

Creating an infrastructure of good conflict

Criando uma infraestrutura para o bom conflito

Eliane S. Markoff¹

Abstract

For some of us, the title of this paper may appear confusing. How can the words “good” and “conflict” appear together in the same title? My experience as a mediator and an ombudsperson convinces me that the juxtaposition can indeed be justified. Not only do these two words have the potential to be used in the same sentence, I will go so far as to state that they *should* be in the same sentence. Conflict in the workplace or almost anywhere is inevitable. We are human. We make mistakes. We annoy others. We offend others. We may be oblivious to how our behavior impacts others. We make assumptions. We are often not aware of someone’s “hot buttons,” and sometimes lack the necessary diplomacy to adequately address a challenging situation with others. We have feelings. We are emotional. We are insecure about certain matters. We often lack the confidence to address conflict, and we especially may lack the know-how to resolve conflict to a mutually beneficial result. Yes, conflict has the potential to be disruptive; even destructive. It can easily demotivate, negatively impact the work environment, result in low morale and a toxic environment which can lead to lawsuits, all quite unwelcome outcomes. This paper focuses on how to best utilize conflict to our advantage. The paper provides some practical and easy to understand steps to increase our chances of benefitting from conflict. This paper will also provide recommendations on how to handle as well as leverage the benefits of conflict using teams.

Keywords: Conflict; Team; productivity.

Resumo

Para muitos de nós, o título deste artigo pode parecer confuso. Como pode as palavras “bom” e “conflito” aparecerem juntas no mesmo título? Minha experiência como mediadora e uma *ombudsperson* me convenceram de que essa justaposição pode de fato ser justificada. Não são somente estas duas palavras tem potencial para serem usadas na mesma sentença, eu iriei mais longe nesta afirmação, estas duas palavras *devem* estar na mesma sentença. Conflito no local de trabalho ou em qualquer lugar é inevitável. Nós somos humanos. Nós cometemos erros. Nós aborrecemos os outros. Nós ofendemos os outros. Nós podemos não ter consciência de como nosso comportamento impacta os outros. Nós fazemos suposições. Muitas vezes não temos conhecimento dos “pontos sensíveis” de alguém e, às vezes, falta a diplomacia necessária para lidar adequadamente com uma situação desafiadora com outras pessoas. Nós temos sentimentos. Nós somos emocionais. Nós somos inseguros sobre certos assuntos. Nos falta muitas vezes confiança para lidar com conflito, e pode especialmente faltar o conhecimentos para resolver conflitos que tragam resultados benéficos. Sim, o conflito tem um potencial de ser disruptivo, mesmo destrutivo. Ele pode facilmente desmotivar, negativamente impactar no ambiente de trabalho, resultar na baixa moral e em um ambiente tóxico, o que pode levar a ações judiciais. Todos esses resultados são bastante indesejáveis. Neste contexto, esse artigo apresentará recomendações sobre como conduzir, bem como aproveitar, os benefícios do conflito usando equipes.

Palavras-chave: Conflito; Times; Produtividade.

¹ Eliane S. Markoff is the University Ombuds at Bentley University
emarkoff@bentley.edu

What is conflict?

Conflict originates from the Latin word *conflingere*, which means coming together for a fight or a battle. Coming together is an interesting way to introduce a battle or a fight, in other words, a conflict.

To many, coming together connotes a union that is positive in nature. Coming together, therefore, for a battle or a fight could as equally lead to a positive outcome, enabling supposed adversaries to come closer in order to listen and learn from each other to resolve their dispute and to improve their relationship.

Conflict can be internal or external. Internal conflict can lead to cognitive dissonance when one's actions do not align with one's values and beliefs. For example, a person who supports gun control laws can find herself working for a company that manufactures parts employed in the production of guns. *Why am I helping make guns when I strongly support gun control?* Despite her deeply held personal beliefs, she could try to justify her work because she needs the money; it's the only job available to her in her hometown; or the job is close to her parents' house allowing for more family visits. But these rationalizations mask the conflict within which will remain with her until she either leaves her job or changes her values and beliefs; the former is more likely to occur.

An external conflict involves more than one individual and usually takes the form of a disagreement. It could be a disagreement over a specific issue, objective, goal, or a plan to best accomplish a task. The individuals may agree on the end result sought, but disagree on the strategy and steps needed to achieve that result. This is often referred to as a substantive conflict.

If a conflict is not substantive (i.e. it does not point to a specific task or goal), it is most likely an emotional one.

An emotional conflict often involves incompatible personalities. We find someone's perfume objectionable, or we do not appreciate someone chewing gum while speaking, or without realizing it, we feel jealous of or intimidated by a colleague.

External conflicts can arise when team members collaborate to complete a project requiring contributions from several individuals. We may not respect comments or ideas presented by one team member. We may not

appreciate a team member missing a deadline. We may not appreciate someone coming late to meetings or not coming at all. We may not appreciate someone being distracted by phone calls and emails during a meeting. We may get annoyed by a team member suffering from the shaking leg syndrome (coined by me). Or, we may hold a grudge merely because someone reminds us of a person who hurt us in the past.

The reasons can be as numerous as our imagination.

When we are new to a team, the inclination may be to avoid possible conflict by staying silent hoping that our team members will become more responsible and annoyances will disappear with time. But is that realistic? Will our passivity cause team members to be prompt, meet their commitments, listen to others without interrupting, and devote their undivided attention to the meeting at hand without allowing themselves to be distracted by emails, text messages or phone calls. More likely, those annoyances will not disappear, and our unwillingness to address them head-on only make us more annoyed, even angry escalating the situation to a more serious conflict that could have been avoided with our earlier and diplomatic intervention. No matter the severity of the conflict, it is usually best to address it early.

One way to prepare for conflict within a team is to brainstorm potential situations of conflict and their challenges, even if they never occur. Conducting a brainstorming session to identify possible conflicts is also an excellent way to come together and connect with team members to build trust, increase collaboration and thereby increase the probability of a successful outcome if a real conflict occurs. Brainstorming in this context is effective because it is done without the inevitable interference of emotion and ego which often arise when a real conflict is confronted. This exercise also allows us to incorporate and confront our own past experiences, personal fears or insecurities and past mistakes, things we should never be ashamed of but learn from. For example, a team member may describe how being ignored at a meeting impacted his motivation and self-confidence. Other team members may then become more sensitive to this situation if it arises in the future enabling them to de-escalate potential conflict.

Another example may be a team member's concern over a lack of transparency. Perhaps as a member of a

previous team, she was never provided with constructive feedback which would have benefited her. She expresses this concern in a brainstorming session with her current team. Her new team members now appreciate the importance of constructive feedback when necessary, both of the critical and positive kind. Team members would then better understand how to motivate and work with her more effectively. In my experience, individuals whose constructive feedback we do not appreciate at the time, may indeed be individuals who help us the most. Yes, sometimes, the manner the feedback was presented was not always helpful. It may have been expressed in a destructive and negative way. Yes, if we are able to put aside the delivery method and focus on the message itself, we can benefit.

During this brainstorming exercise, each team member may want to share information on their conflict style. Does it tend to be one that is competitive, collaborative, accommodating or avoiding? If a certain style has affected, in a negative way, our success or ability to achieve our goal effectively, this may be a good time to share with team members our style, especially if we know we want to learn to become less competitive, more collaborative or less accommodating all the time, characteristics that may have affected us negatively in the past. Our past “failures” and weaknesses can be the reason for more future successes starting today.

There are several exercises and role plays we can conduct to practice different conflict styles, depending on the situation.

Other steps can be taken to prepare ourselves to address situations of conflict constructively.

Below are some suggestions for a team exercise:

- Create a project plan with specific tasks and specific deadlines;
- Identify the role each team member will play in accomplishing the goals;
- Identify and agree on the success metrics;
- Identify required support or resources needed to ensure success metrics are met; and
- Agree on how to best handle the potential situations of conflict, even if they never occur, including specific steps to be taken to remedy conflicts should they arise.

Each team member should consider doing the following:

- Articulate the reasons the team project is of interest;
- Identify resources or support needed to accomplish assigned task(s) successfully; and
- List any potential concerns and engage other team members to help mitigate those concerns

Below is a list of best practices to address conflict:

1. Starting the conversation:

- Start the conversation “early.” Learn to recognize and not ignore the early stage of a conflict;
- Meet in person;
- Place your ego aside; focus on what you need to achieve;
- Listen and acknowledge what you hear and allow the other person to express his or her concern - do not interrupt; and
- Explain how the conflict is affecting you and your ability to achieve your goals. Use the word “I” and not “you.”

2. Getting in the right mindset:

- Articulate what you would like to see happen;
- Focus on the relationship and your common goals; and
- Put yourself in the other person’s shoes.

3. Working toward a resolution:

- Make suggestions on ways to work towards a resolution;
- Ask the other party to suggest ways to come to a resolution;
- Focus on how a resolution can benefit both parties;
- Be positive and envision a resolution; and
- Keep an open mind – look at other creative possibilities.

4. Tips to remember:

- Beware of assumptions; they may be wrong;
- Be willing to apologize;
- Be willing to forgive;
- Be willing to accept change;

- Be willing to let go;
- Today could be the beginning of what you want to see happen.

Summary

Conflict is not an option. It exists both personally and professionally. When addressed and handled properly in a timely fashion, however, it can have several benefits to individuals, teams and organizations. Some of these benefits include better understanding of one another, mutual respect, better ideas, greater personal satisfaction, greater motivation, greater chance of success, and higher productivity.

In closing, let us reflect on some of our experiences and consider the following two questions:

- What is the relationship between an apology and respect?
- What is the relationship between risk taking and trust?

O que é conflito?

A palavra conflito se origina da palavra em latim *Conflingere*, que significa vir junto para uma batalha ou uma luta. Esse vir junto é um interessante modo de entrar em uma batalha ou uma luta, ou seja, um conflito.

Para muitos, o vir junto conota uma união de natureza positiva. Vir junto, portanto, para uma batalha ou luta pode igualmente levar a um resultado positivo, permitindo que supostos adversários se aproximem para ouvir e aprender uns com os outros para resolver sua disputa e melhorar seu relacionamento.

O conflito pode ser interno ou externo. Conflitos internos podem levar à dissonância cognitiva quando as ações de alguém não se alinham com os seus valores e crenças. Por exemplo, uma pessoa que apoia as leis de controle de armas pode trabalhar para uma empresa que fabrica peças empregadas na produção de armas. *Por que estou ajudando a fabricar armas quando apoio fortemente o controle de armas?* Apesar de suas crenças pessoais profundamente enraizadas, essa pessoa poderia tentar justificar seu trabalho porque precisava de dinheiro; é o único emprego disponível para ela em sua cidade natal; ou o trabalho fica perto da casa dos pais dela, o que permite mais visitas à sua família. Contudo, essas racionalizações mascaram o conflito no qual permanecerá com ela até que ela deixe seu emprego ou mude seus valores e crenças; o primeiro é mais provável de ocorrer.

Um conflito externo envolve mais de um indivíduo e geralmente assume a forma de uma desavença. Pode ser uma discordância sobre uma questão específica, objetivo, meta ou um plano para melhor realização de uma tarefa. Os indivíduos podem concordar com o resultado final buscado, mas discordam da estratégia e das etapas necessárias para alcançar esse resultado. Isso geralmente é chamado de conflito substantivo.

Se um conflito não é substantivo (ou seja, ele não aponta para uma tarefa ou objetivo específico), é mais provável que seja emocional.

Um conflito emocional geralmente envolve personalidades incompatíveis. Consideramos o perfume de alguém desagradável, ou não apreciamos alguém que masca chiclete enquanto fala, ou sem perceber, sentimos ciúmes ou intimidação de um colega.

Conflitos externos podem surgir quando os membros da equipe colaboram para concluir um projeto que exige contribuições de várias pessoas. Podemos não respeitar os comentários ou ideias apresentados por um membro da equipe. Talvez não gostemos de um membro da equipe que esteja perdendo um prazo. Podemos não gostar de alguém que chega atrasado às reuniões ou que nem chega. Podemos não gostar de alguém se distrai com telefonemas e e-mails durante uma reunião. Podemos ficar aborrecidos por um membro da equipe que sofre da síndrome das pernas trêmulas (criada por mim). Ou, podemos guardar rancor apenas porque alguém nos lembra uma pessoa que nos machucou no passado.

As razões podem ser tão numerosas quanto a nossa imaginação.

Quando somos novos em uma equipe, a tendência pode ser evitarmos possíveis conflitos, mantendo-nos em silêncio, esperando que os membros de nossa equipe se tornem mais responsáveis e os aborrecimentos desapareçam com o tempo. Mas isso é realista? Nossa passividade fará com que os membros da equipe sejam rápidos, cumpram seus compromissos, ouçam os outros sem interromper e dediquem sua atenção total à reunião em questão, sem se deixar distrair por e-mails, mensagens de texto ou telefonemas. O mais provável é que esses aborrecimentos não desapareçam, e nossa falta de vontade de enfrentá-los só nos deixará mais aborrecidos, e até com raiva, elevando a situação para um conflito mais sério que poderia ter sido evitado com nossa intervenção diplomática e anterior. Não importa a gravidade do conflito, geralmente é melhor resolvê-lo mais cedo.

Uma maneira de se preparar para o conflito dentro de uma equipe é debater possíveis situações de conflito e seus desafios, mesmo que eles nunca ocorram. A realização de uma sessão de brainstorming para identificar possíveis conflitos também é uma excelente maneira de reunir e conectar os membros da equipe para criar confiança, aumentar a colaboração e, assim, aumentar a probabilidade de um resultado bem-sucedido se ocorrer um conflito real. O brainstorming nesse contexto é eficaz porque é realizado sem a inevitável interferência de emoção e ego, que geralmente surge quando um conflito real é confrontado. Esse exercício também nos permite incorporar e confrontar nossas próprias experiências passadas, medos ou inseguranças pessoais, além de erros

passados, coisas das quais nunca devemos ter vergonha, mas com os quais aprendemos. Por exemplo, um membro da equipe pode descrever como o fato de ser ignorado em uma reunião impactou sua motivação e autoconfiança. Outros membros da equipe podem se tornar mais sensíveis a essa situação se ela surgir no futuro, permitindo que eles reduzam o potencial conflito.

Outro exemplo pode ser a preocupação de um membro da equipe por falta de transparência. Talvez como membro de uma equipe anterior, ela nunca recebeu feedback construtivo que a teria beneficiado. Ela expressa essa preocupação em uma sessão de brainstorming com sua equipe atual. Seus novos membros da equipe agora apreciam a importância do feedback construtivo quando necessário, tanto do tipo crítico quanto positivo. Os membros da equipe entenderiam melhor como motivar e trabalhar com ela de maneira mais eficaz. Na minha experiência, indivíduos cujo feedback construtivo não apreciamos na época podem ser indivíduos que de fato mais nos ajudam. Sim, às vezes, a maneira como o feedback foi apresentado nem sempre foi útil. Ele pode ter sido expresso de maneira destrutiva e negativa. Sim, se pudermos deixar de lado o método de entrega (a forma de falar), e nos concentrarmos na própria mensagem, podemos nos beneficiar.

Durante este exercício de brainstorming, cada membro da equipe pode compartilhar informações sobre seu estilo de conflito. Ele tende a ser competitivo, colaborativo, flexível ou evitável? Se um determinado estilo afetou, de maneira negativa, nosso sucesso ou capacidade de atingir nosso objetivo de forma eficaz, pode ser um bom momento para compartilharmos com os membros da equipe o nosso estilo, especialmente se soubermos que queremos aprender a nos tornar menos competitivos, mais colaborativo ou menos flexível o tempo todo, características que podem ter nos afetado negativamente no passado. Nossas “falhas” e fraquezas do passado podem ser a razão de mais sucessos futuros a partir de hoje.

Existem vários exercícios e dramatizações que podemos realizar para praticar diferentes estilos de conflito, dependendo da situação.

Outras medidas podem ser tomadas para nos prepararmos para enfrentar situações de conflito de forma construtiva.

Abaixo estão algumas sugestões para um exercício de equipe:

- Criar um plano de projeto com tarefas específicas e prazos específicos;
- Identifique o papel que cada membro da equipe desempenhará na consecução dos objetivos;
- Identificar e concordar com as métricas de sucesso;
- Identificar o suporte ou os recursos necessários para garantir que as métricas de sucesso sejam atendidas;
- Concorde em como lidar melhor com as situações potenciais de conflito, mesmo que nunca ocorram, incluindo medidas específicas a serem tomadas para remediar conflitos, caso surjam.

Cada membro da equipe deve considerar o seguinte:

- Articular os motivos pelos quais o projeto da equipe é de interesse;
- Identificar os recursos ou suporte necessários para realizar as tarefas atribuídas com sucesso; e
- Listar quaisquer preocupações em potencial e envolva outros membros da equipe para ajudar a atenuar essas preocupações.

Abaixo está uma lista de práticas recomendadas para solucionar conflitos:

1. Iniciando a conversa:

- Inicie a conversa “cedo”. Aprenda a reconhecer e não ignorar o estágio inicial de um conflito;
- Conhecer em pessoa;
- Coloque seu ego de lado; concentre-se no que você precisa alcançar;
- Ouça e reconheça o que você ouve e permita que a outra pessoa expresse sua preocupação - não a interrompa; e
- Explique como o conflito está afetando você e sua capacidade de atingir seus objetivos. Use a palavra “eu” e não “você”.

2. Entrando na mentalidade certa:

- Articule o que você gostaria que acontecesse;
- Concentre-se no relacionamento e em seus objetivos comuns; e
- Coloque-se no lugar da outra pessoa.

3. Trabalhando em direção a uma resolução:

- Fazer sugestões sobre maneiras de trabalhar em direção a uma resolução;
- Peça à outra parte que sugira maneiras de chegar a uma resolução;
- Concentre-se em como uma resolução pode beneficiar ambas as partes;
- Seja positivo e preveja uma resolução; e
- Mantenha a mente aberta - observe outras possibilidades criativas.

4. Dicas para lembrar:

- Cuidado com as premissas; elas podem estar erradas;
- Esteja disposto a pedir desculpas;
- Esteja disposto a perdoar;
- Esteja disposto a aceitar mudanças;
- Esteja disposto a deixar ir;
- Hoje pode ser o começo do que você deseja que aconteça.

Sumário

Conflito não é uma opção. Ele existe na vida pessoal e profissional. Quando reconhecido e tratado adequadamente em tempo hábil, no entanto, ele pode trazer vários benefícios para indivíduos, equipes e organizações. Alguns desses benefícios incluem melhor entendimento mútuo, respeito mútuo, melhores ideias, maior satisfação pessoal, maior motivação, maior chance de sucesso e maior produtividade.

Para encerrar, vamos refletir sobre algumas de nossas experiências e considerar as duas perguntas a seguir:

- Qual é a relação entre um pedido de desculpas e respeito?
- Qual é a relação entre assumir riscos e confiar?