

Einstein en de kunst van...

Conflict- *management*

Een zoektocht

Jannie Lammers & Elise Luijcx

Onder redactie van Anne de Graaf & Klaas Kunst

point

Conflictmanagement

Een zoektocht

Jannie Lammers & Elise Luijcx

Onder redactie van Anne de Graaf & Klaas Kunst

ISBN 978 90 8850 064 0

NUR 808

© 2010 B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stbl. 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, Stbl. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot Uitgeverij SWP (Postbus 257, 1000 AG Amsterdam) te wenden.

Inhoud

Over de serie Einstein en de kunst van...	7
Over dit boek	9
Introductie kernbegrippen	11
Hoofdstroom Nut en noodzaak van conflicten	13
Denkspoor 1 Teamontwikkeling vraagt om conflicten	15
Denkspoor 2 Conflictklimaat	18
Denkspoor 3 Een doodlopende weg	20
Denkspoor 4 Mensen doden geen mensen	23
Spiegel 1 Wat doe jij in een conflict?	27
Denkspoor 1 Hoe ga jij om met conflicten?	28
Denkspoor 2 De waarde van empathie en zelfreflectie	35
Denkspoor 3 Lichaamstaal: meer dan woorden	36
Spiegel 2 Betrokken zijn en toch niet betrokken raken!	41
Denkspoor 1 Drijfzand	42
Denkspoor 2 Inpalmen, imponeren, intimideren	46
Denkspoor 3 Stoppen brengt je verder	48
Spiegel 3 Conflicten benutten vereist lef	51
Denkspoor 1 Redenen voor een conflict	51
Denkspoor 2 Jij maakt het verschil	55
Denkspoor 3 Snijd niet door wat je kunt losknopen	59
Venster 1 Een conflict, wat is dat eigenlijk?	63
Denkspoor 1 In welk soort conflict zit je?	63
Denkspoor 2 Onzichtbare conflicten	65
Denkspoor 3 Samen of tegen. Of: samen tegen?	68
Venster 2 Met behoud van integriteit	71
Denkspoor 1 Kleine voorvallen, grote gevolgen	72
Denkspoor 2 Hoe conflicten escaleren	74
Denkspoor 3 Struikelblokken in de communicatie	77
Venster 3 Verder met het conflict	81
Denkspoor 1 Communicatie in conflicten: vriend en vijand	81
Denkspoor 2 Rollen die verder helpen	83
Denkspoor 3 Organisaties hebben een eigen stijl	87
Literatuur	93

Over de serie *Einstein en de kunst van...* een reeks boeken over kwesties rond leiden en managen

In 2005 verscheen *Einstein en de kunst van het zeilen, een zoektocht naar de nieuwe rol van de leidinggevende*. Een lees- en werkboek over leiderschap en management dat uitnodigt mee te zoeken naar de nieuwe rol van de leider, zonder de pretentie te hebben voor alle vragen een antwoord aan te dragen. Ons doel was een managementboek te schrijven, niet voor een kleine elite, maar voor een breed publiek van managers en leidinggevendenden. Een boek dat mogelijkheden biedt voor reflectie en verdieping. Een

boek dat niet blijft hangen in theorievorming, maar dat die theorie verstaanbaar vertaalt ten bate van 'het echte werk': de dagelijkse complexe en vaak weerbarstige praktijk. Inmiddels zijn er tienduizenden exemplaren over de toonbank gegaan.



Aan het verzoek van veel gebruikers om 'meer', geven we gehoor met de boekenreeks *Einstein en de kunst van...* Boeken met dezelfde ambitie, die de structuur, het karakter en de speelsheid van het basisboek naadloos volgen. Op de website www.alberteinstein.nl is weer veel extra materiaal opgenomen.

Albert Einstein voeren wij ook in deze reeks niet als individueel persoon op, maar vooral als metafoor voor een aantal begrippen waarvoor hij stond en nog steeds staat: *nieuwsgierig, consistent, integer, gewetensvol, aandachtig en altijd persoonlijk*. De onderzoeker die weliswaar niet wars is van meningen, maar die vooral denkt in hypothesen.

Wij hopen dat deze reeks op eenzelfde warm onthaal kan rekenen bij een grote groep lezers/gebruikers als het basisboek *Einstein en de kunst van het zeilen*. Laat eens weten hoe je dit materiaal gebruikt, bijvoorbeeld via info@bmc.nl.

Anne de Graaf en Klaas Kunst

Anne de Graaf is opleidingsmanager van de BMC academie en internationaal geaccrediteerd docent en supervisor in de Transactionele Analyse.

Klaas Kunst is directeur bij de BMC Groep en gecertificeerd op het terrein van Systeem- en Communicatietheorie.

BMC is een advies- en managementbureau dat als doel heeft een bijdrage te leveren aan de verbetering van de publieke sector.

Over dit boek

Dit boek wil je bewust maken van de kansen en mogelijkheden die conflicten bieden, van hun nut en noodzaak. Onze boodschap is dat conflicten niet meer en niet minder zijn dan verschillen tussen mensen. We laten de negatieve connotatie van conflicten achter ons en zien conflicten als deel van het leven, als deel van een ontwikkeling die we doormaken. Als kind ervaren we al conflicten. Die hebben we nodig om te worden wie we zijn. Organisaties zijn daarop geen uitzondering: ook daar zijn conflicten nodig om te groeien. En groei gaat soms met pijn gepaard.

Een conflict op zich is niet schadelijk. Het wordt pas schadelijk als je er niet goed mee omgaat. Dan escaleert het conflict.

Als je zorgt dat een conflict niet escaleert, dan heb je de basisvoorwaarde voor groei gelegd. De echte kansen van het conflict zitten in het verkennen en bespreken van de verschillen. Verandering of groei gaat niet zonder andere zienswijzen te onderzoeken. Conflicten hoeven daarbij niet opgelost te worden als een suikerklontje. Doel is niet het conflict te laten verdwijnen, maar het functioneel en bruikbaar te maken. Dan pas heb je de mogelijkheid om samen meer te bereiken dan ieder voor zich. Daar heeft een team dus conflicten voor nodig.

Voor conflicten geldt net als voor zoveel vaardigheden: oefening baart kunst. Oefenen gaat met vallen en opstaan. Bij conflicten is dat ook zo. Een keer vallen is niet erg. Niet opstaan wel. Of blijven zitten om niet te vallen. Je ontzegt jezelf de rijkdom van de diversiteit van je omgeving als je conflicten gaat vermijden. Verder oefenen is ons devies. Voelt het niet comfortabel? Misschien is dat een teken dat je aan het leren bent. Leren hoe je met je team meer gaat bereiken, beter gaat presteren en effectiever gaat samenwerken.

In dit boek gaan we op zoek naar manieren om met conflicten om te gaan, zodat deze kansen beter benut worden en als bron voor groei en ontwikkeling gaan dienen.

Jannie Lammers en Elise Luijcx

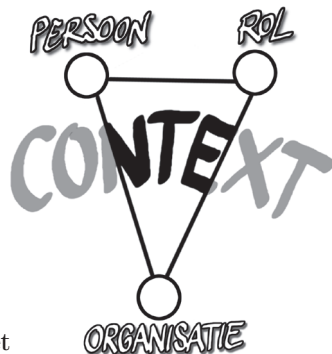
Jannie Lammers is senior adviseur, coach, trainer en mediator bij de BMC Groep.

Elise Luijcx is adviseur en trainer bij de BMC Groep.

Introductie kernbegrippen

Hoofdstroom

In de Hoofdstroom behandelen wij onze kernthema's. Wat is een conflict? Hoe kun je het conflict als leidinggevende zoeken en benutten? Wat betekenen conflicten voor de organisatie? We bewegen ons daarbij in de driehoek Rol – Persoon – Organisatie.



Het referentiekader in dit boek is de Organisatie; daarbinnen spreken wij met name leidinggevendenden aan, maar wat wij beschrijven is ook breder toepasbaar.

Spiegels

De Spiegels geven vervolgens aanleiding tot reflectie op je eigen handelen. De spiegel is de metafoor voor reflectie. In een spiegel kijk je naar jezelf. Je reflecteert op wat je bij jezelf waarneemt. Wat gaat goed? Wat kan beter? In de reflectie krijg je antwoorden op vragen als: Hoe zie ik mijzelf? Hoe kom ik over? Wat beweegt mij? Wat is mijn droom in mijn werk? En ook: Hoe kan ik die droom werkelijkheid maken? Welke wetten en praktische bezwaren staan in de weg? Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Hoe beter je jezelf kent, hoe meer je beseft waar je sterktes en je mogelijkheden liggen. Inzicht helpt je architect te zijn van je toekomst.

Vensters

De Vensters bieden verschillende perspectieven op de werkelijkheid. Het venster is de metafoor voor het uitzicht, het perspectief, de manier waarop je naar je organisatie kunt kijken. Alle Vensters geven een ander uitzicht, het ene verrassender en meer inzichtgevend dan het andere. Elk Venster biedt een ander perspectief op de werkelijkheid. Door de Vensters zie je verschillen tussen mensen. Die verschillen zijn onmiskenbaar en de vraag daarbij luidt dan ook hoe je met die verschillen kunt omgaan. Vensters bieden je daartoe nieuwe perspectieven op de organisatie waarin je werkt.

Denksporen

De Denksporen nodigen uit 'een eindje mee op te lopen' en te kijken of zo'n zienswijze van meerwaarde voor je eigen werk kan zijn. Elk Denkspoor geeft een aanzet tot denken, nodigt eenieder uit om mee te denken in een bepaalde richting. Een Denkspoor helpt bij de zoektocht

naar voorlopige antwoorden op soms lastige vragen. Een Denkspoor biedt geen afgeronde opvattingen of werkelijkheden. Het spoor wil letterlijk tot denken aanzetten – niet meer en niet minder. De vraag is niet wat de werkelijkheid is, maar hoe we naar de werkelijkheid gaan kijken.

Vragen en opdrachten

Met vragen en opdrachten in de tekst nodigen we je uit om de verbinding te maken tussen de tekst en je eigen ervaring.

Verder kun je op de website www.alberteinstein.nl extra materiaal vinden.