



How to give negative feedback positively.

Defusing Defensive Employees

Apaiser les employés sur la défensive

Comment présenter un commentaire négatif positivement.

by / par Merge Gupta-Sunderji

AS A SUPERVISOR or manager, one of your toughest jobs is to give negative feedback to your people. Far too often, employees get defensive when confronted with criticism. Their defensiveness can be awkward and upsetting, causing you to veer away from your intended message. Defensiveness is known to worsen listening ability, so when you finally walk away from the interaction, you're still uncertain whether your message was heard. Sound familiar?

To overcome these challenges, successful leaders master the art of assertive language, which is based on the premise that you can emphasize what you need and still be respectful. While assertive language does not guarantee that the other person will not become defensive, it does lessen the likelihood of it happening. It improves the odds that your message will be received and understood in the way you had intended.

There are numerous assertive language tools in the successful leader's communication toolkit, but let's look at the simplest and most basic - "I" language. Consider this situation where Amy is frustrated with Jerome, an employee always late in submitting his weekly expense statements for her approval. She walks over to Jerome's desk and says, "Jerome, you frustrate me when you don't submit your expense statement on time."

Unfortunately, Amy's use of the word "you" is practically guaranteed to make Jerome defensive and reduces the chance

that he will listen effectively. However, if Amy was to use "I" language in this conversation, she would have much greater success in ensuring that her message was received and understood. Consider this statement: "Jerome, I feel frustrated when I don't receive your expense statement on time."

While the difference between these two statements may seem subtle on the surface, the difference is huge. In the first statement, Jerome can easily perceive Amy as "attacking" him; in the latter statement, Amy is merely expressing her feelings, a circumstance that is much less likely to be perceived as confrontational. Also, there's really no room for argument in the second version - after all, Jerome can't dispute Amy's statement that she is frustrated. The bottom line: less defensiveness on Jerome's part means better listening and comprehension, and an increased likelihood that he will understand and act on Amy's message.

Let's look at a second example. In this situation, systems programming team leader Kate is getting increasingly irritated with Farah, one of her team members. Kate has been trying to give Farah some instructions on how to solve a programming problem, and Farah keeps interrupting her. Annoyed, Kate bursts out, "Farah, you're not listening to what I'm telling you." Can you guess Farah's answer? It will most likely be: yes, I am! Kate could be more effective by saying, "Farah, I need you to listen to the explanation I am giving you."

These are just two simple examples, but there are a variety of "I" statements you can use. Test them out and you'll be pleasantly surprised by their power and positive results. Here are some good "starter" phrases:

- *I feel ...*
- *I need ...*
- *I believe ...*
- *I agree ...*
- *I understand ...*
- *I have observed ...*
- *I am concerned about ...*

Remember, nobody likes giving negative feedback to another person, but in your role as a leader, there are times when you will have no choice. Remember your goal is to have the employee hear your message and act positively on it. Use "I" language to reduce the likelihood of the person becoming defensive. I believe you will find this to be a viable and positive approach. ■

APAISER LES EMPLOYÉS sur la défensive Comment présenter un commentaire négatif positivement. Faire des commentaires négatifs à ses employés est une des tâches les plus difficiles qui soient. Trop souvent, les employés restent sur la défensive face à la critique. Une telle attitude peut s'avérer peu commode et perturbante, et vous éloigner du but recherché. Elle altère la capacité d'attention, et vous pourriez ne pas savoir à coup sûr si votre message a été entendu une fois la discussion terminée.

Pour surmonter cette difficulté, les leaders efficaces doivent maîtriser l'art de prendre un ton assuré, un art basé sur la prémisse qu'il est possible de mettre l'accent sur ce qui est important tout en demeurant respectueux. Même si cela n'élimine pas la possibilité que l'interlocuteur se tienne sur la défensive, la probabilité s'en trouve grandement diminuée. Les chances que votre message soit reçu et entendu comme vous le voulez sont même meilleures.

Un leader efficace dispose de divers outils de communication pour s'affirmer, mais le plus simple, c'est l'emploi du « je ». Dans la situation suivante, Amy est fâchée contre Jérôme car il lui remet toujours son compte de frais hebdomadaire en retard. Amy se rend au bureau de Jérôme et lui dit : « Jérôme, tu me frustrés lorsque tu ne me remets pas ton compte de frais à temps ».

Malheureusement, Amy utilise le « tu », ce qui garantit presque que Jérôme sera sur la défensive et réduit les chances qu'il écoute attentivement. Si Amy avait utilisé le « je », elle aurait eu de bien meilleures chances que son message soit bien reçu et compris. Elle aurait pu dire : « Jérôme, je me sens contrariée lorsque je ne reçois pas ton compte de dépense à temps ».

La différence entre ces deux énoncés paraît subtile, et pourtant, elle est énorme. Dans le

premier, Jérôme peut facilement se sentir « attaqué » par Amy tandis que dans l'autre, Amy exprime simplement ses sentiments à elle, ce qui est beaucoup moins susceptible d'être perçu comme une confrontation. De plus, dans le 2^e énoncé, il n'y a pas matière à argumenter car après tout, Jérôme ne peut contester le fait qu'Amy soit contrariée. Au bout du compte, si Jérôme est moins sur la défensive, il écouterait plus attentivement et comprendrait mieux le message d'Amy. Il est donc probable qu'il l'interpréterait correctement et qu'il rectifierait la situation.

Voici un autre exemple. Kate, qui est chef d'équipe en programmation de systèmes, est de plus en plus contrariée. Elle essaie d'expliquer à Farah, une autre membre de l'équipe, comment résoudre un problème de programmation et celle-ci ne cesse de l'interrompre. Irritée, Kate explose : « Farah, tu n'écoutes pas ce que je te dis ». Que répondra Farah, à votre avis? Probablement : « Mais bien sûr que j'écoute! » Le message de Kate serait plus efficace si elle disait : « Farah, j'ai besoin de sentir que tu écoutes l'explication que je te donne ».

Ce ne sont que deux exemples simples, mais il existe toute une gamme de formulations avec le « je ». Essayez-les et vous serez agréablement surpris par leur effet et les résultats favorables

que vous obtiendrez. Voici quelques bonnes façons de commencer une phrase :

- *Je me sens ...*
- *J'ai besoin ...*
- *Je crois ...*
- *Je suis d'accord ...*
- *Je comprends ...*
- *J'ai examiné ...*
- *Je suis préoccupé par ...*

Personne n'aime faire des commentaires négatifs, mais il y aura des moments où vous n'aurez pas d'autre choix. Souvenez-vous alors que votre but est que l'employé comprenne le message et qu'il réagisse adéquatement. En utilisant le « je », vous réduirez la probabilité que la personne se tienne sur la défensive. Je crois que vous trouverez cette approche pratique et positive. ■■■

.....
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, M.B.A., 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.**



**You provide
financial reports.**

**We provide
direct reports.**

We deliver the skilled candidates you need – financial professionals who are matched to your job requirements. No firm has a network as far-reaching as Robert Half Finance & Accounting, with immediate access to over 2 million financial professionals. Think of us as your direct line for direct reports.

Robert Half
Finance & Accounting

1.800.474.4253
roberthalf.com

Celebrating 60 Years of Excellence

© 2008 Robert Half Finance & Accounting. 0807 2100