

INSIGHTS DISCOVERY · HANDLEIDING VOOR PROFESSIONALS

De vijf signalen van verborgen conflict

Herken de wrijving die je team afremt

Deze handleiding beschrijft de vijf patronen waarin verborgen conflict het vaakst zichtbaar wordt in teams.

Bij elk signaal lees je waar het om gaat, waarom het belangrijk is, waar je op kunt letten en welke reflectievraag je kunt meenemen naar je volgende teamgesprek.

**Gebaseerd op inzichten van Insights Discovery Practitioners met ruime ervaring in teamontwikkeling en conflictoplossing.*

Het conflict dat je niet ziet, richt de meeste schade aan

Conflict in teams is zelden luidruchtig

Het gaat meestal niet om collega's die openlijk ruzie maken in een meeting. Het lijkt eerder op een overleg dat wat vlak aanvoelt. Op beslissingen die worden genomen en daarna stilletjes worden teruggedraaid. Of op twee mensen die prima zelfstandig werken, maar wrijving veroorzaken zodra ze samen in één ruimte zitten. Het lijkt op een team dat levert, maar nét aan.

Deze signalen zijn makkelijk weg te verklaren. 'We hebben veel verandering achter de rug. "Die twee zijn altijd zo. "Het is gewoon een drukke periode.' Omdat die verklaring plausibel klinkt, kijkt niemand echt naar de onderliggende dynamiek in de relaties. De wrijving gaat bij het dagelijks werk horen.

Niet elk team laat alle vijf signalen zien. Maar de meeste teams met verborgen conflict herkennen er minstens drie.

Dit is de kern van verborgen conflict: het is onzichtbaar omdat het normaal is geworden. Hoe een team presteert, hangt óók af van hoe mensen samenwerken. Teams lopen vast wanneer onderlinge relaties niet sterk genoeg zijn om verschillen, druk en verandering op te vangen.

De vijf signalen in deze handleiding komen uit de ervaring van Insights Discovery Practitioners die werken met teams op elk niveau, van functionele teams tot directieteam. Ze laten de patronen zien die het meest consistent terugkomen in verschillende sectoren, teamgroottes en contexten.

De meeste senior leiders weten, als ze eerlijk zijn, al waar de spanning zit. Het is niet dat leiders blind zijn; ze vermijden het gewoon liever.

Zelfs sterke, ervaren leiders laten lastige gedragsproblemen soms liggen. In plaats daarvan gaan ze nog strakker sturen op KPI's en cijfers.

Howard Scott

Senior Consultant, Facilitator en Coach - Unify Partnership





DE VIJF SIGNALEN

Waar moet je op letten? Wat betekent het?

Elk signaal beschrijft een duidelijk patroon..

Lees ze zoals een professionele waarnemer dat zou doen: nieuwsgierig, zonder oordeel en met je eigen team in gedachten.

1 Het overleg waar het echte gesprek uitblijft

Als het echte gesprek ná het overleg plaatsvindt, niet tijdens

Waar gaat het hier om?

Op het eerste gezicht kunnen overleggen productief lijken. Besluiten worden genomen, maar mensen vertrekken zonder overtuiging. De gesprekken in de wandelgangen beginnen nog voordat de deur goed en wel dicht is.

Waarom is dit belangrijk?

Overleg is de plek waar teamdynamiek het meest zichtbaar wordt. Als mensen daar niet meer veilig van mening kunnen verschillen, houden ze zich in. Dan is het geen incident meer, maar een patroon in de samenwerking.

Mensen hebben door ervaring of instinct geleerd dat het niet veilig is om openlijk tegen te spreken. Het conflict verplaatst zich.

Waaraan merk je dit?

- Steeds **dezelfde mensen zijn aan het woord**; anderen blijven stil
- Beslissingen uit het overleg worden **steeds opnieuw besproken, vertraagd** of **stilletjes genegeerd**
- Lastige onderwerpen** worden kort benoemd en daarna **snel weer losgelaten**
- Mensen zeggen wat ze écht vinden **eerder 1-op-1** dan in de groep.
- De energie in de ruimte zakt zodra **bepaalde onderwerpen** op tafel komen

Reflectievraag

Als ik ieder teamlid vraag om de grootste uitdaging van het team op te schrijven, hoeveel verschillende antwoorden krijg ik dan?



DE VIJF SIGNALEN

2 Gedrag dat verkeerd wordt gelezen

Wanneer verschillen in werkstijlen worden gezien als persoonlijke tekortkomingen

Waar gaat het hier om?

Mensen gebruiken heel verschillende manieren om beslissingen te nemen, te communiceren en met conflict om te gaan.

Zonder gedeelde taal om die verschillen te begrijpen, worden ze toegeschreven aan karakter in plaats van stijl. En oordelen over karakter zijn veel lastiger om te buigen.

Waarom is dit belangrijk?

Misinterpretatie van gedrag schaadt prestaties, omdat het relaties aantast: nieuwsgierigheid maakt plaats voor oordeel.

Een directe communicatiestijl wordt gezien als agressief. Een analytische denker als ongeïnteresseerd. Een snelle beslisser als iemand die de mening van anderen van tafel veegt.

Geen van die interpretaties klopt, maar ze blijven onzichtbaar voor degene over wie geoordeeld wordt - en vaak ook voor degene die oordeelt.

Waaraan merk je dit?



Bepaalde **combinaties** van teamleden zorgen steeds voor **zichtbare wrijving**



Feedback over mensen gaat vaker over hun **persoonlijkheid** dan over **hun aanpak**



Mensen in het team hebben **sterke overtuigingen** over de **intenties** van bepaalde collega's



Sommige stemmen krijgen in de groep **veel meer ruimte dan andere**



Stille teamleden worden '**ongeïnteresseerd**' genoemd, in plaats van '**aan het verwerken**'

Reflectievraag

Als ik wrijving zie tussen teamleden, zie ik dan een verschil in stijl? Of heb ik al besloten wie 'lastig' is?



DE VIJF SIGNALEN

3 Het vermeden gesprek

Als feedback stilvalt en de impact in het team voelbaar wordt

Waar gaat het hier om?

In gezonde teams is er wrijving. Het verschil tussen productieve en destructieve wrijving zit in de vraag of die rechtstreeks kan worden uitgesproken, zonder dat mensen in de verdediging schieten.

Lukt dat niet, dan wordt feedback een risico in plaats van een cadeau en verdwijnt conflict onder de oppervlakte.

Waarom is dit belangrijk?

Geen directe feedback betekent niet dat er geen wrijving is.

Meestal heeft die wrijving gewoon een andere uitweg gevonden: passieve weerstand, stil afhaken, roddel of het subtiel ondermijnen van besluiten.

Dat is lastiger te zien en aan te pakken dan het oorspronkelijke meningsverschil.

Waaraan merk je dit?

- Functioneringsproblemen worden omzeild in plaats van aangepakt
- Teamleden dagen elkaars ideeën zelden uit in de groep
- Feedback gaat vooral één kant op: van boven naar beneden, zelden omhoog of opzij
- Als iemand een zorgpunt inbrengt, gebeurt er meestal weinig mee
- Mensen die vroeger ideeën ter discussie stelden, doen dat niet meer

Reflectievraag

Wanneer sprak een teamlid mij voor het laatst tegen in de groep? En wat gebeurde er daarna?



DE VIJF SIGNALEN

4 De kloof rond doel en richting

Als iedereen denkt dat de neuzen dezelfde kant op staan, maar niemand dat checkt

Waar gaat het hier om?

Leiders gaan er vaak van uit dat iedereen scherp heeft waar het team voor gaat, wat prioriteit heeft en welke kant het op moet. Maar in de praktijk wordt dat zelden echt gecheckt.

Dan lijkt er op papier wel een gedeeld doel te zijn, maar in de dagelijkse samenwerking blijkt dat mensen toch vanuit verschillende beelden werken.

Waarom is dit belangrijk?

Als teamleden anders kijken naar wat het belangrijkst is, wordt een meningsverschil over de aanpak al snel persoonlijk.

Een besluit dat voor de één logisch voelt, kan voor een ander bedreigend of niet passend voelen. Dan lijkt de discussie over het besluit te gaan, terwijl het eigenlijk schuurt op het doel erachter.

Waaraan merk je dit?

- Als je teamleden apart **vraagt wat de belangrijkste prioriteit** is, lopen de antwoorden **sterk uiteen**
- Meningsverschillen** over de aanpak blijven **langer** hangen **dan logisch lijkt**
- Samenwerking** tussen functies is **beperkt**; mensen blijven op hun eigen terrein
- De **verantwoordelijkheid** voor gezamenlijke resultaten is **zwak**. Individueel doen mensen hun werk goed, maar **als team pakken ze het minder op**
- Nieuwe teamleden** hebben **meer tijd nodig** dan verwacht om hun draai te vinden

Reflectievraag

Als ik elk teamlid vraag om onze belangrijkste prioriteit van dit moment op te schrijven, hoeveel verschillende antwoorden krijg ik dan?



DE VIJF SIGNALEN

5 Wrijving die normaal is geworden

Wanneer conflict onderdeel wordt van de cultuur en niet meer zichtbaar is

Waar gaat het hier om?

De gevaarlijkste vorm van verborgen conflict is het conflict dat zo normaal is geworden dat het onderdeel lijkt van hoe het team werkt.

Het is verborgen omdat niemand het nog opmerkt: 'Zo doen we dat hier nu eenmaal.'

Waarom is dit belangrijk?

Conflict dat normaal is geworden is het minst zichtbaar en kost de organisatie het meest. Het beïnvloedt tempo, kwaliteit van beslissingen, personeelsbehoud en klantervaring.

Maar omdat het er altijd al was, wordt het zelden als oorzaak benoemd. Een nieuwe leider, een herstructurering of een periode van druk maakt het vaak ineens zichtbaar.

Waaraan merk je dit?

-  Het team werkt **al lang** samen en kent **wrijving** die **nooit is opgelost**
-  Bepaalde **dynamieken** worden schouderophalend uitgelegd: 'Zo zijn die twee nu eenmaal'
-  Sterke teamleden zijn **vertrokken** en gaven in hun **exitgesprek** aan dat de **teamdynamiek** meespeelde
-  Het team **functioneert goed** zolang alles **stabiel** is, maar valt uiteen onder **druk**
-  Een **buitenstaander**, zoals een nieuwe leider of externe consultant, ziet **wrijving** die het team zelf niet meer opmerkt

Reflectievraag

Als morgen iemand nieuw in mijn team begint, wat zou diegene binnen twee weken opmerken dat wij niet meer zien?

Wil je verborgen conflict oplossen? Begrijp dan eerst waar het vandaan komt

Onder deze vijf signalen ligt steeds hetzelfde probleem: misverstanden.

Iedereen in je team verwerkt informatie op een eigen manier, neemt anders beslissingen en reageert anders op wat hij of zij als conflict ervaart.

Die verschillen kunnen lastig zijn, maar ze maken je team ook breder, creatiever en veerkrachtiger, als je ze goed weet te benutten. Daarvoor moeten de onderlinge relaties sterk genoeg zijn om verschillen veilig op tafel te leggen.

Een analytische denker is niet per se dwars. Iemand die heel direct communiceert is niet automatisch bot. En een collega die sterk op mensen gericht is, is niet zwak. Zulke oordelen ontstaan vaak omdat het team geen gemeenschappelijke taal heeft voor verschillende stijlen en manieren van werken.

De kunst is om eerst begrip en die gedeelde taal op te bouwen, vóórdat zulke oordelen zich vastzetten.

“

Conflict ontstaat soms simpelweg omdat we niet snappen waar de ander vandaan komt.

Twee mensen kunnen naar precies dezelfde situatie kijken, bijvoorbeeld een besluit dat genomen moet worden, en daar totaal anders mee omgaan. Voor de één voelt de aanpak van de ander dan gewoon onbegrijpelijk.

Omdat we door onze eigen bril kijken, plakken we er al snel een oordeel op: die persoon is lastig, of: met diegene kom ik toch nooit op één lijn.

“

Holly Miller

Senior Consultant, Facilitator en Coach
- Unify Partnership



Van verborgen conflict naar meer begrip

Insights Discovery geeft mensen een gemeenschappelijke taal om conflict beter te begrijpen en op een veilige, niet-oordelende manier te bespreken.

Gemeenschappelijke taal

Insights Discovery vermindert verborgen conflict door een gemeenschappelijke taal te bieden voor verschillende persoonlijkheidsvoorkeuren.

Als mensen verschillen kunnen benoemen zonder oordeel, ontstaat er meer begrip en waardering, en wordt samenwerken makkelijker.

Psychologische veiligheid

Insights Discovery brengt eerlijke gesprekken op gang. Het is makkelijker om over spanning te praten als je die ziet als een verschil in werkstijl of kleurrijke voorkeur, en niet als een persoonlijk probleem.

Eerst moeten mensen er wel op kunnen vertrouwen dat wat ze zeggen veilig blijft en niet tegen hen wordt gebruikt.



Gestructureerde aanpak

Insights Discovery biedt een veilige, begeleide setting waarin onzichtbare teamdynamiek zichtbaar wordt.

Het verschil vóór en na is merkbaar én meetbaar: meer betrokkenheid, betere overleggen en beslissingen die overeind blijven.



Een Insights Discovery-workshop werkt vaak goed omdat er een veilige structuur ontstaat waarin mensen kunnen leren. Je profiel delen is best kwetsbaar.

En als die kwetsbaarheid wordt ontvangen met nieuwsgierigheid in plaats van oordeel, bouw je vertrouwen op. Dan kantelt er iets. Teams gaan niet langer gewoon redelijk functioneren, maar echt effectief samenwerken.



Holly Miller

Senior Consultant, Facilitator en Coach
- Unify Partnership



Wanneer kom je in actie?

Verborgen conflict kun je het best vroeg aanpakken. Zie het niet alleen als risico, maar ook als kans om prestaties te verbeteren. Gebruik dit overzicht om in te schatten waar je team staat en welke actie daarbij past.



Wat mij het meest raakt, is wanneer conflict zo verweven raakt met hoe een organisatie werkt, dat niemand het nog ziet.

Het is volledig onzichtbaar geworden. En juist dan richt het de meeste schade aan: voor de sfeer, het vertrouwen en de betrokkenheid.



Jack Collins
Business Psychologist en Director, Westminster Associates

Als je dit ziet...	Dan is dit de juiste reactie...	Urgentie
1–2 van de deze signalen	Overweeg een proactieve Insights Discovery-sessie als investering in communicatie en veerkracht. Hoe eerder je erbij bent, hoe beter.	Proactief
3–4 signalen, vooral rond overleg, feedback of specifieke relaties	Een gefaciliteerde Insights Discovery-sessie is dan aan te raden. Wacht niet tot het escaleert; de wrijving heeft waarschijnlijk al impact op de prestaties.	Aanbevolen
Alle vijf signalen, inclusief genormaliseerde wrijving of recent vertrek	Dit vraagt om een gestructureerd programma. Bespreek met een Insights Discovery Practitioner welke interventie het beste aansluit bij de situatie van je team.	Hoge prioriteit

Eén inzicht komt bij practitioners steeds terug: leiders voelen bijna altijd dat er iets schuurt, nog voordat ze het echt durven benoemen. Wachten levert zelden iets op. De wrijving bouwt langzaam op en hoe langer je vermijdt, hoe lastiger het wordt om dat patroon te doorbreken.

Klaar om verborgen conflict in je team aan te pakken?

Zie je drie of meer van deze signalen in je team? Dan is een oriënterend gesprek met een Insights Discovery practitioners een goede eerste stap.

Geen verplichtingen. Gewoon samen scherp kijken wat er speelt en welke aanpak daarbij het beste past.

<https://www.insightsbenelux.com/verborgen-conflict>

*Wil je eerst verborgen conflict in je team in kaart brengen?
Via dezelfde link vind je de **teamcheck: verborgen conflict**.*

In samenwerking met experts

Deze handleiding is ontwikkeld in samenwerking met geaccrediteerde Insights Discovery practitioners.

Unify Partnership | unifypartnership.com
Westminster Associates | westminster-associates.com

