

Êtes-vous vu par les autres comme vous pensez qu'ils pensent vous voir ?

Vous voulez être vu comme ceci et, oh surprise, vous constatez que les autres vous voient comme cela.

Vous ne saviez pas que vous étiez comme cela alors que c'est une évidence pour les autres.

Les autres n'ont encore rien découvert de ceci, à votre propos, alors que vous savez très bien que c'est vraiment ce que vous êtes.

Que d'embarras parfois, dans nos relations avec les autres ! Vous connaissez-vous bien ? Êtes-vous transparent face aux autres ? La question est posée ici pour les seules fins de la dynamique de groupe, notamment pour les conséquences découlant de nos façons d'apparaître dans un groupe.

Depuis 1955, deux auteurs, Joseph Luft et Harry Ingham, nous proposent d'expliquer les conséquences de nos agir à l'aide de la fenêtre de Johari (combinaison syncopée de leurs prénoms). C'est une fenêtre à quatre carreaux.

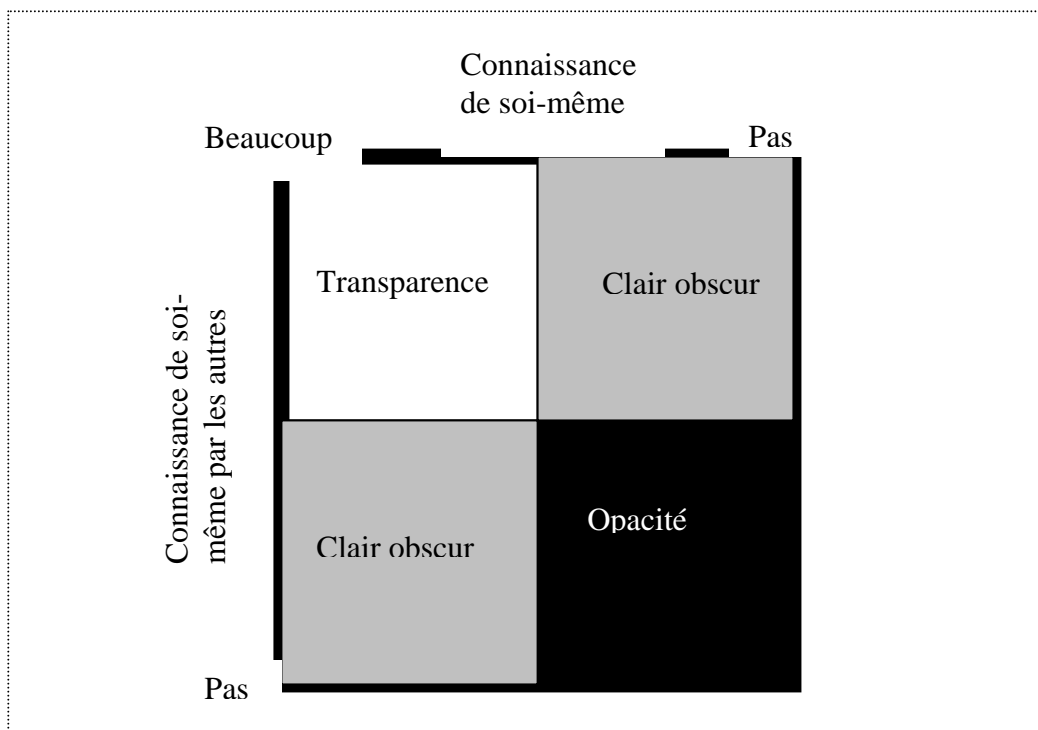


Illustration 1 : situation susceptible d'être améliorée

L'un des carreaux est opaque. Il représente ce que personne ne sait de vous, ni les autres ni vous-mêmes. Ce n'est même pas votre partie secrète, car vous ignorez que c'est une zone que vous habitez. Rien à faire pour le moment ; dans un groupe de réunion, dans une équipe de travail, ce n'est pas le temps ni le lieu de procéder à une consultation psychologique. Parfois aussi, c'est la vie elle-même qui nous ouvrira les yeux sur cette dimension inconnue!

Deux carreaux sont translucides, mais chacun pour une raison différente. Dans le coin droit supérieur, la lumière qui passe provient du regard «lucide» des autres sur vous. Son obscurcissement vient du fait que vous ne savez pas que vous êtes tel que les autres vous voient. Par exemple, dans un atelier de croissance personnelle, je disais à deux collègues comment j'étais une personne gênée qui luttait pour passer par-dessus cette limite. Ils ont catégoriquement nié le fait que je sois gêné et m'ont fait prendre conscience que ce handicap longtemps vécu et combattu n'existait dorénavant que dans la perception que je conservais de moi-même. Quel soulagement !

Dans le carreau gauche inférieur, l'obscurcissement de la lumière est parfois dû aux lunettes teintées à travers lesquelles les autres vous regardent. Ils ne veulent pas vous voir tel que vous êtes. C'est souvent le cas de ceux qui occupent une fonction subalterne et qui voudraient bien qu'on découvre leur compétence réelle, mais inexploitée. J'ai connu des secrétaires qui avaient discrètement acquis une formation universitaire, à temps partiel, et qui, dans leur propre milieu, lorsqu'elles postulaient des emplois correspondant à leurs nouvelles compétences, ont été ignorées poliment ; pourtant, d'autres employeurs les ont reconnues et embauchées. La lumière peut aussi faire défaut dans le troisième carreau parce que l'intéressé dissimule certaines informations qui le concernent ou qui sont utiles aux travaux en cours. Tant dans les cas d'indifférence que dans ceux de dissimulation, l'animateur a pour mandat de lever le voile sur ce qui nuit à l'accomplissement de la tâche ou à l'utilisation maximale des capacités des participants.

Reste le quatrième carreau, celui de la parfaite transparence ; on y est vu comme on est, du moins en proportion des besoins de la tâche à accomplir. C'est le comportement le plus souhaitable à viser dans un groupe.

Dans une réunion, dans une équipe de travail autant qu'au bénéfice de son propre bonheur, il convient que la zone de transparence soit le plus large possible. Le gestionnaire, le chef d'équipe, l'animateur de la rencontre ont avantage à savoir déployer cette zone par de bonnes techniques de relations humaines. Ils peuvent contrer les «bâillons» qu'imposent un collègue quand un tel commence à parler. Ils ont même le devoir de le faire pour tirer profit de tout le potentiel des personnes présentes. Chaque personne présente porte également la responsabilité de répondre avec confiance à l'invitation du gestionnaire de la réunion à ce que chacun fasse valoir une pleine et entière contribution. «Je suis prêt à entendre toutes vos idées», devrait-il toujours dire ; «dans un second temps, elles seront jugées au mérite.» C'est facile à dire ; espérons que c'est facile à faire pour celui qui le dit. Le groupe fonctionnera alors à sa pleine efficacité.

Toutefois, les gants blancs sont de mise quand il s'agit d'éclairer quelqu'un sur ce qu'il ne sait pas sur lui-même. S'agit-il d'une fleur à offrir à l'autre ? C'est alors un agréable problème à résoudre ; encore faut-il que l'animateur voie à ce que cette fleur soit bien reçue et valorisée par le destinataire. S'il s'agit du lancement du pot de fleurs, la situation est plus délicate, mais non impossible à gérer. L'animateur doit toutefois maîtriser correctement les règles de l'interactivité personnelle pour que le groupe tire vraiment profit de l'incident. Trois façons de faire s'offrent à lui : ou bien faire en sorte que la remarque soit dite sous la forme subjective (en «je»), ou bien, idéalement, que l'interlocuteur réfère à un fait observable, ou mieux, à un fait déjà observé (en telle occasion) ; si l'interlocuteur manque à ces convenances, l'animateur devrait reprendre lui-même le discours de l'émetteur en le reformulant dans le respect de ces deux procédés. Évidemment, l'incident sera d'autant mineur qu'il s'agira d'un groupe ayant atteint une belle maturité, capable de la transparence nécessaire à la synergie humaine.

En somme, un groupe est à son meilleur quand chacun tend à être devant les autres ce qu'il est en dedans de lui-même, dans la limite de la tâche à réaliser, répétons-le.

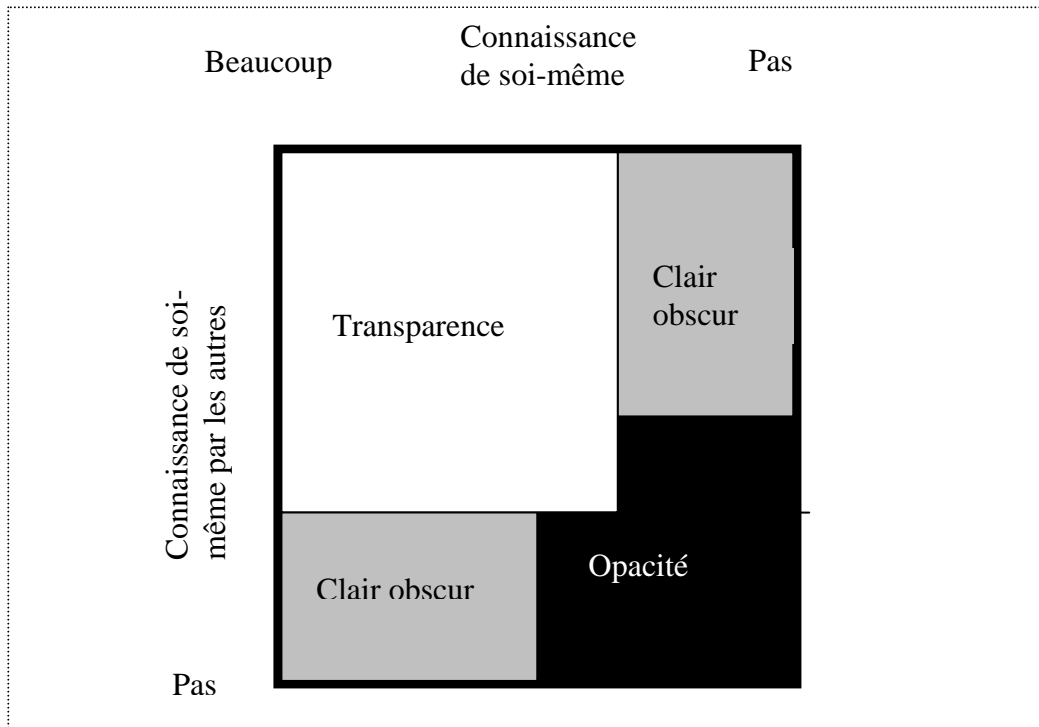


Illustration 2 : situation souhaitée, témoignant de la maturité d'un groupe.

Raymond Laprée (2009)