leidinggevende of HR-professional direct op wil ageren

Kleine tijdelijke (project)teams worden om zeer verschillende redenen gevormd:

- Twee of meer ondernemers of zzp'ers die samen een project oppakken voor een inhurende organisatie;
- Collega's uit verschillende teams die samen een project op willen starten dat vervolgens binnen de hele organisatie wordt geïmplementeerd;
- Collega's uit verschillende disciplines die samen een Aanbesteding willen binnen halen;
- Kwartiermakers die een verschuiving of wijziging in de organisatie willen opzetten;

Redenen genoeg voor tijdelijke samenwerkingsvormen en teams die óf even kort continu samenwerken of die van tijd tot tijd even samenwerken door tijd vrij te maken in hun lopende functie.

Vanaf het moment van idee om een team voor korte of langere tijd samen te laten werken tot het moment dat de klus is geklaard zijn er verschillende fases waar de samenwerking doorheen gaat.

In het prille begin zijn de individuele teamleden als los zand, ieder is zoekende naar de eigen rol en functie. Het is samen zoeken naar de onderlinge afhankelijkheid, per teamlid is in eerste instantie de motivatie nog extrinsiek en de manager zal een directieve rol hebben.

Bij onvoldoende kennismaking en begeleiding in dit proces zal er sprake



zijn van de vorming van subgroepjes, zal er onderlinge kritiek ontstaan en zullen sommigen zich buitengesloten voelen of buiten het teamproces worden geplaatst. Het is dan voor iedereen vooral zoeken naar normen en waarden en het vormen van de gezamenlijke meetlat om resultaat aan af te meten.

Bij een goede start en doorontwikkeling van het team zal er al snel sprake zijn van een hecht en resultaatverantwoordelijk proces, is de gezamenlijke meetlat snel gevonden, ontstaat er oprecht werkplezier, is er sprake van relationele sensitiviteit die zich uit in goed samenwerken en is er sprake van gedragen eigenaarschap van het teamresultaat door elk teamlid.

Op het moment dat het team de taak heeft volbracht waarvoor het bij elkaar is gekomen zal het worden ontbonden.

Na deze ontbinding is het zinvol voor zowel het team als de organisatie om te leren van de ervaringen en te evalueren hoe de samenwerking is verlopen. Het team is wellicht inzetbaar op een ander traject en de gevolgde werkwijze blijkt bruikbaar.

In alle fases van samenwerking en door-groei van pril team tot volwassen team is het de rol van de leidinggevende (en eventueel de betrokken HR-professional)

om oplettend te zijn op de mogelijke rode vlaggen:

- Ieder voor zich;
- Te veel afhankelijkheid;
- Te veel kijken naar de leidinggevende;
- Geen creativiteit en frisse ideeën meer;
- Geen inleving meer in elkaars onderbouwingen of ideeën;
- Toenemende irritaties over van alles en nog wat.



## Effectieve samenwerking

### Wat is het belang van een effectief samenwerkend (project)team?

Een team is te omschrijven als een aantal mensen dat samen werkt om een gemeenschappelijk doel te bereiken, en waarvoor ze elkaar onderling nodig hebben.

Kenmerkend voor een effectief team is dat de teamleden goed schakelen, elkaar weten te vinden, elkaar respecteren, aanvullen en ondersteunen.

Omdat het team uit verschillende mensen bestaat, met ieder zijn eigen voorkeursstijl van werken, communiceren, samenwerken en het nemen van beslissingen, is het van groot belang dat de teamleden dit van elkaar weten en elkaar (leren) kennen. Want inzicht leidt tot begrip. De ervaring leert dat juist de

verschillen tussen mensen leiden tot frictie en onbegrip, met alle nadelige gevolgen van dien.

Het is belangrijk om als leidinggevende of HR-professional de voorwaarden voor een effectieve en prettige samenwerking te creëren. Hoe pak je dat aan?

### Taken HR/leidinggevende

HR zorgt ervoor dat professionals de juiste rol krijgen die past bij de inhoudelijke kennis van de medewerk(st)er. De leidinggevende heeft als taak om het team hierin te begeleiden.



Deze taken moeten duidelijk worden gecommuniceerd aan de teamleden zodat zij weten bij wie ze waarvoor moeten zijn.

### Een goed begin is het halve werk

Als goede start voor een nieuw project is het raadzaam elkaar beter te leren kennen aan de hand van bijvoorbeeld de MBTI of een ander model. Dit hoeft maar een ochtend in beslag te nemen en leidt tot meer goodwill naar elkaar. Ook bij een team dat al langer samenwerkt kun je zulke momenten met echte aandacht voor elkaar inlassen.

### Het ideale team

Wat zijn de kenmerken van een effectief projectteam?

Een effectief team werkt goed samen, communiceert optimaal en neemt effec-



tieve besluiten. Je herkent dit aan het volgende gedrag van de teamleden:

- Er wordt serieus naar elkaar geluisterd;
- Er wordt goed doorgevraagd;
- Er is bereidheid om de ander en diens gedachten, standpunten en zorgen ook echt te begrijpen;

- Teamleden hebben duidelijk wat de doelstellingen zijn van het project;
- Deze doelstellingen worden door allen 'omarmd' en deelnemers zijn erbij betrokken;
- Genomen besluiten worden nageleefd en nagekomen;
- Iedereen neemt zijn eigen taak, rol en verantwoordelijkheid serieus;
- Teamleden zijn in staat om elkaar feedback te geven en feedback te ontvangen;
- Teamleden benutten conflicten om tot een beter teamresultaat te komen.

### Ojee, het gaat mis

Hoe merk je als leidinggevende of HR-professional dat het niet goed dreigt te gaan in de samenwerking?

Als het rommelt tussen de teamleden merk je dat aan het gedrag naar jou toe.

Mensen gaan bijvoorbeeld klagen over elkaar of over de taken, je krijgt meer vragen, er ontstaat gedoe en in het ergste geval leidt dit tot ziekmelding.

### Oplossing

Wat kun je vervolgens doen om dit proces weer in goede banen te krijgen, welke tools heb je daarvoor tot je beschikking?

Communicatie is natuurlijk het toverwoord. Zorg dat je gedoe bespreekbaar



maakt en maak ruimte voor feedback onderling.

Bekijk waar de teamleden staan ten opzichte van het gestelde doel: zitten ze nog op één lijn qua spelregels?

Als er onvrede is over elkaar of over de taken, onderzoek dan op welke laag deze zit.

Zorg dat de verschillen worden benoemd en laat iedereen in zijn waarde.

En ten slotte: inzicht leidt tot begrip. Dus blijf in gesprek met elkaar.

### Goed functioneren

Wat heb je als lid van een samenwerkend team nodig van je leidinggevende om goed te functioneren?

- Ruimte voor jezelf
- Kennis van elkaars gewoonten
- Veiligheid in een team



- Vertrouwen
- Luisterend oor
- Leidinggevende pakt door en laat niet sudderen. Hij of zij benoemt wat er speelt, checkt dit en onderneemt actie. Waak voor de valkuil 'Het komt wel goed', want dat komt het doorgaans niet vanzelf.

## Samenwerkingscoaching

Maak gebruik van samenwerkingscoaching voor teamvorming en teamontwikkeling



De meest directe voordelen van coaching op samenwerking zijn kostenbesparing en het weer op de rit krijgen van het project.

Gedoe in een team leidt tot vertraging, stress en negatieve energie, ziekmelding en tenslotte tot een mediationstraject of de inhuur van een arbeidsjurist.

De meest zichtbare kosten zitten in fase Rood van de Escalatieladder: de inhuur van advocaten bij ontslag of vertrek van medewerkers, de kosten van een mediator, het opnieuw moeten opstarten van het project en de gevolgen daarvan, zoals het niet binnenhalen van een nieuwe opdracht.

En dan zijn er nog de onzichtbare kosten die teweeg worden gebracht door een mislukte samenwerking, bijvoorbeeld het effect van de escalatie

op andere medewerkers in de organisatie of gebrek aan vertrouwen in de leidinggevende. Bovendien zal een klein team dat niet naar tevredenheid heeft gepresteerd geen tweede project samen oppakken. Bij een volgend project zal een nieuw team moeten worden geselecteerd.

Wanneer de samenwerking naar tevredenheid verloopt, zullen de kosten redelijk voorspelbaar zijn. Afhankelijk van de grootte van het project en de duur van de samenwerking is goed te berekenen hoeveel de samenwerking kost aan loon en benodigde materialen. In de praktijk zal er wellicht een verschil bestaan tussen de initiële planning van de kosten en het uiteindelijk besteedde saldo, maar bij een goed samenwerkend team zal deze marge klein zijn.



Coach  
Netwerk

de slimste route  
naar effectieve coaching

**TCP**  
TeamCoachPro



Voor Teamcoaching, kijk ook op [www.teamcoachpro.nl](http://www.teamcoachpro.nl)



## de slimste route naar effectieve coaching

*Met ruim 40 zeer ervaren coaches,  
geschoold en geaccrediteerd in vrijwel alle  
coachdisciplines én beschikbaar over heel  
Nederland, zijn wij je graag behulpzaam.*

### Contact

CoachNetwork B.V.

+31 (0)85 - 060 3636



Bij de start van elk coachtraject kun je kennismaken met twee coaches.

Wij stellen je graag voor aan precies die coaches in ons netwerk die over de juiste kennis en ervaring beschikken.



Wil je weten wat CoachNetwork voor jou en jouw organisatie kan betekenen? Heb je een vraag over de ontwikkeling van jezelf of jouw medewerkers? Dan spreek ik je graag.

Via mail of telefonisch:  
085 - 060 3636. [JOSÉ MARK](#)

[www.coachnetwerk.nl](http://www.coachnetwerk.nl) - [contact@coachnetwerk.nl](mailto:contact@coachnetwerk.nl) - 085 - 060 3636