

Comprendre la théorie : Styles contradictoires

Au cours des années 1970, Kenneth Thomas et Ralph Kilmann ont repéré cinq méthodes principales de règlement des différends fondées sur différents niveaux de coopération et d'affirmation. Ils estimaient que les personnes privilégient habituellement une méthode particulière pour régler les différends et ils ont aussi précisé que certaines méthodes conviennent mieux que d'autres dans certaines situations. Le mode de gestion des conflits Thomas-Kilmann vous aide à déterminer le style que vous adoptez pour régler les conflits.

Les styles de Thomas et Kilmann sont axés sur :

1. La concurrence :

Les personnes qui favorisent un mode concurrentiel prennent position et savent ce qu'elles veulent. Elles jouent habituellement un rôle de pouvoir en raison de leur poste, leur rang, leur expertise ou leurs talents de persuasion. Ce style peut être utile dans les cas d'urgence où une décision doit être prise rapidement, lorsque la décision est impopulaire ou lorsqu'il s'agit de se défendre contre une personne qui tente d'exploiter la situation à son avantage. Cependant, utilisé dans les situations moins urgentes, ce style peut laisser les gens blessés, insatisfaits ou pleins de ressentiment.

2. La collaboration :

Les personnes qui adoptent un style de collaboration essaient de combler les besoins de toutes les parties concernées. Ces personnes ont de l'assurance, mais à l'inverse du style concurrent, elles collaborent efficacement et reconnaissent l'importance de toutes les parties. Ce style est utile lorsqu'il faut rassembler différents points de vue pour obtenir la meilleure solution possible, lorsqu'il y a déjà eu des conflits au sein du groupe ou lorsque la situation est trop importante pour tout simplement faire un compromis.

3. Le compromis :

Les personnes qui préfèrent un style favorisant le compromis essaient de trouver une solution qui satisfera un peu tout le monde. Chacun doit renoncer à quelque chose et la personne qui amorce le compromis s'attend aussi à renoncer à quelque chose. Le compromis est utile lorsque le coût du conflit est plus élevé que le coût de perdre du terrain, lorsque des adversaires de forces égales sont dans une impasse ou lorsque l'échéance arrive.



COMPRENDRE LA THÉORIE : STYLES CONTRADICTOIRES

4. L'accommodement :

Ce style révèle une volonté de combler les besoins des autres aux dépens de ses propres besoins. L'accommodateur sait quand il doit céder devant les autres, mais peut être persuadé de capituler, même lorsque les circonstances ne le justifient pas. Cette personne ne s'affirme pas, mais elle est toujours prête à collaborer. L'accommodement est justifié lorsque l'enjeu a plus d'importance aux yeux de l'autre partie, lorsque la paix est plus importante que la victoire ou lorsque vous voulez qu'on vous soit redevable pour la faveur accordée. Cependant, plusieurs personnes ne rendent pas la faveur, et cette méthode ne donnera vraisemblablement pas de résultats.

5. L'évitement :

Les personnes qui adoptent ce style cherchent tout simplement à éviter le conflit. Ce style est caractérisé par la délégation de décisions controversées, l'acceptation de décisions implicites et la volonté de ne pas heurter les sensibilités de qui que ce soit. Il peut convenir lorsque la victoire est impossible, lorsque le conflit est futile ou lorsque quelqu'un d'autre est mieux placé pour régler le différend. Par contre, cette approche est souvent faible et inefficace.

En comprenant les différents styles, il est possible de les utiliser pour décider de la méthode (ou de la combinaison de méthodes) qui conviendrait le mieux à votre situation. Vous pouvez aussi réfléchir au style que vous adoptez instinctivement et à ce que vous pouvez faire pour changer cette réaction.

Idéalement, vous devez adopter une méthode qui convient à la situation, règle le problème, respecte les intérêts légitimes de chacun et répare les relations professionnelles amochées.

Comprendre la théorie : « La méthode des relations axées sur les intérêts »

La deuxième théorie porte communément le nom de « méthode des relations axées sur les intérêts ». Cette stratégie de règlement des différends respecte les différences individuelles tout en aidant les gens à éviter d'être trop ancrés dans une position précise.

Voici les règles à respecter pour régler un différend au moyen de cette méthode :

- Assurez-vous d'accorder la plus haute priorité aux bonnes relations. Assurez-vous de traiter les autres calmement et de créer un respect réciproque, dans la mesure du possible. Faites votre possible pour être courtois envers les autres et demeurer constructif sous pression;
- Faites la distinction entre les personnes et le problème. Reconnaissez que dans plusieurs cas, l'autre personne ne manifeste pas un caprice. Les conflits peuvent cacher des différences réelles et pertinentes. En distinguant la personne du problème, il devient possible de régler le problème sans nuire aux relations de travail;
- Portez attention aux raisons présentées. Écoutez attentivement afin de comprendre pourquoi la personne a adopté cette position;



COMPRENDRE LA THÉORIE : STYLES CONTRADICTOIRES

- Écoutez d'abord, parlez ensuite. Pour bien régler un problème, il faut comprendre la position de l'autre avant de pouvoir défendre la sienne;
- Établissez les faits. Acceptez et établissez les objectifs et les éléments observables qui auront des conséquences sur la décision;
- Examinez les solutions ensemble. Soyez ouvert à l'idée qu'il peut y avoir une troisième position et que vous pouvez arriver à cette idée ensemble.

En respectant ces règles, les discussions pourront demeurer constructives et positives, ce qui aidera à prévenir l'antagonisme et l'antipathie qui font dégénérer les conflits.

Utiliser l'outil : Processus de règlement des différends

Ces méthodes révèlent que la première étape du règlement d'un conflit consiste à reconnaître le style prédominant que vous, votre équipe ou votre entreprise utilisez d'instinct pour régler les différends.

Les méthodes de règlement des différends que préconisent les gens ont tendance à s'amalgamer au fil du temps pour aboutir à la « bonne » façon de régler les différends. Il est bon de reconnaître les circonstances dans lesquelles ce style peut être utilisé de manière efficace. Il est toutefois important de s'assurer que les gens comprennent les différents styles qui peuvent convenir aux différentes situations.

Examinez les circonstances et réfléchissez au style qui pourrait convenir.

Appliquez ensuite la méthode suivante pour régler le conflit :

1. Première étape : Préparez le terrain

Convenez des règles de la méthode des relations axée sur les intérêts (ou au moins, envisagez d'utiliser la méthode vous-même) à appliquer, si la situation s'y prête. Assurez-vous que les gens comprennent que le conflit peut consister en un problème commun qui pourrait être réglé à force de discussions et de négociations, sans agressivité.

Si vous êtes engagé dans le conflit, précisez clairement que vous présentez votre perception de la situation. Favorisez l'écoute active (lien avec l'écoute) afin de vous assurer que vous entendez et comprenez la position et les perceptions de l'autre personne.

- Répétez
- Paraphrasez
- Résumez

Assurez-vous que vous vous exprimez d'une manière affirmative et assurée et non dans un style soumis ou agressif.



COMPRENDRE LA THÉORIE : STYLES CONTRADICTOIRES

2. Deuxième étape : Recueillez de l'information

Vous devez tenter de découvrir les intérêts, les besoins et les préoccupations à la base même du conflit. Demandez à l'autre personne de vous communiquer son point de vue. Assurez-la que vous respectez son opinion et demandez-lui sa collaboration pour régler le problème.

Essayez de comprendre ses motifs et ses buts, et comment vos gestes peuvent les affecter.

Essayez également d'examiner le conflit d'un point de vue objectif : affecte-t-il votre rendement au travail? Nuit-il à la prestation du service au client? Dérange-t-il le travail d'équipe? Nuit-il à la prise de décisions? Et ainsi de suite. N'examinez que les questions relatives au travail. Ne vous arrêtez pas aux personnalités.

- Écoutez avec empathie et mettez-vous dans la peau de l'autre partie
- Précisez les enjeux de façon claire et concise
- Utilisez le « je »
- Faites preuve de souplesse
- Faites connaître vos sentiments

3. Troisième étape : Convenez du problème

Cela semble peut-être évident, mais les besoins, les intérêts et les buts à la base même du problème peuvent parfois changer complètement la perception d'une situation. Vous devez convenir des problèmes que vous tentez de régler avant d'y trouver une solution qui convient à toutes les parties.

Les gens peuvent parfois percevoir le problème différemment tout en reconnaissant qu'il y a un lien commun. Si vous n'arrivez pas à établir une perception commune du problème, essayez au moins de comprendre ce que l'autre personne perçoit comme étant le problème.

4. Quatrième étape : Discutez de solutions possibles

Toutes les parties doivent contribuer à la proposition de solutions pour que les parties soient satisfaites de la solution retenue. Discutez des solutions possibles et soyez ouvert à toutes les idées, même à celles auxquelles vous n'avez jamais pensé.

5. Cinquième étape : Négociez une solution

À cette étape du processus, le problème peut déjà avoir été réglé. Il est possible que les parties comprennent mieux la proposition de l'autre et une solution mutuellement satisfaisante peut être à la portée de tous.

Par contre, vous pourriez avoir mis au jour des différences fondamentales dans vos positions. Le cas échéant, une négociation gagnant-gagnant [lien au modèle] peut contribuer à trouver une solution qui peut satisfaire tout le monde, dans une certaine mesure.

Cette méthode repose sur trois principes : soyez calme, soyez patient et soyez respectueux.

