



How to handle employees who don't "play nice."

Clashing Co-workers Creating a Commotion?

Des différends entre collègues déstabilisent votre milieu de travail?

Comment composer avec des éléments perturbateurs.

by / par Merge Gupta-Sunderji

SOMETIMES I think being a supervisor is like babysitting. Worse actually, because I'm dealing with adults rather than children." Fellow supervisor Annie looked up with a questioning eyebrow as Frank stomped into her office and flopped down in a chair. "Why, what happened?" she asked. "Two of my service reps, Annika and Charles, are bickering and arguing with one another, and each one comes in my office, at least twice a week, to complain about the other," replied Frank. "And today, they were both in there, barely 20 minutes apart. Annika wants me to make Charles stop putting his phone on call forward, and Charles wants me to get Annika to stop talking so loudly! Seriously, they're behaving like children. I've known about their constant disagreements for a while now, but I've been ignoring it, hoping that they will sort it out themselves. After this morning though, I think I'm going to have to do something!"

Perhaps you've experienced such a situation yourself—constant conflict between two or more of your employees that's based in personal dislike and only seems to get worse. If so, then it's definitely time to take action, but keeping a few key things in mind as you approach the situation will not only make you more effective, but perhaps more importantly, result in a better outcome. Here are some key things to consider.

First, you have to address the issue. Don't hope that it will miraculously go away.

Short of one employee quitting, clashes and disagreements that are allowed to fester only get worse. I'm not suggesting that you jump in at the first sign of trouble, lots of people work things out on their own, but if the implicated parties are showing up in your office to complain about the other, then it's a signal that it's time for you to get involved.

But let's be clear about what "getting involved" means. It doesn't mean that you play judge and jury, and pass verdict on who

working relationship. I will only help facilitate the process."

Before you get the feuding employees together though, spend some time with each one individually to better understand their perspectives. In each individual meeting, tell the employee exactly what you expect of him/her in terms of the job and performance goals, and then ask what s/he thinks the solutions are to the performance problems and what ideas they have to improve their working

...clashes and disagreements that are allowed to fester only get worse.

is right and who is wrong. Quite the opposite; it's imperative that you not take ownership of whatever the feud is about. This is still *their* problem to deal with. Your involvement should be to insist that the dueling parties sort it out themselves, but with your assistance if necessary. Ideally, you likely want to bring the two (or more) factions together, and say something like "Your constant disagreements are affecting team productivity and morale. You both have to find a way to work more effectively together. It doesn't matter what the disagreement is, I'm not going to rule in favour of one of you or the other. But you both have to stop bickering with one another. I'm happy to help you work things out, but remember that it is up to you to develop a professional

relationship with each other. This last question is essential as it leads right into the second meeting with each employee individually. In this second meeting, tell the employee some of the other employee's ideas for forging a better working relationship and repairing the downward relationship spiral. Only once you've had these two individual meetings should you bring the two employees together to help them resolve their differences. Waiting till after you've had these one-on-one meetings will make you more fully-informed, and this will result in more productive outcomes.

One final and important point: as nice as it would be, it's not your job to make your employees into best friends. However, it *is* your job and your responsibility to ensure

that their work performances are positive and productive. And if two employees' personal dislike of one another is getting in the way of achieving this, then you have no choice but to take action. ■■

« LA SUPERVISION me semble parfois proche de la garde d'enfants... et même pire, en fait, parce que j'ai affaire à des adultes. » Tandis que François se laisse tomber sur une chaise, Annie, sa collègue, lui jette un regard interrogateur. « Qu'est-ce qui se passe? », demande-t-elle. François lui répond : « Deux des représentants du service clientèle, Annika et Charles, se querellent sans cesse. Ils viennent tour à tour dans mon bureau se plaindre l'un de l'autre au moins deux fois par semaine, et, aujourd'hui, ils sont venus tous les deux, à peine à 20 minutes d'intervalle. Annika veut que j'intervienne auprès de Charles pour qu'il cesse de mettre le renvoi d'appel et Charles veut que je fasse en sorte qu'Annika arrête de parler aussi fort! Franchement, ils se comportent comme des enfants. Depuis un moment, je suis conscient de leurs disputes incessantes, mais je ne m'en suis pas mêlé dans l'espoir qu'ils régleraient eux-mêmes leurs différends. Depuis ce matin, toutefois, je crois que je vais devoir m'interposer! »

Peut-être faites-vous face vous-même à ce genre de situation où deux employés (ou plus) ont une relation conflictuelle persistante qui repose sur un sentiment d'antipathie réciproque et ne cesse d'empirer. Dans l'affirmative, il serait vraiment temps d'agir. Il importe cependant de ne pas perdre de vue certains éléments qui non seulement vous rendront plus efficace, mais vous garantiront de meilleurs résultats. Voici quelques aspects essentiels à prendre en considération.

Vous devez d'abord affronter le problème qui se pose. N'espérez pas que celui-ci se règle de lui-même. À moins que l'un des employés concernés ne quitte son poste, les affrontements et les désaccords qu'on laisse couvrir ne font que s'envenimer. Je ne dis pas qu'il faut intervenir au premier signe de différend; beaucoup de gens règlent leurs problèmes d'eux-mêmes. Si, toutefois, les parties en arrivent à venir se plaindre l'une de l'autre dans votre bureau, vous devez d'intervenir.

Soyons clairs, cependant, sur ce que l'on entend par « intervenir ». Il ne s'agit pas de se transformer en juge et de décider qui a tort et qui a raison. Ce serait plutôt tout le contraire : il est essentiel que vous ne preniez pas parti. Vous devez vous investir uniquement pour inciter les deux parties à régler elles-mêmes la situation (tout en proposant votre aide au besoin). Le problème reste *leur*. Idéalement, vous tenterez de réunir les adversaires : « Vos disputes continuelles nuisent à la productivité et au moral de l'équipe. Vous devez trouver un moyen de travailler ensemble plus efficacement. Peu importe la nature de votre

différend, je n'ai pas l'intention de prendre position. Vous devez néanmoins cesser de vous quereller. Je serai heureux de vous aider à régler votre problème, mais rappelez-vous que c'est à vous qu'il appartient d'entretenir une bonne relation professionnelle. Je ne remplirai qu'un rôle facilitateur. »

Avant de réunir les adversaires, prenez le temps de rencontrer chacun d'eux individuellement pour avoir une meilleure compréhension de

réunirez les employés concernés pour les aider à résoudre leurs différends. En tenant d'abord des entretiens individuels, vous serez mieux renseigné, et la rencontre sera plus productive.

En terminant, il est important de souligner qu'il ne vous incombe pas de faire en sorte que vos employés soient les meilleurs amis du monde, malgré tout ce que cela aurait d'agréable. *Par contre*, il vous incombe de vous assurer que vos

[...] les affrontements et les désaccords qu'on laisse couvrir ne font que s'envenimer.

son point de vue respectif. Au cours de chaque entretien individuel, indiquez clairement vos attentes en ce qui a trait au travail et aux objectifs de rendement de l'employé. Demandez-lui ensuite quelles seraient, à son avis, les solutions à ses problèmes de productivité et quelles idées il proposerait pour améliorer sa relation professionnelle avec les autres. Cette dernière question est fondamentale puisqu'elle prépare le terrain pour le second entretien que vous aurez avec chacun des employés. Au cours de cette deuxième rencontre, communiquez à votre interlocuteur certaines des idées proposées par l'autre employé pour bâtir de meilleures relations professionnelles et éviter que la situation ne dégénère. Ce n'est qu'une fois que vous aurez mené ces deux entretiens individuels que vous

employés affichent un bon rendement et qu'ils sont productifs. De ce fait, si l'animosité entre deux employés vous empêche de vous acquitter de cette responsabilité, vous n'aurez d'autre choix que de prendre les mesures qui s'imposent. ■■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at www.mergespeaks.com/blog or contact her at 403.605.4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MJI, KSP, KCI, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à www.mergespeaks.com/blog ou contactez Merge au 403.605.4756.**



Papier ou numérique : À vous de choisir

Découvrez la gamme complète de produits imprimés et numériques de CGA Magazine. Information et inspiration sont au rendez-vous.

Versions numériques www.cgamagazine-digital.ca

NOUVEAU Site Web exclusif www.fr.cgamagazine.ca

www.fr.cgamagazine.ca

CGA
COMPTABLES
GÉNÉRAUX
ACCREDITÉS