



Why conflict and disagreement are essential for high-performing teams.

The Abilene Paradox and Groupthink

Le paradoxe d'Abilene et la pensée de groupe

Conflits et désaccords sont essentiels au sein des équipes performantes.

by / par Mergé Gupta-Sunderji

AS A LEADER, you have an important role in facilitating open dialogue and honest feedback. A high-performing organization is one that has an environment of trust where staff is empowered to be candid and respectful, both with each other and with external stakeholders. Your goal is to create an optimum balance between consensus and conflict - you want people to get along and achieve stated objectives, but you also want them to speak up when they need to, even if their message is unwanted or controversial.

Many communication strategies focus on creating agreement and harmony, but I want to shift attention to the opposite end of this spectrum - what happens if agreement is total and there is no conflict?

In 1974, Dr. Jerry Harvey and three other family members embarked on an 85 km road trip to Abilene, Texas in a 1958 Buick without any air-conditioning. Not only was the temperature a scorching 40 degrees Celsius, the entire drive was through a dust storm. Only when they returned home did they discover nobody actually wanted to go to Abilene. Each person had agreed because they thought the other people really wanted to go.

Dr. Harvey said later: "Here we were four reasonable, sensible people who had just taken a (170 km) trip across the Godforsaken

desert in furnace-like temperatures through a dust storm to eat unpalatable food at a hole-in-the-wall cafeteria in Abilene, Texas, when none of us really wanted to go! In fact, we had done just the opposite of what we really wanted to do." Today, the "Abilene Paradox" is used to describe any communication breakdown in which members of a group don't want to "rock the boat." In their desire to minimize conflict, each mistakenly believes that his or her own preferences are counter to the group and therefore does not raise any objections.

Groupthink is a further extreme of the Abilene Paradox. It arises when people get so focused on trying to minimize conflict and on reaching consensus that they don't critically evaluate alternative ideas or viewpoints. Left unchecked, groupthink can deteriorate into an atmosphere of superiority, exclusiveness, and invulnerability. At its ultimate extreme, groupthink may result in unethical behaviour and poor decision-making.

The Abilene Paradox and groupthink can happen anywhere. If that is what you are facing, all the good things about working as a team - improved communication, new idea generation, higher morale, and focused goal-setting - will be lost. As a leader, it's important to create an environment

where healthy conflict is welcomed and encouraged. Hold back from stating your personal preferences and expectations until members of your team have shared their ideas; it will encourage others to offer differing perspectives.

Be the devil's advocate - take a position you don't necessarily agree with just for the sake of argument. It will test the quality of the original position and identify weaknesses. Play the role of questioner to solicit more input from others and stay silent as you wait for a response. Keep an open mind and paraphrase as needed to keep the dialogue going. Above all, switch your communication approach to facilitate productive disagreement. ■

EN QUALITÉ DE LEADER, vous avez un rôle important à jouer pour favoriser le dialogue et une rétroaction franche. Pour être performante, une organisation doit créer un climat de confiance qui encourage les gens à se montrer à la fois francs et respectueux, tant dans leurs relations à l'interne que dans celles avec les intervenants externes. L'objectif est ici d'établir le meilleur équilibre possible entre le consensus et le conflit : il faut que les gens soient capables d'agir de concert pour réaliser les objectifs fixés, mais ils doivent également

avoir voix au chapitre, même lorsque leur message suscite la controverse.

Beaucoup de stratégies de communication mettent l'accent sur l'établissement d'un consensus et sur l'harmonie, mais que se passe-t-il quand ce principe est poussé à l'extrême – que l'entente est parfaite et qu'il n'y a aucun conflit?

En 1974, Jerry Harvey et trois autres membres de sa famille ont fait un trajet de 85 km à destination d'Abilene, au Texas, dans une Buick 1958 sans climatisation. Non seulement la chaleur était accablante, mais le vent soulevait des nuages de poussière. Ce n'est qu'au retour à la maison qu'ils se sont rendu compte que personne ne voulait vraiment aller à Abilene. Chacun avait accepté parce qu'il croyait que les autres tenaient vraiment à ce voyage.

De dire M. Harvey plus tard : « Imaginez : quatre personnes sensées, qui franchissent 170 km dans un désert maudit, à une température infernale et dans une tempête de poussière pour aller manger une nourriture infecte dans une cafétéria minable d'Abilene, alors que personne ne voulait vraiment y aller! En fait, nous avons fait exactement le contraire de ce que nous souhaitons! » Aujourd'hui, le paradoxe d'Abilene sert à décrire les failles de communication résultant de l'hésitation de membres du groupe à « aller à contresens ».

Chacun croit, à tort, que ses préférences vont à l'encontre de celles du groupe; personne ne soulève d'objection, de manière à éviter tout conflit.

La pensée de groupe est une manifestation encore plus extrême du paradoxe d'Abilene. Elle survient lorsque les gens se soucient tellement d'éliminer les conflits et de parvenir à un consensus qu'ils n'examinent pas différents points de vue ou options. Lorsqu'elle n'est pas circonscrite, la pensée de groupe peut déboucher sur un climat de supériorité, d'exclusion ou d'invulnérabilité. Dans sa forme la plus poussée, elle peut entraîner des comportements contraires à l'éthique et de mauvaises décisions.

Le paradoxe d'Abilene et la pensée de groupe peuvent se manifester partout. Si c'est un problème avec lequel vous êtes aux prises, vous risquez de perdre tous les avantages du travail d'équipe (meilleure communication, idées nouvelles, moral amélioré, objectifs ciblés). En tant que leader, vous vous devez de créer un climat dans lequel les conflits constructifs sont bien accueillis. Laissez les membres de votre équipe donner leurs idées avant de leur faire part de vos préférences et attentes; cela les encouragera à formuler des opinions divergentes.

Faites-vous l'avocat du diable : défendez des points de vue qui ne sont pas nécessairement les

vôtres rien que pour soutenir le débat. Cela fera ressortir les points faibles de l'option de départ. Jouez le rôle du questionneur pour amener les autres à intervenir; écoutez leurs réponses en silence. Demeurez réceptif et reformulez ce qui est dit, au besoin, pour soutenir le dialogue. Surtout, modifiez votre approche de manière à nourrir le désaccord constructif. ■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605 4756.**

BDC FR AD