



L'art du conflit avec les méthodes TKI® et MBTI® : transformer les désaccords en solutions



Si le feed-back, qu'il soit positif ou négatif, est le nerf de la guerre du développement professionnel, notre mission en tant qu'experts de l'évaluation de l'humain, consiste à aider toute personne à en apprendre en toutes circonstances.

Les questionnaires et méthodes d'évaluations que nous développons ont pour but d'apporter des données objectives pour identifier les forces et angles morts de chacun. Les objectifs et plans de développement individuels sont ainsi définis sur cette base dans chaque situation particulière.

En matière de gestion des conflits, deux méthodes permettent d'obtenir des résultats durables : TKI® (Thomas-Kilmann Mode Instrument) et MBTI® (Myers-Briggs Type Indicator®). Ce guide explique comment les utiliser de manière conjointe pour tirer le meilleur parti de chacune d'elles, et apporter le plus de données objectives et de matière pour les professionnels de l'accompagnement qui les emploient.

Introduction

Dans un contexte où la situation économique mondiale ne cesse de générer du stress, il n'est pas surprenant de voir les conflits rythmer le quotidien au travail - entre collègues, membres d'une même équipe ou toute autre personne ayant une opinion divergente.

Il y a plus de 40 ans, le modèle TKI a été proposé pour aider à comprendre que nous avons tendance à nous restreindre à une approche par défaut ou habituelle dans notre manière de gérer les conflits interpersonnels. Le modèle fait état des cinq modes de résolution de conflit possibles et détaille quand et comment chacun d'entre eux permet d'arriver au résultat escompté. Ces modes sont :

- Rivaliser
- Collaborer
- Chercher le compromis
- Éviter
- S'accommoder

Le schéma ci-dessous illustre ces cinq modes, obtenus du croisement de deux processus psychologiques à l'œuvre dans une situation de conflit : la détermination et la coopération. Tout le monde peut utiliser les cinq modes de gestion des conflits. Toutefois, la plupart d'entre nous utilise certains modes plus volontiers que d'autres - et a donc tendance à s'y fier davantage.

L'indicateur MBTI, quant à lui, a été mis au point il y a plus de 60 ans. Il est utilisé pour aider

à comprendre le lien entre nos préférences psychologiques et notre propension à gérer le conflit de telle ou telle manière. À l'origine, il a été conçu pour apporter un cadre de décryptage de notre façon d'être dans le monde. Façon d'être qui conditionne notre manière de gérer les situations conflictuelles.

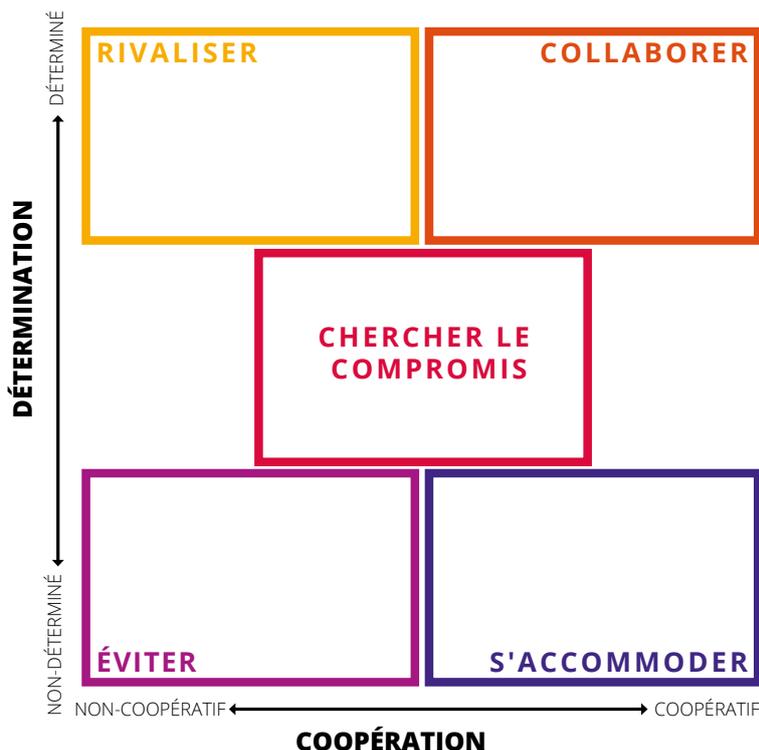
Préférences MBTI® et modes TKI®

Comment interagissent-ils ? Les quatre paires de préférences MBTI reflètent quatre dimensions clés de notre fonctionnement :

- Notre manière de nous ressourcer (Extraversion ou Introversion)
- Le canal privilégié de recueil d'informations (Sensation ou Intuition)
- Le mode de prise de décisions (Pensée ou Sentiment)
- La façon d'aborder le monde extérieur ou le style de vie (Jugement ou Perception)

Nous pouvons fonctionner de l'une ou l'autre manière sur chacune de ces quatre dimensions, avec une tendance à privilégier l'une d'entre elles. Ces préférences peuvent être mises en parallèle avec les modes de gestion des conflits décrits par le modèle TKI.

Les tableaux des pages suivantes décrivent comment chacune des huit préférences peut colorer la manière de se comporter dans chacun des cinq modes de résolution des conflits.



Mode RIVALISER

Ce tableau résume quelques comportements typiques de chaque préférence MBTI dans le mode **Rivaliser**

| Le mode Rivaliser et l'énergie | |
|--|---|
| Les personnes de préférence Extraversion | Les personnes de préférence Introversion |
| Ont besoin d'être entendues | Prennent le temps de formuler leur point de vue |
| Peuvent parler en même temps que les autres | Peuvent préférer les e-mails aux conversations téléphoniques ou en face-à-face |
| Peuvent interrompre les autres pour exprimer leur point de vue | Présentent des idées qu'elles ont eu le temps d'investiguer et de finaliser |
| Peuvent rapidement passer d'une chose à l'autre | Peuvent se montrer persuasives quand il s'agit de passer leur message |
| Peuvent ne pas laisser de place pour l'expression des autres | Peuvent être frustrées par les personnes de préférence Extraversion qui veulent discuter en face-à-face |

| Le mode Rivaliser et le recueil d'informations | |
|--|---|
| Les personnes de préférence Sensation | Les personnes de préférence Intuition |
| Utilisent des faits précis pour appuyer leur argumentation | Veulent prendre en compte l'ensemble de la situation |
| Préfèrent une approche rigoureuse, avec des informations précises | Cherchent à prendre en considération les implications du conflit |
| Se réfèrent à différentes sources de données concrètes | Cherchent à démontrer que leur approche est meilleure et a plus de sens |
| Présentent leurs idées point par point | Veulent considérer de nouvelles façons d'aborder le conflit |
| Peuvent avoir l'impression que les arguments des personnes de préférence Intuition manquent de sens pratique | Peuvent être submergées par trop de détails ou données |

| Le mode Rivaliser et la prise de décision | |
|--|--|
| Les personnes de préférence Pensée | Les personnes de préférence Sentiment |
| Cherchent à démontrer pourquoi leur point de vue est logique, clair et approprié | Veulent généralement mettre fin au conflit le plus rapidement possible |
| Se concentrent sur le résultat à atteindre | Ont tendance à se battre pour les personnes qui sont impliquées |
| Peuvent se montrer agressives pour faire passer leurs idées | Argumentent pour être entendues et prises en compte |
| Se concentrent plus sur ce qui doit être fait que sur les personnes concernées | Peuvent entrer en conflit si leurs valeurs ou principes sont attaqués |
| Peuvent ignorer la manière dont les autres seront affectés | Tiennent davantage compte des personnes que des faits |

Le mode Rivaliser et le monde extérieur

| Les personnes de préférence Jugement | Les personnes de préférence Perception |
|---|---|
| Peuvent chercher à mettre rapidement fin au conflit | Aiment progresser en adoptant des points de vue opposés ou des positions différentes |
| Peuvent ne pas prendre le temps de considérer les points de vue des autres | Veulent peser le pour et le contre pour le plaisir d'argumenter |
| Peuvent camper fermement sur leurs positions | Se montrent flexibles et ouvertes ; encouragent le changement |
| Veulent définir un plan d'action si le conflit est appelé à durer | Peuvent maintenir le conflit ouvert plus longtemps que cela ne semble nécessaire aux autres |
| Peuvent clore un débat ou un conflit sans prendre en considération le fait qu'il manque l'essentiel | Peuvent se sentir frustrées d'être pressées de prendre une décision |

Mode **COLLABORER**

Ce tableau résume quelques comportements typiques de chaque préférence MBTI dans le mode **Collaborer**

Le mode Collaborer et l'énergie

| Les personnes de préférence Extraversion | Les personnes de préférence Introversion |
|---|---|
| Préfèrent les conversations en face-à-face | Préfèrent travailler seules ou en coulisses |
| Aiment que les autres partagent ce qu'ils savent sur le sujet | Ont besoin de temps pour réfléchir avant de contribuer aux idées lancées |
| Peuvent lancer de nouvelles pistes de réflexion pour alimenter la discussion | Préfèrent travailler en petits groupes plutôt qu'en grands groupes ou équipes |
| Veulent entendre les idées des autres | Préfèrent creuser et analyser en autonomie les différents aspects du conflit |
| Aiment jongler avec différents points de vue et attendent que les autres contribuent au pied levé | Peuvent avoir l'impression que les personnes de préférence Extraversion envahissent leur espace et les empêchent de se concentrer |

Le mode Collaborer et le recueil d'informations

| Les personnes de préférence Sensation | Les personnes de préférence Intuition |
|---|--|
| Veulent trouver la meilleure solution possible | Cherchent le modèle explicatif pour comprendre ce qui se joue dans un conflit |
| Privilégient les méthodes collaboratives éprouvées | Apprécient brainstormer pour trouver des solutions |
| Veulent s'appuyer sur leurs succès antérieurs | Ne craignent pas de prendre des risques et d'aborder les choses sous un angle différent |
| Veulent rassembler autant d'informations et de sources que possible | S'inspirent des idées des autres et les élaborent |
| Peuvent suggérer aux deux parties de dresser leur liste de préoccupations | Peuvent percevoir les questions ou les défis des autres comme un manque de collaboration |

Le mode Collaborer et la prise de décision

| Les personnes de préférence Pensée | Les personnes de préférence Sentiment |
|---|---|
| Peuvent être sur la défensive lorsque leurs points de vue sont contestés | Veulent comprendre les préoccupations des deux parties |
| Peuvent avoir tendance à pousser leurs opinions plutôt que d'écouter | Souhaitent trouver une solution gagnant-gagnant |
| Peuvent chercher à gagner plus qu'à trouver un accord | Peuvent prendre personnellement les commentaires négatifs |
| Préfèrent régler les problèmes et passer à autre chose | Abordent le conflit en cherchant à se rendre utiles |
| Peuvent chercher à mettre rapidement fin au désaccord en cas de conflit personnel | Gardent les besoins des autres à l'esprit |

Le mode Collaborer et le monde extérieur

Les personnes de préférence Jugement

Peuvent formuler un avis avant d'avoir pris connaissance de tous les faits

Proposent un plan pour avancer

Avancent en évaluant et en mettant de l'ordre dans les options

Veulent que la solution tienne compte des objectifs plus généraux

Peuvent devenir irritables si une solution commune tarde à émerger

Les personnes de préférence Perception

Peuvent ne pas être à l'aise pour donner leur accord dans la mesure où les besoins pourraient évoluer

Ont besoin d'avoir la possibilité d'explorer les différentes solutions possibles

Souhaitent pouvoir explorer des solutions jusqu'au dernier moment

Peuvent se sentir contraintes par un plan trop structuré ou précis

Veulent rester flexibles dans la recherche de consensus

Mode **CHERCHER LE COMPROMIS**

Ce tableau résume quelques comportements typiques de chaque préférence MBTI dans le mode **Chercher le compromis**

Le mode Chercher le compromis et l'énergie

| Les personnes de préférence Extraversion | Les personnes de préférence Introversiion |
|---|--|
| Ont tendance à lancer plusieurs solutions à la volée lors d'un brainstorming ou d'une réunion | Préfèrent prendre connaissance des désaccords par écrit avant de se rencontrer en personne |
| Négocient en proposant plusieurs perspectives et options | Dans un dialogue, souhaitent que la répartition du temps de parole soit équitable |
| Exposent leurs points de vue et ce à quoi elles sont le moins disposées à renoncer | Peuvent renoncer à prendre la parole lorsque plusieurs personnes parlent en même temps |
| Avancent rapidement pour aller plus vite aux principaux enjeux | Sont susceptibles de ne partager que leurs arguments ou besoins les plus importants |
| Peuvent se sentir frustrées quand ceux de préférence Introversiion ont besoin de prendre leur temps avant d'émettre un avis | Leur silence ne vaut pas acceptation |

Le mode Chercher le compromis et le recueil d'informations

| Les personnes de préférence Sensation | Les personnes de préférence Intuition |
|--|---|
| Cherchent la solution qui a un sens logique | Ont tendance à remettre en cause les idées qui ne tiennent pas compte de la vue d'ensemble du conflit |
| Peuvent avoir tendance à maintenir le statu quo | Ont besoin d'avoir une vision claire de ce que la solution doit apporter |
| Peuvent se montrer persistantes dans leur argumentation | Se montrent innovantes pour trouver un terrain d'entente |
| Ont besoin de voir comment la solution sera mise en œuvre | Explorent plusieurs possibilités avant d'en choisir une |
| S'attendent à ce que certaines normes soient respectées dans la recherche de compromis | Veulent que la discussion prenne la direction d'exploration d'idées communes |

Le mode Chercher le compromis et la prise de décision

| Les personnes de préférence Pensée | Les personnes de préférence Sentiment |
|--|---|
| Peuvent avoir du mal à lâcher leurs arguments | Souhaitent que les deux parties soient également satisfaites du résultat |
| Seront rarement les premières à renoncer à ce qu'elles veulent ou ce dont elles ont besoin | Veulent rapidement trouver des solutions mutuellement acceptables |
| S'attachent à satisfaire leurs priorités avant de considérer les besoins des autres | Sont prêtes à faire des compromis dans l'espoir de parvenir à une résolution plus rapide |
| Ont tendance à avancer avec la décision prise sans revenir dessus | Apprécient les efforts déployés à prendre en compte leurs sentiments et leur point de vue |
| Peuvent penser que déployer trop d'efforts à gérer les émotions des uns et des autres est une perte de temps | Peuvent se montrer rancunières si elles ne se sentent pas écoutées et se sentent bousculées |

Le mode Chercher le compromis et le monde extérieur

Les personnes de préférence Jugement

Se sentent soulagées lorsqu'une solution est trouvée rapidement

Se sentent à l'aise pour trancher sans avoir à investiguer en tous points

Veulent qu'il y ait un suivi de la décision prise

Veulent un plan d'action qui tienne compte des deux perspectives

Ont tendance à structurer leurs idées pour déceler rapidement les meilleures

Les personnes de préférence Perception

Veulent avoir le choix des aspects du conflit à considérer

Ne supportent pas lorsque les préoccupations se limitent à la tâche ou à la recherche de conclusion à tout prix

Se rebellent face à la rigidité

Préfèrent garder les options ouvertes

Peuvent changer d'avis et de priorités en cours de discussion

Mode **ÉVITER**

Ce tableau résume quelques comportements typiques de chaque préférence MBTI dans le mode **Éviter**

| Le mode Éviter et l'énergie | |
|--|---|
| Les personnes de préférence Extraversion | Les personnes de préférence Introversion |
| Peuvent esquiver le conflit par des discussions sans rapport | Peuvent ne pas s'exprimer sur leur position |
| Peuvent parler du conflit avec tout le monde sauf avec les personnes concernées | Peuvent ignorer les demandes ou les besoins des autres |
| Peuvent ressentir le besoin de prendre le temps de parler du conflit pour comprendre en quoi il consiste | Peuvent utiliser le temps nécessaire pour recueillir les informations comme excuse pour ne pas s'engager dans sa résolution |
| Peuvent se montrer moins engagées dans la résolution du conflit si cela leur génère du stress | Peuvent espérer que l'absence de contact permettra au conflit de s'essouffler |
| Peuvent laisser le conflit s'installer dans le temps en étant indisponibles pour en parler | Peuvent avoir développé du ressentiment si elles ne se sont pas senties écoutées ou considérées précédemment |

| Le mode Éviter et le recueil d'informations | |
|--|---|
| Les personnes de préférence Sensation | Les personnes de préférence Intuition |
| Peuvent éprouver une « paralysie de l'analyse » et se perdre dans leurs recherches d'informations | Peuvent avoir tendance à rester coincées dans la phase de brainstorming sans parvenir à dégager de solution |
| Sont enclines à se rejouer des séquences du conflit encore et encore | Peuvent se laisser submerger par la gravité du conflit |
| Peuvent avoir le sentiment que la solution proposée n'est pas encore parfaite ou suffisamment bonne | Peuvent avoir du mal à se détacher des scénarios catastrophes pour se focaliser sur des solutions constructives |
| Peuvent utiliser leur méfiance à l'égard des informations comme excuse pour ne pas prendre de décision | Peuvent avoir du mal à consolider leur point de vue ou leurs arguments |
| Peuvent avoir l'impression que les options ne sont pas assez solides pour avancer | Peuvent se sentir rejetées ou démotivées par les questions des personnes de préférence Sensation |

| Le mode Éviter et la prise de décision | |
|--|---|
| Les personnes de préférence Pensée | Les personnes de préférence Sentiment |
| Peuvent élaborer un argument logique pour ne pas aller de l'avant | Peuvent avoir du mal à tolérer l'inconfort généré par le conflit |
| Peuvent « traîner des pieds » en prenant leur temps pour étudier le cahier des charges et peser le pour et le contre | Risquent de ne pas exprimer leurs besoins pour mettre fin au conflit au plus vite |
| Peuvent camper sur leurs positions en créant une impasse | Peuvent adopter des comportements passifs-agressifs plutôt que d'expliquer clairement leur position |
| Peuvent chercher à esquiver le conflit si l'autre partie leur semble déraisonnable | Peuvent s'inquiéter de blesser les sentiments des autres |
| Peuvent avoir du mal à accepter l'impact émotionnel de leur façon de faire sur les autres | Peuvent se sentir paralysées par leur réponse émotionnelle au conflit |

Le mode Éviter et le monde extérieur

| Les personnes de préférence Jugement | Les personnes de préférence Perception |
|--|--|
| Peuvent se sentir confuses s'il faut considérer trop d'options | Peuvent procrastiner jusqu'à ce que le problème se résolve de lui-même |
| Préfèrent abandonner ou se retirer de la discussion plutôt que d'accepter d'être en désaccord | Peuvent sembler détendues et à l'aise face à l'ambiguïté |
| Peuvent sentir le stress monter en l'absence de conclusion | Peuvent avoir tendance à suivre leurs motivations du moment |
| Étant généralement déterminées, elles feront en sorte de trouver une raison pour ne pas aller de l'avant | Peuvent « déguiser » l'absence de décision en une approche flexible |
| Peuvent changer les priorités pour créer artificiellement un sentiment de conclusion ou d'achèvement | Peuvent tenter d'avancer sans avoir solutionné le problème |

Mode S'ACCOMMODER

Ce tableau résume quelques comportements typiques de chaque préférence MBTI dans le mode S'accommoder

| Le mode S'accommoder et l'énergie | |
|---|--|
| Les personnes de préférence Extraversion | Les personnes de préférence Introversion |
| Cherchent à exprimer leur accord et à coopérer | Peuvent utiliser le silence comme signe de leur accord |
| Veulent que leur esprit d'équipe soit remarqué | Ont tendance à manifester leur soutien de manière discrète |
| Peuvent taire leurs préoccupations concernant le conflit | Accordent une grande attention à leur façon de faire des retours |
| Peuvent se convaincre que l'opinion de la majorité est la meilleure, même si elles ne la partagent pas | N'aiment pas avoir à prendre une décision rapide sans avoir le temps de réfléchir |
| Peuvent se montrer méfiante vis-à-vis des personnes de préférence Introversion qui ne partagent pas leur point de vue | Peuvent en vouloir aux autres si on ne leur laisse pas le temps de réfléchir au meilleur plan d'action |
| Le mode S'accommoder et le recueil d'informations | |
| Les personnes de préférence Sensation | Les personnes de préférence Intuition |
| Cherchent les informations permettant de mettre fin au conflit | Génèrent des options pouvant satisfaire les deux parties |
| Recherchent des données pour rapprocher les deux positions | Recherchent de nouvelles informations qui permettraient d'aboutir à un consensus |
| Sont attentives aux détails qui permettent de trouver un terrain d'entente entre les parties adverses | Font preuve de souplesse et peuvent sacrifier leurs propres besoins dans l'intérêt général |
| Ont besoin que les informations soient fiables et précises pour avancer | Peuvent continuer à brainstormer même après avoir trouvé une solution |
| Cherchent à respecter les traditions et à préserver les acquis | Cherchent à identifier le cœur du problème, puis à hiérarchiser les besoins du groupe en fonction |
| Le mode S'accommoder et la prise de décision | |
| Les personnes de préférence Pensée | Les personnes de préférence Sentiment |
| Peuvent se convaincre que le conflit n'est pas une priorité pour elles | Peuvent se montrer passives-agressives à chaque étape du conflit |
| Considèrent leur accord comme un acte de bienfaisance vis-à-vis des autres | Ont du mal à partager leurs préoccupations qui ne pourront pas être abordées |
| Rappellent aux autres que le choix leur appartient, même si cela met en danger leurs propres besoins | Estiment apporter leur pierre à l'édifice du bien commun |
| S'efforcent de ne pas considérer le fait de céder comme un abandon ou une défaite | Sont soulagées de ne plus avoir à vivre l'inconfort d'un conflit |
| Sont satisfaites si la décision d'aller de l'avant a du sens, même si elles ne sont pas d'accord | S'efforcent de faire preuve de compassion vis-à-vis des positions des autres |

Le mode S'accommoder et le monde extérieur

| Les personnes de préférence Jugement | Les personnes de préférence Perception |
|--|--|
| Utilisent la structuration et la planification comme outils de collaboration | Se montrent souples vis-à-vis des autres, en s'adaptant à eux |
| Se montrent attentionnées, conscientes des besoins des autres et préparent leur emploi du temps à l'avance | Veulent entendre tous les points de vue avant de prendre une décision |
| Peuvent mettre fin à une dispute ou à un désaccord juste pour pouvoir tourner la page | Considèrent que coopérer est synonyme d'ouverture au changement |
| Considèrent que leurs méthodes permettent aux autres d'être impliqués dans leurs projets | Vivent dans le moment présent et évaluent les meilleures options qui y sont disponibles |
| Peuvent céder sur des questions qui sont moins importantes pour eux pour trancher sur une solution | Peuvent céder sur le moment, en pensant que les choses seront probablement amenées à changer |

Dynamique du type, stress et gestion des conflits

La dynamique du type renvoie à quatre fonctions :

1. **Notre mode favori (la dominante)** : que l'on utilise le plus naturellement et auquel on se fie le plus.
2. **Le deuxième mode (l'auxiliaire)** : il apporte un appui au premier, pour s'assurer que ce qui doit se produire se produit.
3. **Le troisième mode (la tertiaire)** : équilibre le deuxième.
4. **Le quatrième mode (l'inférieure)** : largement inconscient. Il a tendance à apparaître en cas de stress ou de déséquilibre.

En temps normal, la dynamique du type actionne les leviers dans l'ordre décrit ci-dessus (c'est-à-dire 1, 2, 3, 4).

Cependant, en cas de conflit, le stress généré peut nous mettre « sous l'emprise » de notre quatrième mode, laissant ce mode largement inconscient gouverner nos comportements. Ainsi, une personne de préférence Extraversion passe temporairement en mode Introversion lorsqu'elle est sous emprise, et vice-versa.

À noter également que lorsqu'un conflit éclate, certaines personnes se retrouvent presque immédiatement sous l'emprise de leur quatrième mode. Par conséquent, elles ne peuvent plus fonctionner dans leur mode préféré, qui leur permet d'être en pleine possession de leurs moyens et au mieux de leurs qualités habituelles.

L'état « sous emprise » peut aussi impacter le choix du mode de résolution des conflits. Tout le monde a un mode de gestion des conflits habituel qu'il utilise plus souvent et avec lequel il est plus à l'aise. De même qu'un mode moins familier et - potentiellement - moins confortable.

L'art de la gestion efficace des conflits consiste à apprendre à reconnaître et à utiliser le mode

de résolution le plus adapté à la situation - qu'il soit préféré ou non. Cependant, lorsque nous sommes sous emprise, nous n'avons plus accès aux ressources nécessaires pour choisir le mode TKI le plus adapté.

Paires fonctionnelles MBTI® et modes de résolution TKI®

Regardons maintenant les paires fonctionnelles - les deux lettres du milieu du type psychologique. Associées aux modes de résolution des conflits TKI, elles fournissent un éclairage utile pour comprendre comment les conflits apparaissent, sont gérés et résolus.

À commencer par quelques déclencheurs typiques de conflit pour chacune des paires fonctionnelles :

- Pour les **ST**, le conflit peut être déclenché par le non-respect des procédures ou du protocole établi. Ils considèrent que le travail doit être fait de façon méthodique, rigoureuse et avec minutie.
- Pour les **SF**, le conflit survient lorsque les autres émettent trop de critiques à leur égard ou se montrent trop impersonnels. Ils accordent beaucoup d'importance aux relations et sont au service des autres. Lorsque ces derniers n'y mettent pas du leur, les SF peuvent réagir vivement en prenant la défense des personnes qui pourraient en être affectées - même si cela leur coûte.
- Les **NF** désirent l'harmonie par-dessus tout mais seront les premiers à entrer en conflit si leurs valeurs ou leurs principes sont bafoués. Ils se donnent pour mission de responsabiliser et inspirer les autres par ce qu'ils font, et peuvent avoir du ressentiment lorsqu'on se met en travers de leur chemin.
- Pour les **NT**, le conflit s'amorce à chaque fois que leurs compétences sont mises en doute. Ils éprouvent une certaine fierté de l'étendue de leurs connaissances et défieront quiconque douterait de leur expertise dans leur domaine.

Interaction entre les paires fonctionnelles MBTI et les modes de résolution des conflits TKI :

| Modes de résolution des conflits | ST | SF | NF | NT |
|----------------------------------|--|---|--|--|
| Rivaliser | Pointent des faits spécifiques considérés comme essentiels | Attirent l'attention sur l'impact sur les autres | Cherchent à aider les autres à grandir | Innovent pour perfectionner les systèmes |
| Collaborer | Collectent une grande quantité d'informations | Veulent aider les deux parties avec justesse | Restent focalisées sur la recherche d'harmonie | Brainstorment pour trouver la solution optimale |
| Chercher le compromis | Se réfèrent aux données pour justifier leur position | Estiment que mettre en commun ce qu'on sait peut bénéficier à tout le monde | Veulent comprendre les préoccupations des deux parties | Couper la poire en deux pour être équitables |
| Éviter | Résistent au changement qui n'a pas de sens | Ne veulent blesser les sentiments de personne | Espèrent que le problème disparaîtra de lui-même | Se rebellent si cela ne va pas dans le sens souhaité |
| S'accommoder | Cèdent en l'absence de données significatives | Sont les premières à s'adapter si cela peut bénéficier au plus grand nombre | Acceptent de se sacrifier pour l'équipe | Perdent la bataille pour gagner la guerre |

Impact du mode de gestion des conflits sur l'utilisation des préférences

Dans une situation de conflit, la question centrale est de savoir ce qui a de la valeur pour les différentes parties et ce qu'elles sont prêtes à faire pour le préserver. Car ce à quoi on tient guidera nos choix tout au long du conflit. C'est sur ce point que le recoupement entre les outils TKI et MBTI rend l'éclairage le plus intéressant.

Rivaliser

Les personnes qui font souvent appel au mode Rivaliser pour gérer les conflits ont la volonté d'affirmer leur position. Elles y tiennent, parfois même au détriment des relations. Elles se démènent pour justifier avec force leur position, voire même leur comportement pour gérer le conflit. Pour elles, débattre peut faire partie du plaisir, dont le but ultime est d'avoir raison ou le dernier mot. Même quand la Pensée n'est pas leur préférence, il est probable qu'elles l'utilisent pour « rivaliser ». Cela fonctionne bien lorsqu'une décision rapide est requise ou si un groupe n'est pas en mesure de trouver un consensus.

Collaborer

Le mode Collaborer est intéressant à utiliser lorsqu'une solution gagnant-gagnant est possible. On l'utilise quand le temps dont on dispose est suffisant pour comprendre l'ensemble des tenants

et aboutissants d'un conflit.

Ce mode est à privilégier lorsque préserver les relations est essentiel au bien-être des collaborateurs et au bon fonctionnement de l'organisation. Cela appelle l'utilisation de la préférence Sentiment.

Face au besoin de créer de l'adhésion pour aller au bout d'une idée, prendre le temps de collaborer peut s'avérer bien plus bénéfique à long terme que d'utiliser le mode Rivaliser en cherchant à « gagner ».

On apprend davantage des autres en restant à l'écoute de leurs arguments. Le résultat obtenu s'avère le plus souvent la meilleure solution possible au problème.

Chercher le compromis

Lorsque le temps est compté, l'avantage du mode Chercher le compromis est de satisfaire - au moins partiellement - chacune des parties. Faire appel à la fois à la préférence Pensée pour négocier, mais aussi à la préférence Sentiment pour tenir compte des besoins et des préoccupations des autres est alors clé. Les personnes qui ont tendance à se tourner vers le mode Chercher le compromis souhaitent être justes et sont prêtes à faire quelques concessions si cela permet d'aboutir à de meilleures solutions sur le long terme. Mais elles ne seront pas les seules à renoncer - elles attendent qu'on leur rende la pareille. Le même conflit peut refaire surface plus tard et donner lieu à une solution différente.

Éviter

Le mode Éviter peut s'avérer pratique lorsqu'il n'y a pas de « victoire » en vue pour l'une ou l'autre des parties. Les personnes qui ont tendance à recourir à ce mode peuvent se sentir si mal à l'aise face au conflit, qu'elles préfèrent subir leurs sentiments de colère ou de déception plutôt que d'aborder la situation conflictuelle. L'utilisation de ce mode peut parfois se révéler approprié, par exemple lorsque l'une des parties se montre déraisonnable et que chercher à comprendre le pourquoi du comment ne servirait pas à grand-chose. L'évitement peut également être utile si le débat mérite d'être remis à plus tard, le temps de rassembler davantage d'informations.

Le revers de l'utilisation du mode Éviter est que les personnes peuvent finir par avoir l'impression de ne jamais obtenir ce qu'elles veulent ou que les choses ne pourront jamais s'arranger. Le mode Éviter est souvent choisi lorsque les sentiments personnels entrent en jeu ou que l'autre partie se montre irrationnelle. Pour les personnes de préférence Pensée, cela implique de mettre en sourdine leur désir de gagner, et pour les personnes de préférence Jugement de faire de même avec leur désir de conclure.

Les personnes de préférence Extraversion pourraient avoir envie de continuer la discussion mais devront parfois se résigner à se retirer de la situation.

S'accommoder

Les personnes qui utilisent le mode S'accommoder cherchent souvent à se rendre utiles en s'en remettant à quelqu'un de plus expérimenté ou expert qu'elles. Ce mode peut être utilisé pour

préserver une relation ou maintenir l'harmonie dans une équipe. Si vous vous trouvez en minorité lors d'un conflit et que les autres veulent avancer sans tenir compte de votre position, il vous faudra probablement faire preuve de flexibilité en utilisant vos préférences Perception et Intuition. Cela signifie être ouvert à la possibilité que quelqu'un d'autre en sache plus que vous, ou dispose de plus de pouvoir ou d'autorité pour faire avancer les choses. Les personnes de préférence Pensée pourraient ressentir le besoin de faire appel à la préférence Sentiment pour modérer leurs arguments et parvenir à une solution. Utiliser la préférence Sentiment est un bon moyen de limiter les dégâts : par exemple, lorsqu'on a blessé quelqu'un ou quand se conformer aux souhaits de l'autre aide à réparer la relation et à continuer à collaborer efficacement.

Conclusion

S'il est facile de faire des liens entre les approches TKI et MBTI, leur utilisation conjointe n'a de l'intérêt que si elle permet de tirer le meilleur parti des préférences et des modes de gestion des conflits à notre disposition.

Les utiliser ensemble aide à agir aussi bien sur le pourquoi que sur le comment des conflits : prendre conscience des déclencheurs du sentiment d'être en conflit, des comportements - habituels et/ou utiles - pour les gérer, et des alternatives possibles.

À propos de About The Myers-Briggs Company

Dans un monde en perpétuel mouvement, vos talents sont un atout – que ce soit au niveau professionnel ou personnel, lors de vos études ou tout au long de votre carrière. Votre succès et votre épanouissement ne dépendent pas uniquement de ce que vous savez et de ce que vous pouvez faire, ils reposent dans une plus grande mesure sur votre manière de construire vos relations et gérer vos interactions avec les autres.

En tant qu'expert de la personnalité, nous valorisons les individus et les accompagnons à devenir une meilleure version d'eux-mêmes en développant une meilleure connaissance de soi et des autres. Nous aidons des organisations de toutes tailles dans le monde entier à améliorer le travail en équipe et la collaboration, à développer leur leadership, à encourager la diversité et à relever les enjeux humains les plus complexes.

Certifiée BCorp, The Myers-Briggs Company est une force qui agit pour le progrès. Nous sommes reconnus en tant qu'experts dans l'évaluation et le développement des personnes, la formation et la psychologie du travail.

Forts d'une présence internationale, d'un réseau de partenaires et de consultants indépendants certifiés dans 115 pays, de produits traduits en 29 langues et d'une expérience avec 88 des sociétés faisant partie du Fortune 100, nous sommes prêts à vous accompagner vers le succès.

eu.themyersbriggs.com