DISCERNING LEADERSHIP

MINISTRY FOR SERVICE AND RESPONSIBILITY

Compétences pour transformer les conversations difficiles

Compétences pour transformer les conversations difficiles

Jeanine Turner

Comment dire à quelqu'un qu'il ne fait pas du bon travail ? Comment communiquer à quelqu'un qu'il vous a blessé ? Comment faire savoir à quelqu'un que vous ne soutiendrez pas son initiative ? Au cœur de chacune de ces questions se trouve la préoccupation de dire à quelqu'un quelque chose qu'il ne veut pas entendre, ou de dire à quelqu'un quelque chose qui pourrait le blesser ou nuire à votre relation avec lui. Ces messages sont tous des exemples de conversations difficiles. La plupart des interactions communicationnelles contiennent à la fois des éléments de contenu et des éléments relationnels, et c'est la dimension relationnelle qui rend ces messages difficiles, car elle implique des sentiments ainsi que des faits.

Il existe de nombreux ouvrages et cadres conceptuels pour nous aider à communiquer des messages difficiles, mais la plupart de ces cadres sont basés sur la clarification de la situation. Ils se concentrent sur le contenu. Comme je ne peux pas lire dans vos pensées et que vous ne pouvez pas lire dans les miennes, un élément essentiel dans une conversation difficile ou délicate est de s'assurer que l'autre personne comprend votre message. La clarté peut être particulièrement difficile à obtenir lors d'une conversation difficile en raison de ce que Chris Argyris (1982) appelle « l'échelle d'inférence ». L'échelle d'inférence décrit le décalage entre les données que vous observez et la conclusion que vous tirez de cette observation.

Par exemple, supposons que je sois préoccupé par le fait qu'un collègue nommé Joe ne soit pas réactif en tant que communicateur, car il met 48 heures à répondre aux e-mails. Je peux dire « Joe, tu n'es pas réactif ». Mais Joe peut croire qu'il *est* réactif, car il ne pense pas qu'un délai de 48 heures soit déraisonnable. L'échelle d'inférence indique que je dois être clair sur les données que je vois et les hypothèses que je fais pour former mes conclusions. Je pourrais donc dire : « Joe, lorsque tu attends 48 heures pour répondre à ma demande par e-mail, cela me donne l'impression que tu n'es pas réactif, car je m'attends à ce que les e-mails soient traités dans les 24 heures. » Ici, je communique à Joe les données que j'ai observées (il attend 48 heures pour répondre aux e-mails) et mes attentes en matière de réponse (je m'attends à ce que les e-mails soient traités dans les 24 heures).

De nombreux cadres de communication visent à aider les gens à comprendre comment créer un message qui comble le fossé entre les observations et les conclusions. L'un de ces cadres, créé par William Torbert (2003, 2004), s'intitule « Les quatre parties du discours ». Dans son approche, il suggère qu'il y a quatre éléments clés à prendre en compte lors d'une conversation pour que l'interaction soit véritablement mutuelle, c'est-à-dire qu'elle soit plus qu'une série de déclarations à sens unique. Il s'agit du cadrage, de la défense, de l'illustration et de la question. Je vais définir brièvement chacun de ces éléments, puis donner un exemple.

- Le cadrage établit la conversation et fournit un contexte.
- La défense fournit un point de vue ou une orientation spécifique.
- L'illustration fournit un exemple de la justification de ce que je défends sur la base des données observées.

- La question invite l'autre personne dans la conversation à répondre par des faits qui peuvent remettre en question nos hypothèses, son point de vue et ses questions.

En reprenant notre exemple avec Joe, je pourrais dire : « Joe, j'aimerais te parler de tes communications par e-mail (CADRAGE). Je trouve que tu n'es pas très réactif (DÉFENSE). Hier, j'ai attendu 48 heures pour obtenir ta réponse, alors que j'attends généralement une réponse dans les 24 heures (ILLUSTRATION). Pouvons-nous en discuter ? (QUESTION).

Ce message communique clairement le contenu de mon point de vue à Joe. Il aborde les données que j'examine, les raisons pour lesquelles j'arrive à ces conclusions, et je lui demande sa réponse. Il l'invite également à remettre en question mes hypothèses, ce qui peut nous aider tous les deux à nous rapprocher d'une compréhension mutuelle de notre réalité commune.

Mais il manque un élément essentiel : la partie relationnelle du message. Imaginez que vous êtes Joe. *Vous êtes frustré par ce message. Vous travaillez de longues heures et vous vous efforcez de gérer les nombreux projets qui vous ont été confiés. Personne ne vous a jamais dit qu'il fallait répondre aux e-mails dans les 24 heures. Cette conversation n'est qu'un exemple de plus du manque de reconnaissance pour tout ce que vous faites, et du fait que l'organisation se contente de contrôler et de microgérer.*

Pensez-vous que Joe répondra positivement simplement parce que vous lui avez demandé son avis ?

Dans mes recherches sur la présence invitante, ma collègue Sonja Foss et moi-même avons découvert que la seule façon de créer un dialogue continu est de créer un environnement de sécurité, de valeur et de liberté (2018, 2022). La sécurité signifie que les communicateurs ont le sentiment de pouvoir s'exprimer sans être punis. La valeur signifie que les communicateurs se sentent valorisés dans la relation et qu'ils sont appréciés pour leur contribution à l'équipe, à l'organisation, à la tâche et à la mission. Et la liberté signifie qu'ils peuvent dire tout ce qu'ils veulent, que leur interlocuteur soit d'accord ou non avec leur commentaire. Amy Edmondson (2018), qui mène des recherches sur la sécurité psychologique, souligne l'importance de créer un environnement propice au dialogue. Pour créer cet environnement, il faut entretenir la relation afin que la personne se sente valorisée.

Revenons donc à la conversation avec Joe. Il comprend peut-être clairement mon point de vue concernant sa communication par e-mail, mais il peut aussi être frustré ou en colère à cause de mon point de vue. Je dois trouver un moyen non seulement de communiquer mon message, mais aussi de gérer ma relation avec lui afin qu'il se sente à l'aise pour dialoguer avec moi. Je pourrais réviser mon message précédent pour dire : « Joe, j'aimerais te parler de ta communication par e-mail (CADRAGE). Je suis préoccupé par le fait que tu ne sois pas très réactif (DÉFENSE). Hier, j'ai attendu 48 heures pour obtenir ta réponse et j'attends que les e-mails soient traités dans les 24 heures (ILLUSTRATION). J'apprécie vraiment tout le travail que vous faites (VALUE), et peut-être que je n'ai pas été assez clair quant à mes attentes (I MAY HAVE CONTRIBUTED TO THIS CONFUSION). Pouvons-nous en discuter ? (INQUIRY).

En plus du cadrage, de la défense, de l'illustration et de la question, nous avons besoin d'une cinquième partie du discours. Cette cinquième partie est axée sur la valorisation du communicateur et la reconnaissance de l'interdépendance des deux communicateurs l'un envers l'autre. Les conversations et les conflits peuvent être difficiles, car nous ne voyons pas le monde de la même manière que quelqu'un d'autre sur une question importante. Mais ce qui rend ces conversations difficiles, c'est que nous sommes

interdépendants avec ces personnes et que nous avons besoin de leur aide (ressources, temps ou attention) d'une manière ou d'une autre. Nommer cette interdépendance et montrer à la personne qu'elle est valorisée contribue à renforcer la partie relationnelle du message et encourage le dialogue. J'appelle cet élément – la VALEUR – la cinquième partie du discours. Si nous ne communiquons pas sur la valeur dans une conversation difficile, nous ne respectons pas les sentiments des gens et nous ne créons pas un climat propice à la réponse de la personne. Et si la VALEUR est essentielle pour développer et entretenir la relation, elle est également indispensable à l'accomplissement de la tâche.

La communication peut être difficile, surtout lorsque les émotions sont vives, que les gens sont stressés et que tout le monde ne voit pas le monde de la même manière. Mais en nous rappelant de nous concentrer sur l'humanité des autres et en nous rappelant que nous sommes en relation les uns avec les autres, nous pouvons trouver une voie vers le dialogue. Et grâce au dialogue, l'apprentissage peut avoir lieu.

Références

Edmondson, Amy C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ :

Torbert, W. (2004). Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership. Berrett-Koehler Publishers.

Turner, JW et Foss, S. (2018). Options for the Construction of Social Presence in a Digitally Enhanced Multicommunicative Environment. Communication Theory, 28, 22-45. https://doi.org/10.1093/ct/qty002

Turner, J.W. (2022). Être présent : attirer l'attention au travail et à la maison en gérant votre présence sociale. Georgetown University Press, Washington, DC.