

Les habiletés de communication

La clé d'une gestion de conflit réussie

Il est difficile de bien gérer des conflits si les deux personnes ne possèdent pas de bonnes habiletés de communication. Ces habiletés nous donnent davantage d'outils pour nous aider à naviguer dans le processus de résolution de conflit. Travaillez votre mode de communication en tête-à-tête autant que vos capacités à gérer les conflits.

La plupart des conflits ne présentent pas les conditions idéales pour exercer ses habiletés de communication. À l'approche d'une première, du vernissage d'une exposition importante ou du lancement d'une nouvelle production, tout le monde peut être stressé et préoccupé par ses propres responsabilités. Que pouvez-vous faire dans de telles circonstances en tant que gestionnaire culturel ? Il existe des règles de communication de base qui peuvent vous aider à obtenir des solutions satisfaisantes dans la plupart des situations de conflit. Les voici :

Créer une atmosphère de solidarité

Bien sûr l'atmosphère est intangible, mais ses effets sont ressentis par les personnes qui sont en conflit. Le déroulement des choses dépendra grandement de l'atmosphère que vous aurez créée. L'atmosphère peut avoir plusieurs qualificatifs : détendue, honnête, agitée, survoltée et amicale pour n'en nommer que quelques-uns. Dans le domaine de la résolution de conflit, deux seuls qualificatifs s'appliquent : la défensive et la solidarité.

Une *atmosphère de défensive* est créée lorsque les deux personnes commencent à se critiquer l'une l'autre, prennent des airs de supériorité ou essaient de contrôler l'autre. La défensive influence le processus de communication. Les deux personnes partagent moins d'information, se font moins confiance et sont en général moins efficaces dans la résolution du problème.

Une *atmosphère de solidarité* est créée lorsque les personnes essaient de voir les choses selon la perspective de l'autre. Dans cette atmosphère, les personnes s'écoutent mutuellement et essaient de trouver des solutions qui répondent aux besoins de chaque personne. L'atmosphère de solidarité favorise particulièrement la résolution de conflits difficiles.

UNE PREMIÈRE RÈGLE DE COMMUNICATION

Prenez le temps de créer consciemment une atmosphère de solidarité et de la maintenir quelles que soient la complexité de la situation et les frustrations.

Demeurer ferme

La façon dont nous influençons les autres peut se diviser en trois grandes catégories : agressive, passive et ferme. Les approches agressives sont dominatrices, envahissantes et centrées sur soi-même. Les stratégies passives sont accommodantes et centrées sur les excuses et l'oubli de soi. Les stratégies de fermeté sont ouvertes, directes et réceptives.

La difficulté des approches passive et agressive repose dans le fait qu'elles ne tiennent compte des besoins que d'une seule personne. L'agressivité ne laisse pas de place aux intérêts de l'autre et la passivité nous fait ignorer nos propres besoins. Les deux approches peuvent donner des résultats moins que satisfaisants.

Demeurer ferme est la meilleure façon de vous assurer que tous les besoins seront entendus et satisfaits. De plus, puisque demeurer ferme signifie être ouvert et réceptif aux préoccupations des autres, utilisée par chaque personne, cette approche facilitera l'atteinte d'un résultat où tous

gagneront. Demeurer ferme lorsqu'on est confronté à une personne difficile dans une situation de conflit est plus facile à dire qu'à faire. Mais il est important de se rappeler qu'il s'agit d'une habileté de communication majeure.

UNE DEUXIÈME RÈGLE DE COMMUNICATION

Demeurez ferme quelles que soient les tentations de faire autrement. Cela signifie exprimer clairement vos besoins tout en tenant compte de ceux des autres.

Écouter activement

Vous devez vous concentrer sur l'écoute active pour bien comprendre les intentions de l'autre et la signification de ce qu'il dit. Cela peut sembler facile, mais imaginez la difficulté d'écouter quelqu'un d'autre quand tout ce que vous entendez dans votre tête est le son de vos émotions et des arguments que vous préparez. L'écoute et la parole semblent être des habiletés qui se pratiquent séparément. Tous les récents programmes de perfectionnement en gestion ont tenté d'aider les gestionnaires à améliorer ces habiletés. Malgré cela, peu de gens réussissent à bien écouter.

L'écoute active consiste en quelques éléments que chacun peut apprendre et mettre en pratique. Voici quelques-uns de ceux que nous considérons comme importants :

- Utilisez le langage corporel pour montrer à l'autre que vous essayez d'écouter. Regardez-le dans les yeux, penchez-vous légèrement vers lui et gardez le silence jusqu'à ce qu'il ait fini de parler.
- Donnez à chaque personne le temps nécessaire pour exprimer ses préoccupations tout en établissant des limites raisonnables pour

que la conversation mène à des solutions. Il arrive souvent que des personnes répètent des commentaires négatifs lorsqu'elles ne se sentent pas entendues. Rappelez-vous de ne pas prendre les commentaires négatifs personnellement.

- Concentrez-vous à clarifier ce que l'autre personne est en train de dire plutôt que de penser à ce que vous allez répondre.
- Essayez de résumer et de paraphraser le message de l'autre personne de temps en temps, particulièrement si le message est long et émotif. Cela aide l'autre partie à sentir qu'elle a vraiment été entendue. Cependant, ne le faites pas trop souvent, cela pourrait être irritant. Il est cependant très important de paraphraser si vous n'êtes pas sûr d'avoir bien compris ce que l'autre dit.

UNE TROISIÈME RÈGLE DE COMMUNICATION

Faites tous les efforts nécessaires, tant sur le plan verbal que non verbal, pour faire comprendre à l'autre personne que vous écoutez et que ce qu'il dit vous intéresse.

Demander des précisions

Il est important de demander des précisions quand vous avez besoin de plus d'information ou que vous ne réussissez pas à saisir ce que l'autre personne pense. Les gens ont tendance à dire des choses qui semblent plausibles en surface, mais tant que vous n'avez pas suffisamment de détails, l'information peut demeurer incomplète et vous n'en tirez pas les bonnes conclusions. Cette demande de précision peut prendre la forme de questions ouvertes, de pauses, de demandes d'élaboration d'une idée, d'encouragement, de questions fermées, de questions suggestives ou de résumés. Avec un peu de pratique, vous pouvez apprendre lesquels

déclencheront des discussions productives, lesquels les entretiendront et lesquels mettront fin à la discussion.

UNE QUATRIÈME RÈGLE DE COMMUNICATION

Demandez le plus de précisions possibles afin d'avoir toute l'information nécessaire au sujet de la perspective de l'autre personne, de façon à pouvoir bien comprendre son point de vue.

Reconnaître les indices non verbaux

Jusqu'à maintenant, nous avons défini quatre habiletés de communication importantes dont la nature est surtout verbale. La prochaine règle suggère que les gestionnaires acquièrent aussi une grande sensibilité à ce qui se passe sur le plan non verbal. La communication non verbale comprend tout ce qui n'est pas dit : les façons de s'asseoir, le mouvement des yeux, les gestes, le ton de la voix, les expressions faciales, les jeux avec les crayons et les lunettes. Les spécialistes estiment que plus de la moitié de la signification du message est transmise de façon non verbale. Bien sûr, ce que disent les gens compte aussi. Mais le fait est que tout ce qu'ils font d'autre est souvent plus important que ce qu'ils disent.

Comment savoir que l'autre personne est vraiment prête à commencer à discuter sérieusement pour résoudre le conflit ? Si vous observez les signaux non verbaux, vous n'aurez pas besoin qu'on vous le dise. Vous saurez que l'autre personne est prête, par exemple, lorsqu'elle arrêtera de fouiller dans ses notes, d'avoir des conversations parallèles avec d'autres personnes ou qu'elle prendra une position d'attente. Comment savoir que l'autre personne commence à résister à vos suggestions ? Une grimace, le croisement des jambes ou des bras, une main serrée sur un crayon peuvent parler très clairement.

Nous répondons tous inconsciemment et régulièrement au comportement non verbal des autres. Nous développons cette sensibilité et cette capacité de réaction à partir de la naissance. La plupart du temps, nous ne nous rendons pas compte que nous nous basons sur des signaux non verbaux pour décider comment nous allons répondre. En tant que gestionnaire, toutefois, si vous voulez être efficace dans la résolution de conflit, vous devez étudier le comportement non verbal et y réagir de façon appropriée.

UNE CINQUIÈME RÈGLE DE COMMUNICATION

Être extrêmement sensible aux différents niveaux de comportement non verbal que l'autre personne adopte consciemment ou inconsciemment. Ces indices peuvent vous en dire plus que les mots et vous aider à résoudre le conflit.

Comprendre les différences culturelles

Les cinq règles de communication décrites ci-dessus peuvent toutes être influencées par des différences de culture qui pourraient créer des perceptions, subtiles ou importantes, dans la compréhension et l'interprétation. Un gestionnaire de la culture peut tenter d'établir une atmosphère de soutien tout en gardant une certaine fermeté. Toutefois, s'attendre à ce qu'une personne s'exprime clairement peut aller à l'encontre de traditions culturelles comme de respecter les aînés, de ne pas contredire l'autorité ou de travailler sur les relations avant d'aborder le problème comme tel. La façon dont un gestionnaire « écoute activement » peut être comprise différemment par des personnes de différentes cultures; par exemple, baisser le regard au lieu de regarder dans les yeux est un signe de respect dans certaines cultures. Poser des questions supplémentaires, ne serait-ce que pour préciser une chose, peut

être vu comme un manque de respect si cela vient interrompre ce que dit l'autre personne. Dans certaines cultures, des gestes ou le langage corporel peuvent modifier le sens des mots; par exemple, hocher de la tête pourrait signifier que la personne écoute et non pas qu'elle est d'accord avec ce qui est dit.

Pour établir les bases d'une bonne communication entre les cultures et les traditions on doit apprendre à connaître les différentes cultures des personnes avec qui l'on travaille, faire notre propre recherche (ce n'est pas aux autres de nous le montrer) et, dans les conversations de tous les jours, poser des questions aux collègues sur leur fin de semaine, leur famille et leur vie. Dans les situations de conflit, demandez-leur de vous aider à établir la bonne atmosphère : être ouvert et réceptif aux préoccupations des autres, s'écouter les uns les autres, préciser avec respect les besoins et les désirs et comprendre les indices non-verbaux des uns et des autres.

UNE DERNIÈRE RÈGLE DE COMMUNICATION

Apprenez à connaître les cultures des personnes avec qui vous travaillez ou avec qui vous avez des partenariats. Demandez-leur de vous aider à créer une atmosphère de soutien et de compréhension afin de travailler ensemble à trouver une solution au conflit.