

Accomplit « Fait le travail »

Affirmation saine—Le script Décrire / Exprimer / Spécifier (DES)

Stephen Covey, qui a vendu 25 million de copies de son livre *Les sept Habitudes des gens efficaces* et qui est largement considéré comme le consultant d'affaires le plus influent du 20ème siècle a dit, *Chercher d'abord à comprendre, ensuite seulement à être compris. Chercher d'abord à comprendre* est abordé plus en détails dans le premier article intitulé *Avant tout, ne pas nuire* à la page 4 de ce document.

Si nous avons une conversation difficile et que les choses s'aggravent, il est sage de commencer la discussion en laissant l'autre personne raconter sa version de l'histoire au complet pendant que nous cherchons *d'abord à comprendre*. Une fois que nous avons bien écouté, nous avons obtenu l'attention de l'autre et il est ensuite temps de choisir soigneusement nos mots.

Le **script DES** est un moyen simple d'accomplir cela. C'est une approche très efficace pour effectuer un changement dans la communication ou modification du comportement. Cela fonctionne avec les subordonnés, les pairs, les superviseurs et même avec les adolescents. Voici où le *script* se situe sur le *continuum linguistique*.

Continuum linguistique

Langage acceptable: Affirmation et éloges précises (pratiquées par les meilleurs mentors et dirigeants - voir la page 5 de ce document); commentaires positifs; invitation à des commentaires critiques; *Scripts DES*

Langage inacceptable: Langage inacceptable: commentaires critiques fournis au mauvais moment ou mal acheminés; étiqueté négativement; commérage; sarcasme blessant et dénigrant; commentaires déplacés à connotation sexuelle; honte et humiliation; insultes raciales; menaces

Script DES

- 1. Décrivez** le comportement, ce que vous voyez et entendez ou ce qui vous a été spécifiquement rapporté (*qu'est-ce que la caméra vidéo a vu et entendu?*). Évitez les jugements, les étiquettes, les hypothèses et les généralisations.
- 2. Exprimez** comment cela vous affecte (message « je ») ou affecte l'équipe dont vous êtes responsable (message « Nous »). Soyez aussi transparent que possible.
- 3. Spécifiez** ce dont vous avez besoin ou les choses que vous aimeriez voir s'améliorer.

Exemple

- 1. Décrivez:** « Hier, vous avez dit que vous m'apporteriez votre section du rapport avant 8h30 et vous l'avez apporté à 11h30 ... »
- 2. Exprimez:** ... « et je suis contrarié parce que je n'ai pas pu rassembler tout le rapport comme promis à mon patron pour 10h00 ... »
- 3. Spécifiez:**... « et cela signifierait beaucoup pour moi si je peux compter sur vous pour faire comme vous dites que vous allez faire, d'accord? »

Le script DES vaut la peine d'être essayé!

Qui ne connaît la valeur des mots ne saurait connaître les hommes. (Confucius)

Élabore une stratégie—« La planification a sa place »

L'Art et la science de la rétroaction - Connais-toi toi-même

De nos jours, le message *connais-toi toi-même* de la technique Delphi - qui tire son nom de l'oracle de la Grèce antique, se retrouve très souvent dans les livres et les articles de gestion. Dans le milieu de travail, l'un des domaines les plus efficaces pour *se connaître soi-même* consiste à donner et à recevoir de la rétroaction. Les dirigeants doivent savoir comment ils font cela. Par exemple, sont-ils connus comme quelqu'un qui *critique plus que de faire des éloges* ou qui peut *critiquer les autres mais ne supporte pas qu'on le critique*? Des recherches approfondies confirment que les gestionnaires ne reçoivent pas de rétroaction, à moins qu'ils ne le demandent régulièrement, car même les supérieurs directs ont peur que le dirigeant puisse *tirer sur le messenger*.

Soixante-trois pour cent des cadres interrogés dans une étude récente de *World at Work* affirment que leur plus grand défi pour une gestion du rendement efficace est que leurs gestionnaires manquent de courage et de capacité à avoir recours à des conversations de rétroaction plus difficiles. La chercheuse Brene Brown observe que le manque de rétroaction significative est la raison numéro un citée par des personnes talentueuses pour quitter une organisation.

Une grande étude de 2017 pour la Harvard Business Review / Forbes a révélé que les dirigeants véhiculent des *croyances inexactes* sur la valeur et les avantages des différentes formes de rétroaction. Ils sous-estiment énormément la nécessité d'un renforcement positif régulier et surestiment grandement la valeur de la rétroaction corrective (surtout quand il n'y a pas eu assez de rétroaction positive).

Conseils de rétroaction Connais-toi toi-même

Fournir

- Soyez gentil. Rappelez-vous « Puis-je vous donner de la rétroaction? » Ne sont pas des mots faciles à entendre.
- Trouver le bien et faites des éloges "en public. Critiquez en privé. Faites des éloges au moins trois fois plus que de critiquer. Ne félicitez pas quelqu'un pour pouvoir ensuite le critiquer.
- Demandez la permission avant de faire part de vos commentaires—confirmez que c'est le bon moment pour l'autre personne.
- Décrivez le comportement en utilisant des exemples spécifiques (*qu'est-ce que la caméra vidéo a vu et entendu?*) et les effets que cela a sur vous et les autres. Dites ce que vous ressentez personnellement à ce sujet.
- Fournissez le *dosage* parfait à chaque personne au bon moment - vérifiez avec le récepteur après chaque point. Tout le monde a un niveau différent de sensibilité à la rétroaction.
- Identifiez les résultats que vous espérez que la rétroaction donnera et faites un suivi dans deux jours.

Recevoir

- Pratiquez la *vulnérabilité intelligente* (en étant ouvert aux bons moments et de la bonne manière aux gens compétents et gentils) afin qu'il soit facile pour les associés de vous parler à tout moment.
- Soyez honnête quant à savoir si c'est le bon moment pour vous de recevoir des commentaires et, si ce n'est pas le cas, demandez si cela peut être reporté.
- Voir les commentaires à leur *taille réelle* et essayez de ne pas les confondre avec les commentaires que vous avez déjà entendus par le passé.
- Soyez curieux au sujet des *zones d'ombres*. Demandez autant d'informations détaillées que possible.
- Faites savoir à la personne comment ses commentaires vous affectent et, si c'est trop, que vous préféreriez une deuxième session pour entendre le reste des commentaires.
- Reformulez ce que vous pensez avoir entendu.
- Remerciez la personne et sollicitez des suggestions spécifiques pour les prochaines actions.
- Si la rétroaction vous réoriente d'une certaine manière et que vous en voyez immédiatement le bien-fondé, prenez l'engagement de changer votre comportement.
- Faites un suivi dans les jours suivant et dites les changements que vous avez effectués.

Établit des liens « Cela nous concerne tous »
« Avant tout, ne pas nuire »

Les praticiens et les dirigeants organisationnels partagent l'habitude néfaste d'une mauvaise écoute.

L'expert en intelligence émotionnelle, Daniel Goleman, dit que «le rhume du leadership organisationnel est une mauvaise écoute». Ne cherchez pas des médecins pour guérir ce rhume.

Un organisme sans but lucratif travaillant avec des organisations en soins de santé a constaté que le manque de communication était à l'origine de plus de 70% de graves conséquences sur la santé et que plus de 75% des praticiens interrompaient leurs patients avant même qu'ils aient la chance de répondre à la question « comment puis-je vous aider aujourd'hui? » Cela entraîne des erreurs de diagnostic.

Les médecins ont travaillé à améliorer leur écoute, et au cours des trois dernières décennies, ils ont augmenté le temps de 17 à 23 secondes avant qu'ils interrompent. Le *British Medical Journal* a fait passer un test dans lequel les patients ont été autorisés à parler jusqu'à ce qu'ils indiquent qu'ils avaient terminés; les résultats ont montré que les patients pouvaient exprimer leurs inquiétudes en deux minutes ou moins, et dans la plupart des cas, ils pouvaient exprimer toutes leurs préoccupations en seulement six secondes de plus si les médecins leur en avaient donné la chance (29 secondes au total). Des études montrent que, aux États-Unis, les poursuites pour faute professionnelle ont diminué de 50% lorsqu'un patient avait été accordé ces six secondes supplémentaires.

Les dirigeants doivent être des diagnosticiens astucieux et cela nécessite une capacité exceptionnelle d'écoute. Les questions ouvertes et la patience sont fortement recommandées. Mes parents sont avocats et j'ai grandi dans une culture de questions fermées. Je me souviens avoir coupé la pelouse et heurté un petit morceau de matériau de construction qui s'est envolé et qui a brisé une fenêtre de notre maison. Je suis allé à l'intérieur pour dire le à mes parents et ils ont tous les deux demandé: « As-tu ou tu n'as pas cassé la fenêtre, oui ou non? » Cela est revenu pour me hanter quand je m'entraînais formellement à devenir médiateur; mes mentors me donnant un compte rendu après les médiations, me mettait au défi concernant mon habileté à poser des questions ouvertes. « Vous avez acculé les parties avec vos questions fermées - cela ne fonctionne pas dans la désescalade des conflits. »

En examinant 2 000 rapports d'outils de rétroaction 360 du leader exceptionnel, les deux catégories «*Écoute des besoins non satisfaits*» et «*Adresse les conflits et les résous ou les désamorce*» affichent presque toujours les deux scores les plus bas. En tant que médiateur, je sais que ces deux catégories sont connectées. Le secret de la désescalade des conflits est d'écoute assez longtemps pour entendre les besoins sous-jacents non satisfaits.

La santé physique et la santé organisationnelle commencent par une *écoute profonde*.

L'une des formes de respect les plus sincères consiste à écouter ce que l'autre a à dire. (Bryant McGill)

Inspirant et Attentionné « J'ai un rôle »/ « Trouve le bien et fait des éloges »

Partie 1—Avoir plus confiance, déléguer davantage

Dans «The Trust Factor» de Paul Zak, il présente ses recherches neuroscientifiques basées sur l'ocytocine, qui confirment que les employés des organisations de confiance sont plus productifs, ont plus d'énergie au travail, collaborent mieux avec leurs collègues et restent plus longtemps avec leurs employeurs que dans les organisations qui ont un faible niveau de confiance. Ils souffrent moins de stress chronique et ont une vie plus heureuse. Tous ces facteurs alimentent un meilleur rendement.

Dans son enquête mondiale de 2016, Price Waterhouse Coopers a rapporté que les PDG semblent intuitivement savoir cela parce que 55% d'entre eux pensent qu'un manque de confiance menace la croissance de leur organisation mais la plupart admettent qu'ils ne savent pas par où commencer pour améliorer la confiance.

Des études démontrent qu'une augmentation de 10% de la confiance de son superviseur direct a été évaluée par le subalterne de manière égale à une augmentation de salaire de 36%.

Le moyen le plus rapide de bâtir la confiance est de «trouver le bien et faire des éloges». La neuroscience démontre que la reconnaissance a un plus grand effet sur la confiance lorsqu'elle survient immédiatement après qu'un objectif ait été atteint, lorsqu'elle provient de superviseurs directs et de pairs, et lorsqu'elle est tangible, inattendue, personnelle et publique. La reconnaissance publique utilise non seulement le pouvoir de la foule pour célébrer les succès, mais inspire également les autres à viser l'excellence. Et cela donne aux interprètes les plus performants une plateforme pour partager les meilleures pratiques, afin que les autres puissent en tirer des leçons.

Beaucoup de dirigeants voient la confiance comme un *interrupteur marche / arrêt* («on ne peut pas faire confiance à Joe mais on peut faire confiance à Susan») plutôt qu'un *interrupteur de gradation* («je peux faire confiance à Joe avec certaines choses et je peux faire confiance à Susan avec plus de choses»). Le problème avec cette approche *interrupteur marche / arrêt* est que les bonnes personnes sont *radiées*. En fait, après y avoir réfléchi, nous donnerions probablement à Joe les clés du garage mais pas de la maison ou nous le laisserions prendre soin du chien mais pas du bébé.

Nous avons tendance à ignorer ce qui mine vraiment la confiance que nous avons d'autrui mais nous savons que nous ne sommes pas à l'aise de leur déléguer des choses et, malheureusement, nous continuons à croire que *si je veux quelque chose de bien fait, je dois le faire moi-même*. Nous apprenons d'accroître la *confiance judicieuse* (confiance basée sur les antécédents de l'autre et de la difficulté / importance de la tâche à accomplir) en se construisant une meilleure conscience de soi-même.

Pour aider avec la conscience de soi-même, essayez de compléter une évaluation simple de confiance (sur 1 à 10) pour cinq des personnes les plus proches de vous et trouvez une chose dont vous avez besoin pour ajuster le *gradateur de confiance* d'un cran plus haut pour chaque personne. «Je vais demander à Joe d'envoyer ses rapports à temps ou de me dire qu'ils seront en retard bien avant la date limite. Je vais lui faire savoir que cela est très important pour moi. »

N'éliminez pas Joe, c'est un bon gars, il a juste besoin de plus de rétroactions de votre part (voir la page 2 de ce document).

La confiance est comme l'air que nous respirons. Quand il est présent, personne ne le remarque vraiment. Mais quand il est absent, tout le monde le remarque. (Warren Buffett)

Inspirant et Attentionné « J'ai un rôle »/ « Trouve le bien et fait des éloges »

Partie 2—Excuses authentiques

L'une des compétences en leadership les plus avancées et la preuve évidente d'un intérêt sincère à entretenir nos relations, est la volonté de dire «Je suis désolé».

S'excuser prend beaucoup de courage surtout quand on pense qu'on a moins de 50% de part de responsabilité.

Lorsque nous nous excusons sincèrement, nous acceptons notre part de responsabilité dans un malentendu sans aucun évitement, justification ou blâme. Nous ne pouvons pas nous attendre à ce que la personne à qui nous nous excusons reconnaisse ce que nous croyons être leur rôle dans tout ce qui semble avoir mal tourné ou même qu'ils nous pardonneront pour notre part.

En s'excusant

Faire:

- Tenez compte des besoins et de la personnalité de l'autre personne.
- Préparez-vous bien, faites-en le bon «dosage», pas trop long ou trop court.
- Exprimez le regret, la responsabilité, une solution possible, et comment votre comportement va changer à l'avenir.
- Abandonnez l'idée d'avoir «raison».
- Utilisez les affirmations en «Je» et commencez par «Je suis désolé pour ...» ou «Je suis désolé pour ma part ...»
- Écrivez vos excuses, si vous le souhaitez et, avec la permission de la personne, lisez-la à haute voix.
- Demandez si c'est le bon moment pour vous excuser. Assurez-vous de disposer de suffisamment de temps pour avoir une conversation complète.
- Offrez vos excuses en personne (dans un endroit privé et calme) ou au téléphone si cela ne peut pas être fait en personne. Si cela doit être écrit, faites-en une carte manuscrite.
- Une fois que vous vous êtes excusé, écoutez attentivement l'autre personne sans interruption et allez plus loin avec vos excuses si d'autres besoins non satisfaits apparaissent.
- Faites savoir à la personne que vous réfléchirez aux choses supplémentaires qu'elle a partagées.
- Restez fidèle à votre parole.
- Vérifiez à nouveau avec la personne après quelques jours.

Ne pas faire:

- Justifiez vos actions.
- Utilisez le mot "mais".
- Dire «Je suis désolé que vous ayez pris ce que j'ai dit ou fait de cette façon.
- Être sur la défensive lorsque l'autre partie partage la façon dont il a été affecté.

Le courage de s'excuser et la sagesse et la clarté de le faire judicieusement et bien, est au cœur d'un leadership efficace. (Harriet Lerner)