



Management di team – gestire le tensioni

I conflitti fanno parte del mondo del lavoro: infatti, laddove le persone collaborano emergono e si scontrano le differenze di opinione, esigenze e obiettivi divergenti. L'ideale è promuovere un clima di lavoro arricchente e stimolante. Tuttavia, non sempre è possibile evitare situazioni ostili e tese.

Quando una collaboratrice aspetta un bambino, è possibile che – all'interno del gruppo di lavoro o di un progetto – emergano tensioni. Simili tensioni possono essere evitate o quantomeno ridotte. In tal modo, evitate che una gravidanza – di per sé un evento lieto – si trasformi in materia di conflitto. Il presente pro-memoria intende costituire base di riflessione e suggerirvi qualche consiglio.

La gravidanza ha ripercussioni sui diritti delle lavoratrici. Di solito, la gravidanza influisce sul rapporto di lavoro: la lavoratrice acquisisce nuovi diritti. Decisioni connesse agli obblighi del datore di lavoro – di tutelare la salute della donna incinta o che allatta – non devono essere intese tuttavia alla stregua di privilegi o concessioni. Le misure di tutela sono prescritte dalla legge e sono connesse con lo stato della persona, non con la persona in sé.

Ulteriori informazioni

Travail.Suisse, brochure Clever N. 7 «Conflitti sul lavoro» (in francese)

→ http://www.travailsuisse.ch/fr_service/brochures_et_produits

Situations conflictuelles typiques et réponses possibles

Les grands types de conflits se regroupent en quatre catégories :

1. Déséquilibres : dans le déroulement du travail, les déséquilibres peuvent survenir à tout moment, croître et mener au conflit. Il peut y avoir déséquilibre...

- a) entre le volume de travail et le temps dont on dispose
- b) entre les informations dont on a besoin et celle que l'on obtient
- c) entre la prestation et le salaire
- d) entre ses propres capacités et celles qui sont requises pour s'acquitter de la tâche

Les déséquilibres s'accroissent si les supérieurs ont une mauvaise technique de travail, planifient mal et ne communiquent pas suffisamment avec leurs employés.

- Annoncer la grossesse d'une collaboratrice au reste de l'équipe où elle travaille est une tâche à réaliser rapidement. Ainsi, tout le monde est informé en même temps, ce qui réduit le déséquilibre en informations.

- Bien planifier le travail, expliquer les décisions et les communiquer à temps, c'est encore plus important quand une ou plusieurs collaboratrices sont enceintes.
- Les décisions prises du fait de la protection de la maternité et de l'allaitement doivent être communiquées mais aussi expliquées à temps et à tous pour éviter les conflits qui peuvent naître de divergences d'opinion et de déséquilibres d'une part, et d'autre part pour éviter que des situations difficiles ne s'aggravent.

2. Infractions à la loi : le monde du travail est régi par des règles et des lois qui doivent être respectées par l'employeur et les employés. C'est plus la méconnaissance qui est souvent à l'origine d'une infraction ; la volonté de se soustraire à ses obligations est beaucoup plus rare.

- « Nul n'est censé ignorer la loi ». Mais ce n'est pas facile : l'échéancier **mamagenda** vous rappelle à temps les détails de la protection de la santé que les employeurs sont tenus d'assurer à leurs employées enceintes ou allaitantes.
- Les collaboratrices, elles aussi, sont de mieux en mieux informées de leurs droits grâce aux campagnes menées notamment par les syndicats. L'échéancier **mamagenda** peut être consulté sur l'internet depuis le domicile.



3. Divergences d'opinion : lors de décisions à prendre, les personnes chargées de les prendre ou celles qui sont touchées par ces décisions ne sont pas toujours du même avis. Si les opinions se bloquent mutuellement, si les personnes ne se comprennent pas ou se sentent négligées devant la décision prise, les divergences d'opinion peuvent mener au conflit.

- ne pas éluder les conflits : dans la plupart des cas, derrière les conflits se cachent des valeurs légitimes de personnes ou de groupes qui poursuivent des objectifs différents. Le conflit permet souvent de clarifier des situations.
- donner souvent la parole : par crainte des conflits, les personnes se taisent et laissent les petites tensions s'accumuler jusqu'à la « goutte qui fait déborder le vase ». Une broutille, un détail, et c'est l'explosion. Ménager des moments réguliers où chacun-e s'exprime est salutaire pour la vie des équipes.

4. Querelles avec entre collègues de travail : la satisfaction au travail, et donc la productivité, est étroitement liée au climat de travail. Celui-ci est perturbé si un conflit éclate entre les membres d'une équipe. Les occasions sont nombreuses (rivalité réciproque, manque d'engagement, arrivisme d'autrui, manque d'ordre ou pinailage, etc.). La survenue d'une grossesse peut aussi être source de conflit quand l'entente préexistante n'est pas bonne.

- Tout conflit a une histoire, chacun tire son origine dans un fait objectif. Il est important que le conflit ne se déplace pas du niveau factuel au niveau relationnel. Gérer des conflits s'apprend à tous les échelons de la hiérarchie (voir plus bas « De l'art de gérer les conflits »).

De l'art de gérer les conflits

De nombreux cours existent pour former les personnes à la gestion des conflits. Si une équipe se trouve dans une situation difficile, il est sans doute utile de lui prodiguer de tels cours, par un tiers externe à l'entreprise.

On peut toutefois définir des attitudes fondamentales, des formes de discours et des conditions préalables à observer et à faire respecter lorsque l'on aborde un conflit soi-même ou que l'on intervient entre personnes en conflit.

1. Attitudes fondamentales des personnes :

- a) dans un conflit, l'ennemi n'est pas une personne, mais le conflit lui-même, qu'il s'agit de résoudre (on reste sur le terrain factuel).
- b) l'objectif n'est pas qu'une personne triomphe sur une autre, mais d'obtenir une meilleure qualité de travail (et de vie).
- c) chaque personne est en droit d'avoir des conflits, cela n'est pas synonyme de mauvais caractère. La personne qui signale un conflit ne doit pas être disqualifiée pour avoir signalé un problème.

2. Manières de s'adresser à autrui :

- a) les personnes en conflit utilisent la forme du « je » et non pas du « tu » (ou « vous »). Dire « je me sens traité-e de manière injuste » n'a pas la même portée que de dire « vous me traitez de manière injuste ».
- b) les personnes en conflit parlent de la chose elle-même, pas d'autres personnes. Dire « j'ai constaté un problème avec telle tâche », plutôt que « vous ne faites plus telle tâche ».

3. Conditions préalables :

- a) chaque partie est mise au courant des faits à l'origine du conflit ;
- b) chaque partie connaît ses droits et devoirs ;
- c) chaque partie reconnaît à l'autre le droit d'avoir sa propre vision des choses ;
- d) chaque partie admet que son propre point de vue puisse être remis en question ;
- e) chaque partie connaît son propre caractère, son modèle comportemental et ses émotions.

4. Gérer les émotions autant que les faits

- a) lorsque le conflit, dont l'origine est un fait, s'envenime, les sentiments s'en sont certainement mêlés. Il est contre-productif de ne pas les prendre en considération dans la gestion du conflit.
- b) une fois les faits établis, chaque personne doit être en mesure d'exprimer les sentiments ou les valeurs qui ont été heurtés par le conflit.