
0 Introduction

Pour réaliser la plupart de nos projets et activités, il est nécessaire, jusqu'à un certain point d'interagir avec d'autres individus. Bien maîtriser la communication augmente nos chances d'atteindre de bon résultats en interagissant avec nos contacts.

L'objectif de cette formation est de mettre à votre disposition des éléments pour étendre votre compréhension sur la communication, d'être à l'écoute de vos capacités et de valoriser les retours ("feedback").

1 Contenu

0 INTRODUCTION.....	2
1 CONTENU.....	2
2 LES BASES DE LA COMMUNICATION.....	4
2.1 LE MODÈLE DU PROCESSUS DE COMMUNICATION.....	4
2.3 LES BARRIÈRES DE COMMUNICATION.....	5
3 L'ÉCOUTE.....	6
3.1 LES NIVEAUX D'ÉCOUTE.....	6
<i>La non-écoute.....</i>	<i>7</i>
<i>L'écoute apparente.....</i>	<i>7</i>
<i>L'écoute choisie.....</i>	<i>7</i>
<i>L'écoute attentive.....</i>	<i>7</i>
<i>L'écoute compatissante.....</i>	<i>8</i>
3.2 LE MODÈLE DES QUATRES OREILLES.....	9
3.2.1 <i>Les informations factuelles.....</i>	<i>9</i>
3.2.2 <i>L'assertion sur soi.....</i>	<i>9</i>
3.2.2 <i>L'indication de relation.....</i>	<i>10</i>
3.2.4 <i>L'appel.....</i>	<i>10</i>
3.3. TECHNIQUES D'ÉCOUTES ET OUTILS.....	10
3.3.1 <i>Entendre le message.....</i>	<i>10</i>
3.3.2 <i>Interprétez le message.....</i>	<i>10</i>
3.3.3 <i>Évaluer le message.....</i>	<i>11</i>

3.3.4 Réactions au message.....	11
3.4 5 COMMENT MIEUX ÉCOUTER.....	11
3.4.1 Le silence.....	11
4 UN RETOUR (FEEDBACK) EFFICACE.....	12
5 QU'EST CE QU'UN RETOUR (FEEDBACK).....	13
6 PRÉPARATION POUR FOURNIR UN RETOUR (FEEDBACK).....	13
7 COMMENT DONNER UN RETOUR (FEEDBACK) CONSTRUCTIF. 14	
8 APRÈS AVOIR DONNÉ UN RETOUR (FEEDBACK):.....	15
9 RECEVOIR UN RETOUR (FEEDBACK).....	16

Liverita de:

Nuno Helder Silva, LBG Stockholm/Aveiro

nuno.helder.silva@BEST.eu.org

Marcos Ierides, LBG Athens

marcos.ierides@BEST.eu.org

Herve Tunga, LBG Louvain-la-Neuve

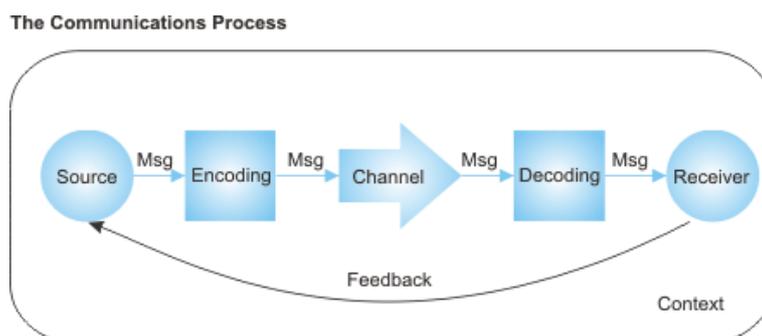
herve.tunga@BEST.eu.org

2 LES BASES DE LA COMMUNICATION

2.1 Le modèle du processus de communication

La communication est un processus par lequel on échange nos idées, pensées et émotions avec d'autres individus. Ces idées, pensées, émotions devant être comprises par les gens avec qui l'on parle. Quand nous communiquons, nous parlons, écoutons et observons.

Ce procédé se divise en plusieurs étapes comme montré ci-dessous. Il inclut le l'émetteur (la source) et le receveur (celui à qui on adresse le message); La communication se déroule au sein d'une interaction entre les deux, dans laquelle, l'émetteur encode un message au travers d'un canal, le récepteur doit lui décoder le message. Le récepteur peut répondre au message en fournissant un retour ("feedback") ce qui lui permet d'afficher ses opinions, ses pensées.

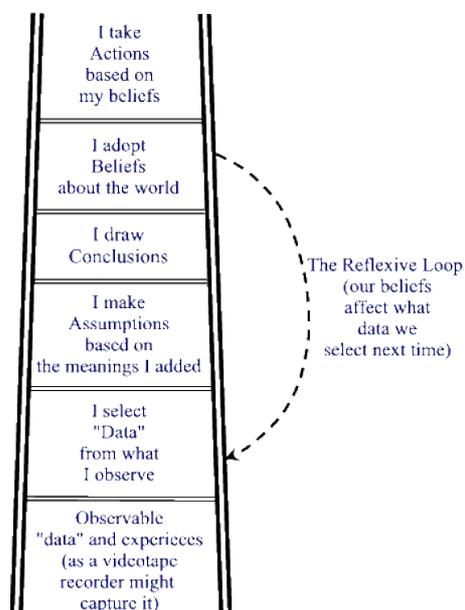


2.2 L'échelle d'inférence

Le processus de communication inclut la manière de percevoir le message. On explique cela par l'échelle d'inférence. Elle explique que notre cerveau à chaque instant, d'abord avale de grandes quantités de données, nous engageant à réagir puis fait apparaître des conclusions. Voilà ce qui se passe:

Étape 1: Notre cerveau reçoit des données pures. Tout est enregistré. À ce moment là, elles n'ont aucune signification, ce ne sont que des données.

Étape 2: À partir des données observées (à l'étape 1), nous commençons à filtrer et sélectionner des morceaux spécifiques de celles-ci.



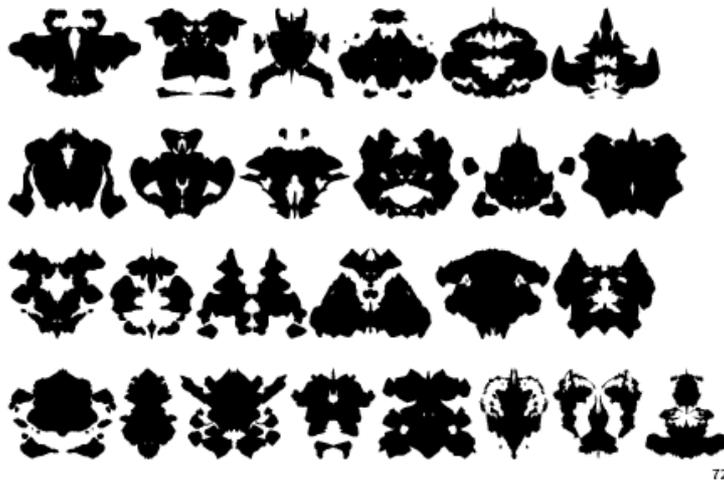
Étape 3: À ces données filtrées, nous commençons à appliquer une signification, qui se base sur nos expériences et croyances sur le monde.

Étape 4: À partir de ces significations, nous tirons des conclusions.

Étape 5: Ensuite, nous adaptons nos croyances sur le monde à ces conclusions.

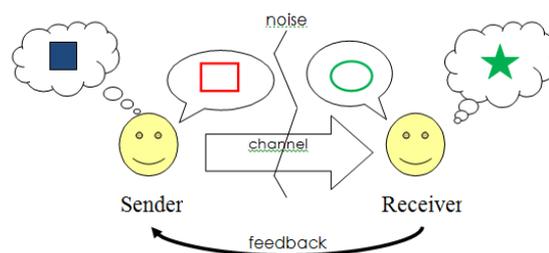
Étape 6: Nous agissons à partir de ces croyances.

Ils existe des exercices concrets mettant en avant les différences de perception propre à chaque individu: par exemple, le test de Rorschach. Il s'agit d'un test de psychologie, consistant en images nommées "tâches d'encre". Les perceptions subjectives à partir de ces tâches d'encre sont analysées aux travers de différentes interprétations psychologiques. Le test est utilisé pour examiner des caractéristiques personnelles et le fonctionnement émotionnel. Des tâches d'encre de Rorschach vous sont présentées ici:



2.3 Les barrières de communication

Est ce que la communication est toujours facile? Quelles sont les principales barrières, obstacles?



Elle n'est effectivement pas aussi facile que cela et parfois un grand effort est nécessaire pour détruire ces barrières, ou, du moins, diminuer leurs effets sur le processus de communication. Voilà maintenant, les 7 principales barrières qui compliquent une bonne communication:

1. **Physique:** Temps, environnement, confort, besoins physiques, environnement physique.
2. **Perceptive:** Percevoir ce qui est dit à travers le prisme de sa propre façon de penser.
3. **Émotionnel:** Liée aux émotions personnelles momentanées.
4. **Culturelle:** ethnique, religieuse et différence sociale
5. **Linguistique:** Langue ou vocabulaire différent, dialectes.
6. **Sexuelle:** Différences perceptibles entre les schémas de paroles masculins et féminins. Les femmes disent entre 22 000 et 25 000 mots par jours alors que les hommes en disent entre 7000 et 10000. Les hommes parlent souvent linéairement, logiquement, séparant les sujets alors que les femmes auraient tendance à mélanger la logique et les émotions.
7. **interpersonnelle:** habitudes, hobbies, travail

Par exemple: À quel point pouvez vous parler confortablement au téléphone alors que vous êtes en bus? Ou bien alors que vous êtes chez vous?

3 L'écoute

“La raison pour laquelle nous avons deux oreilles et une seule bouche est, que nous écoutions suffisamment et parlions peu.”

Ralph Waldo Emerson

L'écoute est la “partie réceptive” de la communication. Transformer les sons reçus en signification est un processus actif qui contient:

1. La réception des informations
2. La compréhension
3. L'évaluation du message
4. L'envoi d'un retour à l'émetteur.

Quand elle fonctionne bien, l'écoute:

- Améliore les relations entre les hommes;
- Rend les autres meilleurs auditeurs.
- Améliore les capacités à résoudre les problèmes;
- Améliore la satisfaction au travail;
- Améliore la communication, la confiance et le respect entre membres d'une même équipe;
- Augmente la capacité de travail d'une équipe;

3.1 Les niveaux d'écoute

Il existe différents types d'écoute. On les présente généralement comme les “niveaux d'écoutes”.

Plusieurs individus ont déjà construit des modèles de l'écoute. Ci-dessous, nous proposons une tentative, de reprendre et étendre de manière concise les théories actuelles sur l'écoute. Ayez en tête que l'écoute ne se limite que bien rarement aux mots uniquement. Parfois, l'écoute inclut d'autres sons, intonations ou bruits liés aux émotions. Parfois

l'écoute inclut aussi des remarques, par des silences, des pauses, un vide sonore. Vous pourriez plutôt écouter de la musique, un bruit de moteur ou un brouhaha dans le but de comprendre ce qui se passe ou est dit à ce moment. Comme vous le verrez ci-dessous, l'écoute dans son sens le plus pur possède de nombreux facteurs non-verbaux, parfois non-audibles, par exemple l'expression corporelle, du visage, les réactions d'autrui ou liées aux différences culturelles entre le récepteur (celui qui l'écoute).

La non-écoute

Un bruit de fond: vous ne vous concentrez absolument pas sur les sons et votre cerveau n'enregistre rien. Nous pourrions dire que ce type d'écoute consiste à ignorer son interlocuteur. L'écoute passive peut ne pas être grave, si rien d'important n'est dit. Cependant la non-écoute, peut s'avérer très maladroite et même être sérieusement dangereuse quand la communication est effectivement importante.

L'écoute apparente

Vous n'êtes pas concentré et donc vous ne mémoriserez vraisemblablement rien car vous êtes pensif ou distrait par autre chose. Cependant, vous acquiescez parfois ou consentez par une réponse sûre et toute faite.

Voilà un type fréquent d'écoute, par exemple quand un adulte écoute distraitement des enfants. Dans d'autres modèles, ce genre de niveau d'écoute s'appelle l'écoute "avec réponses" bien que apparente semble un terme plus adapté, car le fait de répondre implique généralement un niveau d'attention plus haut. Inversement, le "apparent" reflète l'élément de tromperie du récepteur envers le discoureur.

Vous vous rendez généralement compte lorsque vous ne faites une écoute apparente car le discoureur remarquera votre regard peu animé et vous diras certainement quelque chose comme: "Pourriez vous m'écouter? Je vous parle!"... En particulier quand l'émetteur est un enfant.

L'écoute choisie

Vous écoutez et enregistrez une quantité significative de l'information, pour autant, vous aviez dès le début votre opinion ferme ou, du moins, différente à l'opinion exprimée par le discoureur. Ainsi, vous ne laissez aucune paroles, ou sons, influencer ni sur votre conduite, ni sur votre niveau de connaissance ou de compréhension. Vous projetez votre position sur le discoureur et ses mots.

Cela, vous le faites, par exemple, lorsque vous êtes sous pression ou quand vous êtes sur une position très défensive. Normalement, vous êtes conscient de cette conduite et c'est la grande différence avec le niveau suivant d'écoute.

L'écoute attentive

Vous écoutez seulement le contenu mais échouez à recevoir les informations non-verbales: les sons hors parole, le ton de la voix, les expressions du visage et les réaction du discoureur à votre écoutes et à vos propres réactions.

Ce n'est pas un problème quand l'objectif de la communication est simplement de recevoir/transmettre des faits et des chiffres sans émotions, mais c'est tout à fait inadapté pour d'autres communication qui nécessiteraient une attention aux sentiments, aux motivations et aux circonstances cachées sous la surface visible des mots et des sons.

L'écoute attentive se trouve plus haut sur l'échelle d'une bonne communication car elle parvient à capter des faits fiables, mais elle échoue à capter et à répondre convenablement aux facteurs émotionnels et la la situation de l'autre. Elle est évidemment risquée, si la position du discoureur peut entraîner un problème. Cette forme d'écoute est habituellement fréquente entre des vendeurs professionnels ayant pour tactiques "pousser et persuader". L'écoute attentive, en se focalisant uniquement sur les faits, résulte souvent d'une volonté de fort résultat personnel. Elle peut être très manipulatrice et violente. Ce type d'écoute permet de gagner la bataille, mais fait perdre la guerre: elle permet un succès à court terme, mais empêche toute possibilité de construire quelque chose de constructifs à long terme.

L'écoute compatissante

Avec une pleine attention, vous écoutez les sons et tout les autres signaux importants, cela inclut:

- Le ton de la voix
- D'autres aspects de la parole- par exemple le rythme, la hauteur, le volume, l'usage de la respiration, le débit, le style, l'emphase.
- Les expressions du visage
- Le langage corporel
- Les aspects culturels, ethnique ou autre, de la personne, qui pourraient influencer sa manière de communiquer et l'effet de réaction envers elle.
- Les sentiments – pas limité à un seul – cela signifie que vous utilisez vos différents sens (le goût est ici le seil sens qui semble ne pas être utilisé ici) pour établir une perception générale de l'autre personne
- Vous êtes capable de voir et ressentir la situation du point de vue d'une personne tierce.

Vous interagissez également, donnez des retours (feedbacks) et contrôlez que vous comprenez bien ce que dit le discoureur. Vous pouvez résumer, éventuellement parce que vous prenez des notes, si c'est une discussion importante, vous contrôlez que vous êtes d'accord sur les notes. Vous exprimez honnêtement votre désaccord si effectivement en survient un, mais en même temps, vous montrez une réelle attention, qui devrait permettre (si votre niveau d'empathie est raisonnable) de tenir le les émotions et réactions à un niveau civilisé et contrôle même dans des cas difficiles. Vous apportez, avec instinct et conscience, des éléments de communication efficaces facilitant accord. Il est également possible, pour ceux qui le peuvent, d'interpréter les échanges dans une perspective

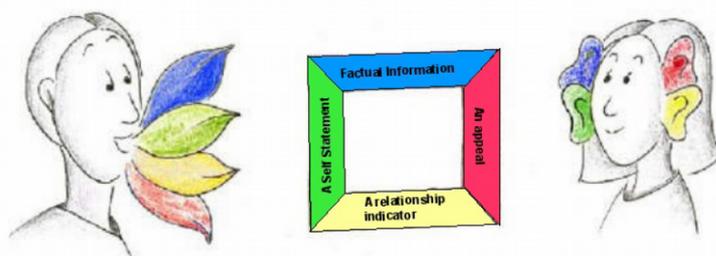
d'amélioration des relations, en comprenant la situation des deux parties, leurs réactions, leurs compréhensions.

3.2 Le modèle des quatre oreilles

Le carré de la communication, de Friedemann Schulz von Thun, est le modèle le plus connu et jusqu'à présent, le plus diffusé. Ce modèle est également connu sous le nom de modèle "des quatre oreilles". Les quatre niveaux de communication ne sont pas uniquement utiles dans le cadre privé mais également et même principalement dans l'environnement du travail, cadre dans lequel s'entremêle la sphère professionnelle et personnelle.

Quand je, en tant qu'individu, dit quelque chose, cela a quatre effets différents. Chaque parole contient en même temps quatre messages, indépendamment de ce que je veux dire ou pas.

- Le fait (ce sur quoi j'informe) – bleu
- L'assertion sur soi (ce que je montre sur moi-même) – vert
- L'indicateur de relation (Ce que je pense de toi, quel est ma relation à toi) - jaune
- L'appel (ce que je veux que tu fasses) - rouge



Schulz von Thun a donc présenté ces 4 aspects de l'expression sous la forme d'un carré et a donné 4 bouches à l'émetteur et 4 oreilles pour le receveur. Depuis une perspective psychologique, des deux cotés, participent 4 bouches et 4 oreilles quand nous communiquons: l'égalité de la conversation dépend de la façon dont elles interagissent.

3.2.1 Les informations factuelles

Les informations factuelles apparaissent aux premiers plans parmi les niveaux de communication. Ici, le focus est donné aux faits, au contenu factuel. Au niveau des informations factuelles, il existe 3 critères applicables: le critère de vérité (vrai / faux), le critère de gravité (est-ce important ou non) et le critère de suffisance (est-ce que les faits listés sont suffisamment exhaustifs ou d'autres choses doivent-elles être considérées?).

Pour l'émetteur, il est donc important de transmettre clairement et avec cohérence le contenu factuel. Un receveur ayant une oreille attentive aux faits écoute les données, faits et circonstances et doit également considérer les trois autres critères.

3.2.2 L'assertion sur soi

Quand quelqu'un fournit une information, il donne également accès à une part de lui-même. Qu'on le veuille ou non, chaque déclaration contient également cette assertion sur soi, une indication sur ce qui se passe en moi, ce à quoi je crois et comment je comprends

mon rôle. Cela peut arriver explicitement (message "je") ou implicitement. C'est ainsi que chaque message est une sorte de petite découverte de la personnalité du locuteur, qui doit être prise en considération, et pas seulement pour les tests ou rencontres avec un psychologue.

Pendant que l'émetteur utilise sa bouche de l'assertion de soi, implicitement ou explicitement, fournissant des informations sur lui, le récepteur les accepte par son oreille de l'assertion de soi: Qu'est ce que cela m'apprend de l'autre? Quel sorte de personne est t'il? Quelles sont ces dispositions? Etc.

3.2.2 L'indication de relation

Volontairement ou non: quand on s'adresse à quelqu'un, on lui fournit également des informations sur ce qu'est notre relation (à travers la formulation, l'intonation, les expressions) et sur ce que l'on pense de lui – au moins dans le contexte du contenu spécifique de la conversation.

Chaque assertion contient donc une indication de relation, pour laquelle le récepteur a une oreille de relation (trop) sensible. Sur la base de cette oreille, il décide: Comment je me sens lorsque l'on me traite ainsi? Que pense les autres de moi et quel est notre relation?

3.2.4 L'appel

Quand quelqu'un s'adresse à quelqu'un d'autre, il désire souvent avoir une efficacité et une influence; il ne s'agit d'atteindre quelqu'un mais d'atteindre quelque chose avec lui. De manière ouverte ou fermée, ce niveau concerne les désirs., appels, conseils, instructions, etc. Ainsi, l'oreille de l'appel est principalement lié à la question: "Que vais-je faire, penser ou comment vais je me sentir maintenant?"

3.3. Techniques d'écoutes et outils

L'écoute est le guide vers une communication efficace. Un écouteur efficace entend et choisit les informations de l'émetteur., leurs donne de la significations, décide ce que le discoureur pense de lui et répond en quelques secondes. Ainsi seulement, il est possible d'encadrer une écoute. Cela nécessite d'être capable d'ECOUTER et RESENTIR les mots.

3.3.1 Entendre le message

1. Écouter activement

Concentrez vous sur le thème principal de la discussion et sur les idées et faits spécifiques. Soyez attentifs et posez des questions. Soyez attentifs à vos ressentis. Soyez assis droit et répondez directement au discoureur.

2. Écoutez objectivement

Comprenez le point de vue du discoureur. Mettez de côté vos préjugés (rancœurs, motivations personnelles, conflits, intérêt..) sur le thème.

3. Écoutez analytiquement la présentation

Réfléchissez au thème, puis aux idées centrales, aux faits soutenus et aux autres détails.

3.3.2 Interprétez le message

4. Écoutez la signification comprise par l'émetteur des mots

Cherchez à atteindre une signification commune. Les auditeurs attentifs savent que s'accorder en signification signifie s'accorder en compréhension.

5. Déterminez les points clefs

Cherchez la structure du message et recensez mentalement ce qui a déjà été dit. Les points principaux peuvent venir en début, comme au milieu ou en fin de message. L'utilité du message peut être déterminé par ses points clefs.

6. Comprenez les signaux non-verbaux

Les gestes, expressions du visages, des yeux et le comportement physique sont des éléments non-verbaux. Soyez attentif à la gestuelle corporelle qui confirme ou infirme le message porté par les mots et la voix. Demandez des explications ou faites répéter si vous n'êtes pas sur de la signification attendue par le discoureur.

3.3.3 Évaluer le message

7. Écoutez avec approbation et compréhension

Récupérez toutes les informations clefs avant de vous créer une opinion. Pesez et analysez toutes les indications avant de prendre une décision. L'écoute empathique permet de se mettre dans les chaussures de l'autre et de comprendre le problème du point de vue de l'émetteur.

8. Suspendre son jugement

Évitez de juger le locuteur ou son message. Comprenez l'intention qu'il souhaite exprimer. Respectez et réfléchissez à son jugement. Reformulez ce que vous n'êtes pas sur d'avoir bien compris.

3.3.4 Réactions au message

9. Fournissez un retour (feedback)

Le récepteur doit fournir un retour au discoureur pour finaliser la communication. Un auditeur actif essayera d'informer l'émetteur qu'il l'a entendu, compris et a évalué honnêtement le message principal. Un bon retour doit être montré que l'on est concerné et arrivé au bon moment. Il doit se baser sur les faits et être lié à la situation actuelle.

10. Contrôlez vos émotions

En tant qu'auditeur, vous pouvez expérimenter différent niveaux émotifs en réaction à ce que dit le discoureur. Des mots ou des phrases "chargés" peuvent vous pousser à réagir. Pour contrôler cela, vous devez identifier ce qui vous déséquilibre, comprendre vos réactions et vous mettre en capacité d'être objectif et d'écouter attentivement sans interrompre.

3.4 5 Comment mieux écouter

3.4.1 Le silence

C'est élémentaire mais pourtant bien nécessaire, le plus important est de ne pas oublier de cesser de parler. Le silence aide à calibrer et préparer ses oreilles.

3.4.2 Le mixeur

Au milieu d'un lieu rempli, écoutez attentivement combien de canaux sonores différents vous pouvez entendre au milieu du brouhaha. Cet exercice peut vous aider à améliorer la qualité de votre écoute.

3.4.3 La dégustation

Soyez attentif aux sons de la vie quotidienne, ils peuvent être intéressants. Les sons circulent autour de vous en continu et ils peuvent fournir des informations.

3.4.4 La position d'auditeur

Voilà les directions qu'il convient d'adopter pour gagner en capacité d'écoute: d'actif vers passif, de réductif vers expansif, de critique vers empathique. Cela vous aidera à être conscient, à faire évoluer votre palette de réponses et à vous accorder mieux à l'expéditeur du message.

3.4.5 RASA

Rasa est un mot venant du Sanskrit signifiant „jus” et l'acronyme en communication signifie:

Recevez

Appréciez

Résumez

Demandez

(De l'anglais: received, appreciation, summarise, ask – RASA)

La conversation entre l'expéditeur du message et le receveur du message est une danse délicate. Quand bien même votre objectif peut être simplement d'entendre le message, cela demande, des deux côtés, de donner et de prendre depuis les premières étapes du processus jusqu'au dernier mot.

4 Un retour (feedback) efficace

Un retour efficace est un des meilleurs outils à votre disposition pour encourager les personnes, améliorer l'efficacité du travail, faire évoluer les autres, créer son propre environnement de travail, créer une synergie et des liens dans son équipe. Avec la bonne manière et une perception juste, cela peut faire des merveilles. Mais comme pour n'importe quelle compétence, donner et recevoir des retours doit être appris, pratiqué amélioré. C'est une compétence que vous ferez évoluer au fur et à mesure du temps.

Le principal objectif du retour est l'amélioration individuelle:

- **Constructif**

Un retour doit être dirigé vers la personne pour déterminer ce qui doit être amélioré et comment.l'améliorer.

- **Positif**

Un retour doit aider son receveur à acquérir d'avantage de confiance en lui, encourager plus d'action et montrer son appréciation de ce que la personne fait déjà efficacement.

Constructive feedback can:	Positive feedback can:
1. Help identify where and how to take corrective action	1. Reinforce appropriate behavior and performance
2. Help align expectations and priorities	2. Help build a sense of achievement
3. Increase self-awareness	3. Enhance internal motivation
4. Fill in gaps in knowledge	4. Help build trusting relationships
5. Help build trusting relationships	5. Increase self-awareness

Finalement, le receveur a besoin de savoir ce sur quoi il doit progresser et quelles actions il doit travailler pour atteindre des objectifs individuels ou collectifs.

5 Qu'est ce qu'un retour (feedback)

Un retour est un élément d'information fourni au discoureur (dans notre cas, le formateur) sur ce que l'on a compris de l'activité, il a pour but de fournir:

- Des informations correctives
- Des encouragements
- Une chance d'évaluer les autres points de vues
- Une clarification des idées
- Une appréciation du travail

Le retour est une conséquence de l'activité. Souvent, c'est l'indicateur le plus réaliste pour savoir à quel point une tâche à été correctement accomplie. De plus, il s'agit d'un „vitamineur d'estime personnel" :), il devrait toujours être utile, riche en signification pour le receveur. Il est essentiellement un cadeau, donc considérez le ainsi.

Au dela des retours personnels, décrits ci-dessus, les retours peuvent également être donnés à des groupes.

6 Préparation pour fournir un retour (feedback)

Avant de parler à quelqu'un à propos de la conduite observée, il est important de se demander à soi-même:

1. La personne comprend sa tâche/son rôle. Comment le savez-vous ?

2. La personne a pleinement compris vos attentes, en terme de qualité et quantité de travail, comportement attendu, conduite professionnelle, comment savoir tout cela?
3. La personne a t'elle déjà rempli des tâches similaires par le passé? Si non, a t'elle été préparée par quelqu'un? A t'elle déjà reçu des retours adaptés et est-ce que cela a permis des changements? Quelles peuvent t'être les causes d'une mauvaise présentation selon vous?
4. La personne est t'elle sur/sous qualités pour la tâche?
5. La personne sait t'elle qu'il y a un problème?
6. Participez-vous, ou votre organisation au problème?

7 Comment donner un retour (feedback) constructif

Il y a des règles utiles que vous pouvez suivre pour donner un retour constructif.

À faire:

- Demandez vous si vous pouvez déjà fournir votre retour
- Donnez votre retour de façon privée, directement à la personne concernée.
- Donnez votre retour immédiatement après l'activité, mais une fois que l'émotion soit retombée.
- Soyez spécifique et utilisez des exemples concrets. Parlez de comment se comporter.
- Réfléchissez à ce que vous souhaitez dire.
- Votre message doit inclure des remarques positives et des sentiments. Si vous ne trouvez rien de positif à dire, prenez le temps de regarder d'avantage. (Un retour ne doit pas être une simple critique négative).
- Communiquez vos perceptions comme des perceptions et des sentiments, pas comme des faits.
- Formulez votre retour aussi précisément que possible, détaillez le.
- Levez des questions permettant de comprendre, résumer et exprimer votre soutien.
- N'oubliez pas qu'il s'agit de votre retour personnel, utilisez le „Je”.

À ne pas faire:

Essayer d'éviter les choses suivantes car elles peuvent être démotivantes, irrespectueuses et causer des désagréments:

- Ne parlez pas de la personne en elle-même, mais de sa conduite et spécialement de comment celle-ci peut être changée.
- Ne jugez pas.

- N'utilisez pas de mots indiquant une généralisation comme „tout le monde”, „toujours”, „jamais”...
- N'oubliez pas qu'il s'agit de votre propre retour, ne généralisez pas à l'ensemble du public.
- N'amoindrissez pas ce qui ne vous a pas plu.
- N'évitez pas la discussion.
- Ne donnez pas de retour positif sans rien de spécifique.
- Ne rendez pas de bonnes raisons confuses en vous excusant.
- Ne dites pas à quelqu'un que vous savez ce qu'il a dans la tête.
- Ne faites pas de retour exclusivement lorsqu'il y a un problème.
- Ne faites pas de sarcasme.

Finalement un retour doit fonctionner de manière réciproque. Votre partenaire doit pouvoir répondre de la même manière.

Cependant:

... Si vous ne donnez un retour que pour vous en libérer, alors il n'est pas bien véritable. Un retour doit aider les personnes à progresser et estimer ce que leurs actions impliquent. Ne donnez pas de retour lorsque vous êtes en colère ou triste – vos sentiments sont les vôtres et n'aident pas les autres à évoluer.

... Si vous donnez un retour lié à une action inconvenante, soyez sûr d'être claire sur cela: que voudriez vous voir changer. Explicitez vos attentes et dites ce qui risque d'arriver si elles ne sont pas atteintes.

Le processus d'expression d'un retour:

- Demandez si le receveur est prêt à écouter.
- Présentez les faits spécifiques / actions / conduites dont vous souhaitez parler.
- Expliquez ce que vous avez ressenti par rapport à ces conduites.
- Dites comment ces sentiments vous ont personnellement influencés, vous et votre travail.
- Fournissez des suggestions pour aider la personne à améliorer sa conduite/ses actions.

8 Après avoir donné un retour (feedback):

Vérifiez que les problèmes identifiés soient traités et que la conduite s'est améliorée. N'attendez pas un changement immédiat: un retour est une information qui nécessite du temps, ce n'est pas une instruction... Cependant pour que le changement ait lieu plus rapidement, gardez un œil ouvert sur tout ce qui ressemble à une amélioration de la situation et remarquez le.

9 Recevoir un retour (feedback)

Comme il a été dit, un retour est une information: elle réserve parfois des surprises, elle peut créer de grandes réactions émotionnelles. Cependant il existe des règles d'or quand à la réception de retour.

À faire:

- Écoutez sans interrompre
- Demandez des explications si vous pensez que vous en avez besoin.
- Remerciez pour le retour
- Considérez par vous même le retour et suivez le si vous l'estimez nécessaire.

Éssayez d'éviter:

- De vous défendre
- De chercher à prouver que les informations sont fausses.
- De croire que vous devez faire quelque chose pour changer à tout prix.
- Donner des réponses pour vous justifier.
- Refuser les informations.
- De vous sentir incapable de faire quelque chose face aux remarques reçues.
- Changez de thème et d'attaquer la personne ayant fait le retour.
- De généraliser le message de vous sentir mal à ce propos ou au contraire de vous croire parfait en toute chose.

Si vous souhaitez d'avantage de suggestions, demandez les – plus il y aura de personnes à qui vous demanderez, plus vous recevrez d'informations! De même, plus il y aura de personnes interrogées, plus il sera facile d'avoir un jugement équilibré par rapport aux réponses reçues.

Mais n'oubliez pas, que tout le monde ne sait pas comment donner un bon retour, constructif. Si au lieu d'un retour, vous recevez des critiques, essayez de poser des questions pour guider la personne dans ce processus.

Processus de réception de retour:

- Dîtes quand vous êtes prêt à le recevoir.
- Écoutez et souriez.
- Demandez des explications si vous en avez besoin.
- Remerciez pour les suggestions.

Références

5.1 Livres

- Mastering Communication, Nick Stanton
- 7 habits of highly effective people, Stephen R. Covey
- Rule #1 Stop talking, Linda Eve Diamond
- The lost art of listening, Michael P. Nichols
- Giving and perceiving performance feedback, Peter R. Gaber

Sur internet:

- <http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm>
- <http://www.systems-thinking.org/loi/loi.htm>
- <http://www.hodu.com/barriers.shtml>
- http://www.ted.com/talks/lang/eng/julian_treasure_5_ways_to_listen_better.html
- <http://managementhelp.org/communicationsskills/feedback.htm>