

## Pouvez-vous avoir des discussions raisonnables ?

« Aucun argument rationnel n'aura d'effet rationnel sur un homme qui ne veut pas adopter une attitude rationnelle. » – Karl Popper

« Soyez capable de défendre vos arguments de manière rationnelle. Sinon, tout ce que vous avez est une opinion. » – Marilyn vos Savant

« Cherchez d'abord à comprendre, puis à être compris. » – Stephen Covey

« On ne peut pas convaincre quelqu'un par la raison sur un sujet qu'il n'a pas abordé de façon rationnelle. » – Tim Ferriss

Avez-vous déjà ressenti l'impossibilité de contribuer efficacement à une discussion animée ? Dans ces moments-là, il vous était difficile d'écouter, de garder votre calme, voire d'être rationnel, n'est-ce pas ? Quelles ont été les issues de ces discussions ? Et si vous appreniez à discuter de manière raisonnée avant de risquer de compromettre vos relations interpersonnelles ?

Les leaders exemplaires expriment leurs points de vue avec respect tout en restant ouverts à l'influence des opinions des autres. C'est un processus bidirectionnel de dialogue et d'influence mutuelle. Même lorsque garder son sang-froid durant une discussion est difficile, il est crucial de le faire. Réagir impulsivement plutôt qu'utiliser le raisonnement pour soutenir votre position rend difficile la persuasion des autres à adopter votre point de vue. Ainsi, la maîtrise de soi est une compétence clé pour mener des discussions raisonnées !

Voici quelques stratégies pour engager des discussions raisonnées et désamorcer les débats, conflits ou désaccords potentiels.

1. **Soyez prêt.** Jonathan Herring, avocat à l'Université d'Oxford, souligne l'importance de définir vos attentes avant une conversation : « Voulez-vous simplement faire comprendre votre point de vue, ou visez-vous un résultat concret ? Si c'est le cas, évaluez la réalité et la faisabilité de votre objectif. Une confrontation verbale pourrait endommager une relation précieuse si l'objectif n'est ni réaliste ni réalisable. Préparez ce que vous allez dire en déterminant votre argument principal et les arguments secondaires les plus persuasifs. Anticipez les contre-arguments et préparez des réponses. Posez-vous la question : "Quelles preuves ou statistiques puis-je utiliser pour étayer mon argument ?" »

2. **Surveillez votre langage corporel.** Soyez conscient de ce que vous communiquez de manière non verbale : la résistance, le dédain, l'hostilité et l'opposition peuvent transparaître à travers vos gestes autant que vos mots. Maintenez votre calme et votre concentration, respirez profondément, comptez jusqu'à 10 ou 100 selon vos besoins et soyez attentif à vos expressions faciales, votre posture et votre regard, car ils en disent long sur vos pensées. William Hitt, dans son ouvrage *The Leader-Manager*, souligne l'importance d'être patient et ouvert pour améliorer la communication interpersonnelle, en résistant à l'hostilité envers les opinions divergentes.
3. **Écoutez.** Lorsque d'autres ne sont pas d'accord avec vous, évitez de les interrompre ou de réagir immédiatement sous le coup de l'émotion. Au lieu de réagir impulsivement ou de contester leur point de vue, prenez simplement cinq minutes pour écouter leurs opinions ou leurs idées, même si vous n'êtes pas d'accord avec elles. Jason Fried, cofondateur de Basecamp, recommande la règle des cinq minutes : consacrez ce temps à écouter l'opinion de quelqu'un d'autre pour élargir vos perspectives et enrichir le dialogue. « Le silence peut être un outil précieux », ajoute Herring. « Il y a un moment et un lieu pour chaque argument. Si vous n'êtes pas sûr que ce soit le bon moment ou le bon endroit, il vaut probablement mieux garder le silence. »
4. **Essayez d'en savoir plus sur l'opinion des autres avant de donner la vôtre.** Lorsque quelqu'un exprime une opinion divergente de la vôtre, demandez-lui de définir les concepts qu'il utilise pour vous assurer de parler de la même chose. Appliquez la méthode des « cinq pourquoi » de Taiichi Ohno : posez-lui la question « Pourquoi ? » cinq fois pour explorer en profondeur ses hypothèses sous-jacentes. Cela permet de transformer l'émotivité en intellectualité et de mieux comprendre son raisonnement. « Cette méthode », explique Herring, « est souvent utilisée en entreprise pour résoudre des problèmes complexes, mais peut également être appliquée à des conflits plus modestes avec succès. »
5. **Changez votre point de vue.** Prenez du recul et réfléchissez à comment vous réagiriez à la discussion si une variable était différente. Pensez à la façon dont vous aimeriez être écouté et qu'on vous réponde si vous étiez à la place de l'autre personne. Faire preuve d'empathie est essentiel pour établir un respect mutuel et éviter de voir les discussions comme un défi à surmonter plutôt que comme une occasion d'apprentissage.
6. **Trouvez quelque chose que vous avez en commun.** Reconnaissez les points valables ou intéressants soulevés par les autres, même si vos perspectives semblent radicalement différentes. Déterminez s'il est possible de « poursuivre une discussion en partant du principe qu'un fait particulier est vrai », comme le suggère Herring. Par exemple, même si vous ne vous mettez pas d'accord sur tous les détails, vous pourriez tous viser le même objectif global, mais avoir des approches différentes pour y parvenir.

7. **Évitez les raisonnements erronés.** Concentrez-vous sur le problème en question et maintenez l'accent de la discussion sur le sujet. Évitez les attaques personnelles, les généralisations et les sujets non pertinents qui peuvent faire dévier la conversation.
8. **Évitez de tirer des généralisations à partir d'expériences individuelles.** Par exemple, au lieu de dire « Vous n'écoutez jamais ! » ou « Une personne de l'ethnie x a sauté devant moi dans la file d'attente à l'épicerie hier ; les gens de l'ethnie x sont tellement impolis », nuancez votre réponse en disant « Dans ce cas, j'ai l'impression que vous n'entendez pas entièrement ce que j'ai à dire » ou « Il est vrai que dans cette situation, cette personne a sauté la file d'attente, mais cela ne signifie pas que toutes les personnes de l'ethnie x le feront ou qu'elles seront impolies ».
9. **Évitez la pensée binaire : les situations sont rarement en noir et blanc, et il existe souvent plusieurs alternatives.** Plutôt que de voir les choses de manière binaire, modérez votre réponse en disant : « Je pense A, vous pensez B, mais il existe peut-être une autre perspective à explorer ». Admettez également toutes les erreurs et les incertitudes, le cas échéant.

## Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous capable de mener des conversations difficiles de manière rationnelle ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

### Votre défi

Cette semaine, pour vous aider à développer vos capacités de raisonnement, nous vous invitons à participer à une discussion animée où les points de vue divergent. Pendant la conversation, essayez de mettre en pratique les stratégies suivantes.

1. Accordez aux autres le temps nécessaire pour répondre à vos commentaires, permettant ainsi un échange plus fluide et respectueux.
2. Encouragez les participants à définir les concepts qu'ils utilisent afin de clarifier les termes et de garantir une compréhension commune dès le départ.
3. Challengez-vous en vous demandant : « En théorie, quels éléments pourraient remettre en question ce que je dis ? » Cela vous permettra d'anticiper les objections potentielles et de renforcer votre argumentation.
4. Posez-vous la question suivante : « Quelles preuves ou statistiques pourrais-je présenter pour soutenir et renforcer mon argument ? » Préparez-vous ainsi à étayer vos propos de manière factuelle et convaincante.
5. Soyez prêt à admettre vos erreurs et à reconnaître les incertitudes lorsque cela est approprié. Cela démontre une ouverture d'esprit et renforce votre crédibilité.

6. Maintenez l'accent de la discussion sur le sujet principal. Posez des questions pour approfondir la compréhension de la question et guidez le processus de discussion de manière constructive.
7. Explorez si vous partagez un objectif global similaire avec les autres participants, même si vos approches pour l'atteindre diffèrent. Cela peut aider à trouver des points de convergence malgré les divergences initiales.

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez votre discussion récente et vos efforts pour mettre en pratique les stratégies notées.

## **Réflexion**

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelles circonstances avez-vous appliqué ces stratégies ? Quelles ont été les stratégies les plus faciles et les plus difficiles à mettre en pratique ? Pourquoi ?
2. Quelle a été la réaction des autres face à l'utilisation de ces stratégies ?
3. Qu'avez-vous appris sur vos forces et vos faiblesses en matière de raisonnement grâce à cet exercice ?
4. Si vous pouviez revenir en arrière et revivre cette discussion, que changeriez-vous ? Pourquoi ?
5. Êtes-vous satisfait de vos réactions et de votre comportement durant la discussion ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
6. Pourquoi est-il essentiel que les leaders développent des compétences en raisonnement ? Comment devraient-ils se comporter lors de discussions tendues avec leur équipe ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider leurs collaborateurs à améliorer leurs compétences en raisonnement ? Comment peuvent-ils sensibiliser leur équipe à l'importance de mener des discussions raisonnables ?

## **Plan d'action**

Dans votre journal d'apprentissage, détaillez trois actions précises que vous allez mettre en œuvre dès maintenant pour renforcer votre capacité à raisonner de manière persuasive, (a) en identifiant les situations tendues ou les discussions animées, (b) en adoptant une approche calme et réfléchie face à ces situations et (c) en pratiquant l'écoute active afin de comprendre pleinement les points de vue divergents avant de formuler une réponse.