

INSIGHTS DISCOVERY · PRZEWODNIK EKSPERTA

Pięć oznak ukrytego konfliktu

Jak ukryte napięcia wpływają na skuteczność zespołu – przewodnik dla liderów

Niniejszy przewodnik pomaga rozpoznać pięć typowych oznak ukrytego konfliktu, które mogą pojawiać się w zespołach.

Każdy z opisanych sygnałów został omówiony pod kątem jego znaczenia, przyczyn oraz sposobów jego rozpoznawania, a całość uzupełnia pytanie skłaniające do refleksji przed kolejną rozmową z zespołem.

**Opracowano na podstawie doświadczeń ekspertów Insights Discovery – konsultantów wspierających rozwój zespołów i rozwiązywanie konfliktów.*

Konflikt, którego nie widać, często wyrządza największe szkody

Konflikt w zespole rzadko wygląda jak otwarta kłótnia

Znacznie częściej konflikt przybiera subtelne, trudniejsze do uchwycenia formy: spotkania pozbawione zaangażowania i otwartości, decyzje, które są później po cichu kwestionowane, czy sytuacje, w których dwie osoby skutecznie działają indywidualnie, jednak ich współpracy stale towarzyszą napięcia. Może się on również przejawiać w funkcjonowaniu zespołu, który niezmiennie realizuje swoje zadania, lecz robi to kosztem coraz większego wysiłku.

Takie sygnały łatwo sobie racjonalizujemy. „Przeszliśmy ostatnio przez wiele zmian.” „Oni zawsze tacy byli.” „To po prostu trudny okres.” Ponieważ te wyjaśnienia wydają się wiarygodne, prawdziwe źródła napięć często pozostają niezauważone. Z czasem trudności w relacjach stają się po prostu częścią codziennego funkcjonowania zespołu.

Nie każdy zespół będzie wykazywał wszystkie pięć sygnałów. Jednak większość zespołów doświadczających ukrytego konfliktu rozpozna u siebie co najmniej trzy z nich.

Tym właśnie charakteryzuje się ukryty konflikt: pozostaje niewidoczny, ponieważ został uznany za normę. Efektywność zespołu jest wynikiem jakości relacji między ludźmi. Zespoły zaczynają mieć trudności wtedy, gdy wzajemne relacje nie są już w stanie udźwignąć różnic zdań, presji i zmian bez pogorszenia współpracy.

Pięć sygnałów ostrzegawczych opisanych w tym przewodniku opiera się na doświadczeniach Akredytowanych Konsultantów Insights Discovery, którzy pracują z zespołami na różnych poziomach organizacji – od zespołów operacyjnych po kadrę zarządzającą. Wskazują one najbardziej powtarzalne oznaki ukrytego konfliktu obserwowane w różnych branżach, niezależnie od wielkości zespołu i kontekstu organizacyjnego.

“

Większość liderów wyższego szczebla, jeśli spojrzy na sytuację szczerze, prawdopodobnie już wie, gdzie pojawiają się napięcia. Problem nie polega na tym, że ich nie widzą – częściej chodzi o to, że ich unikają.

Widziałem nawet najbardziej kompetentnych i doświadczonych liderów, którzy omijali kwestie związane z zachowaniami ludzi, jednocześnie jeszcze mocniej koncentrując się na wynikach i wskaźnikach KPI.

”

Howard Scott

Senior Consultant, Facilitator and Coach - Unify Partnership





PIĘĆ SYGNAŁÓW OSTRZEGAWCZYCH

Na co zwrócić uwagę i co to oznacza

Każdy wskaźnik opisuje inny wzorzec zachowania pojawiający się w zespole. Czytaj je jak obserwator – z ciekawością, a nie oceną, mając na uwadze specyfikę własnego zespołu.

1 Stłumione spotkanie

Gdy prawdziwa rozmowa zaczyna się dopiero po spotkaniu, a nie w jego trakcie

Czym jest ten sygnał

Na pierwszy rzut oka spotkania mogą wydawać się produktywne. Podejmowane są decyzje, ale uczestnicy wychodzą z poczuciem braku przekonania lub zaangażowania. Jeszcze zanim drzwi się zamkną, zaczynają się rozmowy kularowe.

Dlaczego to ma znaczenie

Spotkanie zespołowe jest najbardziej widoczną przestrzenią współpracy. Gdy staje się jedynie przedstawieniem, oznacza to, że relacje w zespole nie pozwalają już na bezpieczne wyrażanie sprzeciwu i różnic zdań.

Ludzie nauczyli się – poprzez wcześniejsze doświadczenia lub intuicję – że otwarte wyrażanie odmiennej opinii może nie być bezpieczne. W efekcie konflikt nie znika, lecz przenosi się poza oficjalną przestrzeń.

Na co zwrócić uwagę

- 🔍 Te **same osoby** regularnie dominują rozmowę, podczas gdy inni milczą
- 🔍 Decyzje podjęte podczas spotkania są później **ponownie omawiane, opóźniane lub po cichu ignorowane**
- 🔍 Gdy pojawia się **trudny temat**, zostaje on szybko odnotowany, ale **równie szybko zamknięty**
- 🔍 Najbardziej **szczere opinie** pojawiają się w **rozmowach indywidualnych**, a nie podczas pracy całego zespołu
- 🔍 **Atmosfera** w pomieszczeniu wyraźnie się zmienia, gdy pojawiają się **określone tematy**

Pytanie do refleksji

Gdybym poprosił(a) każdego członka mojego zespołu o zapisanie największego wyzwania, przed którym obecnie stoimy – jak bardzo różniłyby się ich odpowiedzi?



PIĘĆ SYGNAŁÓW OSTRZEGAWCZYCH

2 Błędnie interpretowane style funkcjonowania

Gdy różne sposoby pracy są odbierane jako osobiste wady

Czym jest ten sygnał

Ludzie wnoszą do zespołu różne sposoby podejmowania decyzji, komunikowania się i reagowania na konflikty.

Bez wspólnego sposobu rozumienia tych różnic odmienne style pracy zaczynają być oceniane przez pryzmat charakteru, a nie sposobu działania. Tego typu oceny personalne są znacznie trudniejsze do odwrócenia.

Dlaczego to ma znaczenie

Błędne interpretowanie zachowań osłabia efektywność zespołu, ponieważ niszczy relacje między ludźmi – ciekawość i chęć zrozumienia zostają zastąpione oceną.

Osoba komunikująca się bezpośrednio może być postrzegana jako agresywna.

Ktoś, kto analizuje sytuację przed podjęciem decyzji, może zostać uznany za niezaangażowanego.

Osoba podejmująca decyzje szybko może być odbierana jako ktoś, kto ignoruje opinie innych.

Żadna z tych interpretacji nie musi być prawdziwa. Problem polega na tym, że osoba oceniana często nie zdaje sobie sprawy z tego, jak jest odbierana – podobnie jak osoba dokonująca oceny nie zawsze dostrzega własne założenia.

Na co zwrócić uwagę

- Współpraca **konkretnych osób** regularnie prowadzi do **widocznych napięć**
- Informacja zwrotna dotycząca pracowników częściej odnosi się do ich **charakteru** niż **sposobu działania**
- Członkowie zespołu mają **silnie utrwalone przekonania** dotyczące **intencji** wybranych osób
- Podczas dyskusji grupowych **niektóre osoby regularnie zabierają znacznie więcej przestrzeni** niż inni
- Mniej rozmowni **członkowie zespołu** są opisywani jako „niezaangażowani”, zamiast jako osoby, które **potrzebują czasu na przemyślenie**

Pytanie do refleksji

Kiedy obserwuję napięcia między członkami zespołu – czy widzę w nich różnicę stylów funkcjonowania, czy uważam, że któraś z osób ma „trudny charakter”?



PIĘĆ SYGNAŁÓW OSTRZEGAWCZYCH

3 Rozmowy, których unikamy

Gdy przestajemy udzielać sobie informacji zwrotnej, a napięcia zaczynają wpływać na zespół

Czym jest ten sygnał

W zdrowych zespołach pojawiają się różnice zdań i napięcia. Różnica między konstruktywnym a destrukcyjnym konfliktem polega na tym, czy można je otwarcie wyrazić i czy druga strona potrafi je przyjąć bez defensywnej reakcji.

Kiedy takiej przestrzeni brakuje, a feedback zaczyna być postrzegany jako zagrożenie, a nie źródło wartościowej informacji, konflikt schodzi do podziemia.

Dlaczego to ma znaczenie

Brak bezpośredniej informacji zwrotnej nie oznacza, że nie ma napięć.

Najczęściej oznacza, że znalazły one inne ujście – poprzez bierny opór, ciche wycofanie, rozmowy za plecami lub subtelne podważanie podjętych decyzji.

Takie zachowania są znacznie trudniejsze do zauważenia i rozwiązania niż pierwotna różnica zdań, która mogła zostać omówiona otwarcie.

Na co zwrócić uwagę

- 🔍 Problemy związane z wynikami lub zachowaniem są **omijane** zamiast **omawiane bezpośrednio**
- 🔍 Członkowie zespołu **rzadko kwestionują** nawzajem swoje pomysły podczas **wspólnych dyskusji**
- 🔍 Informacja **zwrotna** płynie głównie w jednym kierunku – **od przełożonych do pracowników**, **rzadko odwrotnie** lub między współpracownikami
- 🔍 Gdy ktoś **zgłasza problem lub obawę**, temat zazwyczaj **nie prowadzi do żadnych działań**
- 🔍 Osoby, które wcześniej **otwarcie podważały** pomysły lub decyzje, **przestały to robić**

Pytanie do refleksji

Kiedy ostatnio ktoś z mojego zespołu zakwestionował moje zdanie podczas wspólnej rozmowy? I co wydarzyło się później?



PIĘĆ SYGNAŁÓW OSTRZEGAWCZYCH

4 Brak wspólnego celu

Gdy wydaje nam się, że mamy wspólny cel, ale nigdy tego nie weryfikujemy

Czym jest ten sygnał

Liderzy często przeceniają to, jak jasno ich zespół rozumie i podziela wspólny cel, priorytety oraz kierunek działania.

To problem związany z brakiem spójności w zespole – wspólny cel istnieje na poziomie deklaracji, ale nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w codziennej współpracy.

Dlaczego to ma znaczenie

Gdy członkowie zespołu działają w oparciu o różne wyobrażenia na temat tego, co jest najważniejsze, różnice dotyczące sposobu działania szybko zaczynają być odbierane osobiście.

Decyzja, która dla jednej osoby wydaje się oczywista, dla innej może wyglądać jak zagrożenie lub odejście od właściwego kierunku. Dyskusja pozornie dotyczy konkretnej decyzji, ale w rzeczywistości dotyczy różnego rozumienia celu.

Na co zwrócić uwagę

- Poproś członków zespołu indywidualnie o **wskazanie najważniejszego obecnie priorytetu**. Zwróć uwagę, jak bardzo różnią się odpowiedzi
- Spory** dotyczące sposobu działania trwają **dłużej**, niż można by się spodziewać
- Współpraca** między zespołami lub obszarami jest **ograniczona** – ludzie koncentrują się głównie na własnej części pracy
- Każdy dobrze wywiązuje się **ze swojej roli**, ale **brakuje** wspólnej **odpowiedzialności** za końcowy rezultat
- Nowi członkowie** zespołu potrzebują **więcej** czasu, niż oczekiwano, aby **zrozumieć** sposób działania i priorytety

Pytanie do refleksji

Gdybym poprosił(a) każdego członka tego zespołu o zapisanie jednej najważniejszej rzeczy, na której powinniśmy się teraz skupić – ile różnych odpowiedzi bym otrzymał(a)?



PIĘĆ SYGNAŁÓW OSTRZEGAWCZYCH

5

Konflikt, który stał się normą

Gdy napięcia stają się częścią kultury zespołu i przestają być zauważalne

Czym jest ten sygnał

Najbardziej niebezpieczna forma ukrytego konfliktu to taka, która została wchłonięta przez sposób funkcjonowania zespołu.

Pozostaje niewidoczna, ponieważ została uznana za coś naturalnego i stała się elementem codziennej pracy – „tak po prostu tutaj działamy”.

Dlaczego to ma znaczenie

Utrwalony konflikt generuje największe koszty biznesowe, a jednocześnie jest najtrudniejszy do zauważenia. Wpływa na tempo działania, jakość decyzji, utrzymanie pracowników oraz doświadczenia klientów.

Ponieważ jednak istnieje od dawna, rzadko jest wskazywany jako rzeczywista przyczyna problemów. Dopiero zmiana lidera, reorganizacja lub okres zwiększonej presji często sprawiają, że staje się widoczny.

Na co zwrócić uwagę

- 🔍 Zespół pracuje razem **od dawna**, a **napięcia** między członkami **nigdy nie zostały** naprawdę rozwiązane
- 🔍 Pewne **zachowania lub relacje** są komentowane ze wzruszeniem ramion: „oni już tacy są”
- 🔍 **Najlepsi pracownicy odchodzą** z zespołu, wskazując w rozmowach końcowych na problemy z relacjami lub **dynamiką zespołu**
- 🔍 Zespół **działa dobrze** w **stabilnych warunkach**, ale rozpada się **w sytuacjach presji**
- 🔍 **Osoba z zewnątrz** (nowy lider, konsultant) zauważa **napięcia**, których sam zespół **już nie dostrzega**

Pytanie do refleksji

Gdyby jutro do mojego zespołu dołączyła nowa osoba – co zauważyłaby w ciągu pierwszych dwóch tygodni, czego my sami przestaliśmy już dostrzegać?

Aby rozwiązać ukryty konflikt, najpierw zrozum jego źródło

Pięć opisanych sygnałów ma wspólną przyczynę: brak wzajemnego zrozumienia.

Każda osoba w zespole inaczej przetwarza informacje, podejmuje decyzje, komunikuje się i reaguje na sytuacje, które postrzega jako konfliktowe.

Te różnice mogą być źródłem trudności, ale jednocześnie stanowią ogromną wartość zespołu – budują jego różnorodność, kreatywność i odporność. Warunek jest jeden: trzeba umieć je wykorzystać. Najpierw jednak relacje między członkami zespołu muszą być na tyle silne, aby stworzyć bezpieczną przestrzeń dla odmiennych perspektyw.

Warto pamiętać: Osoba, która analizuje sytuację przed podjęciem decyzji, nie chce utrudnić działania. Ktoś, kto komunikuje się bezpośrednio, nie próbuje zdominować innych. Osoba skupiona na potrzebach ludzi nie jest słaba. Takie interpretacje często wynikają z braku wspólnego języka do rozumienia różnych stylów funkcjonowania, zachowań i sposobów działania.

Kluczem jest zbudowanie wzajemnego zrozumienia i wprowadzenie tego wspólnego języka, zanim pojawią się uproszczone oceny i negatywne założenia dotyczące innych osób.

“

Konflikt może pojawić się po prostu dlatego, że nie rozumiemy perspektywy drugiej osoby.

Dwie osoby mogą stanąć przed tą samą sytuacją – na przykład koniecznością podjęcia decyzji – i wybrać zupełnie inne podejście, które dla drugiej strony wydaje się trudne do zrozumienia.

Ponieważ patrzymy na inne osoby przez własny sposób postrzegania świata, możemy uznać ich za trudnych albo dojść do wniosku, że nigdy nie będziemy w stanie dobrze współpracować.

”

Holly Miller

Senior Consultant, Facilitator and Coach
- Unify Partnership



Od ukrytego konfliktu do wspólnego języka

Insights Discovery pomaga zespołom stworzyć wspólny sposób opisywania i rozumienia różnic między ludźmi, dzięki czemu konflikty można omawiać i rozwiązywać w sposób wspierający, bez oceniania.



Wspólny język

Insights Discovery pomaga zapobiegać konfliktom, dostarczając zespołom narzędzia do rozmowy o różnych stylach funkcjonowania i preferencjach osobowościowych.

Kiedy ludzie potrafią mówić o różnicach bez wzajemnego oceniania, łatwiej jest im lepiej rozumieć innych, doceniać ich wkład i skuteczniej współpracować.

Bezpieczeństwo psychologiczne

Insights Discovery pomaga prowadzić szczerze rozmowy. Łatwiej rozmawiać o napięciach, gdy są one postrzegane jako różnice w stylach pracy lub preferencjach, a nie jako problem wynikający z charakteru konkretnej osoby.

Warunkiem jest jednak zaufanie – ludzie muszą mieć pewność, że mogą otwarcie mówić o swoich doświadczeniach, a ich słowa nie zostaną wykorzystane przeciwko nim.

Ukierunkowany proces rozwoju

Insights Discovery zapewnia uporządkowane i moderowane środowisko, w którym można ujawnić niewidoczne wcześniej mechanizmy funkcjonowania zespołu.

Efekty pracy z zespołem są widoczne w poziomie zaangażowania, jakości spotkań oraz skuteczności podejmowanych decyzji.



Warsztat Insights Discovery tworzy bezpieczną przestrzeń do poznawania siebie i lepszego rozumienia innych. Podzielenie się swoim profilem wymaga otwartości i gotowości do pokazania innym, jak sami siebie postrzegamy.

Taka otwartość, jeśli spotyka się z ciekawością zamiast oceną, sprzyja budowaniu zaufania. Właśnie wtedy następuje przełom – zespoły zaczynają nie tylko działać poprawnie, ale naprawdę skutecznie współpracować.



Holly Miller

Senior Consultant, Facilitator
and Coach - Unify Partnership



Ocena skali problemu i dobór odpowiednich działań

Ukryte konflikty można skutecznie rozwiązywać, jeśli zostaną zauważone odpowiednio wcześnie. Mogą też stać się punktem wyjścia do poprawy współpracy i efektywności zespołu. Ten przewodnik pomoże ocenić sytuację w zespole i dobrać adekwatne działania.



Najbardziej zwraca moją uwagę sytuacja, w której konflikt tak mocno wpisuje się w codzienne funkcjonowanie organizacji, że ludzie przestają go w ogóle zauważać.

Konflikt staje się całkowicie niewidoczny, a właśnie wtedy najbardziej uderza w morale i zaangażowanie pracowników.



Jack Collins

Business Psychologist and Director, Westminster Associates

Jeśli obserwujesz...

1–2 z opisanych wcześniej **sygnałów**

3–4 **sygnały**, szczególnie dotyczące spotkań, informacji zwrotnej lub konkretnych relacji

Wszystkie pięć sygnałów, w tym utrwalone napięcia lub niedawne odejścia pracowników

Właściwą reakcją jest...

Rozważyć warsztat Insights Discovery jako inwestycję w komunikację i odporność zespołu. Wczesne działanie pozwala zapobiec eskalacji problemów.

Rozważyć warsztat Insights Discovery. Nie warto czekać na moment kryzysowy, gdyż napięcia wpływają na efektywność zespołu już teraz.

Potrzebny jest uporządkowany program pracy z zespołem. Skontaktuj się z Akredytowanym Konsultantem Insights Discovery, aby określić odpowiednie działania dla konkretnej sytuacji.

Rekomendacja

Podjmij działania zapobiegawcze

Podjmij działania korygujące

Podjmij pilne działania

Doświadczenie ekspertów wskazuje na powtarzalny mechanizm: liderzy zazwyczaj wyczuwają, że coś w zespole nie działa, zanim są gotowi nazwać problem wprost. Odkładanie reakcji rzadko przynosi korzyści – napięcia narastają stopniowo, a unikanie trudnych tematów z czasem staje się utrwalonym sposobem działania.

Chcesz lepiej zrozumieć ukryty konflikt w swoim zespole?

Jeśli w Twoim zespole widoczne są trzy lub więcej z opisanych sygnałów, pierwszym krokiem może być rozmowa z Akredytowanym Konsultantem Insights Discovery.

Wspólnie przyjrzymy się sytuacji w Twoim zespole i zastanowimy, jakie działania będą najlepiej odpowiadać jego potrzebom.

insights.com/pl/ukryty-konflikt

Chcesz najpierw sprawdzić, czy w Twoim zespole występują oznaki ukrytego konfliktu? Skorzystaj z naszego **ogólnodostępnego testu** dostępnego pod tym samym linkiem.

Ekspertcy merytoryczni

Ten przewodnik powstał we współpracy z Akredytowanymi Konsultantami Insights Discovery.

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

