

Compétences sociales

Prof. Dr. Annegret Reski

Dr. Stefan Goe

I - Qu'est ce que le leadership?

Prof. Dr. Annegret Reski

Ecole supérieure: Université des Sciences Appliquées
Lübeck

Domaine d'activité: Professeur en
gestion du personnel et en
compétences sociales

Dr. Stefan Goes

Contact: Hafenstraße 33
23568 Lübeck

Mentions légales

© 2008 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne. Tous droits réservés

Utilisation des objets d'apprentissage

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory.

Qu'est ce que le leadership? – page 2 de l'objet d'apprentissage

Aperçu

Plan

Plan

1. En quoi consiste le leadership?
2. Des exigences « d'en haut », « d'en bas » et des exigences envers soi-même
3. facteurs structurels ayant des répercussions sur la réussite du leadership

Volume horaire

Volume horaire

Le traitement complet de cette leçon / unité d'apprentissage requière 1,5 heure.

1 En quoi consiste le leadership?

« Traditional organizations rest on command authority. Information-based organizations rest on responsibility.»

Drucker 1986

«Les organisations traditionnelles reposent sur l'autorité. Les organisations basées sur l'information reposent sur la responsabilité »

Drucker, 1986

A la lecture des ouvrages pertinents sur le leadership, on ne peut échapper à l'impression qu'un bon leadership résulte d'une direction efficace d'un supérieur. La gestion du personnel, cependant, présuppose une coopération ; elle consiste en un ensemble d'actions de dialogue systémique.

Lorsque quelqu'un dirige, il faut qu'il y aient d'autres qui soient dirigés et / ou qui se laissent diriger. Réfléchir sur le «leadership» et en parler présuppose un concept socio-organisationnel, une idée de l'organisation interpersonnelle.

Ce principe s'est peut-être avéré - ou a peut-être même été inventé - au début de l'histoire humaine, lors de la première sortie de chasse. L'un a devancé le groupe, les autres l'ont suivi. Par manque d'initiative, conscience de la meilleure aptitude du meneur, soumission à un ordre, peur de la responsabilité ou encore par calcul – après tout, avec un peu de chance, le tigre à dents de sabre attaquera le premier de la file. Depuis, des millions d'années se sont écoulées, mais le principe reste le même: les êtres ont, dans de nombreuses situations, un besoin d'orientation et il y a toujours certains parmi eux qui se sentent appelés ou qui sont sélectionnés pour la leur donner.

Aujourd'hui, la société est plus complexe. Plusieurs sciences essaient de nous rendre cette complexité accessible et de nous l'expliquer. La biologie comportementale nous dit que depuis que nous sommes descendus de l'arbre, nous n'avons pas beaucoup changé - l'animal en nous est beaucoup plus déterminant que nous ne voulons le reconnaître. Il y a de nombreux indices pour cela, mais pour notre décharge, il existe également des sciences, telles que la sociologie, la psychologie ou encore l'économie, qui interpellent le fondamentalement humain en nous.

Pour ce qui concerne les implications pour un manager / cadre dirigeant, vous pourrez lire le Livre II ; à ce niveau, laissez-nous d'abord jeter un coup d'œil sur les conditions environnementales.

Qu'est ce que le leadership? – page 4 de l'objet d'apprentissage

2 Exigences "d'en haut, "d'en bas" et exigences envers soi-même

Les trois conditions environnementales fondamentales sont les revendications des supérieurs, les revendications des employés et les revendications des cadres de direction envers eux-mêmes. Le cadre de direction agit continuellement, de manière plus ou moins consciente, dans ce champ d'action de sous-ensembles rarement congruents.

Plan

Plan

2 Exigences « d'en haut », « d'en bas » et exigences envers soi-même

2.1 Les exigences « d'en haut »

2.2 Les exigences « d'en bas »

2.3 Les exigences envers soi-même

Qu'est ce que le leadership? – page 5 de l'objet d'apprentissage

2.1 Les exigences « d'en haut »

Revenons à notre exemple de l'âge de pierre: le chef de la tribu avait probablement une idée précise de la manière avec laquelle et avec quel succès

- la chasse devait être menée. A savoir par exemple:
- faire la plus grande prise possible, subir le moins de pertes humaines possible,
- être de retour avant le coucher du soleil.

C'est plutôt clair et simple, mais :

Que veut dire la plus grande prise possible? Un des chefs de tribu a certainement voulu le comprendre littéralement. Cela veut-il dire pour le meneur des chasseurs : avoir plus de proies que le groupe ne peut porter, ou tuer des animaux qui ne sont d'aucune utilité réelle pour la tribu. Traduisez «proie» par «ordres» et vous saurez où réside le problème. Et :

Que veut dire le moins de pertes possibles? S'agit-il ici tout simplement du nombre ou également de la qualité? Ougloulk le fort vaut-il autant que Maglok et Partok ensemble? Et est-il préférable qu'Ugluk, Maglok et Partok soient la proie du tigre à dents de sabre plutôt qu'Urtuk, le meneur astucieux? En termes "modernes", nous parlons ici de stratégie de ressources humaines. Et:

Que veut dire : avant le coucher du soleil? Assez tôt pour que les proies puissent encore être découpées et mises à l'abri? Ou est-ce suffisant d'entrer dans l'enceinte de la clôture aux dernières lueurs du crépuscule? Dans l'entreprise de nos jours, il s'agit de la précision des consignes ou de la délimitation des projets délégués.

La question du style de leadership était certainement déjà importante en ce temps là : combien de dextérité le chef attend-il? N'est-il pas intéressé par la manière avec laquelle Urtuk traite ses compagnons de chasse – se préoccupant juste du résultat? Claus Hipp , industriel alimentaire pour bébés, raconte l'anecdote suivante (buw Kundentag, Henkel, Düsseldorf, 11/09/07): Un manager vient voir son patron inquiet: « patron, mes collaborateurs m'ont très mal noté! Suis-je une si mauvaise personne ?» Le patron répond en souriant : « Si vous étiez bien noté, je me ferais du souci que nous n'avons pas assez de pression dans l'entreprise. Mais, soyez moins dur prochainement » Et le manager de se plaindre : «Et comment puis-je atteindre mes objectifs, si vous me limitez dans ma liberté d'action ? »

Plus on y réfléchit et plus il est clair: Urtuk ne peut savoir ce qu'attend le chef de la tribu de lui qu'en étant bien informé. En tous cas – en termes de l'époque moderne - les paramètres suivants joueront un rôle:

- des objectifs qualitatifs et quantitatifs (une proie tendre et en quantité suffisante) ;
- l'atteinte de l'objectif (à quel point la proie est-elle tendre? Combien de temps la tribu pourra-t-elle en manger?) ;
- la responsabilité (pour les compagnons de chasse et le succès de la chasse) ;
- le leadership (les méthodes, le style).

Mais, sera-t-il possible de concilier la façon de voir du chef de la tribu et les attentes des chasseurs?

2.2 Les exigences « d'en bas »

Qu'attendent, au juste, la plupart des chasseurs de leur meneur? S'ils souhaitent eux-mêmes être le meneur, peut-être qu'Urtuk se ridiculise ou même qu'il se retrouve sous l'énorme pied d'un mammouths sorti de la brousse épaisse. Mais supposons qu'ils soient d'accord qu'Urtuk soit leur meneur:

Le meneur doit-il s'exposer en premier au danger? Doit-il même se mettre devant eux quand l'aurochs blessé dirigera son regard injecté de sang sur eux? Doit-il leur donner le courage de charger? Doit-il décider de la tactique de chasse ou veulent-ils avoir également leur mot à dire en tant que chasseurs expérimentés? Et qu'en est-il s'ils n'ont pas de chance et reviennent les mains vides? Peut-il les blâmer d'avoir tiré à côté, ou doit-il prendre sur lui la responsabilité de l'échec? Le courageux Urtuk se pose ces questions et bien d'autres. Et de telles questions se posent également à un cadre de direction moderne sous forme des paramètres suivants:

- fournir et fixer une orientation et des objectifs ;
- fournir des idées et formuler des stratégies ;
- motiver de manière individuelle ;
- assumer des responsabilités ;
- offrir une protection, une sécurité et une assistance ;
- montrer de la reconnaissance.

Le cadre de direction ne pourra réussir que s'il arrive à se mettre dans la peau de ses collaborateurs et , au moins, s'il se renseigne sur leurs revendications.

2.3 Les exigences envers soi-même

Les exigences du cadre de direction envers lui-même influent non en dernier lieu ; après tout, le fait d'assumer une responsabilité de leader est toujours basé sur le libre choix. Et cette décision est fondée sur une motivation personnelle, une volonté de responsabilité et de liberté créatrice, ou tout simplement la volonté de pouvoir. C'est pourquoi ces aspects jouent toujours un rôle essentiel quant à l'action et au succès du leadership:

- L'éthique / la morale
- Les facteurs sociologiques et systémiques
- L'expérience passive et active de leadership

La façon de traiter les personnes dépend toujours des principes éthiques personnels et des exigences morales de la société. Nous distinguons entre l'éthique du devoir («Que puis-je?"), basée sur les droits et obligations de l'idée d'un vivre ensemble adapté, l'éthique des vertus (« comment est-ce que je veux agir de manière socialement bénéfique?"), qui basée sur les concepts de vertu poursuit l'idée de l'homme de bien, et l'éthique des biens ("comment est-ce que je veux agir de manière rentable?"), qui basée sur des concepts matériels hédonistes poursuit l'idée de la belle vie. Réfléchissez: quelles considérations ont influencé votre dernière décision sérieuse , notamment celle de faire avancer votre carrière? A quoi vous orientez-vous dans des situations qui exigent de faire un choix entre les intérêts personnels et l'orientation vers la communauté?

Ces facteurs et les questions qui en découlent sont étroitement liés aux valeurs personnelles:

- De la socialisation: Comment ai-je été élevé? Quelles expériences formatrices ai-je faites dans l'enfance et l'adolescence?
- Du pouvoir: Quelle vision ai-je du pouvoir? Quel est le lien affectif qui me lie au pouvoir?
- De la responsabilité: Comment est ce que j'aborde les responsabilités qui me sont attribuées?
- De l'exposition: Quel impact la position de leadership, clairement discernable, a-t-elle sur moi?
- De la proximité / distance: Comment puis-je trouver le bon équilibre entre proximité personnelle et distance professionnel ? Qu'est ce qui change pour moi lorsque je suis promu du cercle de mes collègues?
- De l'identité personnelle / sociale: A quel point mes actions sont-elles influencées par les idées acquises en matière de rôle social? A quel point est-ce que je façonne moi-même mon rôle? A quel point ma personnalité influe-t-elle sur l'expression du rôle de leadership?
- Des croyances: Quelles sont les idées fixes sur «comment la vie fonctionne » qui déterminent ma réalité personnelle?
- Des modèles de comportement: Quels sont les modèles conscients et inconscients - qui pourraient résulter de mes croyances – qui guident mes actions? Lesquels sont bénéfiques, lesquels représentent une entrave?
- De l'image de soi / de l'autre: Qu'est ce que je pense de moi? Comment est ce que je me vois?

A quel point ces hypothèses coïncident-elles avec la perception des autres me concernant?

L'expérience active et passive de leadership influe tout autant sur le comportement actuel et futur de leadership - souvent en se délimitant de manière réfléchie et distante jusqu'à défiante d'expériences négatives ou en imitant et en se référant de manière tout aussi diversifiée à des modèles.

Qu'est ce que le leadership? – page 8 de l'objet d'apprentissage

3 Les facteurs structurels ayant des répercussions sur la réussite du leadership

Laissez-nous réfléchir, en transition pour le second Livre, à quels facteurs structurels influent sur la réussite du leader ?

En principe, la réussite- comme tout dans la vie – est une question de ressources. donc:

- A quels moyens matériels et financiers le leader peut-il recourir ?
- De Combien de temps dispose-t-il?
- Combien de collaborateurs et avec quelles qualifications y a-t-il ?

La manière dont le leader utilise les ressources - et surtout dont il gère le manque de ressources – témoigne de sa qualité de leader. En plus de l'équipement au sens propre, les limites dans lesquelles il peut être utilisé sont significatives:

Quelles sont les limites?

Quelles opportunités de développement sont accordées au leader?

à savoir par

- la structure de l'entreprise
- les structures hiérarchiques
- le système social au sein de l'entreprise et des départements
- la (culture) d'entreprise

II - Les théories du leadership

Prof. Dr. Annegret Reski

Ecole supérieure: Université des Sciences Appliquées
Lübeck

Domaine d'activité: Professeur en
gestion du personnel et en
compétences sociales

Dr. Stefan Goes

Contact: Hafestraße 33
23568 Lübeck

Mentions légales

© 2008 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne. Tous droits réservés

Utilisation des objets d'apprentissage

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory.

Les théories du leadership – page 2 de l’objet d’apprentissage

Aperçu

Plan

Plan

4. Les théories du leadership

Volume horaire

Volume horaire

Le traitement complet de cette leçon / unité d’apprentissage requière environ 2 heures.

1 Les théories du leadership

Plan

Plan

1 Les théories du leadership

Dans chaque groupe il existe une structure de leadership. Le management du personnel implique d'influencer les employés, de les motiver et de leur permettre de contribuer à la réalisation d'objectifs collectifs dans les organisations.

Kurt Lewin a accompli, dans les années trente et quarante, un important travail de pionnier. Il distingue trois styles de leadership:

- Le leader **autocratique** qui attribue à chaque membre ses activités et ses tâches ;
- Le leader **démocratique** qui encourage les membres de son groupe à déterminer eux-mêmes leurs activités et objectifs
- Le leader **nonchalant** /du **laisser-faire** qui joue un rôle amical et discret et donne aux membres du groupe la pleine liberté.

Le **style de leadership** est la manière par laquelle le dirigeant mène / dirige les collaborateurs qui lui sont affectés.

Une variété de théories du leadership (par exemple l'approche par les traits de caractère, l'approche comportementale et l'approche situationnelle) et de concepts de leadership (par exemple, l'approche participative de Tannenbaum / Schmidt) sont à la base de la recherche sur les styles de leadership. Les théories du leadership sont concernées par l'explication et la prédiction de la réussite du leadership et développent des modèles et des méthodes pour la pratique.

1.1 Les théories axées sur les traits de caractère

Les théories axées sur les traits de caractère partent du principe que la personnalité d'un dirigeant diffère systématiquement de celle d'autres personnes en raison de plusieurs traits de caractère. La tâche des chercheurs consiste à identifier les qualités de leader qui font la réussite du leadership. La recherche sur le leadership a surtout tenté, au cours de la période entre 1930 et 1950, d'identifier et de systématiser des catalogues de traits de caractère.

La recherche a jusqu'ici échoué à trouver un certain nombre de traits de caractère qui distinguent de manière cohérente un leader d'un suiveur et qui différencient un leader efficace d'un leader inefficace.

Les six traits de caractère qui différencient souvent les leaders des suiveurs sont :

- l'ambition et le dynamisme,
- le désir de mener / diriger,
- l'honnêteté et l'intégrité,
- la confiance en soi,
- l'intelligence et
- des connaissances utiles à l'exercice de l'activité professionnelle.

De tels traits de caractère ne pouvant être « appris / acquis », la sélection des cadres de direction est un facteur décisif de toute entreprise.

Globalement, les résultats des recherches réalisées sur plus d'un demi siècle laissent conclure que certains traits de caractère peuvent certes favoriser le fait de jouer un rôle de leadership, mais qu'aucune de ces propriétés ne garantit cela.

1.2 Les théories du leadership axées sur le comportement

Plan

Plan

1.2 Les théories de leadership axées sur le comportement

1.2.1 L'approche participative

1.2.2 Les modèles de leadership selon les recherches de l'université d'Ohio

1.2.3 La grille de gestion de Blake et Mouton

1.2.4 Le concept du niveau de maturité de Hersey et Blanchard

Les théories du leadership axées sur le comportement tentent d'établir de manière théorique et empirique un lien logique entre des comportements complexes de cadres de direction et la performance des collaborateurs.

Pour chaque style de leadership, un répertoire de comportements est attribué au leader, indépendamment de la situation spécifiques de leadership. Un cadre de direction avec un style particulier de leadership se comportera de manière prévisible dans le cadre de ce répertoire.

1.2.1 L'approche participative

L'approche participative de Tannenbaum et Schmidt est un simple **modèle unidimensionnel de style de leadership**. Elle se consacre à la plus ou moins grande participation des collaborateurs à la prise de décision. Toutefois, aucun énoncé n'est fourni quant à la réussite des diverses variations de style de leadership.

Dans un style de leadership unidimensionnel un seul critère d'évaluation est considéré plus ou moins rempli.

La classification des comportements de leadership selon les deux styles de leadership autoritaire/ directif et coopératif / participatif, attribuée à Tannenbaum et Schmidt (1958), est très répandue dans la littérature établie.

Dans le **style de leadership autoritaire**, les activités de l'entreprise sont conçues par le supérieur, sans que les collaborateurs / subordonnés ne participent à la prise de décision.

Au niveau de l'équipe dirigeante, le comportement d'un leader autoritaire peut être décrit comme suit:

- l'autorité découle de la hiérarchie . Les symboles de statut soutiennent l'exercice du pouvoir
- Le cadre de direction planifie et fixe des objectifs, sans faire participer les collaborateurs qui sont considérés comme des exécutants qui doivent obéir aux ordres. L'image de la théorie X de l'être humain est souvent sous-jacente.
- Le supérieur a une relation distante avec ses subordonnés. Il les informe juste des faits, dont ils doivent avoir connaissance pour pouvoir accomplir leurs tâches.
- Le supérieur prend des décisions sans avoir à les justifier aux subordonnés. Ces décisions sont considérées comme des ordres.
- Le contrôle est total. Il vérifie toujours, dans quelle mesure ses instructions ont été suivies. Les collaborateurs n'ont aucune marge de manœuvre.
- La peur est la seule motivation des subordonnés.

Les inconvénients de ce style résident dans le manque de motivation, d'autonomie et de possibilités de développement des subordonnés ainsi que dans le danger de mauvaises décisions prises par des supérieurs dépassés et qui ne sont pas pour autant remises en question.

L'avantage est que le style autoritaire de leadership permet une grande vitesse de prise de décision..

Le style de leadership coopératif se caractérise par la participation des collaborateurs à la prise de décision. Les activités de l'entreprise sont conçues dans le cadre d'une interaction entre le supérieur et les collaborateurs.

Les caractéristiques idéales typiques sont :

L'autorité découle du savoir faire professionnel et des compétences personnelles.

Les collaborateurs sont considérés comme des partenaires. Le modèle du collaborateur suit la théorie-Y.

Le flux d'informations à l'attention des collaborateurs est continu. Ils reçoivent également des informations sur des faits qui n'affectent pas leurs fonctions réelles.

Le supérieur prend des décisions en tenant compte de l'opinion de ses collaborateurs. Il leur délègue des tâches. La fonction de contrôle est perçue comme un contrôle de réussite et non pas comme un contrôle détaillé de l'exécution de la tâche. La motivation passe par la participation des collaborateurs aux décisions.

Le style de leadership coopératif peut retarder la vitesse de décision. Les avantages résident dans un choix plus approprié, une plus forte motivation des collaborateurs et la décharge du supérieur.

Tannenbaum et Schmidt ont développé la théorie du «continuum des styles de leadership». À une extrémité du continuum, le style de leadership autoritaire est caractérisé par un pouvoir hautement concentré du supérieur. À l'autre extrémité, le style coopératif de leadership est représenté par une prise de décision avec un degré élevé de participation.

Interaction multimedia

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Les styles de leadership polarisés

Le supérieur décide et ordonne.

Le supérieur décide tout en étant soucieux de convaincre les subordonnés de ses décisions avant de les décréter.

Le supérieur décide, mais permet des questions quant à ses décisions afin d'aboutir à leur acceptation en y répondant.

Le supérieur informe ses subordonnés sur ses décisions proposées. Les subordonnés ont la possibilité d'exprimer leurs points de vue avant que le supérieur ne prenne la décision finale.

Le groupe élabore des propositions. Parmi les solutions possibles au problème, trouvées en commun et acceptées par tous, le supérieur choisit la solution qu'il préfère. .

Le groupe décide après que le supérieur ait exposé le problème et définit les limites de la marge de manœuvre décisionnelle.

Le groupe décide. Le manager agit à titre de coordonnateur à l'interne et vers l'extérieur.

Fin de la version imprimable

La typologie de Tannenbaum et Schmidt a été critiquée en tant qu'insuffisante. La principale critique se rapporte à **l'approche unidimensionnelle**, c'est à dire la considération d'un seul aspect du leadership, à savoir la participation à la prise de décision.

1.2.2 Modèles de management selon les études de l’université d’Ohio

Image

Le quadrant du style de leadership selon les études de l’université d’Ohio

faible – forte – orientation relationnelle – orientation tâches – faible– forte

Figure. 1: Exemple schématique d’un quadrant de style de leadership selon des études de l’université d’Ohio

Les études de l’université d’Ohio, menées entre 1945 et 1960, se sont concentrées sur la description des comportements de leadership.

Les deux principaux facteurs sont «**l’orientation relationnelle** » et « **l’orientation tâches** ». Ces deux concepts ont fortement façonné cette recherche sur le leadership. La recherche de l’université d’Ohio est donc considérée comme une recherche empirique pionnière sur le leadership.

Dans l’étude de l’université d’Ohio, il n’y a pas de continuité entre l’orientation relationnelle et l’orientation tâches: Un cadre de direction peut avoir une relation très personnelle avec ses collaborateurs tout en pratiquant, en même temps, une stricte orientation tâches dans le sens où il met l’accent sur la performance.

Une deuxième dimension est ainsi introduite dans l’analyse du style de leadership. Les deux styles sont définis comme suit

Définition

Orientations tâches versus orientation relationnelle

Le comportement structurant (structure) englobe un comportement par lequel le supérieur organise et détermine les activités du groupe et les relations avec le groupe.

Il renvoie à la structuration des tâches, des rôles des collaborateurs, des relations d’information et de communication.

Ces cadres de direction critiquent les mauvaises performances, soulignent le respect des accords, définissent des normes. Ils s’attendent à ce que leurs collaborateurs adoptent leurs idées et leurs méthodes.

Ces cadres de direction voient en leurs collaborateurs des travailleurs et tiennent à épuiser leur capacité.

Ils font avancer la production.

Définition

Orientation relationnelle versus orientation vers les collaborateurs

Un comportement (considération) orienté vers les collaborateurs englobe un comportement qui se base sur une confiance et un respect mutuels ainsi qu'une certaine «chaleur» et harmonie entre le supérieur et son groupe.

Ces dirigeants prennent le temps pour leurs collaborateurs, discutent avec eux d'importantes décisions et acceptent des objections.

En fait, ils traitent leurs collaborateurs comme leurs égaux.

Les dirigeants dont le style de leadership est aussi fortement axé sur la tâche que sur les relations interpersonnelles ont souvent atteint une plus grande satisfaction et performance de leurs collaborateurs que ceux chez lesquels une ou deux de ces dimensions n'étaient pas très développées.

Un comportement de leadership qui a été décrit comme fortement axé sur la tâche conduit à une accumulation de plaintes, à un taux plus élevé d'absentéisme et à une plus forte fluctuation. La satisfaction au travail des collaborateurs à qui ont été confié des tâches répétitives a fortement diminué.

Une forte orientation relationnelle a un impact négatif sur l'évaluation du rendement du collaborateur par le supérieur.

1.2.3 La grille de gestion de Blake et Mouton

Blake et Mouton reprennent les conclusions de l'université d'Ohio et distinguent entre:

- L'accent est mis sur la production lorsque le leader accorde un grand intérêt à la tâche à accomplir.
- L'accent est mis sur l'humain lorsque le leader attache une importance à être apprécié par ses collaborateurs.

Selon eux, la dichotomie dominante – soit une orientation relationnelle, soit une orientation tâches – n'est pas valable et doit être remplacée par une approche intégrant les deux dimensions de l'humain et du travail. À cette fin, ils ont développé une grille de comportements bidimensionnelle (grille de gestion), où le degré d'emphase sur la production est reproduit dans une échelle de 9 points sur l'abscisse et le degré d'emphase sur l'humain est reproduit dans une échelle de 9 points sur l'ordonnée. En théorie, cela donne un total de 81 combinaisons possibles d'intérêt pour l'élément humain ou pour le résultat / la performance. Blake et Mouton n'ont cependant rempli que cinq champs avec du contenu. La grille de comportements reflète ainsi la corrélation entre les dimensions de leadership «axé sur la production » et «axé sur l'humain»..

La meilleure théorie de ces cinq alternatives est le soi-dit **style de leadership 9,9**: «Une haute performance de travail de collaborateurs enthousiastes. La poursuite de l'objectif commun conduit à un bon comportement».

Le style de leadership recommandé 9,9 postule un lien direct entre un style particulier de leadership et ses effets. Il reste à savoir si le recours à un style de leadership dans des conditions différentes peut conduire à des résultats différents.

La grille de comportement de Blake et Mouton

hoch	9,1 Sorgfältige Beachtung der zwischenmenschlichen Beziehungen führt zu einer bequemen und freundlichen Atmosphäre und zu einem entsprechenden Arbeitstempo.						9,9 Hohe Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern, Verfolgung des gemeinsamen Zieles führt zu gutem Verhalten.			
9										
8										
7				5,5 Genügende Arbeitsleistung möglich durch das Ausbalancieren der Notwendigkeit zur Arbeitsleistung und zur Aufrechterhaltung der zu erfüllenden Arbeitsleistung.						
6										
5										
4										
3	1,1 Geringstmögliche Einwirkung auf Arbeitsleistung und auf die Menschen.						1,9 Wirksame Arbeitsleistung wird erzielt, ohne daß viel Rücksicht auf zwischenmenschliche Beziehungen genommen wird.			
2										
1										
niedrig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	niedrig			Betonung der Produktion (sach-rationale Aspekte)						hoch

Elevé –faible – centré sur la personne (aspect socio rationel) – centré sur les résultats / la production (aspects matériels rationnels) - Elevé –faible 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 2 3 4 5 6 7 8 9 –

Le style 9.1: Une analyse approfondie des relations interpersonnelles permet un climat de travail agréable et convivial et un rythme de travail correspondant.

Le style 9.9: Une haute performance de travail de collaborateurs enthousiastes. La poursuite de l'objectif commun conduit à un bon comportement

Le style 1.1: Un effort minimum de développement au niveau de la performance et du collaborateur.

Le style 1.9: Une performance de travail efficace est obtenue sans qu'une grande attention soit accordée aux relations interpersonnelles

Le style 5.5: des performances de travail adéquates sont obtenues en équilibrant les impératifs de la production et le maintien des performances à atteindre.

Figure 2: La grille de comportement de Blake et Mouton

1.2.4 Le concept du niveau de maturité de Hersey et Blanchard

P. Hersey et K.H. Blanchard ont développé une approche tridimensionnelle - le style de leadership en trois dimensions qui peut être efficace ou inefficace. En effet, selon P. Hersey et K.H. Blanchard l'efficacité du comportement de leadership dépend de variables situationnelles, dont notamment le degré de maturité des collaborateurs.

Le point de départ sont les deux dimensions : **accent sur la tâche** et **accent sur l'humain**. Une seule variable est appliquée à la situation, à savoir la maturité des subordonnés. Cette dernière est divisée en **maturité fonctionnelle** (désigne les compétences, les connaissances et l'expérience que l'employé ramène avec lui pour accomplir ses tâches) et la **maturité psychologique** (une sorte de dimension de motivation, basée sur la confiance en soi et l'estime de soi ainsi que l'orientation vers la réussite et la volonté d'assumer des responsabilités).

Le choix du style de leadership par le supérieur dépend uniquement de la maturité du collaborateur.

P. Hersey und K.H. Blanchard distinguent quatre niveaux de maturité et leur attribuent ces quatre styles de leadership :

Pour des collaborateurs d'une maturité très faible M1, le style de leadership 1, qui se caractérise par une forte orientation vers la tâche et une faible orientation vers les collaborateurs, donne le meilleur résultat.

Plus la maturité augmente (M2, M3), plus l'orientation vers les collaborateurs devient plus importante (style de leadership 2, 3), jusqu'à ce que le niveau de maturité le plus élevé M4, auquel correspond le style de leadership 4 avec un degré élevé de délégation et l'accent mis sur l'indépendance, soit finalement atteint.

Plus la maturité du collaborateur s'améliore et plus le leader devra réduire son orientation vers la tâche et renforcer l'aspect relationnel.

Etant donné que le niveau de maturité professionnelle n'est pas constant, mais élaboré dans le contexte du style de leadership, Hersey et Blanchard ont développé une dynamique constante. L'impact du leader à long terme sur la situation est pris en compte ; le manager doit et peut augmenter continuellement le niveau de maturité des collaborateurs par un accompagnement ciblé, en adaptant son comportement à travers des mesures d'évolution du personnel.

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Le modèle de maturité de Hersey und Blanchard

Le modèle de maturité en trois dimensions, développé par Hersey et Blanchard, est pour le moment une matrice à deux dimensions, l'orientation vers la tâche et l'orientation vers les collaborateurs.

L'axe orientation vers la tâche décrit dans quelle mesure le manager définit les rôles des collaborateurs et leur explique comment et quand les tâches sont à effectuer. Cet axe décrit également à quel point les modèles de travail et les processus de communication sont prédéterminés.

L'axe orientation vers les collaborateurs décrit dans quelle mesure le manager favorise une communication ouverte, procure à ses collaborateurs un soutien socio-émotionnel et leur témoigne une écoute active.

Les quatre quadrants de style de leadership avec les caractéristiques suivantes découlent de ces deux axes :

Faible orientation vers la tâche / Faible orientation vers les collaborateurs
Forte orientation vers la tâche / Faible orientation vers les collaborateurs
Forte orientation vers les collaborateurs / Faible orientation vers la tâche
Forte orientation vers les collaborateurs / Forte orientation vers la tâche

A partir des 2 dimensions, 4 différents styles de leadership sont définis, à savoir: premièrement le style de leadership autoritaire qui dicte / «telling» ce qu'il faut faire. Les actions du leader sont dominées par la volonté d'atteindre l'objectif. Il est dicté aux collaborateurs exactement quoi faire et leurs performances sont contrôlées.

Deuxièmement, le style de leadership argumentatif ou d'intégration qui vend / «selling» ce qu'il faut faire. Le leader est conscient que l'objectif ne pourra être atteint que s'il est expliqué aux collaborateurs **pourquoi** ils ont à faire quelque chose. Des recommandations à l'état brut sont transmises dans le cadre d'un dialogue argumentatif, l'objectif étant de convaincre le/la collaborateur/trice, autrement dit de l'intégrer.

Troisièmement: Le style de leadership participatif / "participating". Le supérieur et les collaborateurs décident conjointement des objectifs et des mesures à entreprendre pour atteindre ces objectifs.

Et, quatrième: le style de leadership de délégation / "delegating". Le leader délègue et surveille tout en renonçant dans une large mesure à influencer.

Aucun de ces styles n'est efficace en toute situation. L'utilité et l'efficacité de chaque style dépendent de la situation particulière.

Une troisième dimension est maintenant ajoutée: la maturité appropriée du collaborateur / de la collaboratrice pour s'acquitter valablement de ses tâches. Il est supposé que les collaborateurs ont un niveau de maturité différent qui dépend de la tâche - et non pas du caractère de la personne. Les deux composantes de la maturité sont: la disposition et l'aptitude. La disposition est définie en tant que confiance en soi et motivation. L'aptitude est définie en tant que préconnaissances et expérience du collaborateur.

Le niveau de maturité est également divisé en quatre niveaux:

- Inapte, non disposé ou pas sûr de lui. Le collaborateur n'est pas apte pour cette tâche et il lui manque en plus la volonté ou l'assurance nécessaire.
- Inapte, mais disposé et sûr de lui. Malgré un manque d'aptitude, le collaborateur est motivé et convaincu de pouvoir s'acquitter de la tâche.
- Apte mais non disposé et pas sûr de lui. Malgré son aptitude, le collaborateur n'est pas sûr de lui ou ne veut pas s'acquitter de la tâche.
- Apte, disposé et sûr de lui. Le collaborateur a l'aptitude, la volonté et la motivation pour s'acquitter de la tâche.

La courbe qui passe par les quatre quadrants de leadership représente la combinaison la plus probable d'orientation vers la tâche et vers le collaborateur. Cette combinaison correspond aux niveaux de maturité ci-dessous. Pour appliquer ce modèle, l'on détermine le niveau de maturité d'un collaborateur pour accomplir une tâche spécifique, puis on trace une ligne verticale jusqu'au point d'intersection avec la courbe. Ce point d'intersection indique le style de leadership approprié à cette situation spécifique.

Le modèle du niveau de maturité montre ainsi que l'efficacité d'un leader dépend du style de leadership appliqué dans une situation particulière. Un même style de leadership peut être très efficace dans une situation donnée et totalement inefficace dans une situation différente.

Fin de la version imprimable

En mettant l'accent sur la maturité de M1 à M4, Hersey und Blanchard ont décrit un facteur important influant sur la réussite du leadership, tout en négligeant cependant toutes les autres variables situationnelles. Les cadres supérieurs sont considérés comme plus matures que les employés des niveaux inférieurs. Ces derniers sont chargés de tâches qui requièrent seulement un faible niveau de maturité.

1.3 L'approche situationnelle

Plan

Plan

1.3 L'approche situationnelle

1.3.1 La théorie de la [contingence de Fiedler](#)

1.3.2 Le modèle décisionnel de Vroom/Yetton

Les concepts de leadership présentés précédemment ont l'inconvénient de ne pas tenir compte des variables qui interagissent dans une situation spécifique. Contrairement à l'approche personnaliste qui se fonde sur l'idée que le leadership trouverait sa source dans la personnalité du leader (certaines caractéristiques spécifiques distinguent le leader des subordonnés), **l'approche situationnelle** considère que le leadership doit s'adapter à la situation sociale particulière.

Le leadership est l'expression d'un rôle social particulier. L'approche situationnelle considère le leadership en fonction du groupe, de la tâche et de la situation de leadership.

Les modèles de Fiedler et Vroom / Yetton. Se basent sur l'approche situationnelle

1.3.1 La théorie de la contingence de Fiedler

La théorie de la contingence de Fiedler développe une nouvelle théorie du comportement de leadership (Fiedler 1967). Fiedler distingue deux styles de leadership, celui axé sur la tâche et le style de leadership axé sur les personnes / les relations interpersonnelles.

La détermination du style de leadership d'une personne se fait en utilisant la valeur LPC (LPC = least preferred co-worker = le moins apprécié des collègues). Pour mesurer la valeur LPC, le supérieur reçoit un questionnaire dans lequel sont répertoriés 16 adjectifs opposés, à l'aide desquels il devra identifier le collaborateur avec lequel il peut le moins travailler. Les caractéristiques / adjectifs sont notés de 1 à 8, aucune appréciation personnelle ne devant être intégrée. La valeur LPC est calculée en faisant la moyenne des points. Une valeur LPC élevée indiquera que le supérieur juge son collaborateur le moins apprécié de manière relativement indulgente, ce qui est considéré comme un indicateur d'un style de leadership axé sur les relations interpersonnelles, tandis qu'une valeur LPC faible indique un style de leadership axé sur les tâches.

Image

Diagramme de la valeur LPC

LPC Wert

Axé sur les personnes / les relations interpersonnelles

Axé sur les tâches

Figure. 3: Diagramme de la valeur LPC de Fiedler

L'efficacité du style de leadership dépend du « degré de contrôle » de la situation. Ce dernier indique l'ampleur (conditionnée par la situation) de l'influence du leader sur le groupe.

Le degré de contrôle de la situation dépend de trois variables:

- la relation entre le leader et les membres du groupe / le climat du groupe
- le degré de structuration de la tâche
- le pouvoir associé à la position du leader

Huit descriptions de situation découlent de la combinaison de toutes les possibilités, dans l'ordre dégradant, de la situation la plus favorable à la situation la moins favorable. La situation la plus favorable (situation 1) est celle d'un leader bien accepté du groupe, avec une tâche bien structurée et une forte position de pouvoir. La situation 8 est la plus mauvaise.

La courbe de la figure montre le degré optimal de leadership axé sur la tâche respectivement sur les personnes selon la gravité /difficulté de la situation.

Remarque

La courbe exprime qu'un style de leadership axé sur la tâche est le style le plus efficace dans les situations très favorables et très défavorables, alors que dans les situations moyennement favorables, le style de leadership axé sur les personnes est meilleur. *Fiedler* en tire la conclusion que le comportement de leadership doit s'adapter à la situation et pas inversement.

Malheureusement, la forte plausibilité des hypothèses est sans commune mesure avec leur confirmation empirique. Ni les fondements théoriques, ni la base empirique ne suffisent pour des prédictions valides / sensées de situations de leadership. Pour la pratique, ce modèle a cependant le mérite d'accorder une importance particulière aux facteurs de situation dans le processus de leadership.

1.3.2 Le modèle décisionnel de Vroom/Yetton

Le **modèle décisionnel** de Vroom / Yetton part du principe qu'il n'y a pas de style de leadership qui soit couronné de succès dans toutes les situations.

Vroom / Yetton développent un modèle normatif qui prescrit au leader, pour quel style de leadership il doit opter dans une situation donnée, s'il veut réussir. L'objectif de ce modèle situationnel (approche analytique de la situation) est d'inciter le supérieur, en termes d'heuristiques décisionnelles, de structurer la situation de leadership de telle manière qu'un style de leadership optimal émerge d'un ensemble donné de styles de leadership.

Pour identifier la situation, on a recours à sept caractéristiques qui se rapportent principalement à des caractéristiques objectives de la tâche et à l'attitude des collaborateurs. C'est précisément cette façon mécaniste de procéder qui est la principale source de critique de ce modèle.

1.4 Le leadership charismatique

La théorie du **leadership charismatique** dit que les suiveurs tendent à attribuer des qualités de leadership exceptionnelles en cas de combinaison de facteurs de personnalité spécifiques et de certains comportements. On parle alors d'un charismatique.

D'après Robbins, les leaders charismatiques ont une vision, sont prêts à prendre des risques pour cette vision et ont des comportements inhabituels:

Vision et intelligibilité / clarté:

Ils ont une Vision – présentée comme un objectif idéalisé –, qui promet un avenir meilleur. Ils sont capables de transmettre aux autres, avec des termes compréhensibles, l'importance de cette vision.

Le goût du risque personnel:

Pour réaliser la vision, les leaders charismatiques sont prêts à prendre de grands risques personnels, à accepter des coûts élevés et à faire des sacrifices personnels.

Une sensibilité envers l'environnement:

Ils ont une évaluation réaliste des limites que l'environnement assigne au changement et des ressources qu'il tient à disposition pour cela.

Une sensibilité aux besoins des subordonnés:

Les leaders charismatiques reconnaissent les compétences des autres et sont attentifs à leurs besoins et à leurs sentiments.

Un comportement non conformiste:

Les leaders charismatiques ont des comportements qui sont perçus comme nouveaux et en tant que violation des normes.

Robbins 2001

Ce comportement et cette façon d'être suscitent chez les collaborateurs un sentiment de confiance, de loyauté, de fidélité et d'acceptation de l'action demandée.

Il est supposé que les leaders charismatiques sont particulièrement efficaces lorsque les tâches dans une organisation ont une composante idéologique et lorsque les entreprises se trouvent dans une crise qui exige un changement radical.

Kirchler 2005

III - Les fonctions de gestion

Prof. Dr. Annegret Reski

Ecole supérieure: Université des Sciences Appliquées
Lübeck

Domaine d'activité: Professeur en
gestion du personnel et en
compétences sociales

Dr. Stefan Goes

Contact: Hafenstraße 33
23568 Lübeck

Mentions légales

© 2008 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Université des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne. Tous droits réservés

Utilisation des objets d'apprentissage

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Aperçu

Plan

Plan

5. Les fonctions de gestion
6. Le cercle de gestion
7. Les objectifs
8. Décider et planifier
9. Organiser et agir
10. Contrôler
11. Les théories de la motivation
12. Communiquer en situation de leadership
13. Conclusion

Volume horaire

Volume horaire

Le traitement complet de cette leçon / unité d’apprentissage requière environ 3,5 heures.

Les fonctions de gestion– page 3 de l’objet d’apprentissage

1 Les fonctions de gestion

„Success = Ability x Effort x Attitude”

« Le succès = la capacité x l'effort x l'attitude »

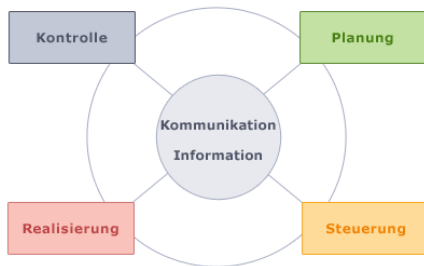
Inamori 2007

Nous avons maintenant quelques informations sur le leadership proprement dit ainsi que sur les qualités fondamentales qu’un leader doit avoir ou acquérir. Mais, qu'est-ce que cela signifie en pratique? Quelles sont les tâches qui découlent de ces principes?

2 Le cercle de gestion du leadership

Image

Le cercle de gestion



Contrôle
Planification
Réalisation
Pilotage
Communication
Information

figure. 1: Le cercle de gestion

Exercice

Assurer le transfert des connaissances

Dessinez le cercle de gestion sur une feuille de papier. Pensez à un projet de leadership personnel actuel (dans l'entreprise, une organisation ou même dans la famille). Assurez-vous que dans les cinq domaines tout est en règle et vérifiez où vous voulez être actif. .

Pour vous faciliter la transition vers l'utilisation d'outils de gestion structurée, en tant que fonction de leadership, rappelons- nous le meneur de chasse Urtuk avec Ouglouk le fort et ses compagnons Maglok et Partok. Et souvenons- nous de la sortie de chasse des quatre compagnons. A quoi Urtuk doit-il penser ? Que doit-il faire pour que ses compagnons réussissent ? D'abord, il a besoin d'une idée, d'un but.

3 Les objectifs

En tant que représentant de « l'encadrement intermédiaire » classique dans une entreprise, dirigée de manière autocratique, Urtuk se trouve dans une situation particulière: les objectifs principaux, et peut-être même les sous-objectifs, sont définis par le chef de la tribu:

- Objectif principal: par exemple ramener de la viande pour nourrir les 40 membres de la tribu pendant une semaine
- Sous-objectifs: par exemple du Mammouth, mais également un petit peu de viande tendre de gazelle et sept pattes d'ours.

L’avantage d'objectifs prédéterminés réside bien sûr d’une part dans le fait de ne pas avoir à nommer le bon objectif soi même. La responsabilité de la bonne formulation du choix et du contrôle adéquat du résultat est l’affaire du chef de tribu. Les inconvénients sont cependant tout aussi évidents :

Lorsque les objectifs sont définis par autrui, il manque à l’/aux exécutant (s) très probablement la compréhension, l'acceptation, la motivation pour les poursuivre. Et dans le cas d’Urtuk – ou de tout autre intermédiaire dans une chaîne hiérarchique – peut-être même l’idée comment il pourrait enthousiasmer ses « collaborateurs », c'est à dire Ugluk, Maglok et Partok pour cela.

En fait, Urtuk n'a plus que le pouvoir de décider de la conception des sous-objectifs: il décide de chercher un vieux mammouth, car cela réduit le risque pour ses hommes. La même chose s'applique aux pattes de l’ours. Elles n’existent qu’en « pack de quatre ». Pour satisfaire le chef de tribu, il faudra donc que le groupe de chasseurs ramènent 2 « packs de quatre » = abattent 2 ours, soit un risque double ! Urtuk sait, qu’il n’est ici question que des pattes délicates, le reste de la viande et la fourrure n’ont aucun intérêt pour le chef de tribu. Il opte donc pour une performance à 43 % inférieure en faveur de la sécurité. De plus, Urtuk laisse ses hommes ne chasser qu’un minimum de gazelle pour pouvoir se concentrer sur des proies faciles.

Résultat : un mammouth affaibli, deux gazelles, 1 ours (quatre pattes devront suffire !), en plus, 16 lièvres et 4 castors (à cause de la fourrure duveteuse pour les dames):

Tableau

Hauptziel Fleisch für eine Woche für 40 Stammesmitglieder				
Teilziel 1 Mammut	Teilziel 2 Gazellen	Teilziel 3 Bärentatzen	Teilziel 4 Hasen	Teilziel 5 Biber
altersschwach	2	1/2 Bär(en)	16	4

Objectif principal – de la viande pour une semaine pour les 40 membres de la tribu – Sous-objectif 1 : mammouth – Sous-objectif 2: gazelles – Sous-objectif 3: pattes d’ours – Sous-objectif 4: lièvre – Sous-objectif 5: castors – affaibli – 2 – ½ ours 16 – 4

Qui détermine si cette décision est la bonne?

En tout cas, de cette manière Urtuk ne satisfait pas à la consigne du chef de la tribu, mais il atteindra d’autres sous-objectifs qu’il s’est lui-même fixés et qui satisferont probablement le chef. De plus, les femmes et les enfants seront contents.

– De plus, le chef de la tribu peut-il être contrarié? Pour le chef, la chasse réussie n'est qu'un parmi plusieurs objectifs principaux dans le cadre de l'objectif cadre: «nourrir la tribu»

Rahmenziel den Stamm ernähren				
Hauptziel 1 Feldfrüchte erwirtschaften	Hauptziel 2 Fleisch heranschaffen	Hauptziel 3 Infrastruktur bereitstellen	Hauptziel 4 Sicherheit (extern) gewährleisten	Hauptziel 5 Frieden (intern) wahren
Teilziel 1.1 Teilziel 1.2 Teilziel 1.3 usw.	Mammut Gazellen Bärentatzen	Teilziel 3.1 Teilziel 3.2 Teilziel 3.3 usw.	Teilziel 4.1 Teilziel 4.2 Teilziel 4.3 usw.	Teilziel 5.1 Teilziel 5.2 Teilziel 5.3 usw.

Objectif cadre : Nourrir la tribu

Objectif principal 1 : se procurer des frites des champs – Objectif principal 2 : se procurer de la viande –

Objectif principal 3 : mettre à disposition une infrastructure – Objectif principal 4: assurer la sécurité (extérieure) – Objectif principal 5 : maintenir la paix 5 (interne)

Sous-objectif 1.1 – Sous-objectif 1.2 – Sous-objectif 1.3 etc.

Mammoth –Gazelles – pattes d'ours

Sous-objectif 3.1 – Sous-objectif 3.2 – Sous-objectif 3.3 etc.

Sous-objectif 4.1 – Sous-objectif 4.2 – Sous-objectif 4.3 etc.

Sous-objectif 5.1 – Sous-objectif 5.2 – Sous-objectif 5.3 etc.

Pour votre propre travail, vous pouvez appliquer ce simple schéma:

Tableau

Objectif cadre

Objectif principal 1	Objectif principal 2	Objectif principal 3	Objectif principal 4	Objectif principal 5
Sous-objectif 1.1 Sous-objectif 1.2 Sous-objectif 1.3 etc.	Sous-objectif 2.1 Sous-objectif 2.2 Sous-objectif 2.3 etc.	Sous-objectif 3.1 Sous-objectif 3.2 Sous-objectif 3.3 etc.	Sous-objectif 4.1 Sous-objectif 4.2 Sous-objectif 4.3 etc.	Sous-objectif 5.1 Sous-objectif 5.2 Sous-objectif 5.3 etc.

Exercice

Assurer le transfert des connaissances

Prenez votre projet actuel et tenter d'identifier les objectifs qui y sont contenus! Vérifiez quels objectifs sont interdépendants. Vérifiez à quel point votre projet / vos objectifs dépendent d'autres projets et objectifs d'autres décideurs. A ce stade, il est utile de faire une pause et une réflexion élémentaire sur le thème des objectifs. Quels aspects, quels paramètres des objectifs devraient être considérés dans la gestion quotidienne? Voici trois principes directeurs:

Principe directeur 1: des objectifs bien formulés sont toujours SMART

Spécifique (formulé de manière précise)

Mesurable (c'est-à-dire testable, si M alors S)

Ambitieux (ou peut-être plus attrayant parce qu'il ya plus de mesures incitatives que de purs défis)

Réaliste (ou peut-être plus précisément axé sur les ressources, car: que quelque chose soit réalisable dépend des ressources)

Time bound (c'est-à-dire lié à un délai)

C'est justement ici, dans la formulation de la tâche que le chef de tribu a commis la première erreur : ses objectifs n'étaient pas spécifiques et que partiellement attrayants.

Exercice

Assurer le transfert des connaissances

Vérifiez trois de vos objectifs actuels: à quel point sont-ils formulés de manière SMART?

Principe directeur 2 : les objectifs ne sont pas orientés vers la prévention de problèmes mais vers la résolution de problèmes.

Exemple: un entrepreneur donne l'objectif : « augmenter les profits de 10% ». Pense-t-il à *éviter* des licenciements ou à *générer* des ressources?

Exercice

Assurer le transfert des connaissances

Vérifiez trois de vos objectifs actuels: pour quelle raison les avez-vous formulés? S'ils sont atteints, qu'est ce qui se passera? : est ce qu'un événement a été évité ou quelque chose de nouveau créé? Si quelque chose de nouveau a été créé: cela sert-il à garantir ce qui existe déjà / à éviter d'autres événements ou est-ce que cela sert à évoluer ?

Principe directeur 3 : les objectifs ont au moins une dimension d'impact

Un objectif bien formulé a toujours un profil reconnaissable. En outre, les objectifs ont des dimensions d'impact, souvent de nature bipolaire. Les trois plus importantes sont les suivantes:

Initiative / réaction: lors de la formulation de l'objectif réagit-on à des événements / développements ou prend on une nouvelle initiative ?

Exemple 1: Un compétiteur dans l'industrie automobile a réduit de 20% le poids d'une nouvelle petite voiture en utilisant de nouveaux matériaux

Objectif de développement: égaliser au moins dans les trois ans!

Exemple 2: étant donné que le prix du carburant va augmenter considérablement dans les 10 prochaines années et que les émissions de CO2 seront coûteuses, un constructeur automobile veut développer, dans les 3 prochaines années, une petite voiture de 20% moins lourde que les voitures des concurrents (Greenpeace Smile, Audi A2)

Vision / Convention: l'objectif est-il visionnaire, c'est à dire orienté vers le futur et éventuellement inhabituel, ou bien la formulation de l'objectif suit-elle les modèles connus et éprouvés?

Exemple 3: Un fabricant de vêtements veut faire en sorte que dans cinq ans, les clients décident eux-mêmes des collections (et met en place pour cela un forum sur Internet).

Exemple 4: Un fabricant de vêtements veut reconnaître les tendances à venir plus rapidement (et double le nombre de ses Trendscouts)

Intégration de systèmes/ provocation de système: les objectifs formulés et les étapes du processus correspondantes aident-ils à protéger et à soutenir le système dans lequel ils ont été formulés, ou provoquent-ils le système par des contradictions, des infractions aux règles ou des risques?

Exemple 5: Un entraîneur de handball se propose de faire passer son équipe junior en l'espace d'une saison de la troisième avant-dernière à la troisième place du tableau (il y a 10 places entre les deux). Cela équivaut à une capacité de performance et à la motivation des joueurs. > faible risque, la motivation a lieu par le biais du chevauchement des objectifs.

Exemple 6 : Un entraîneur de handball se propose de faire passer son équipe junior en l'espace d'une saison de la troisième avant-dernière à la troisième place du tableau (il y a 10 places entre les deux). Le club traditionnel attache de l'importance à une évolution lente et durable. La moitié des joueurs va bientôt passer le baccalauréat. > Opportunité: l'équipe est vraiment secouée. Risque: des ennuis avec le conseil d'administration et surmenage des joueurs.

Exercice

Assurer le transfert des connaissances

Souvenez-vous du dernier objectif auquel vous avez aspiré dans le cadre d'un système existant (entreprise, organisation, club, famille) : Quelle(s) dimension(s) d'impact avait-il? Quelles étaient leurs répercussions sur le succès?

Dans ce contexte, il est temps de traiter la question des conflits d'objectifs. Les conflits d'objectifs sont en principe toujours des conflits de perception, c'est-à-dire qu'il n'y a en principe pas de bon objectif ou un bon moyen d'y parvenir. Ceci est malheureusement souvent oublié. Afin que vous puissiez à l'avenir découvrir plus facilement de quelle manière vous vous gênez vous-même ou où réside exactement le conflit dans la décision et la négociation avec les autres, voici quelques conseils utiles:

Des conflits d'objectifs peuvent se produire dans les contextes suivants:

Intra personnel, c'est à dire en vous-même («angelot» / «diable», hésitant / instigateur ...)

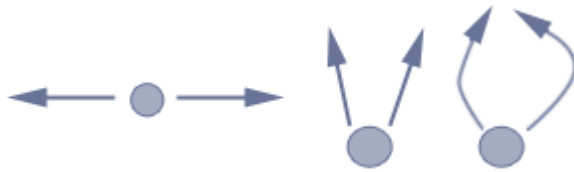
Interpersonnel, c'est à dire avec les autres

Inter systémique, c'est-à-dire entre groupes / unités / organisation de personnes

On peut également distinguer *des conflits d'objectif finaux*: ici, Il ya désaccord sur l'objectif lui-même.

On peut aussi distinguer entre des objectifs *opposés* et *divergents*, c'est-à-dire ceux qui s'excluent mutuellement et ceux qui vont dans la même direction

Des conflits de procédure: ici, Il ya un désaccord sur le moyen d'atteindre l'objectif



Exemple : des vacances en Espagne ou en Norvège (opposition), des vacances en Espagne ou en France (divergence), en Suède par le ferry à partir de Rostock ou à partir de Fehmarn et du Danemark (procédure)?

Exercice

Assurer le transfert des connaissances

Souvenez-vous de votre dernière discussion avec d'autres concernant un objectif. En quoi consistai(en)t le / les conflit (s)?

Après cette digression importante, revenons à Urtuk et ses hommes. En tout cas, il a pris une décision (peut-être qu'il a – en tant que leader participatif – impliqué ses hommes dans le processus de décision). Maintenant, la partie de chasse peut être planifiée.

4 Décider et planifier

Lors de la planification et de la décision, il est fondamentalement important de ne pas se laisser restreindre sans raison par le choix, ou formulé de manière plus positive: « Agis toujours de telle sorte que le nombre de choix possible augmente. » (Heinz von Foerster). Cette Maxime semble à première vue contredire la pratique quotidienne, où notre objectif d'action est finalement souvent déterminé par voie d'élimination :

Cinéma ou théâtre? > Cinéma.
Suspense, humour, romance? > Romance.
17.30, 19h00 ou 21h00? > 19.00.

Cette procédure est utile et bonne. Ce qui est demandé c'est autre chose: « Choisis un cinéma dans lequel tu auras le plus de choix possible! » Ou, appliqué au travail: « choisis la voie qui t'offre la plus grande liberté d'action possible ». Pour Urtuk cela signifie: « Prends la direction dans laquelle tu trouveras probablement tous les animaux que tu recherches! »

Un manager doit en principe décider, de quelle manière les décisions doivent être prises dans son domaine d'action. Cela est essentiellement lié à la culture d'entreprise, mais dans de nombreux cas il y a cependant une assez grande liberté d'action – pour autant que le résultat soit correct. Les cadres « supérieurs » tels que les propriétaires-directeurs, les membres du conseil d'administration ou les parents sont bien sûr toujours beaucoup plus libres.

En principe, il existe les méthodes suivantes:

1. consensuelle: tous décident ensemble, un consensus doit être trouvé
2. démocratique: tous décident ensemble, un vote aura lieu
3. participative: les collaborateurs sont impliqués ou consultés, mais les responsables décident
4. autocratique: le cadre dirigeant décide seul

Aucune de ces méthodes n'est en elle-même « bonne » ou « mauvaise », mais il se pourrait qu'elle soit plus ou moins appropriée. Les paramètres sont:

- la disposition individuelle
- la culture de système
- les compétences décisionnelles
- la tâche
- la situation

C'est-à-dire : comment Urtuk est habitué à décider, quelle méthode préfère-t-il? Qu'est ce qui est courant dans le groupe de chasseurs-et comment cela se passe-t-il habituellement au sein de la tribu? Urtuk peut-il décider seul, des meilleurs motifs de chasse, ou est-il raisonnable de demander aux autres? Sont-ils expérimentés? Ont-ils d'autres ou de meilleures idées? Quel est le niveau de complexité est la tâche (ici: soupeser la nature et la quantité de la proie, la disponibilité de la proie, les risques, les instructions du chef de tribu)? Dans quelle situation sera-t-il décidé? A-t-il le temps d'en parler ou pas?

Exercice

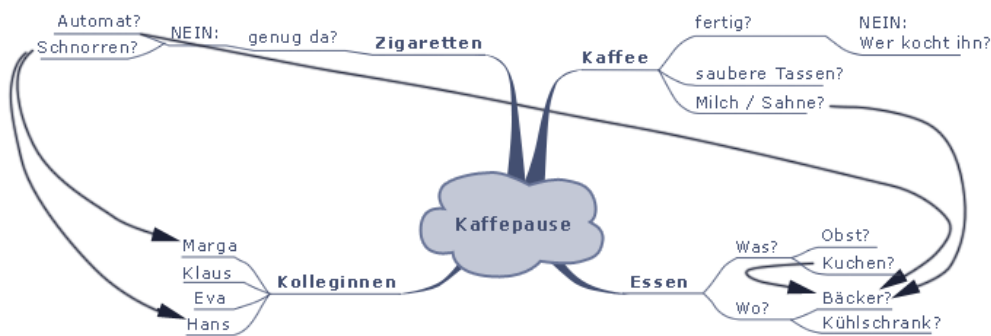
Assurer le transfert des connaissances

Réfléchissez : Comment préférez-vous vous-mêmes prendre des décisions ? Qu'attendent les personnes dans votre entourage? Quelle liberté de choix avez-vous?

Lorsque vous planifiez un projet: évitez les listes! Les listes sont généralement basées sur le principe: «Tout en haut se trouve ce qui m'a traversé l'esprit en premier». Mais malheureusement, ce qui clignote dans notre esprits en relisant plus tard c'est souvent: « Ce qui est indiqué en haut est le plus important »

Habituez-vous à recourir dans la phase de planification au Mind Maps (cartographie conceptuelle également appelée construction d'arbres conceptuels) ! C'est une excellente méthode pour faire ressortir des idées enfouies dans votre cerveau ou pour ordonner le flux de pensées, en ne perdant pas l'objectif de vue et sans perte de créativité. Imaginez-vous une sorte de carte de voyage spirituel. Le principe est tout simple: « commencez par le commencement !» Prenons pour exemple la planification conjointe d'une pause café avec les collègues.

Ecrivez le sujet au centre (pause café). Notez les sujets pertinents sur des branches autour du thème (café, cigarettes, denrées alimentaires, collègues). Notez toutes les questions, les éléments et paramètres nécessaires, subordonnés aux thèmes individuels sur des branchements secondaires.



Vous pouvez d'ailleurs convertir chaque embranchement en thème central d'une nouvelle carte conceptuelle.

Exercice

Assurer le transfert des connaissances

Etablissez un Mindmap avec votre prochain projet en tant que sujet!

Au cas où vous ne décideriez pas seul, menez la réunion de la manière suivante:

1. Déterminez ensemble les objectifs de la réunion.
2. Après une courte concertation, notez l'ordre du jour sur le tableau à feuillets mobiles ou sur une feuille de papier

Tableau

Ordre du jour:

Sujet	Qui	Temps requis	Remarques
1			
2			
3			
...			

3. Discutez des problèmes

Cela fait, discutez des POJ. Si nécessaire, vous consignez les problèmes craints, prévus ou reconnus dans la base de données de résolution de problèmes.

Tableau

Base de données de résolution de problèmes

Nr.	Problème	Rang
1		
2		
3		
...		

Une fois que vous aurez noté tous les problèmes, votez à main levée, par collage ou marquage de points dans la case l'importance du problème. Le modérateur se chargera de consigner le rang dans la **case du rang**. Traitez chaque problème individuellement et consignez:

Tableau

Thème:

Etat réel:

-
-
-

Objectif:

-
-
-

Considérations:

-
-
-

Solution possible:

4. Répartir le travail

Discutez du travail que vous devez faire pour atteindre les objectifs définis:

1. Déterminez qui est responsable de quelles activités et qui les accomplit. (Cela ne doit pas forcément être la même personne!)
2. Déterminez, le cas échéant, quels collaborateurs / trices travailleront ensemble pour une tâche donnée
3. Prêtez attention aux dépendances procédurales (« qu'est ce qui doit être terminé pour que la tâche X puisse être faite »)
4. Définissez des priorités! Il se pourrait que tout ne puisse être fait!

5. Estimez le temps dont chaque collaborateur aura besoin pour sa tâche.

Tableau

Plan de travail

Nr.

Activité

Responsabilité

Qui

Avec qui

Temps nécessaire

Terminé le

Remarque

1
2
3
4
5
...

5. Etablissez / mettez à jour le calendrier du projet

Si vous ne disposez pas d'un calendrier mural à aimant ou punaise et n'utilisez pas de logiciel de GP, achetez tout un stock d'affiches de calendrier. Consignez-y les résultats de l'étape 4.

6. Vérification de satisfaction

A la fin d'une réunion, vous devriez toujours demander:

«A quel point somme-nous satisfaits de notre collaboration? »

« A quel point somme-nous satisfaits de notre performance / du résultat?»

A partir du moment où la décision a été prise, la planification doit se faire. A l'âge de pierre il n'y avait pas de gestion de projet telle que nous la connaissons aujourd'hui, mais une approche structurée a toujours été déterminante pour le succès. Ces trois phases sont toujours à prendre en compte:

- La préparation
"de qui et de quoi ai-je besoin?" "A quoi dois-je m'adapter?"
«Ai-je tous les outils et toutes les ressources à disposition? »...
- La mise en œuvre
«Qui fait quoi, comment et quand, avec qui et jusqu'à quand?"
- Le suivi
« A quel point avons-nous réussi? » « A quoi était-ce dû? » „Quel est l'enseignement à retenir pour la prochaine fois? » « Quelle est la marche à suivre après cela? »...

Exercice

Assurer le transfert des connaissances

Prenez un de vos projets terminés au cours des dernières semaines et vérifiez à posteriori si vous vous êtes au préalable posé les bonnes questions, si vous avez lors de la mise en œuvre pensé aux questions importantes et, enfin, si vous avez pu découvrir l'ampleur de votre réussite.

5 Organiser et agir

Le meilleur plan ne vaut rien, sans une organisation claire et une action précise. Vous avez déjà reçu quelques indications. Dans la section suivante, il s’agit d’établir la capacité de travail.

1. Créer l’ambiance de travail : seuls ceux qui se sentent bien, travaillent bien et avec plaisir
Les éléments d’une ambiance favorable de travail sont:
 - l’estime et le respect (Urtuk est fière de ses chasseurs et le leur montre bien)
 - un équipement de travail approprié (chacun a un couteau tranchant et une lance pointue fixée à un fût. Maglok recevra en plus un bon arc avec assez de flèches)
 - un lieu de travail approprié (Urtuk cherche l’endroit le plus approprié pour la chasse. La chasse a lieu en plein jour.)
 - des instructions et une distribution des tâches claires. (Chacun a sa place dans la chasse. Tous sont informés de ce qu’ils ont à faire. Urtuk veille à ce que les chasseurs ne se marchent pas mutuellement sur les plates-bandes)
 - une coexistence sans conflit (Urtuk veille à ce que ses chasseurs ne sortent qu’une fois que tous les conflits potentiels sont résolus.)
2. Priorités / autogestion: les priorités doivent être claires pour tous. Si ce n’est pas le cas, le leader doit y veiller. Cela suppose, bien sûr, qu’il se connaisse bien lui-même et qu’il se soit particulièrement bien organisé. En principe, une répartition stricte en ces quatre paires de caractéristiques suffit:

Prio 1: important et urgent

Prio 2: important et pas urgent

Prio 3: urgent et pas important

Prio 4: pas urgent et pas important

(Urtuk discute avec ses compagnons de chasse quels animaux devront absolument être ramenés en tant que proies)

3. ordonner et déléguer: beaucoup de manager ne font pas la différence entre ordonner et déléguer, bien que ce soit si facile. La même chose s’applique au collaborateur. S’y ajoute, que même quand le cadre dirigeant connaît la différence, il est souvent imprécis dans la communication.
 - Ordonner: une tâche est assignée au collaborateur. La responsabilité ultime du succès demeure chez son supérieur.
 - Déléguer: une tâche est assignée au collaborateur. La responsabilité de la réussite passe au collaborateur

Cela signifie trois choses:

1. Il doit être clair à toutes les parties impliquées s’il s’agit d’un ordre ou d’une délégation

2. Dans le cas d'une prise de responsabilité lors de la délégation, le collaborateur doit être conscient des conséquences possibles pour lui-même
 3. La mission doit être formulée de manière explicite. Le mieux serait que le collaborateur la reformule pour des tâches complexes avec ses propres mots.
4. Organisation des interfaces: une équipe réussit souvent à son niveau – ou pourrait en principe réussir - mais au niveau de l'interface avec d'autres unités du système, des conflits ou des pertes dues à des tensions apparaissent. Un leader doit tenir compte tout particulièrement de ces aspects.
- Avec quelles autres unités du système coopère-t-on? Qu'est ce qui est nécessaire pour un bon déroulement des processus d'affaires?
 - Les processus et leur rôle sont-ils évidents pour toutes les parties impliquées de toutes les unités ?
 - Le flux d'information est-il libre et sans entrave ? Les obligations respectivement de transmettre et de recueillir l'information sont-elles claires ?
 - Découle-t-il de l'activité de la propre équipe des conflits avec d'autres parties du système (au niveau supérieur, parallèle, inférieur) ?

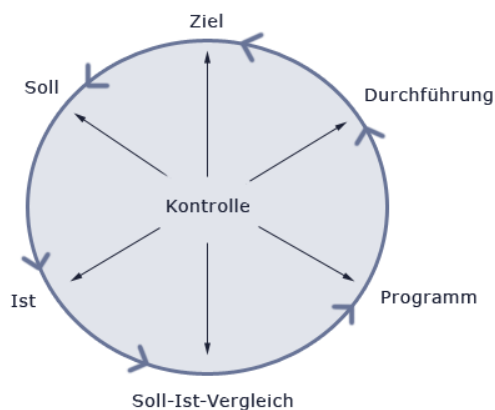
Bien, tout fonctionne. Le chef peut-il se reposer pour autant ? Urtuk peut faire une sieste à l'ombre de la grande prêle? Bien sûr que non. Parce que le contrôle en fait partie.

6 Contrôler

Le contrôle n'est pas seulement d'une grande importance en termes d'assurance qualité, mais aussi pour maintenir de bonnes relations entre le supérieur et les collaborateurs. De nombreuses personnes nous confient qu'elles se sentent abandonnées par leur patron – parce qu'il ne vérifie jamais si le travail a été bien fait !

Par conséquent, suivez s'il vous plaît ces règles :

Ne peut être contrôlé que ce qui a été préalablement défini. Pré-requis pour un contrôle sécurisant ne sont donc pas seulement des instructions et des responsabilités claires, mais aussi les objectifs convenus en soi. Dans le cadre de l'encadrement au processus, le cadre dirigeant garde toujours à l'esprit le plan du projet. La dite analyse des écarts est utile pour le contrôle en général et pour la planification et le pilotage des processus en particulier.



Réalisation – prévision – mise en œuvre – Programme – analyse des écarts – contrôle

Il est important que le système de rapports (reporting) soit clairement défini: à quelles occasions le patron est-il dans le devoir de recueillir l'information, quand est ce que les collaborateurs sont responsables de la transmission de l'information? sont utiles à cet effet

- des délais fixes (tous les soirs, un rapport sur les proies)
- des événements définis (suture du Mammouth)
- une répartition claire et compréhensible des obligations respectivement de collecte et de transmission de l'information (par exemple pour le rapport de proies, l'obligation de cueillir l'information et pour le rapport de danger, l'obligation de transmettre l'information)

Etant donné que la fin de chaque projet précède le début d'un nouveau projet, une documentation claire et nette sur le projet est essentielle. Ce n'est qu'ainsi que des enseignements peuvent être tirés et une expérience assurée. La documentation peut se faire de la manière suivante :

- «auto-documenté» dans les procès-verbaux de réunions
- Dans la liste TODO en tant que commentaire
- dans les rapports finaux des projets

La documentation est suivie de l'évaluation. Cette dernière est souvent négligée par manque de temps ou par ardeur au travail. Or, une évaluation bien faite fait finalement gagner du temps et de l'argent durant la suite du processus de travail parce que de bonnes solutions peuvent être appréhendées de manière ciblée et qu'on peut apprendre de ses erreurs. L'évaluation devrait être faite par écrit et mise à libre disposition.

Toutes les indications des sections précédentes sont réellement utiles et applicables, mais vous en aurez sûrement déjà fait l'expérience vous-mêmes: lorsque la motivation fait défaut, les choses sont plus difficiles. Cela vaut tant pour le leader que pour les collaborateurs. Jetons donc un coup d'œil derrière les coulisses.

7 Les théories de la motivation

Au-delà de la conception actuelle de l’homme, ce sont les théories de la motivation qui forment la base de la gestion du personnel. Le chapitre suivant aborde la notion de motivation et examine les théories de la motivation: le modèle de motivation de Maslow, la théorie des deux facteurs d’Herzberg ainsi que la théorie des besoins de McClelland

Plan

Plan

7 Les théories de la motivation

7.1 La notion de motivation

7.2 La pyramide de motivation / pyramide des besoins de Maslow

7.3 La théorie des deux facteurs

7.4 La théorie des besoins de McClelland

7.1 La notion de Motivation

En principe, la motivation est l'interaction de l'intensité, la direction et la persistance d'une personne dans l'effort pour atteindre un but donné.

Robbins 2001

Interaction multimédia

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Robbins 2001

Qu'est ce que la motivation?

Intensité décrit l'énergie utilisée.

Endurance décrit la ténacité avec laquelle un objectif est poursuivi compte tenu des résistances

Direction se réfère au choix d'un comportement particulier.

Fin de la version imprimable

La motivation au travail est comprise comme une tentative d'influencer le comportement des collaborateurs dans l'esprit des objectifs de l'entreprise.

En principe, il faut distinguer entre la motivation positive et négative, intrinsèque et extrinsèque, tel que cela est montré dans la boîte à outils sur les «types de motivation" de Wagner et Rex

Image

La matrice de motivation

	Intrinsische Motivation	Extrinsische Motivation
Positive Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • interessante Arbeit • Interessantes Arbeitsergebnis • Bestätigung des Selbstwertgefühls • Selbstverwirklichung • usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Lohn • Prämien-, Akkordlohn • Betriebsrente • Gewinnbeteiligung • gutes Betriebsklima • freundliche Vorgesetzte • usw.
Negative Motivation	Erweckung negativer Gefühle (schlechtes Gewissen): <ul style="list-style-type: none"> • Tadel • verletztes Pflichtbewusstsein • verletzte Dankespflicht • Unkollegialität • Mobbing • usw. 	Androhung von Unannehmlichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> • scharfe Kritik • stärkere Sanktionen (z. B. Abmahnungen) • Versetzung • Entlassung • usw.

*La motivation positive – la motivation négative - la motivation intrinsèque – la motivation extrinsèque
 Un travail intéressant – un résultat du travail intéressant - la confirmation de l'estime de soi –
 l'épanouissement personnel – etc. - salaires élevés, primes, rémunération à la pièce - retraite -
 Intéressement - bonne ambiance de travail – supérieurs hiérarchiques aimables - etc.*

Susciter des sentiments négatifs (mauvaise conscience) blâme- le sens du devoir blessé - devoir de reconnaissance blessé - attitude peu coopérative des collègues, intimidation – etc. - la menace d'ennuis: faible critique - des sanctions plus sévères (par exemple des avertissements) Mutations – etc.

Figure. 2: La matrice de motivation

Wagner et Rex, p. 64

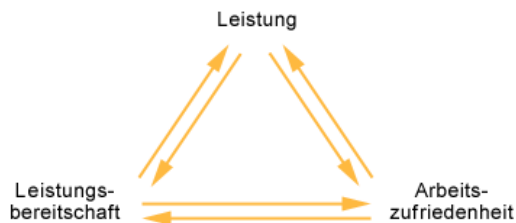
La phrase souvent citée «des collaborateurs heureux sont plus performants» semble donc, sous cette forme, incorrecte, mais seulement sous des conditions bien spécifiques: la performance n'est corrélée positivement avec l'engagement et la satisfaction au travail que si au niveau du domaine d'attribution les objectifs de l'entreprise et les objectifs personnels sont en grande partie rendus «intrinsèquement» concordant par une sensibilisation conjointes. L'engagement est l'investissement du collaborateur, la satisfaction au travail est une partie (immatérielle) essentielle de son rendement Les deux sont, selon le «triangle magique de la performance» nécessaires pour que le collaborateur fasse son possible dans l'esprit des objectifs de l'entreprise.

Le triangle magique de la motivation

Image

Figure. 3: le triangle magique de la motivation selon Wagner et Rex

Wagner et Rex , S. 66



Performance - Motivation - Satisfaction au travail

7.2 La pyramide de la motivation / des besoins (selon Maslow)

Le modèle hiérarchique de la motivation de Maslow divise les besoins (motifs) de la population en deux classes principales, liées les unes aux autres par une relation hiérarchique: des motifs de déficit et des motifs de croissance.

Interaction multimédia

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Le modèle de motivation selon Maslow

Motifs de déficit

Les motifs de déficit sont des motifs hiérarchiquement subordonnés. En cas de non-accomplissement, le bien-être du collaborateur se réduit. Lorsque ces besoins sont satisfaits, ils perdent leur effet sur le comportement humain.

Motifs de croissance

Les motifs de croissance représentent la volonté des collaborateurs à réaliser tout leur potentiel («l’accomplissement de soi»). La motivation d’épanouissement n’est thématiquée par la personne que si les motifs de déficit sont satisfaits.

L’accomplissement personnel

Le besoin d’expériences positives et d’épanouissement des compétences individuelles

Motifs du moi

Le besoin de reconnaissance, d’estime, de statut

Motifs sociaux

Le besoin de contacts interpersonnels, d’appartenance.

Motifs de sécurité

Le besoin d’octroi et de protection du statut personnel.

Motifs psychologiques

Le besoin de sommeil, de nourriture etc.

Fin de la version imprimable

L’hypothèse fondamentale de Maslow est qu’on ne passe à un besoin d’ordre supérieur que lorsque le besoin du niveau immédiatement inférieur est satisfait. Le besoin de développer ses propres capacités ne peut jamais être complètement satisfait.

L'homme développera toujours de nouveaux besoins d'épanouissement personnel

Exemple

Pour un collaborateur qui craint de manière urgente pour son emploi (le motifs de sécurité), le fait que la fête d'entreprise en vue de l'amélioration du vivre ensemble ait lieu cette année n'a aucune importance. Pour lui, il n'existe pas d'autres besoins que les besoins physiologiques et de sécurité. En revanche, si un collaborateur cherche une reconnaissance différenciée dans les entretiens individuels d'évaluation de la performance, Maslow suppose que ses besoins fondamentaux I, II et III sont satisfaits.

La principale critique adressée à la hiérarchie des besoins de Maslow est

- qu'il n'y a pas d'études confirmant suffisamment les hypothèses de cette théorie.
- Les conditions dans lesquelles un besoin spécifique existe, ne sont pas thématiques.
- Les besoins ne peuvent être isolés les uns des autres.

Le classement hiérarchique des besoins semble plausible mais demeure hypothétique (Qu'en est-il, par exemple, des artistes qui placent sciemment la réalisation de soi/ l'épanouissement au dessus de la satisfaction des besoins primaires?).

Malgré ces critiques le concept est régulièrement repris dans la littérature du management. Il fournit une bonne orientation à une gestion des ressources humaines concrète.

Transférée aux options incitatives pour motiver les besoins liés au travail le modèle ressemble à ce qui suit.

Interaction multimédia

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Modèle de motivation pour des besoins liés au travail

L'épanouissement personnel

La conception du lieu de travail

Le système de la « boîte à idées » dans l'entreprise

L'estime

Le leadership, la participation
Les possibilités de formation
Participation au Congrès
consultation en réorientation / placement

Les contacts interpersonnels

L'ambiance de travail
La culture d'entreprise
La culture de leadership
Les fêtes d'entreprise

Le statut personnel et social

Réglementation en matière de salaire et traitement
l'intéressement / la participation aux bénéfices
Des commissions, des tantièmes
La protection contre le licenciement
Les réunions avec les employés
La flexibilité du temps de travail
Le partage de poste, le fractionnement du travail

Les besoins physiologiques élémentaires

Réglementation en matière de salaire et traitement
Les prestations sociales de l'entreprise

Fin de la version imprimable

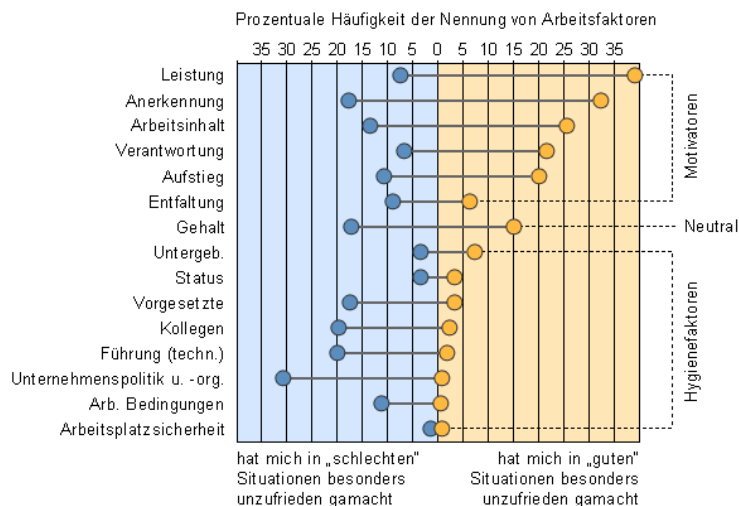
7.3 La théorie des deux facteurs

Herzberg (1959) a développé la théorie des deux facteurs en interrogeant, avec l’appui de ses collaborateurs, le personnel technique et commercial retraité sur des situations de leur vie professionnelle dans lesquelles ils ont été particulièrement satisfaits ou insatisfaits. Ils ont par ailleurs posé des questions sur les raisons de cette satisfaction ou insatisfaction. Le résultat a été étonnant: certains facteurs ont été mentionnés la plupart du temps pour des situations réjouissantes, d’autres majoritairement pour des situations désagréables. Ces résultats ont été confirmés par des études ultérieures.

Les facteurs travail suivant ont un impact:

Image

Fréquence en pourcentage de mention de facteurs travail
Prozentuale Häufigkeit der Nennung von Arbeitsfaktoren



Fréquence en pourcentage de mention de facteurs travail

Performance - Reconnaissance - Contenu du travail - Responsabilité – promotion – épanouissement – Salaire – subordonné / subalterne - Statut - supérieurs - collègue - le leadership (technique) - politique et organisation d'entreprise. Les conditions de travail - sécurité de l'emploi

Facteurs d'hygiène - Les motivateurs - Neutre

M'a rendu particulièrement insatisfait dans de mauvaises situations

M'a rendu particulièrement insatisfait dans de bonnes situations

Figure. 4: Représentation de la fréquence en pourcentage de mention de facteurs travail

Herzberg en déduit trois groupes de facteurs.

Le premier groupe de "motivateurs" peut provoquer des niveaux élevés de satisfaction. Il s’agit

- La performance et le succès
- La reconnaissance
- Le contenu du travail
- La responsabilité et la l’avancement

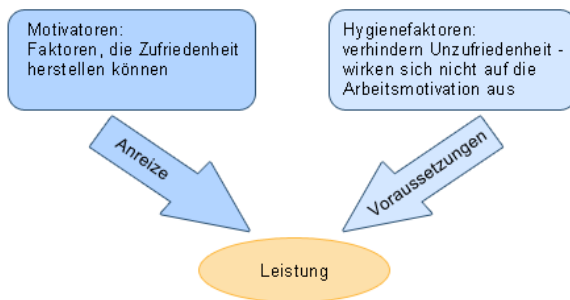
Le deuxième groupe provoque un niveau élevé d'insatisfaction, s’il est ignoré dans le travail quotidien. Il s'agit notamment de:

- la politique et l'organisation de l'entreprise
- Les relations avec les supérieurs
- Les relations avec les collègues
- L'expertise de la direction
- Les conditions de travail

Le salaire prend en tant que troisième facteur une position pas directement attribuable.

Bien qu'il soit souvent ajouté aux facteurs d'hygiène, cette univocité reste non prouvée (résultat : 17% facteurs d'hygiène et 15% motivateurs).

La théorie des deux facteurs de Herzberg



Les motivateurs: des facteurs pouvant susciter de la satisfaction

Les facteurs d'hygiène : empêchent l'insatisfaction, n'influent pas sur la motivation au travail

Incentations

Conditions préalables

Performance

Figure. 5: La théorie des deux facteurs de Herzberg

Les résultats des recherches de Herzberg montrent:

- Un manque de satisfaction n'équivaut pas à de l'insatisfaction
- L'absence d'insatisfaction n'équivaut pas à une satisfaction existante.

La théorie de Herzberg implique une relation entre la satisfaction et la productivité, mais ne prend dans ses études en compte que la satisfaction. **Le rapport productivité / satisfaction n'est pas prouvé.**

Indépendamment de cela, la théorie de Herzberg est bien connue. Les conséquences pratiques de cette théorie peuvent également être vues dans les concepts de l'élargissement (Job Enlargement) et l'enrichissement (Job Enrichment) des tâches qui donnent aux collaborateurs une plus grande responsabilité pour la planification et le suivi de leurs activités.

7.4 La théorie des besoins de McClelland

McClelland part de l'hypothèse que les êtres humains ont trois types de besoins acquis.

- **Les besoins de réalisation:** ceci renvoie à l'envie de se démarquer, de se mesurer dans des ouvrages standards, de réussir.
- **Les besoins de pouvoir:** ceci renvoie à vouloir pousser les autres à ce comporter d'une certaine manière, sans qu'ils aient le choix
- **Les besoins d'appartenance:** ceci renvoie au besoin de relations sociales amicales et étroites.

Les personnes peuvent donc en fonction de leurs tendances être considérées:

Des personnes ayant un grand besoin de réalisation:

- Se sentent le mieux quand les chances de succès sont 50/50
- Évitent un risque élevé
- N'aiment pas quand le succès est aléatoire

Des personnes ayant un besoin de pouvoir:

- Veulent faire changer les choses.
- Veulent décider pour les autres
- Aiment être responsables
- Aiment de préférence occuper des postes fortement concurrentiels et orientés statut
- S'occupent souvent du prestige

Des personnes ayant un besoin d'appartenance:

- Souhaitent être estimés et acceptés
- Recherchent l'amitié
- Préfèrent les situations de coopération aux situations de concurrence
- Souhaitent des relations avec un haut degré de compréhension

Remarque

Les collaborateurs motivés préfèrent des postes d'emploi avec:

- une responsabilité personnelle
- des possibilités de feedback / rétroaction
- des risques modérés

Robbins 2001

8 Communiquer en situation de leadership

Plan

Plan

8 Communiquer en situation de leadership

8.1 L'entretien d'évaluation

8.2 Exprimer la reconnaissance et la critique

La communication en entreprise a plusieurs fonctions:

- Transmettre les informations sur l'objectif commun
- Définir et coordonner des actions conjointes
- Clarifier les tâches et les rôles
- Identifier les problèmes et soutenir des décisions
- Examiner et améliorer le processus de réalisation des objectifs
- Intégration sociale des intervenants
- L'échange informel d'information
- Prévenir et réduire les conflits
- La motivation, l'identification et la satisfaction
- Améliorer l'ambiance de travail et encourager une culture d'entreprise ouverte

L'importance de la communication dans la gestion quotidienne augmente avec la complexité des contextes techniques et organisationnels.

Par communication, nous comprenons :

- échanger des informations techniques
- concevoir des relations professionnelles

Une division du travail accrue requiert une information systématique des collaborateurs par le cadre dirigeant. Trop peu d'informations est en cela aussi problématique que trop d'information.

La qualité dans le processus d'information signifie faire le bon choix.

Les collaborateurs qui ne se sentent pas suffisamment informés, ne peuvent ni participer à des discussions et des processus de décision, ni agir de manière autonome. C'est aussi une question de motivation. Sur la pyramide des besoins, les échelons, sécurité, l'appartenance et reconnaissance sont impliqués

- L'information procure la sécurité et l'orientation justement dans des processus de changement difficiles. Les collaborateurs ne doivent ici pas être déstabilisés davantage par trop peu ou pas d'information.
- Des informations suffisantes remplissent également une fonction sociale, en représentant une base pour l'échange mutuel. L'appartenance au groupe et à l'entreprise et la solidarité envers eux seront ainsi encouragées

- Une information franche favorise l'estime de soi et la motivation à s'engager pour l'entreprise. L'information renforce l'importance de sa propre personne et souligne l'importance particulière de celui qui est informé.
- Souvent, ce sont des événements d'actualité qui rendent nécessaire un entretien entre le cadre de direction et ses collaborateurs. Il peut s'agir :
 - d'un nouveau départ
 - de la transmission de l'information
 - des prestations correctes ou incorrectes
 - des ordres de travail ou des changements de travail
 - de problèmes / particularités d'ordre privé
 - d'un comportement incorrect

Une grande partie de l'échange d'informations se produit dans de nombreuses relations de leadership et de nombreuses situations, de manière non planifiée et non structurée. Il s'agit de petites réunions de collaborateur(s), au cours desquelles il s'agit de la résolution rapide et spontanée d'un problème, de difficultés inattendues, de la délégation de tâches ou encore d'exprimer spontanément un satisfecit ou de la critique.

Les événements complexes exigent la préparation des deux interlocuteurs et une structure connue, à laquelle les deux parties peuvent s'orienter.

Ces entretiens préparés peuvent être:

- Un entretien d'embauche
- Un entretien de reconnaissance
- Un entretien de critiques
- Un bilan de compétences
- Un entretien pour résoudre un problème
- Un entretien pour traiter un conflit
- Un entretien d'évaluation
- Un entretien annuel d'établissement des objectifs

Des facteurs d'influence peuvent être:

- Une bonne préparation à l'entrevue
- Un comportement crédible et transparent
- Une force de persuasion
- Une conduite d'entretien centrée sur la personne
- l'authenticité (congruence)
- Une écoute empathique
- L'estime (acceptation)

8.1 L'entretien d'évaluation

Les évaluations de performances subordonnées, les réunions de projet, l'organisation du travail en équipes, ou encore des sujets généraux qui sont d'une importance primordiale, nécessitent une approche structurée et bien préparée. Des entretiens de ce genre ont un effet à moyen et à long terme sur la motivation et l'engagement des collaborateurs, de sorte qu'ils occupent une position particulière.

L'entretien d'évaluation est le principal outil de leadership dans ce contexte. Il diffère fondamentalement des autres types d'entretien parce qu'il a lieu de manière ciblée principalement au moins une fois par ans, dans le but de faire le bilan de la période antérieure et de procéder à la planification conjointe de la période à venir.

Sont discutés:

- La position, les responsabilités, les objectifs dans le cadre des objectifs de l'entreprise et de ses services.
- Évaluation de la performance passée et des points qui pourraient être améliorés
- Évaluation de la collaboration mutuelle
- Le développement professionnel du collaborateur et les mesures nécessaires de formation du personnel.

L'entretien d'évaluation a pour fonction essentielle de préparer le collaborateur aux objectifs de l'entreprise et de l'y orienter. L'objectif est qu'il assume sa part de responsabilité au niveau de son poste de travail. A travers l'introduction de cette forme d'entretien établie, l'entreprise poursuit les objectifs suivants:

1. Feedback et amélioration de la performance
2. Des objectifs clairs
3. Accord sur un champ d'action et une délégation de responsabilité dans ce cadre
4. La planification conjointe de mesures de développement
5. Amélioration de la collaboration entre le cadre dirigeant et le collaborateur

Les entretiens d'évaluation ne sont donc pas seulement destinés à entretenir de bons rapports, mais sont d'importants outils de leadership. En général, ce sont des entretiens individuels avec un contexte factuel précis et un objectif particulier.

La structure d'un entretien d'évaluation peut inclure les points suivants:

- L'entrée en matière
- Montrer de l'intérêt et du respect
- Aborder des sujets personnels
- Des rafraichissements

- Contact visuel
- Un climat de discussion agréable, basé sur la confiance mutuelle
- une prestance naturelle et authentique
- Évaluation de la période écoulée
- Le collaborateur parle en premier
- Les prestations sont abordées ouvertement et mesurées aux objectifs convenus
- Des observations concrètes et des critères pour référence
- Les aspects de toute la période d'évaluation sont pris en compte
- Les objectifs
- Un débat franc sur les objectifs possibles
- Les objectifs sont fixés en fonction des objectifs de l'entreprise
- Les objectifs sont négociés
- Les perspectives de développement
- Le développement professionnel dans le domaine d'attribution
- Les perspectives de développement à moyen terme
- Le travail d'équipe et les possibilités d'amélioration
- Le cadre de direction propose un soutien pour les mesures à entreprendre
- La fin de l'entretien
- Résumé
- Les perspectives de nouveaux entretiens

Règle importante: les entretiens d'évaluation (du personnel) ne peuvent être délégués!

La réussite de l'entretien est entre autre également déterminée par la culture d'entreprise. Si la communication est souhaité, créée et encouragée, une ambiance de discussion franche permettra de nommer les problèmes et obstacles réels et de rechercher ensemble des solutions et des améliorations. Globalement, il ne faudra cependant pas trop se concentrer sur l'entretien d'évaluation annuelle; l'effet est d'autant plus fort lorsque le cadre de direction et le collaborateur ont une conversation sur d'autres sujets. C'est là que le collaborateur, le cadre de direction et l'entreprise tirent le meilleur profit.

8.2 Exprimer la reconnaissance et la critique

Féliciter quelqu'un en passant est une chose, conduire un entretien pour exprimer une reconnaissance en est une autre. Ce genre d'entretien a généralement un motif concret et devrait donc être conduit dans un délai proche de l'évènement auquel il se rapporte. Mais celui qui pense que la reconnaissance est toujours bonne et que rien de mauvais ne peut arriver à l'exprimer se trompe. Même pour des entretiens de satisfaction, certaines règles devront être suivies afin que l'effet positif escompté puisse être obtenu:

La reconnaissance:

- doit être sincère
- parfois même pour les collaborateurs plus faibles
- doit se référer à un résultat de performance spécifique
- doit être dosée avec précision
- ne pas être exprimée en présence de tiers
- doit être axée sur un sujet précis
- doit être exprimée immédiatement après une bonne performance
- ne pas être liée à une critique

Exprimer une critique semble être encore plus difficile, du moins plus lié à des difficultés et inhibitions chez celui / celle qui reçoit la critique. Exprimer une critique sans pour autant démotiver le collaborateur, c'est une tâche de leadership importante:

La critique devrait satisfaire à l'exigence de base d'aborder la performance et non la personnalité. Celui qui parle d'erreurs permet d'améliorer le comportement, mais s'il critique des personnes, il rencontrera l'opposition, la défense, la peur, voire la haine, mais très certainement de la résistance et seulement une amélioration tardive.

Une critique généralisée n'est en rien utile.

Exemple

Faux: vous le faites toujours de travers

Correct: Je remarque cette erreur pour la deuxième fois. Les contextes et les exigences ne sont-ils pas encore assez claires?

Faux: C'est de la merde.

Correct: Ces deux aspects ne sont pas compréhensibles et doivent être changés

Même pour critiquer, il faut observer des règles claires

- Ne critiquer en principe qu'en tête-à-tête

- Evitez le sarcasme et l'ironie, ils ne sont souvent pas compris et conduisent alors à des malentendus
- La critique n'est adressée qu'en personne, pas au téléphone, pas à travers une tierce personne, ni par écrit.
- Un mépris silencieux du collaborateur n'est pas nécessairement ressenti comme une critique et ne conduit pas à un changement
- Nommer et décrire des points de critique concrets, en donnant des exemples
- Ne pas donner des points négatifs accablants et ne pas attendre le ras le bol pour en parler
- La critique de l'absence entrave la collaboration future

Un entretien critique peut avoir la structure suivante:

1. Entamez la conversation de manière positive
2. Indiquez sans nul doute le fait
3. Sollicitez les commentaires du collaborateur
4. Discutez des causes et conséquences du comportement
5. Convenir ensemble du comportement futur
6. Conclure positivement l'entretien

Même s'il ne s'agit pas d'une critique, mais juste d'une observation et d'un commentaire, certaines règles doivent être respectées, si l'on ne veut pas compromettre le succès. Sinon, le succès est à risque.

Entretien de rétroaction /feedback:

Vérifiez votre disposition à exprimer de l'estime et du respect: donner une rétroaction n'a de sens que si vous voulez soutenir l'autre. L'objectif peut être un changement de comportement ou une validation. Votre interlocuteur ne restera disposé à vous écouter que si vos propos sont sincères et bienveillants et accompagnés d'estime et de respect pour votre interlocuteur. Réfléchissez donc clairement à ce que vous voulez atteindre par votre feedback. Voulez-vous vraiment le soutenir ou juste vider votre sac?

Vérifiez la disposition du récepteur dans la situation: une franchise inhabituelle peut au premier abord également être choquante et bloquer la volonté des autres à vous écouter. Allez-y donc doucement. Rappelez-vous que les gens ont des barrières de perception et qu'ils sélectionnent l'information. Demandez, le cas échéant, si votre interlocuteur est prêt à écouter votre réaction / feedback. S'il est encore fortement contrarié par la situation, il ne sera pas à l'écoute de votre feedback. Attendez alors le moment propice.

Donnez un feedback concret: référez-vous uniquement au comportement actuellement observé de votre interlocuteur. Avec des déclarations du genre: «Vous avez des complexes», vous interprétez le comportement de votre interlocuteur.

Les interprétations paraissent souvent arrogantes et génèrent des réactions de défense appropriées. Reportez-vous dans vos informations dans la mesure du possible uniquement au comportement visible.

Vérifiez que votre feedback a bien été reçu: les signaux sont rarement transmis sans interférences. Votre interlocuteur peut également vous avoir mal compris. Vérifiez donc également, lorsque vous donner un feedback, la réaction du récepteur. Laissez-vous répéter en ses propres termes, ce que vous avez dit et corrigez-le, si vous avez le sentiment que vous avez été mal compris.

Bon courage pour votre communication !

9 Conclusion

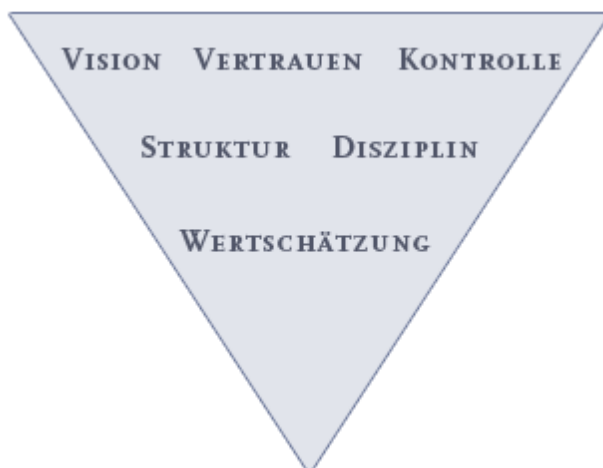
Nous avons maintenant parlé sur plusieurs pages avec de nombreux exemples de leadership. Vous connaissiez probablement déjà certaines choses et pour ce qui est des nouveautés, vous en avez choisi l’une ou l’autre.

En résumé, nous souhaiterions vous munir de ce concept pour le voyage:

Les trois tâches de base d'un leader sont de développer et de communiquer des visions, de faire confiance aux collaborateurs dans la mise en œuvre et de les contrôler tout en les encadrant de manière bienveillante et respectueuse.

Il est impératif de disposer d’une structure transparente autant pour vous que pour les collaborateurs ainsi qu’une procédure disciplinée.

La clé du succès réside dans l’estime de soi et du collaborateur.



Vision – Confiance – Contrôle – Structure – Discipline - Estime

IV - Communication

Prof. Dr. Annegret Reski

Ecole supérieure: Universität des Sciences Appliquées
Lübeck

Domaine d'activité: Professeur en gestion du personnel et en compétences sociales

Dr. Stefan Goes

Contact: Hafenstraße 33
23568 Lübeck



Ce qui est dit n'est pas pour autant entendu ;

Ce qui est entendu n'est pas pour autant compris ;

Ce qui est compris n'est pas pour autant accepté ;

Ce qui est accepté n'est pas pour autant appliqué ;

Ce qui est appliqué n'est pas pour autant maintenu.

Lancement

Mentions légales

© 2007 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne. Tous droits réservés

Utilisation des objets d'apprentissage

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, son, logiciel, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est au risque de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory.

Aperçu

« Le fait que nous puissions parler les uns aux autres, nous rend humain.»
Karl Jaspers (1883-1969)

« Le corps traduit l'âme dans le visible. »
Christian Morgenstern (1871-1914)

Une bonne communication crée des liens.

Une bonne communication permet de mieux réussir dans la vie.

Une mauvaise communication conduit à des désaccords, des malentendus et au mutisme. Elle nous fâche tout autant que nos interlocuteurs. Elle empêche une bonne collaboration tout autant qu'une coexistence réussie et harmonieuse.

Ce sont souvent des bagatelles et des malentendus ostensifs qui remettent en question la réussite de la communication.

C'est d'une ambiance constructive et respectueuse et des bonnes techniques que dépendra la réussite d'une communication ciblée avec vos collègues, clients ou employés.

Dans ce module, vous apprendrez à connaître les rudiments de la communication humaine.

La réflexion sur votre propre comportement de communication en fait partie, tout comme une meilleure compréhension des réactions des autres.

Anne et Steffan vous accompagnent sur le chemin d'une conduite d'entretien réussie, comme si vous étiez dans un séminaire sur «les fondements de la communication » ;
Des exercices, expériences et tâches « illustrent » les exposés théoriques. C'est ainsi qu'il peut être divertissant d'acquérir cette connaissance et d'essayer de nouvelles choses.

Nous vous aidons à dire et à faire exactement ce que vous voulez.

Objectifs d'apprentissage

Objectifs d'apprentissage

Une fois que vous aurez étudié à fond ce module, vous pourrez:

- décrire les facteurs de réussite d'une communication réussie ;
- expliquer, en utilisant différents modèles, comment la communication fonctionne ;
- analyser les actes de langage et les utiliser volontairement ;
- analyser l'effet de la communication non-verbale ;
- créer les conditions nécessaires à une présentation réussie ;
- améliorer votre conduite d'entretien / vos compétences en communication.

Plan

Plan

- 1 Des compétences en communication – pourquoi faire?
- 2 Rencontrer des personnes
- 3 Comment fonctionne la communication?
- 4 La communication verbale
- 5 Agir par le langage?
- 6 La communication non-verbale
- 7 La présentation
- 8 Transmettre un retour d'information – exprimer de la reconnaissance ou des critiques

Volume horaire

Volume horaire

Le traitement de cette leçon / unité d'apprentissage requière une vingtaine d'heures.

Vidéo

1 Des compétences en communication – pourquoi faire?

Dans la version en ligne vous trouvez ici une vidéo.

2 Rencontrer des personnes

Plan

Plan

2 Rencontrer des personnes

2.1 La perception et l'évaluation

2.1.1 Les distorsions de perception

2.2 Le tour de table de présentation

2.2.1 L'effet du langage du corps

2.2.2 La conduite stratégique des relations

Anne est maintenant en route pour le séminaire. Elle est quelque peu troublée, elle a le cœur qui bat et les jambes en coton. Qui sera là? Elle ne connaît aucun des élèves. Ça ne fait rien, accroche-toi, se dit-elle. L'essentiel c'est qu'au début personne ne me voit. Elle ne regardera pas autour d'elle, mais ira plutôt s'asseoir rapidement dans un coin et puis elle attendra que le modérateur du séminaire vienne. Elle fera bien assez tôt connaissance avec les gens.



Anne pénètre sans saluer dans la salle de séminaire

Ouf, qu'est ce qu'elle est inamicale !

Et je dois passer toute la journée avec elle !

Elle est jolie, mais ne dessere pas les dents

A ce moment là, Anne ne sait pas encore que la communication a déjà commencé au sein du séminaire, car la communication ne commence pas qu'avec la parole mais déjà avec la perception. Et c'est là que résident les premières sources de malentendus.

2.1 Perception et évaluation

Plan

Plan

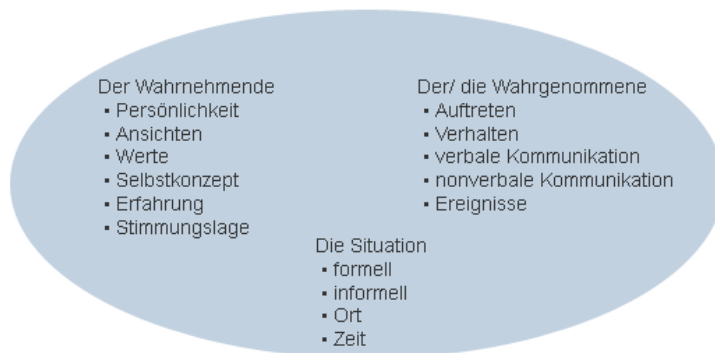
2.1.1 Les distorsions de perception

Lorsque nous rencontrons des gens, nous nous faisons une idée sur eux, nous les cataloguons ou même, nous nous faisons une opinion sur eux. Ceci est nécessaire afin de pouvoir maîtriser la complexité de ce monde et le grand nombre de personnes que nous rencontrons. Nous devrions cependant être conscients qu'il n'existe pas de perception « correcte ». La réceptivité de nos sens est limitée et notre façon d'évaluer les gens en dit parfois plus sur nous-même que sur les autres.

Notre perception est influencée par les modèles que nous avons développés au cours de notre vie. Ils se fondent sur l'expérience, les processus d'apprentissage, les jugements, les humeurs, etc.

Dans la situation concrète, nous serons influencés, aussi bien par nos propres modèles que par les conditions de la situation ainsi que les comportements, etc. du perçu.

Image **Processus de perception**



Le sujet percevant : la personnalité - les opinions – les valeurs – l'idée de soi – l'expérience – l'humeur

Le sujet perçu : l'apparence – le comportement - la communication verbale - la communication non verbale – les événements

Figure 1: Illustration d'après Brooks (2006) - Brooks, 2006

Réflexion: Qui est ici meurtrier, humaniste, industriel, chercheur, dictateur, artiste?

Vérifiez votre évaluation en cliquant sur l'image correspondante

Interaction de clics

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Erich Fromm (23/03/1900 - 18/03/1980, psychanalyste et humaniste allemand)
Benito Amilcare Andrea Mussolini (29/07/1883 - 28/04/1945, dictateur fasciste d'Italie)
Wilhelm Conrad Röntgen (27/03/1845 - 02/10/1923, physicien et chercheur allemand)
Hugo Junkers (02/03/1859 - 03/02/1935, ingénieur et chercheur allemand)
Kathe Kollwitz (08/07/1867 - 22/04/1945, artiste allemande)
Friedrich Heinrich Haarmann (25/10/1879 - 15/04/1925, tueur en série)
Marie Curie (07/11/1867 - 07/04/1934, chimiste, physicienne et chercheur)
Robert Bosch (23/09/1861 - 03/12/1942, industriel allemand)
Carl Friedrich Benz (25/11/1844 - 04/04/1929, ingénieur et industriel allemand)

Fin de la version imprimable

2.1.1 Les distorsions de perception

Des distorsions ont lieu dans la perception des individus et influencent nos relations avec ces personnes. Dans la vie professionnelle, nous travaillons aussi avec des personnes que nous n'avons pas choisies volontairement. Si nous ne voulons pas entraver le quotidien professionnel par de fausses hypothèses concernant les collaborateurs, clients, collègues, patrons, nous devrions prendre conscience de certaines erreurs ou distorsions de perception.

L'effet mon semblable / « Similar-to-Me »

Nous apprécions les gens qui nous ressemblent. Cet effet explique la tendance à voir sous une lumière plus favorable les personnes qui semblent nous ressembler dans différents domaines. Le facteur décisif n'est alors pas la performance, mais la similitude supposée. Nous sommes plus compréhensifs et plus tolérants envers eux qu'envers les personnes avec qui nous n'avons que peu en commun.

L'effet de primauté = la première impression

Nous développons, au cours des premières secondes et minutes d'une rencontre, une image de notre interlocuteur. Certaines personnes supposent que cette première impression est particulièrement la bonne. Or, cela n'est pas prouvé de manière empirique. Mais cette impression est très stable et durable et façonne ainsi notre manière d'interagir avec les autres.

La première impression agit comme un filtre et empêche la personne d'adopter une attitude ouverte. Cela peut nous arriver nous-même passivement, lorsque nous donnons une première impression de nous-même au cours, par exemple, d'une conférence, d'une entrevue, lors de la soirée d'intégration d'étudiants de premières années ou de la visite d'un nouveau client. Cela nous arrive également de manière active quand nous rencontrons une personne et décidons si nous voulons rester en contact, si nous sommes curieux de mieux la connaître, si nous voulons nous investir dans cette relation.

Projections: nous nous voyons dans l'autre

Certaines personnes éveillent en nous des souvenirs de personnes qui, dans le passé, ont eu un effet positif ou négatif sur nous. Il peut par exemple arriver que l'apparence d'une personne ou sa voix, ou la manière par laquelle elle ramène du café aux membres de l'équipe, fasse ressurgir des images inconscientes de notre enfance. Cela éveille des sentiments et des modèles d'actions que nous avons alors ressentis et les transpose au moment présent. Et parce que cette personne éveille en moi ces sentiments, je m'attends à un comportement similaire à celui qui m'a jadis plu ou déplu.

De même, il peut arriver que je reconnaisse mon propre manque d'organisation de travail chez un de mes collègues. Les plus petites choses me dérangeront alors. Le reproche de manque d'organisation du travail n'est pas forcément valable en ce qui le concerne, mais je me vois en lui et critique un comportement que je n'aime pas chez moi-même. C'est pourquoi, j'évalue ce comportement de manière particulièrement négative et ne discerne plus de comportement positif.

Préjugés: nous renonçons à de propres expériences

Les préjugés sont la tendance à cataloguer d'autres personnes. Etant donné qu'il est impossible de saisir, séance tenante, une personne dans toute sa personnalité, la catégorisation se fera selon un nombre réduit de critères essentiels. Il peut s'agir de la nationalité, la taille, la religion, la couleur de peau, etc. En fait, cela devrait être un jugement **préalable** au jugement réel, mais cela procure une tendance de stabilité tout en empêchant une vision globale et impartiale de la personne.

L'effet de halo: nous laissons un effet répandre ses rayons sur tout le reste

L'effet de halo est la tendance à voir de fortes corrélations entre des caractéristiques qui peuvent être indépendantes les unes des autres. C'est ainsi, par exemple, qu'il n'existe pas nécessairement une corrélation entre de bonnes notes obtenues au secondaire et la réussite d'une carrière en tant que conseiller clientèle dans une banque. Ici, des informations telles que l'amabilité envers la clientèle, les compétences en communication, l'esprit d'équipe, etc. seront négligées et inversement, il n'y a pas nécessairement de lien entre un apprentissage interrompu et la réussite d'une seconde formation. L'effet de halo éclipse, pour ainsi dire, d'autres aspects qui ne sont alors plus perçus. Nous savons une chose et déduisons le reste.

L'effet de sympathie et d'antipathie

Celui qui est tombé amoureux connaît l'impact de l'effet de sympathie dans sa forme la plus forte. Tout ce que fait la personne aimée est vu de façon positive et complète une image idéalisée. Ce n'est qu'une fois que l'engouement s'estompe que nos yeux s'ouvrent à nouveau aux qualités et comportements qui ne cadrent pas vraiment dans cette image.

Qu'est ce qui conditionne la sympathie ou l'antipathie?

Sympathie et antipathie

La sympathie implique: intérêt pour la personne confiance sentiments positifs similitudes même longueur d'onde chaleur	L'antipathie implique: manque d'intérêt méfiance sentiments négatifs manque de points communs en déphasage froideur
La sympathie mobilise avant tout : adaptation sérénité confiance en soi égalité laisser-faire / liberté attractivité détente	L'antipathie mobilise avant tout : résistance nervosité manque de confiance en soi aspiration à dominer/ au pouvoir contrôle (manque de liberté) aspect repoussant tension

Figure. 2: Sympathie et antipathie

Hesse et Schrader 2002

Comment puis-je contrôler l'effet de sympathie ou d'antipathie

Il n'y a pas d'interrupteur à travers laquelle cet effet peut être désactivé. La sympathie et l'antipathie surviennent tout simplement. Ce n'est que si elles forment un filtre perceptuel lors des relations interpersonnelles que cela devient problématique. Les erreurs de personnes paraissant sympathiques sont alors plus facilement excusées, alors que des performances positives de personnes paraissant antipathiques ne sont même pas perçues.

Le comportement professionnel évite cet effet par l'observation accrue de détails et des comparaisons avec d'autres. Une dose de sain scepticisme est également appropriée chaque fois qu'il apparaît clair que quelqu'un est particulièrement sympathique ou antipathique.

«La **prophétie auto-réalisatrice**» est la tendance qui consiste à influencer le comportement des individus avec les attentes au sujet de ces comportements.

L'effet Pygmalion est une variation positive de la prophétie auto-réalisatrice. Des attentes élevées envers les autres suscitent des performances individuelles élevées.

L'effet Golem est la version négative de la prophétie auto-réalisatrice. De faibles attentes conduisent à une baisse des performances individuelles.

Exemple

Nous confions à un collègue un travail difficile. Nous sommes convaincus que le collègue réussira à le faire. Grâce à ce capital de confiance, nous augmentons la probabilité qu'il honore cette confiance. Il fera des efforts particuliers et fournira une très bonne performance. Cette tendance apparaît clairement dans le sport. Ce mécanisme peut être utilisé de manière positive, notamment dans les relations de leadership, afin de pousser une personne à fournir de bonnes performances. Et cela, même en prenant le risque qu'un collaborateur ne puisse réellement satisfaire aux exigences.

Un bon comportement de communication commence donc par la perception consciente. Les erreurs de perception peuvent être réduites en séparant la perception et l'interprétation.

2.2 Le tour de table de présentation

Plan

2.2.1 L'effet du langage du corps

2.2.2 La conduite stratégique des relations

Le séminaire va bientôt commencé. Anne sait que de tels événements commencent généralement par un tour de table pour se présenter. C'est bien, dans la mesure où cela permet d'apprendre un peu plus que juste le nom des autres participants, mais c'est aussi toujours un peu désagréable de parler de soi. C'est pourquoi Anne observe très exactement la manière par laquelle l'enseignante Dr Ka se présente. Anne écoute et constate: «elle paraît maîtriser la situation, elle est claire et sûre d'elle. Je le pourrai également, mais à quoi devrai-je faire attention ? »

2.2.1 L'effet du langage du corps

Une prestance corporelle souveraine a deux effets:

Votre interlocuteur / public vous attribue plutôt de l'assurance et de la souveraineté et donc une plus grande compétence. Le langage du corps ne touche cependant pas seulement votre entourage mais également votre ressenti personnel: si vous avez la tête et les épaules baissées, vous vous présentez dans un état de faiblesse physique, vous finirez très vite par vous sentir ainsi. Essayez donc de contrer cela: soutenez votre confiance en vous-même par une posture droite, une gestuelle assurée et une expression faciale amicale et ouverte.

On répond souvent à un sourire par un sourire, mais un sourire forcé est facilement « démasqué » en tant que faux sourire. Il ne s'agit pas de faire semblant, mais de se présenter avec assurance, au vrai sens du mot.

La confiance en soi vient du fait d'attirer l'attention sur soi. Il s'agit de trouver votre propre façon qui convient à votre personnalité et qui vient également appuyer les déclarations verbales de façon optimale et cohérente. Cela stimulera votre confiance en vous.

L'expression non verbale est d'une importance capitale dans la communication. Notre corps exprime notre être intérieur réel. Si nous observons bien le langage corporel de notre interlocuteur, nous pouvons avoir des indices importants sur ce qu'il ressent. Le mieux serait d'apprendre cela à travers une introspection:

Exercice

Exercice

Notez différents états d'âme tels que par exemple la dépression, l'orgueil, la colère, la joie, la confiance en soi, le manque de confiance, la peur, ...

Prenez 10 minutes, puis exprimez ces émotions par le langage du corps face à un miroir. Faites également attention aux plus petits changements. A partir du moment où vous réussirez à décrire précisément ces expressions corporelles chez vous-même, vous serez capable de les observer également chez les autres. Vous acquérez ainsi un peu plus de connaissances de la nature humaine.

La voix est tout autant cruciale que le langage du corps pour qu'on vous écoute, vous prenne au sérieux, vous trouve sympathique. Votre voix en dit long sur votre personnalité. Personnalité vient du latin per-sonare. Votre voix transmet comment vous vous sentez.

Lorsqu'on est triste ou gai, cela s'entend au niveau de la voix. Lors des formations par téléphone, le conseil est souvent donné: «Souriez avec la voix » Un non-sens ? Pas du tout, on entend de l'autre côté du téléphone si vous êtes assis, affaissé ou droit, souriant et concentré. Faites-en l'expérience vous-même !

Dans la vie professionnelle, votre voix livre d'importantes indications quant à votre assurance et compétence. Les indicateurs importants sont le volume, l'accentuation, la portée et la profondeur. Celui qui parle d'une voix grave semble reposer en lui-même, est apparemment plus convaincu et plus sûr de lui. L'on attribue généralement des compétences plus élevées aux personnes à la voix grave. Cela est peut être dû au fait que nous parlons d'une voix plus aigüe lorsque nous sommes agités ou sous tension. S'y ajoute, la clarté de la prononciation. Des déclarations marmonnées, qui requièrent la répétition du contenu pour que le public les comprenne, donnent une impression de manque d'assurance.

Exercice

Exercice

Familiarisez-vous avec votre voix en vous enregistrant à lire un court texte (peut-être d'un journal). Écoutez-vous et variez l'intonation et le volume. Rappelez-vous que vous vous entendez toujours différemment de votre entourage.

2.2.2 La conduite stratégique des relations

Vous pouvez scénariser intentionnellement votre apparence, en faisant attention à vos vêtements, votre coiffure, votre posture. Tout cela appuie votre prestance. Cela se fait de manière prononcée lors des entretiens d'embauche.

En plus du langage du corps et de la voix, le contenu de votre mise en scène est bien sûr important pour susciter l'impression souhaitée.

Remarque importante

« Rester authentique » est l'une des plus importantes règles, si vous voulez avoir un impact à long terme.

Une personne authentique paraît particulièrement vraie. Elle transmet une image d'elle-même qui est perçue comme naturelle et sans artifice. L'action sort de la personne elle-même n'est pas déterminée par des influences extérieures. La personne est cohérente avec son apparence, ses paroles, ses opinions. Tout est harmonieux.

Image

Les cinq étapes d'une communication authentique



Est authentique – n'est pas authentique

Parler, ici et maintenant, de moi et de ce qui me touche émotionnellement

Parler de mes propres expériences émotionnelles dans le passé

Parler d'autres personnes - en référence à ma personne (ce que les autres me font)

Parler des autres - sans rapport avec moi

Parler de n'importe quoi

Figure 3: Les cinq étapes d'une communication authentique
Jost 2003

Le degré d'authenticité augmente avec le degré de la déclaration personnelle. Alors qu'au niveau quatre ce n'est encore que l'apparence d'une authenticité qui est atteinte, la véritable authenticité est réalisée au niveau cinq. Bien sûr, chacun devra juger pour lui-même, à quel point il veut paraître authentique.

Il n'est pas toujours approprié de parler de ce qui vous touche et vous préoccupe ici et maintenant. Cependant, cela ne porte pas atteinte à votre autorité naturelle si, dans des situations données, vous réfléchissez ouvertement sur où vous vous trouvez mentalement et émotionnellement.

Vous déterminez votre apparence et l'effet obtenu.

La ligne de recherche socio-psychologique « Impression Management » (conduite stratégique des relations) traite la question de savoir comment les gens tentent de gérer ou de contrôler l'image que les autres ont d'eux. La conduite stratégique des relations fournit des stratégies et des techniques pour la présentation de soi. Cette dernière devient ainsi une mise en scène ciblée de la personne. Les personnes ne sont donc pas telles qu'elles sont réellement, mais telles qu'elles se présentent.

Les situations classiques de recours aux techniques de la conduite stratégique des relations sont les présentations de soi dans des centres d'évaluation ou encore des entretiens d'embauche. Ces techniques sont utilisées de façon implicite, sans qu'on en ait conscience, ou, au contraire, sont le résultat d'une volonté consciente de manipuler son image aux yeux des autres. Les outils de conduite stratégique des relations sont: le choix délibéré des vêtements, du style, du contenu de l'entretien, qui sont présentés à l'interlocuteur, ainsi que le style de la prestance. Initialement développée aux Etats-Unis, la conduite stratégique des relations est désormais un thème tendance également en Allemagne car, en tant que concept calculé de présentation de soi, elle permet également d'aboutir à des effets modificateurs d'image.

Mummendey et Bolten distinguent quatre tactiques fondamentales de présentation de soi :

- Les tactiques assertives de présentation de soi sont considérées comme une variante offensive, pour impressionner les autres et faire prévaloir plus efficacement ses propres intérêts. En font partie la flatterie ainsi qu'une présentation d'intégrité morale mise en scène ;
- Les tactiques défensives de présentation de soi visent à empêcher que la propre réputation ne soit affectée. Cela englobe par exemple le fait de prétendre n'avoir rien à voir avec la situation concrète, des justifications et des excuses ;
- Les stratégies assertives de présentation de soi, par lesquelles on cherche à transmettre, à long terme, une certaine image de soi, par exemple en tant qu'expert, personne de confiance ou personne aimable ;
- Les stratégies défensives de présentation de soi appuient la transmission de l'impression que la personne n'est pas entièrement responsable de sa vie, par exemple, en raison d'une détresse, confusion, ou de circonstances défavorables.

Frindt parle d'études qui démontrent que le public juge en général plus favorablement une représentation de soi correcte que les représentations exagérées ou trop modestes.

Frindt 2001

Des études entreprises sur la réussite des entretiens d'embauche démontrent, d'après Robbins, que la conduite stratégique des relations a un impact. Les candidats qui postulent à un emploi en recourant à la conduite stratégique des relations ont généralement plus de chance d'en trouver un.

Robbins 2001

Les individus ne recourent pas tous à la conduite stratégique des relations. Cela est très étroitement lié au degré de maîtrise de soi. Les individus ayant une forte maîtrise de soi sont habituellement en mesure d'évaluer les situations de manière différenciée et d'y adapter leur comportement de manière différenciée sans avoir pour autant à fausser leur personnalité.

Les individus définissent une grande partie de leur effet et se réinventent constamment tout en renouvelant en permanence leur image vers l'extérieur. L'authenticité aide et donne une orientation.

Pendant que Anne réfléchit encore aux aspects de sa personnalité qu'elle souhaite mettre en scène dans ce séminaire, l'enseignante, Dr Ka, continue à parler. Elle présente l'ordre du jour:

- 1) Comment fonctionne la communication?
 - a. les modèles de communication
- 2) La communication verbale
 - a. Questionner et argumenter
 - b. Modifier l'acte de langage/ le discours
- 3) Agir par le langage
 - a. Donner des instructions de travail
 - b. Clarifier les problèmes personnels d'un collègue dans la conversation
- 4) La communication non verbale
 - a. les règles de base des expressions faciales et de la gestuelle
 - b. Les règles de base du langage du corps
- 5) Présenter
 - a. Le choix de la matière
 - b. La visualisation
- 6) Transmettre un retour d'information

Robbins 2001

3 Comment fonctionne la communication?

Plan

Plan

3 Comment fonctionne la communication?

- 3.1 Les règles de base de la communication humaine d'après Watzlawick, 1^{er} axiome
- 3.2 Les règles de base de la communication humaine d'après Watzlawick, 2^{ème} axiome
- 3.3 Karl Bühler: Le modèle Organon
- 3.4 Friedemann Schulz von Thun: Le modèle des « quatre facettes d'un message" ou des « quatre oreilles »
- 3.5 Constructivisme
- 3.6 Le modèle des 3i
- 3.7 L'analyse transactionnelle
- 3.7.1 Les formes de base des transactions

Paul Watzlawick nous livre un indice



Hmmm super programme ! Mais, comment allons nous apprendre ça? Eh bien, ces trois là, à l'arrière, qui parlent beaucoup ensemble, ils ont l'air très gentils.



Quoi, déjà fatiguée?

Anne est quelque peu confuse. S'adressait-elle à elle ? Elle était juste en train de réfléchir, quand elle trouverait le temps de passer à la bibliothèque pour rechercher de la littérature sur le sujet. Comment l'enseignante s'en est-elle rendu compte ?

3.1 Les règles de base de la communication humaine d'après Watzlawick - 1^{er} axiome

Watzlawick est l'un des premiers psychologues à s'être intéressé aux règles qui régissent la communication humaine. En 1969, il a identifié cinq règles de base (axiomes) qui forment le cadre d'une interaction normale. Les deux premiers axiomes sont importants dans notre contexte et seront expliqués. Les trois autres peuvent être lus dans Paul Watzlawick: "La communication humaine"

Le premier axiome s'énonce comme suit:

Définition

« On ne peut pas ne pas communiquer »

Watzlawick 1969

La double négation n'est pas une erreur. Tout ce que nous faisons est communication. La communication est l'échange de messages. Quelqu'un veut dire quelque chose, réfléchit à quoi et comment, code le message et le transmet ensuite à un destinataire. Le message peut être constitué de parole, de lettres, de gestes, d'une expression faciale, d'un contact physique, d'images ou même du silence ou du fait d'ignorer son vis-à-vis.

Image

Visite à un ami



Je suis heureuse que tu sois venue! Je suis contente de te voir !

Figure. 4: Visite à un ami

Watzlawick nous dit: on ne peut pas ne pas communiquer. Chaque comportement est une communication. Un étudiant peut bien sûr quitter l'amphithéâtre en silence parce qu'il s'ennuie. Mais ce comportement a un caractère d'information. Je peux, bien sûr, changer de trottoir parce que je n'ai pas envie de rencontrer quelqu'un. Mais en faisant cela je transmets une information, à

savoir : « Je ne veux pas te voir. Je ne veux pas te rencontrer. Je ne veux pas parler avec toi. » Mon silence délibéré et planifié, le fait de ne pas saluer, de détourner le regard et de changer de trottoir, sont ainsi une forme de communication. La communication ne commence pas juste quand je l'utilise consciemment et que je veux transmettre une information de manière ciblée.

Image

Communiquer à travers la posture corporelle



Figure 5: Communiquer à travers la posture corporelle

Tout comportement dans une situation interpersonnelle est une communication.

Que signifie cette règle?

Nous transmettons par chacun de nos comportements une information aux autres. Nous ne pouvons éviter cela, car les autres perçoivent notre comportement et l'interprètent. Tout comme nous percevons et interprétons le comportement des autres, sans pouvoir être sûr qu'ils veulent nous dire exactement ce que nous interprétons. Dans la mesure où nous ne pouvons pas éviter que notre comportement soit interprété par les autres, il est judicieux de communiquer de manière ciblée les informations que nous voulons transmettre. Il est alors raisonnable d'utiliser des méthodes et des moyens par lesquels nous pouvons prévenir la survenue de malentendus et augmenter les chances d'être compris correctement. Cela se passe à travers une conception réfléchie du processus de communication.

La communication est malheureusement sujette à des perturbations. Tant qu'elle fonctionne correctement, nous ne nous posons habituellement pas la question de savoir comment l'utiliser. La communication fonctionne bien lorsque notre relation fonctionne bien, lorsque nous pouvons nous référer à l'expérience et que nous sommes familiarisés avec le comportement verbal de notre interlocuteur. Mais, parfois, la communication ne fonctionne pas. C'est alors que nous nous demandons ce qui a mal tourné, pourquoi nous n'avons pas atteint, ce que nous voulions atteindre. En voici un exemple:

Exemple

Un couple est assis dans la voiture. Il conduit. Une nouvelle décapotable passe dont la beauté suscite l'enthousiasme de la femme, qui s'exclame « regarde ça, j'aime ça. » Il répond à cela « Mais nous venons juste d'acheter la notre, l'année dernière ! Oublie ça bien vite. Nous n'avons pas besoin d'une décapotable. ». « Mais, je n'ai pas dit ça ... ». Chacun pense avoir raison. Les deux se sentent

incompris. Ce dialogue est susceptible d'aboutir à une dispute. Qu'est-il arrivé ? Que voulait dire la femme? Qu'est ce qu'a entendu l'homme ?

Elle voulait exprimer de l'enthousiasme.

Lui, entend l'appel de vouloir acheter une nouvelle voiture.

Dans chaque message, un contenu est formulé (le «quoi» du message). Mais par chaque message, une indication plus ou moins claire est également donnée sur la façon dont l'émetteur du message définit sa relation avec son interlocuteur (le «comment» du message). Les deux sont source de malentendus.

3.2 Les règles de base de la communication humaine d'après Watzlawick - 2^{ème} axiome

Le 2^{ème} axiome de la communication d'après Watzlawick s'énonce ainsi:

Définition

« Chaque communication a un aspect par rapport à son contenu et un aspect relationnel. »

Watzlawick nous donne pour cela l'exemple énigmatique suivant :

Exemple

« Un homme est retenu captif par deux gardes dans une pièce qui a deux sorties. Les deux portes sont fermées, mais une seule est verrouillée. Le prisonnier sait aussi que l'un de ses gardes dit toujours la vérité et que l'autre, au contraire, ment toujours. Il ne sait cependant pas lequel des deux est le menteur. Sa tâche, dont dépend sa libération, consiste donc à poser une seule question à l'un des deux gardiens, pour savoir laquelle des deux portes n'est pas verrouillée ».

Watzlawick 1969

La solution: l'homme pointe une des deux portes et demande à l'un des gardes (peu importe quelle porte il pointe du doigt et à quel garde il s'adresse): «Si je demandais à ton camarade si cette porte est ouverte, que dirait-il? »

S'il répond non, c'est que la porte est ouverte, s'il répond oui, c'est qu'elle est verrouillée.

Dans cette histoire construite, l'homme n'utilise pas seulement ses connaissances sur les objets (portes), mais aussi sa connaissance de formes typiques de relation interpersonnelle entre les deux gardes. Ce n'est qu'ainsi qu'il peut poser la bonne question.

Qu'est-ce que cela signifie pour des situations de travail concrètes?

Exemple

Un collègue demande: « As-tu déjà terminé le rapport de contrôle pour la patronne ? ». La préoccupation évidente est d'obtenir une information, mais en même temps, celui qui pose la question formule également sa relation avec son collègue. Elle peut consister en : de l'envie, de la bienveillance, de l'admiration, du respect ou autre.

Il est important de savoir que: celui qui pose la question transmet à son interlocuteur, avec la question du contenu (aspect factuel), également des aspects non-verbaux, à savoir des sentiments, des humeurs, des sensations. Avec la demande d'information, il communique aussi l'aspect relationnel.

La communication devient difficile du fait que les messages relationnels sont inclus dans les messages factuels de manière "codée". Ils doivent donc à chaque fois être interprétés.

Le niveau relationnel et le niveau du contenu sont indissociables. Ils sont comme un iceberg, un corps compact. Mais, pour comprendre la communication ou des déclarations individuelles, ils doivent souvent être séparés. La pointe de l'iceberg est la plus petite partie. La plus grande partie n'est à première vue pas visible, mais elle est bien là. Quelque soient les efforts que nous faisons lors d'une discussion animée pour rester objectifs, les émotions y jouent toujours un rôle. Elles accompagnent nos déclarations. Nous devrions le savoir. Dans les contextes professionnels, il est habituellement veillé à ce que les émotions ne soient pas montrées.

Plus une relation est familière et saine, plus le processus d'interprétation des énoncés se déroulera de manière évidente et naturelle, car, plus l'interprétation du message relationnel, qui est généralement le plus compliqué, étant le plus caché et le plus difficile à saisir en des mots, sera facile.

Des perturbations surviennent dans la communication lorsque :

- la relation n'est pas bonne ;
- des conflits relationnels sont réglés au niveau du fond ;
- on essaye de garder l'aspect relationnel en dehors de la communication.

Dans l'imagination d'Anne un iceberg se crée. « Je sais maintenant pourquoi certains messages froids, apparemment factuels de mon collègue me surprennent parfois et pourquoi j'ai le sentiment qu'il veut, en fait, me dire quelque chose de complètement différent. »

Ce qui est visible à la surface n'est qu'une infime partie du message factuel, mais sous l'eau se cache l'énorme proportion des messages relationnels qui restent souvent implicites.

Niveau du contenu (factuel) – niveau relationnel

Par ses deux aspects factuel et relationnel, la communication rappelle un Iceberg. Beaucoup y est sous la surface. Les participants de la communication savent que le niveau relationnel existe mais ne le thématisent souvent pas.

Exercice

Exercice

Réfléchissez aux sentiments véhiculés dans chacune des situations suivantes :
(Plusieurs réponses sont possibles)

- Avez-vous fini le texte?
- Pourquoi ne m'avez vous pas informé plus tôt au sujet de la mauvaise situation financière?
- Va-t-il vraiment vous confier ce projet?
- Vous sentez-vous vraiment capable de faire cela?
- Je t'envie pour ta réussite.
- Nous n'avons pas beaucoup de temps pour cette tâche.
- Que pensez-vous de notre nouvelle patronne?
- A quoi cela nous mènera-t-il de tout changer?
- J'ai parfois envie de démissionner.

3.3 Karl Bühler: le modèle Organon

Dans ses réflexions, Watzlawick pouvait se baser, entre autre, sur un éminent prédécesseur, à savoir Karl Bühler. Ce psychologue du langage a développé, dans les années 1930, un modèle de communication qui a influencé, dans les années suivantes, de nombreux autres ouvrages, dont ceux de Watzlawick et Schulz von Thun (que nous allons vous présenter dans ce qui suit). Suivant l'exemple des célèbres dialogues de Platon, Cratyle, il l'intitula le modèle Organon. Organon signifie en grec l'outil – l'outil qui, selon Platon, permet de communiquer quelque chose aux autres est le langage.

Voici le modèle de Bühler:

Image

Le modèle Organon de Bühler

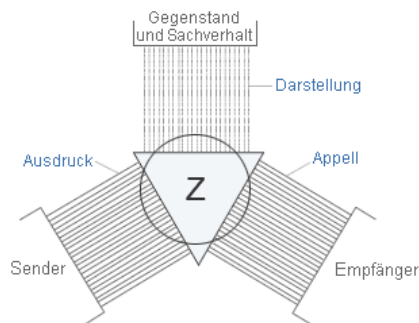


Figure 6: Le modèle Organon de Bühler
Bühler 1982

Emetteur – objet et fait – Z – **exposé** – **expression** – **appel** – Recepteur

Vous voyez, autour d'un mystérieux Z, se regrouper l'émetteur (le locuteur / scripteur), le récepteur (auditeur / lecteur) et les sujets et faits auxquels se réfèrent les deux. Le Z représente bien sûr le signe / symbole (Zeichen), autrement dit le langage. Ce qui est particulier à propos du modèle d'outil /Organon de Bühler c'est qu'il place le signe / symbole, c'est-à-dire le langage, donc l'outil sans lequel nous ne pouvons pas communiquer ensemble, au centre. Dans d'autres modèles, cette constatation importante se retrouve parfois mise en arrière plan en faveur d'autres priorités. De manière simplifiée, nous pouvons résumer cela comme suit :

- Premièrement, l'outil Z a une fonction représentationnelle: les objets et les situations sont représentés linguistiquement, afin de rendre accessible l'information concernant les autres.
- Deuxièmement, l'outil Z a une fonction expressive: à partir de la manière dont l'émetteur parle, parle des choses, met l'accent sur telle ou telle autre priorité, des conclusions peuvent être tirées sur sa motivation, son attitude, son état émotionnel, etc. Toutefois, Bühler sous-entend ici en principe des transmissions conscientes et délibérées et non pas implicites et inconscientes.
- Troisièmement, l'outil a une fonction appellative. Le récepteur est sensé ressentir, penser ou faire quelque. Là aussi, Bühler part du principe qu'il s'agit d'actions conscientes.

« Sympa, ce sigle, je vais me confectionner un T-shirt, bien centré » pense Anne tout en dessinant une esquisse sur son bloc-note.

Dr. Ka remarque l'activité artistique d'Anne ainsi que le regard rêveur et dit:

« Cette version simplifiée et complétée du modèle de Bühler est idéale pour le travail quotidien ».

Elle dessine le schéma sur le tableau blanc.

Image – *Modèle simplifié de communication*

Le fait / l'enjeu – l'orateur – la parole – l'auditeur – la relation – la situation

Figure 7: Modèle simplifié de communication

Elle explique :

Au moyen de la parole (voix / texte), l'orateur et l'auditeur échangent des informations sur le fait / l'enjeu. Cet échange est influencé par la relation qu'ils entretiennent et la situation dans laquelle l'échange a lieu. Il est donc clair que:

- Première difficulté : lorsque les individus parlent ensemble, ils ne parlent pas tout simplement d'une chose. Ils ont en premier lieu besoin du langage en tant qu'outil (ref. Platon). Et puis, le langage n'est pas seulement un outil – le langage est une boîte à outils. Toutes les boîtes à outils ne renferment pas les mêmes outils et les personnes ne manient pas de la même manière ces outils.
- Deuxième difficulté : ils ne parlent pas toujours de la même **chose** - même s'ils le pensent. Le sang, par exemple, est une bonne chose pour les entreprises pharmaceutiques, dans la mesure où des produits utiles peuvent en découler. Alors que pour de nombreuses personnes qui ne sont professionnellement pas en contact avec le sang, l'idée du sang les fera souvent penser à des blessures, à des choses dégoûtantes, à la mort.

Troisième difficulté : vous avez une **relation** avec chaque personne avec laquelle vous parlez. Pensez à un client avec lequel vous avez plaisir à collaborer. Et maintenant, pensez à un client qui pourrait « vous lâcher la grappe ». Parlez- vous aux deux de la même manière?

Quatrième difficulté : selon la **situation**, on s'entretient différemment:

La balade du samedi: le portefeuille est rempli, le soleil brille, le vendredi soir était vraiment sympa. Cela peut être divertissant.

La balade du samedi: c'est la fin du mois, il pleut et il fait +1 °, l'enfant qui a attrapé froid est grincheux et plus tard il faudra passer voir la belle-mère ...

Nous n'avons bien évidemment pas été les seuls à avoir été incités à procéder à des changements et à des ajouts à ce modèle, beaucoup d'autres avant nous l'on également fait, dont nous vous présentons brièvement deux, dans ce qui suit :

Roman Jakobson

Le linguiste russe, Roman Jakobson, a complété le modèle Organon en 1960 à un total de six aspects:

1. Le contexte (réfèrent) rend, à travers la fonction référentielle, la communication possible.
2. Le message est la déclaration sur certains faits et / ou objets (similaire à la fonction représentationnelle du langage de Karl Bühler). Il peut lui-même devenir le sujet par exemple, si Anne avait également fait un signe d'impatience avec les yeux, en regardant sa montre.
3. L'émetteur ne doit pas manquer ; la fonction expressive / émotive informe sur son attitude.
4. Il y a bien sûr aussi le récepteur qui peut recevoir un ordre à travers la fonction conative du message.
5. Sans contact, il n'y a pas de communication. Appelé également par ailleurs canal ou média. La fonction phatique est celle qui maintient ou interrompt le contact.
6. Le code n'est rien d'autre que la langue elle-même (par exemple l'allemand), ce qui inclut également le dialecte, le jargon et le langage technique ainsi que le style. Parfois, le code lui-même devient objet du message – cela est rendu possible par la fonction métalinguistique.

Jakobson 1960

Vous voyez, en partie, c'est comme mettre du vin nouveau dans de vieilles outres et, en pratique, peut être un peu trop scientifique. C'est probablement ce que s'est également dit le psychologue enseignant à Hambourg, Friedemann Schulz von Thun, quant il a imaginé l'outil de communication plus connu sous l'appellation modèle des quatre oreilles.

3.4 Friedemann Schulz von Thun: le modèle des « quatre facettes d'un message » ou des « quatre oreilles »

Le modèle de communication de Schulz von Thun distingue en plus du message factuel /de contenu et du message relationnel deux autres dimensions de la communication au niveau desquelles peuvent survenir des malentendus.

Son modèle des « quatre facettes d'un message » est très populaire dans les séminaires de formation en communication et en gestion de conflits parce qu'il explique les problèmes fondamentaux de la communication humaine en des termes simples et compréhensibles.

Schulz von Thun 1981

Image

Les quatre facettes du message

Die Ebenen finden sich in vier Aspekten von Botschaften wieder:

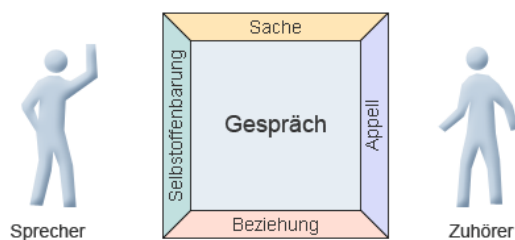


Figure. 8: Les quatre facettes du message

Les niveaux se retrouvent dans quatre aspects du message :

Locuteur

Auditeur

Entretien

L'information spécifique – le niveau relationnel – l'appel – la révélation de soi

Pour comprendre un énoncé, nous pouvons envisager l'intention et le contenu sur quatre différents niveaux:

Le niveau (factuel) de l'information spécifique: quels sont les faits qui doivent être transmis?

Le niveau relationnel: quelle est la position du locuteur à mon égard? Que pense-t-il de moi? Quelle est sa relation avec moi?

Le niveau de la révélation de soi: que dit l'émetteur sur lui-même? Comment se présente-t-il? Que lui arrive-t-il?

Le niveau de l'appel: que veut-il atteindre? Que veut-il de moi? Dois-je faire quelque chose?

Dans ce processus d'interprétation, réside une source majeure de malentendus, car l'interprétation dépend aussi en grande partie de l'expérience et des attentes de l'auditeur.

L'émetteur a plusieurs possibilités pour transmettre son message. Cependant, l'auditeur est également responsable d'une communication couronnée de succès, car il a différentes façons d'interpréter le message.

Quelles sont les méthodes de communication qui favorisent une compréhension claire?

Exemple

Un groupe de plusieurs étudiants est assis ensemble à la table du petit déjeuner pendant leur temps libre. Lorsqu'ils sont tous assis, un jeune homme demande: « où est passé le sel? »

Il y a selon Schulz von Thun quatre interprétations possibles:

La réaction est différente selon l'oreille avec laquelle la personne entendra le message.

« Il est encore dans le placard » est une réponse de « l'oreille spécifique »

« Tu aurais également pu mettre la table » est une réponse de « l'oreille relationnelle »

« Tu consommes de toute façon trop de sel » est une réponse de « l'oreille de révélation de soi »

Mais ce qui s'est réellement passé dans cet exemple c'est qu'une des jeunes femmes s'est levée et a rapporté le sel.

Apparemment, elle a entendu le message avec « l'oreille de l'appel ». Elle a peut-être directement interprété le message : « ramène le sel » ou bien elle s'est sentie critiquée, et ramener le sel est une sorte de réparation de l'erreur de ne pas avoir correctement mis la table. Peut-être que son comportement est à ramener à sa compréhension des rôles, ou peut-être est-elle juste très polie et courtoise. Quoi qu'il en soit, elle était la seule à table à avoir interprété le message en tant qu'appel et à l'avoir exécuté. Elle s'est levée et le problème était résolu.

L'émetteur peut donc transmettre son message de différentes manières. L'auditeur est cependant également responsable de la réussite de la communication, car il a différentes façons d'interpréter le message.

Image

Quelles sont les méthodes de communication qui favorisent une compréhension claire?

Les quatre niveaux d'un message

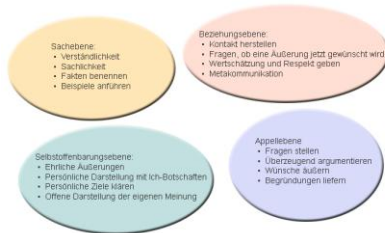


Figure 9: Les quatre niveaux d'un message

<p>Le niveau factuel de l'information spécifique</p> <p>Compréhensibilité</p> <p>Objectivité</p> <p>Identifier les faits</p> <p>Citer des exemples</p>	<p>Le niveau relationnel</p> <p>Prise de contact</p> <p>Demander si une déclaration est souhaitée</p> <p>Montrer de l'estime et du respect</p> <p>Métacommunication</p>
<p>Les révélations de soi aux autres</p> <p>Des déclarations sincères</p> <p>Un point de vue personnel, des phrases en « je »</p> <p>Clarifier les objectifs personnels</p> <p>Donner franchement son opinion</p>	<p>Le niveau de l'appel</p> <p>Poser des questions</p> <p>Argumenter de manière convaincante</p> <p>Exprimer des souhaits</p> <p>Saluer</p>

« Oh mec, j'ai la tête qui tourne » gémit Anne intérieurement. Vers l'extérieur, elle montre un visage amical, car elle ne veut pas à nouveau faire tache, et parce qu'elle a pris à cœur ce que vient de dire l'enseignante. Et, voulant en faire tout de suite l'expérience, elle dit:

« Mme Ka, j'en suis baba. Pourrions-nous faire une pause de dix minutes ? »

« Oui, bien sûr », répond cette dernière en souriant, « cela me convient bien, j'ai désespérément besoin d'un café »

« Intéressant » pense Anne. « Selon la façon dont je dis quelque chose, cela arrive chez l'autre. Si je fais donc très attention à ce que je dis, les autres comprendront ce que je veux. »

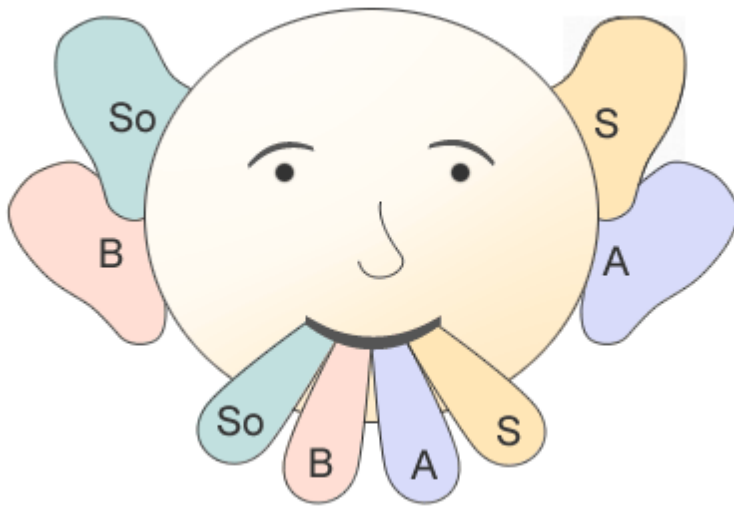
Ici, cela a donc fonctionné. Apparemment, cela aide de dire aussi précisément que possible ce que l'on pense ou veut. On ne sera alors pas si facilement mal compris.

Exercice

Exercice

Sur la base des modèles simplifiés de Bühler et de Thun, décrivez SVP dans le forum d'apprentissage deux situations de votre vie (professionnelle), dans lesquelles la communication a particulièrement bien ou mal fonctionné et expliquez à quoi, selon vous, cela était due (tenez compte de l'objet, du discours, des rapports/relations, de la situation et des quatre facettes du message).

Vous remarquerez que vous aurez deux nouvelles oreilles et peut-être même trois nouvelles langues:



Malgré tous les efforts, il n'est pas toujours facile de se faire comprendre et il existe bien sûr toute une panoplie de théories passionnantes pour expliquer cela, principalement regroupées sous le terme de constructivisme

3.5 Le constructivisme

Le constructivisme est dérivé de construire et plus précisément, construire le monde. L'idée la plus radicale du monde de la pensée, marquée par le neurobiologiste Humberto Maturana et le physicien Heinz von Förster (qui a influencé de manière décisive Watzlawick):

Les êtres humains étant des systèmes organiques complexes, ne perçoivent pas directement leur environnement, mais vivent une construction créée à travers l'interaction de leurs systèmes sensoriels (les yeux, les oreilles, le nez, la langue, le toucher) et de leur cerveau traitant tous ces stimuli. Il n'existe pas « la réalité » mais plusieurs réalités parallèles, qui sont créées à partir des processus individuels de perception et de traitement de chaque être humain. On pourrait dire:

Définition

La réalité est le produit de la perception, du traitement de la perception, de l'interprétation et d'un accord sur une interprétation «valable» au sein de systèmes sociaux.

Cela est évidemment également vrai pour la «connaissance». Il existe cinq types de base de connaissance (qui sont interdépendants et étroitement liés):

La connaissance du monde: «Comment le monde fonctionne »

Il y a un point lumineux dans le ciel qu'on appelle le soleil. Il ya les quatre points cardinaux. Le soleil se lève à l'Est. En hiver, il fait froid, en été, il fait chaud.

Je suis un être humain. Les humains sont engendrés et mis au monde par des humains. Les êtres humains passent de l'enfance à l'adolescence, à l'âge adulte, à la vieillesse puis, meurent.

Les connaissances acquises par expérience «J'ai appris cela à travers mes propres expériences et actions». Quand j'enfile un chandail, ça me réchauffe.

J'ai appris comment m'entendre avec les gens. Je sais avec quelles personnes j'apprécie de frayer. Je sais comment je peux avoir du succès.

Des connaissances d'expert : « J'ai appris cela de manière théorique à travers des discussions et dans les livres »

Le soleil est une masse sphérique d'hydrogène et d'hélium qui, par un processus de fusion nucléaire, à une chaleur intérieure de 16 millions de degrés Kelvin. Il est maintenu ensemble par sa propre gravité. Notre planète Terre est en mouvement selon le même principe de l'orbite elliptique autour d'elle-même. (Incroyable, tout ce qu'on a besoin de savoir pour comprendre cette phrase!)

Les humains sont une parmi des milliards de formes de vie à base de carbone sur la planète Terre. Ils ont évolué sur des millions d'années à partir d'organismes unicellulaires. <- ! -> «Dieu créa l'homme à partir d'argile».

La connaissance de méthodes: «J'ai appris cela sur la base d'une expertise par le biais de mes propres expérience et action »

Avec un bateau à voile, je peux naviguer en haute mer en toute sécurité, en utilisant un sextant, ou en recourant à un GPS. J'acquière d'autres connaissances spécialisées en combinant la lecture et l'écoute de nouvelles informations techniques à la discussion avec les autres et l'application des nouvelles connaissances.

Des connaissances de la situation: «Je sais cela à un moment donné sur une situation particulière. »
Il commence à faire sombre. A ce moment précis, cela résulte du fait que a) le soleil « se couche » b) un nuage se déplace devant le soleil. La personne avec laquelle je suis en train de parler, rit. La raison est que a) je viens de dire quelque chose de drôle b) je viens de faire quelque chose d'embarrassant.

Dans la mesure où chaque personne a sa propre mémoire de connaissances, le monde est également un peu différent pour chaque personne. C'est pourquoi il est utile de garder toujours à l'esprit que lors de la communication, l'information (la «réalité») se constitue en trois endroits:

3.6 Le modèle des 3i

Vous connaissez peut être le simple modèle émetteur-récepteur, emprunté dans les années 60 à la technique de télécommunication pour expliquer la communication et les perturbations potentielles: un émetteur E envoie à travers un canal C (lumière, ondes sonores, papier et autres) un texte T (expression faciale / geste, langage, texte écrit) au récepteur R. La plupart du temps, il est dit que l'information communiquée se trouve dans T. Mais cela n'est vrai que pour un tiers, car avant que l'information ne puisse être transmise, elle doit être présente / survenir dans la tête de E puis elle doit arriver à la tête de R et y être d'une certaine manière comprise:

Image

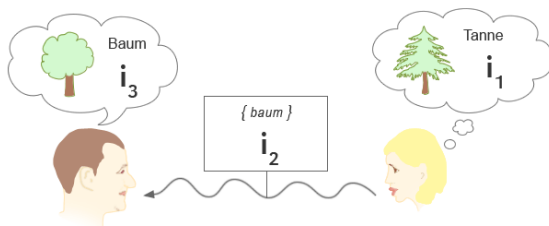


Figure 10: Le modèle des 3i

Arbre (i3) Arbre (i2) Sapin (i1)

Le modèle des 3i

Ce fait est volontiers occulté. Et c'est ainsi que nous nous étonnons souvent que l'autre ne nous comprenne pas ou même prétende que nous n'avons pas dit une certaine chose ou l'avons dite mais en d'autres termes.

Il existe donc trois « i », trois endroits où des informations peuvent se constituer. Cela n'est pas pratique, parce que votre propre contrôle se limite à i1, votre pensée, et i2, la mise en œuvre communicative de vos pensées.

Partez désormais de l'hypothèse que R entend en principe ce qu'il peut et veut entendre et que ce que R entend est probablement quelque chose de complètement différent de ce que vous dites.

Si vous voulez vous assurer que dans la tête de R arrive ce qui se trouve dans la votre, suivez les consignes suivantes:

1. Réfléchissez, devant quel antécédent personnel vous voulez dire quelque chose.
2. Réfléchissez, dans quelle mesure les antécédents personnels de R pourraient différer des vôtres
3. Formulez T de telle manière que cela corresponde aux antécédents personnels de R.

Exercice

Exercice

Observez, dans les deux prochains jours, d'abord la communication des autres entre eux. Réfléchissez à ce que vous pourriez reconnaître comme concordance entre les « 3i ». Vérifiez sur la base des critères appris votre propre communication avec d'autres personnes. Demandez-vous:

- A quel point la base de mes actions m'est-elle claire? (i1)
- Avec quelle précision est ce que j'exprime mes pensées et mes désirs? (i2)
- Comment puis-je savoir ce que comprend mon / ma partenaire (i3) ; comment puis-je m'assurer qu'il / elle comprenne ce que je veux dire? (Transfert i1 - i3)

Et cela, notamment dans le contexte de la problématique du langage technique!

Vous avez peut être remarqué que les autres, et même vous-même, ne parlent pas toujours « d'égal à égal » avec les autres. Cela peut, entre autres choses, résulter du fait que vous parlez du point de vue du Parent à l'Enfant ou vice versa. Ici aussi, il y a bien sûr un modèle pratique et facilement compréhensible, à savoir l'analyse transactionnelle

3.7 L'analyse transactionnelle

Plan

Plan

3.7 L'analyse transactionnelle

3.7.1 Les formes de base des transactions

L'analyse transactionnelle (AT) est une méthode très populaire pour expliquer les comportements interpersonnels. Elle a été développée par le psychanalyste américain Eric Berne. Appliquée à la vie économique et professionnelle, l'AT permet une amélioration de la communication et du travail d'équipe, tout en conservant le style personnel de chaque individu.

L'AT se consacre à ce qui se passe dans la communication entre deux personnes.

Une transaction est l'unité de base de la communication entre deux personnes. Elle se compose d'abord de ce qui est dit (le quoi). Mais au-delà de cela, elle montre également la relation qui existe entre les deux personnes (le comment).

Le modèle AT explique la structure de notre personnalité par trois états du moi. Tous les sentiments, pensées, actions peuvent être attribués à ces états du moi. Les trois états du moi sont en principe une répartition des souvenirs / mémoires existant(e)s dans différentes catégories.

Ainsi, on peut expliquer que les personnes peuvent être très critiques et fidèles à leurs principes et dans d'autres situations agir de manière ludique et naturellement spontanée et dans d'autres de manière rationnelle.

Interaction rollover

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Kälin und Muri 2005

Le Parent critique

Les avantages:

- Peut répondre rapidement aux situations d'urgence
- Accorde de l'importance aux traditions et aux normes

Les inconvénients:

- refuse plutôt la nouveauté
- est intolérant
- est inhibiteur
- est frustrant
- est hypercritique
- réagit avec colère, force et agressivité

Le Parent protecteur

Les avantages:

- crée une sécurité
- est très compréhensif
- écoute patiemment
- soutient
- est plein de sollicitude

Les inconvénients:

- est hyperprotecteur
- « il a de bonnes intentions à l'égard des autres »
- rend les autres tributaires de lui
- empêche les collaborateurs d'être indépendants

L'Adulte

Les avantages:

- pose beaucoup de questions
- s'attaque aux vraies causes
- fait grand cas de la logique
- résout les conflits à travers des collaborations créatives

Les inconvénients:

- montre peu d'émotions
- a un super contrôle de soi
- agit comme un robot
- a tendance à être trop perfectionniste

L'Enfant, naturel

Les avantages:

- est imaginatif
- a l'air drôle

- est charmant
- est spontané
- est ouvert
- affiche ses sentiments
- savoure la vie

Les inconvénients:

- est impulsif
- flippe
- est inconsideré
- est chaotique
- est contradictoire
- est colérique

L'Enfant, soumis (bien adapté)

Les avantages:

- est attentif aux autres
- accepte les compromis
- respecte les normes, lois et directives

Les inconvénients:

- est hyperconformiste
- se retire rapidement
- a peur de faire des erreurs
- se résigne rapidement
- cède rapidement

Fin de la version imprimable

L'état Parent

Cet état du moi de la personnalité a été acquis dans la phase de développement. Ici, sont ancrés les traditions, les principes, les normes, les valeurs, les règles qui ont été transmis par les parents ou autres personnes de confiance. Cette zone peut être subdivisée en moi Parent critique et en moi Parent protecteur et bienveillant.

Une forte part de moi Parent critique chez une personne est identifiable par un comportement d'intolérance, de pouvoir décisionnel et traditionnel.

Comme chez les parents, lorsque le moi Parent protecteur, compréhensif et bienveillant est particulièrement prononcé, la personne procure un sentiment de sécurité tout en rendant les autres tributaires d'elle en étant par exemple hyperprotectrice.

Agir à partir du moi Parent signifie veiller à ce que les règles et les exigences du monde extérieur soient respectées. Les «tu dois » sont répandus. Les questions provenant de cette partie de la personnalité vont plutôt dans le sens du «puis-je faire ça?»

L'état Adulte

Cet état du moi de la personnalité est rationnel et vérifie si les contenus du moi Parent et du moi Enfant sont toujours pertinents. A partir de cet état, les personnes agissent et décident de manière consciente et rationnelle. Cet état se développe dans la confrontation avec la réalité. Nous en avons besoin pour une interaction raisonnable et objective. Avoir un moi Adulte faible n'est pas avantageux et est souvent associée à une faible estime de soi.

Un moi Adulte fort interroge beaucoup, s'attaque aux vraies causes, fait grand cas de la logique et d'actions rationnelles. Les émotions ne jouent pas un rôle important.

L'état Enfant

Cet état du moi de la personnalité stocke les sentiments que nous avons en tant qu'enfants. Lorsque nous agissons à partir de cet état d'être, nous sommes spontanés et orientés vers les émotions. Le désir de s'amuser et de se réjouir réside dans cette partie de la personnalité. Une distinction est faite entre une composante naturelle et spontanée et une composante adaptée et soumise. Des phrases comme «je veux» sont souvent issus de cette partie de la personnalité.

Un moi Enfant naturel dominant donnera vers l'extérieur une image d'une personne créative, spirituelle, charmante, ouverte, mais aussi impulsive, sans égard pour autrui ou chaotique.

Un moi Enfant fortement adapté donnera une image d'une personne hyperconformiste, qui se résigne rapidement, a peur de faire des erreurs, mais qui est également attentionnée et prête à des compromis.

Les trois états du moi forment ensemble la personnalité complète. Les individus peuvent agir à partir de ces trois états d'être de la personnalité. Avec une bonne évaluation à partir de quelle état du moi de sa personnalité les déclarations de l'interlocuteur proviennent, on arrive à contrôler et à diriger délibérément un entretien.

Le comportement de résolution de problèmes provient principalement du moi Adulte. Lors de la formation en matière de communication et dans la vie professionnelle, le moi Adulte devrait être particulièrement renforcé. Le fait d'assumer une responsabilité, de décider rationnellement au moment présent, d'agir sans retard proviennent de cet état d'être de la personnalité.

Exemple

Un employé avoue au cadre de direction qu'il ne peut observer le délai.

Réactions du cadre de direction :

A partir de **l'état Parent**: je vous ai dit déjà l'an dernier que vous devez mieux gérer votre temps.

A partir de **l'état Adulte**: le mieux serait que vous clarifier ce qui est encore à faire, que vous élaboriez un calendrier détaillé et que vous informiez les services concernés.

A partir de **l'état Enfant**: et oui ! Je ne sais pas non plus ce que nous pouvons y faire.

3.7.1 Les formes de base de la transaction

On peut distinguer deux formes de base de transactions:

- Les transactions parallèles ou complémentaires
- Les transactions croisées

Les transactions parallèles (ou échanges complémentaires)

La communication fonctionne et peut être prolongée. Le récepteur du message est adressé dans un état du moi. Il répond à partir de ce même état du moi.

Image

Transaction complémentaire

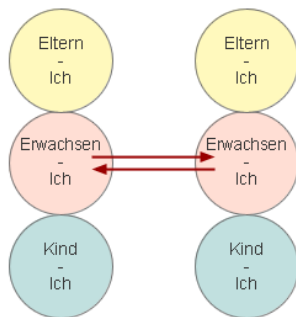


Figure. 11: Transaction complémentaire

Le moi Parent – Le moi Parent
Le moi Adulte – Le moi Adulte
Le moi Enfant – Le moi Enfant

Exemple

Image

L'état Parent



Figure. 12: L'état Parent

Lui : « Les étudiants d'aujourd'hui ne pensent qu'à s'amuser. »

Elle : « Oui, gare à nous si nous nous étions permis ça à notre époque. »

L'état Enfant



Figure 13: L'état Enfant

Lui : « Cet exercice de conception est divertissant. »

Elle : « Je m'amuse aussi et le professeur est aussi super. »

L'état Adulte



Figure 14: L'état Adulte

Lui : « Le cours d'aujourd'hui est prévu pour quand? »

Elle : « 14h00 heure, après la pause-déjeuner »

Dans les échanges parallèles, la communication correspond aux attentes mutuelles. La conversation se déroule sans surprises.

Les transactions croisées

Image

Les échanges croisés

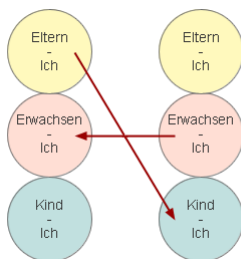


Figure 15: Les échanges croisés

Le moi Parent – Le moi Parent

Le moi Adulte – Le moi Adulte

Le moi Enfant – Le moi Enfant

Les échanges sont croisés. L'auditeur réagit à partir d'un autre état du moi que celui par lequel il est adressé. La communication est interrompue.

Exemple de l'état Parent --- l'état Adulte

« Les étudiants d'aujourd'hui ne pensent qu'à s'amuser »

« Qu'est ce qui te fait dire ça ? »

Le moi Parent critique est confronté à une question du moi Adulte et peut maintenant passer au moi Adulte ou continuer à geindre à partir du moi Parent.

Exemple de l'état Enfant --- l'état Parent

« Cet exercice de conception est divertissant. »

« Eh bien, l'amusement n'est pas vraiment le critère d'une bonne leçon. »

La déclaration joyeuse adressée au moi Enfant reçoit une réponse à partir du moi Parent critique adressée au moi Enfant adapté. La communication piétine

Exemple de l'état Adulte --- l'état Parent

« Le cours d'aujourd'hui est prévu pour quand ? »

« Si je n'étais pas là, tu raterais le dernier délai. »

La déclaration du moi Adulte reçoit une réponse du moi Parent plein de sollicitude. De façon inattendue.

Exercice**Exemple d'exercice**

Formulez des réponses appropriées:

Excusez mon retard. (Du moi Adulte au moi Adulte)

Je ne m'attendais pas à autre chose de votre part. (Du moi Parent au moi Enfant)

Je n'arriverai jamais à réussir l'examen. Que dois-je faire? (Du moi Enfant au moi Parent)

Puis-je t'aider? (Du moi Parent au moi Enfant)

Le mieux c'est que tu prennes le script et que je te donne les notes qui te manquent. Si tu commences aujourd'hui à préparer, tu y arriveras à temps. (Du moi Parent au moi Parent)

Pourquoi ne commences-tu pas plus tôt à travailler. Tu prends toujours tout à la légère (Du moi Parent au moi Enfant)

Oh, on y arrivera d'une manière ou d'une autre... (Du moi Enfant au moi Enfant)

Ils auraient quand même pu fournir des notes du cours? (Du moi Adulte au moi Adulte)

Je suis plus à même de juger ce dont vous avez besoin pour comprendre le contenu (Du moi Parent au moi Enfant)

Je n'arriverai apparemment jamais à vous satisfaire (Du moi Enfant au moi Parent)

Les documents ne vous suffisent-ils pas ? (Du moi Adulte au moi Adulte)

Dans les échanges croisés, le cours de la conversation est interrompu. Cela peut conduire à l'arrêt. Lorsqu'à une déclaration factuelle du moi Adulte le moi Parent réagit par un reproche, une tension inattendue survient dans la conversation. D'autre part, il y a aussi la possibilité d'objectiver une conversation extrêmement chargée d'émotions, quand le moi Adulte réagit au moi Parent hyperprotecteur par une déclaration factuelle.



Aha ! Je commence à y voir plus clair! Je me comporte parfois comme une entêtée, c'est vrai. Je me sens alors moi-même comme une enfant de 7 ans.

Mais heureusement, Je suis aussi capable d'agir du point de vue du moi Parent. Ça serait bien si j'arrivais à me rendre compte un peu plus rapidement à partir de quel moi j'agis pour que je puisse décider, si c'est la façon la plus appropriée.



« Eh bien, mes chers, nous avons maintenant longuement parlé de la communication. Mais, nous n'avons pas encore abordé les systèmes de symboles les plus souvent utilisés. Ceux du langage humain, verbal et non verbal. Jetons-y un coup d'œil. »

4 La communication verbale

Plan

Plan

4 La communication verbale

4.1 Les questions

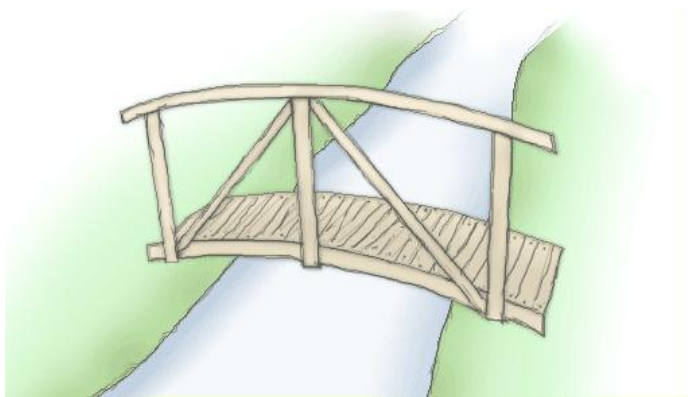
4.2 Bien argumenter

4.3 Formuler correctement

4.4 Les changements du plan de parole

Parce que c'est si évident, la majorité des gens l'oculte dans la vie quotidienne: le langage est un outil aussi puissant que des outils en bois et en acier. Souvent, le langage est un outil encore plus puissant.

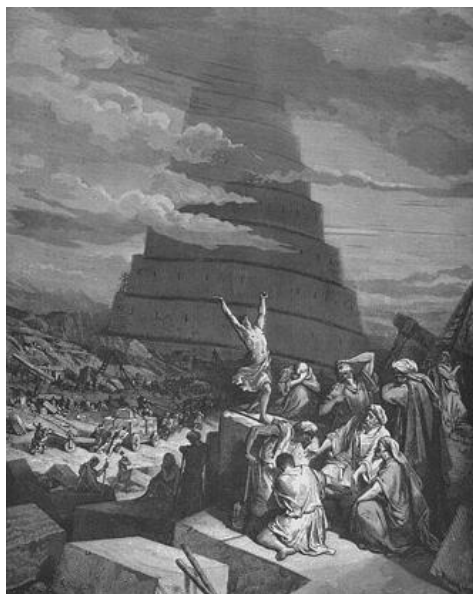
Un petit pont – peut-être au dessus d'un ruisseau – un homme tout seul pourrait le construire avec de simples outils comme une scie, une pelle, un marteau.



Mais pour construire un grand pont – au dessus d'une rivière par exemple – il faudra que plusieurs personnes s'y mettent ensemble, et elles auront besoin d'outils plus grands tels que des camions, des grues, des marteaux-piqueurs. Et elles ont besoin du langage pour coordonner leurs efforts. Sans cet outil volatil, il est difficile, voire impossible, de démarrer la construction du pont.



Ce n'est pas par hasard que l'un des mythes bibliques fondamentaux, « la Tour de Babel », parle d'un grand projet de construction qui a échoué parce que l'outil le plus important a disparu.



En cinq mots, le langage est un outil indispensable. La linguistique comme science du langage part du principe que les individus peuvent être tout aussi actifs avec le langage qu'avec d'autres moyens, qu'ils peuvent accomplir des actions avec le langage.

« Fascinant », pense Anne « Je n'ai jamais vu ça de cette manière. Mais c'est vrai d'une certaine façon! »

Avant qu'elle ne puisse poursuivre sa réflexion, Dr Ka continue: le terme action (Handlung) est dérivé du terme «agir» (handeln). Dans les deux termes se cache le terme « Hand » (main). Pour beaucoup de nos actions quotidiennes, nous avons besoin de nos mains comme outil:

- Signer une lettre,
- Sceller un accord par une poignée de main
- Faire comprendre à une personne qu'elle est complètement toquée en frappant son index contre sa tempe

Non seulement nos mains peuvent être des outils, mais aussi certaines parties de notre corps dont nous avons besoin pour parler, comme le montrent les expressions suivantes:

- Il a une langue de vipère
- Il a la langue bien affilée
- Tenir sa langue
- Se mordre la langue
- Retenir sa langue
- Ne pas avoir sa langue dans sa poche
- Donner sa langue au chat
- Déliaer la langue de quelqu'un
- Dénouer la langue à quelqu'un

Il y a aussi des actions que nous effectuons uniquement avec le langage, comme

- Constater
- Questionner.

Ce sont les deux actes fondamentaux du langage avec lesquels nous effectuons presque tous les autres actes de langage tels que:

- Saluer
- Adopter
- Décrire
- Flatter
- Expliquer
- Défier
- Résumer
- Promettre
- Refuser
- Nier
- Provoquer
- Approuver
- Apaiser
- Insulter
- Réconforter
- Sommer

Exercice

Exercice

Prenez cinq minutes. Trouvez vos 15 actes de langage les plus fréquents! Discutez de vos résultats dans le forum d'apprentissage en ligne!

« Que dois-je savoir faire pour agir avec le langage? » se demande Anne, mais avant qu'elle ne puisse poser la question à la modératrice, Dr Ka, cette dernière clôt le premier jour de séminaire par ces mots:

« Voici les notes sur les questions et argumentations qui vous seront sûrement utiles pour votre réflexion. Rendez-vous demain! Je vous souhaite une bonne journée! »

Anne prend un CD de la pile sur la table et rentre chez elle pensive.

4.1 Les questions

Ce n'est qu'en posant les bonnes questions que vous obtenez les bonnes informations et que vous pouvez diriger l'entretien. Nous vous fournissons ici les outils dont vous avez besoin pour votre travail.

Nous distinguons entre:

1. le rôle
2. les types et
3. la transmission de la question

Le rôle

Les questions ne peuvent avoir que trois rôles constructifs de base

1. Obtenir des informations
2. Structurer
3. Diriger

Gardez toujours clairement à l'esprit, ce que vous voulez atteindre dans la conversation. Vous atteindrez souvent votre objectif plus rapidement avec une question.

Les types

Lorsque vous aurez identifié le rôle et la fonction d'une action-question, choisissez le type de question qui convient le mieux. Il n'y en a que trois:

- La question ouverte
- La question fermée (oui / non)
- La question alternative (A ou B)

Ces trois types de questions ont divers avantages et inconvénients:

Tableau

Type de question	+	-
Les questions ouvertes (qui, quoi, quand, de quoi, où, comment, pourquoi ...)	... donnent une grande marge de réponses possibles, alimentent la conversation	... produisent une surabondance d'informations, la perte du fil de la conversation; la personne questionnée bloque, parce qu'elle se sent « cuisinée ».
Exemple: <i>Qui sera le nouveau chef de service génie génétique? Qu'est-ce qu'il va en faire? Quand est ce que le changement aura lieu? De quoi devons-nous l'informer ?....</i>		
Les questions fermées (ne permettent que des réponses par oui ou par non)	...donnent une étroite marge de réponses possibles: ces questions favorisent des décisions/positions claires	La conversation peut patauger. Les questions peuvent conduire à une vue restreinte de la cause du problème.

Exemple: Trouvez-vous la nouvelle répartition bonne? Aimeriez-vous une tasse de café?		
Les questions alternatives (A ou B?)	Lorsqu'elles sont correctement posées en permettant un choix clair, elles permettent une clarification des points de vue.	Elles peuvent conduire à des déterminations indésirables et à des points de vue non nuancés en noir et blanc
Exemple: Souhaitez-vous signer tout de suite ou lire d'abord les données médiatiques?		

La transmission de la question

Vous poserez la plupart des questions oralement à travers la parole. Mais vous vous appuyerez souvent sur votre visage et parfois même sur votre corps. Imaginez les effets d'une même question en modifiant à chaque fois le message véhiculé à travers le visage et le corps:

« Aimeriez-vous ça ? »

Différents langages du corps



Figure 16: Différents langages du corps

Il peut, occasionnellement, être très utile ou efficace de renoncer à la verbalisation de la question et de la poser seulement à travers la pantomime gestuelle (pensez à l'image de Joschka Fischer lors de ses discours, quand il fait semblant de ne pas avoir entendu des perturbateurs en mettant la main à son oreille).

Il est très important – peu importe ce que vous ferez avec votre corps – de toujours vous rappeler que vous pouvez poser des questions, non seulement sous la forme d'une question, avec l'intonation correspondante, mais aussi sous la forme d'une phrase déclarative:

Tableau

Question (verbe – sujet – objet)	Déclaration (sujet – verbe – objet)
Aimeriez-vous ça ?	Vous aimeriez ça ?
Aimez-vous ça =	Vous aimez ça =
Aimez-vous ça.	Vous aimez ça.

Exercice

Exercice

Prêtez attention, dans les sept prochains jours, aux questions que vous poserez, de quelle façon et dans quelle situation. Observez votre interlocuteur ou autres lors de la question. Que remarquez-vous? Que pourriez-vous changer vous-même, afin de poser la question de manière plus transparente et précise? Notez vos observations et réflexions pour la discussion en classe lors de la prochaine séance présentielle!

4.2 Bien argumenter

Une argumentation correcte est un véritable art. Elle est l'une des composantes les plus importantes de la rhétorique. Argumenter n'a rien à voir avec la logique ou la vérité. L'argumentation est une technique. Vous pouvez l'utiliser à bon ou mauvais escient. Cela dépend de vous.

Le principe est toujours le même: vous faites une déclaration – par exemple: «Cette salade de nouille au jambon sera bien accueillie lors de notre soirée» – que vous pouvez étayer par des arguments – par exemple, « car elle est particulièrement légère» ou «mais les végétariens parmi nous n'en mangeront pas ».

Les arguments peuvent être placés avant ou après la déclaration ou la demande. Ce fait peut déjà influencer l'effet d'une déclaration.

Tableau

Placé avant	Déclaration/ Demande	Placé après
« Parce qu'elle est particulièrement légère....	... cette salade de nouille au jambon sera bien accueillie lors de notre soirée» « Cette salade de nouille au jambon sera bien accueillie lors de notre soirée...	... parce qu'elle est particulièrement légère. »

Pour ces deux exemples d'arguments, des méthodes de raisonnement différents ont été utilisées, tels que le montrent les locutions conjonctives « parce que » et « mais ».

Il existe cinq méthodes d'argumentation avec lesquelles les arguments peuvent être reliés les uns aux autres:

La plus commune, car semble-t-il la plus simple, manière d'argumenter est la méthode causale. Il n'y a cependant pas toujours un « parce que » dans la phrase et la demande est souvent cachée / implicite dans la conclusion.

Tableau

	Déclaration/ Demande	Locution argumentative
argumenté de manière causale (cause à effet)	« Cette salade de nouille au jambon sera bien accueillie lors de notre soirée »	parce qu'elle est particulièrement légère. »

La deuxième méthode la plus populaire est la dialectique. Elle est souvent utilisée quand on n'accepte pas ce que l'interlocuteur propose ou demande. Avec cette argumentation vous anticipez le contre-argument réel, potentiel ou imaginaire.

Tableau

	Déclaration/ Demande	Locution argumentative
(Confrontation) dialectique	« Cette salade de nouille au jambon sera bien accueillie lors de notre soirée »	« mais les végétariens parmi nous n'en mangeront pas.»

« Dans la méthode déductive d'argumentation, nous nous appuyons sur «l'expérience» ou la «majorité».

Tableau

	Déclaration/ Demande	Locution argumentative
De manière déductive (du général au cas particulier)	« Cette salade de nouille au jambon est toujours bien accueillie dans les soirées »	« Elle aura donc également du succès lors de la notre. »

Si la dérivation déductive ne fonctionne pas, nous essayons l'inverse (par induction). A partir du cas individuel, on peut sûrement supposer que cela sera aussi valable à l'avenir.

Tableau

	Déclaration / Demande	Locution argumentative
De manière inductive (du cas particulier au général)	« Cette salade de nouille au jambon a été bien accueillie lors de la dernière soirée »	« Nous devrions donc désormais en acheter. »

La méthode d'argumentation de synthèse compare (apparemment) objectivement deux arguments ou des chaînes d'argumentation (réels, potentiels ou fictifs) s'excluant mutuellement ou contradictoires.

Tableau

	Déclaration / Demande	Locution argumentative
De manière synthétique (met côte à côte des arguments opposés)	« Nous pouvons acheter cette salade de nouille au jambon pour notre soirée »	Ou bien « nous préparerons nous-même une salade verte.»

Parfois, un tas d'arguments vous viendront à l'esprit pour étayer une affirmation comme «La salade est très légère», «Elle ne contient aucun agent de conservation», «Il existe des grands conditionnements très économiques » et « Elle existe aussi sans viande ».

Vous pouvez combiner les arguments avec les trois outils de classement suivants:

L'énumération : 1, 2, 3 ...

«Premièrement, la salade de nouille est très légère, deuxièmement, elle existe aussi sans viande, troisièmement, elle ne contient aucun conservateur.»

Vous pouvez, bien sûr, énumérer n'importe quel nombre d'arguments de cette façon et ne pas vous limiter à seulement trois comme dans notre exemple.

La hiérarchisation (d'une part plus important encore... et ce que je considère le plus important ...)

Pour une organisation pondérée, vous pouvez utiliser d'innombrables formulations. Parfois, l'accent est mis sur le contenu, parfois la priorité est formulée séparément comme dans l'exemple ci-dessus. Vous trouverez sûrement encore beaucoup d'autres façons de hiérarchiser des arguments quant à leur importance.

Vous pouvez soit commencer par l'argument le plus faible et ensuite classer les arguments par importance croissante:

«Premièrement, la salade de nouille est très légère, plus important encore, à cause des végétariens parmi nous, elle existe aussi sans viande. Mais ce que je considère personnellement le plus important c'est que la salade ne contient aucun conservateur!»

Ou bien, vous pouvez commencer avec l'argument le plus fort:

«En tout premier lieu, je recommanderais la salade de nouille, parce qu'elle ne contient aucun conservateur. Par ailleurs, il plaira aux végétariens parmi nous que cette salade existe également sans viande. Soit dit en passant, elle est particulièrement légère.»

La chronologie (ordonner dans le temps: « d'abord...puis...plus tard... »)

Vous pouvez classer de manière progressive dans le temps:

«Personnellement, j'ai toujours particulièrement apprécié cette salade, entre temps, elle existe également sans viande. Au fait, la semaine prochaine, elle sera en promotion.»

Ou de manière dégressive dans le temps:

« La semaine prochaine cette salade sera en promotion. Récemment, j'ai appris qu'elle existait désormais également sans viande. Personnellement, je l'ai toujours particulièrement appréciée.»

Vous voyez, la logique rhétorique provient de l'orateur, elle n'est pas tout simplement «là». Chaque orateur détermine quel argument est, de son point de vue, crucial et lequel est secondaire. C'est pourquoi, il peut arriver que votre interlocuteur soit d'avis que votre argument principal ne porte pas. Il peut, inversement, donner des arguments que vous jugerez insignifiants.

Vous pouvez conclure votre ligne d'argumentation en en tirant des conclusions (« C'est pourquoi la question de la salade est réglée») et formuler une demande (« Achetez-en pour en avoir en réserve, au cas où»).

Jetons un dernier coup d'œil sur un exemple combinant la méthode d'argumentation et l'outil de classement:

Tableau

Nous pourrions entreprendre de belles randonnées en Suisse	Affirmation
mais	Locution de la méthode d'argumentation dialectique
La Crète est aussi une île de randonnées et il y fait plus chaud à cette période de l'année. Nous pourrions surtout nous baigner quand nous aurons assez randonné.	Arguments structurés Pondération croissante

Exercice

Exercice

Prêtez attention, dans les sept prochains jours, à la façon dont vous argumentez dans différentes situations. Observez votre interlocuteur ou autres lors de la question. Que remarquez-vous? Notez vos observations et réflexions pour la discussion en classe lors de la prochaine séance présenteielle!

4.3 Formuler correctement

Un texte oral disparaît dès que vous l'avez prononcé. Votre auditeur ne peut pas en relire certains passages difficiles. Des formulations très fortement compressées sont pour la compréhension humaine un peu comme la lecture d'un fichier compressé pour un ordinateur: épuisantes! Montrez-vous complaisant envers votre interlocuteur en formulant

- de courtes phrases
- Des phrases attributives (propositions subordonnées qui contiennent des explications).
Le doublement des bénéfiques, *qui est intervenu du jour au lendemain*, a réjouit les actionnaires.
L'expansion de la direction, *qui a été faite rapidement*, s'est avérée parfaite.
- des questions rhétoriques (des questions, dont l'orateur connaît déjà les réponses)
Quel est donc l'avantage de phrases bien structurées?

Les formes active et passive

Les formes active et passive sont deux manières différentes pour exposer un fait

Tableau

1) forme active

Sujet (QUI?)	Verbe	Objet (QUOI?)
Adam	croqua	la pomme

1) forme active

Tableau

2) Forme passive

Sujet	Verbe 1	Verbe 2	Objet
La pomme	a été	croquée	par Adam

2) Forme passive

Comme vous pouvez le constater, le sujet initial est maintenant objet et l'ancien objet, maintenant sujet. Grâce à cette opération, l'objet arrive à la position qui a le plus de « poids » (focus) en début de phrase.

Si la personne agissant n'est pas importante, vous pouvez tout simplement supprimer le sujet de la phrase.

Tableau

3) forme passive sans objet

Sujet	Verbe 1	Verbe 2	(Objet)
La pomme	a été	croquée	(par Adam)

3) forme passive sans objet

Dans les deux cas, la phrase perd son caractère actif et transmet de la « passivité ». Si vous souhaitez obtenir le même effet sans perdre de pouvoir au niveau de l'expression, il vous suffit tout simplement d'inverser la phrase active:

Tableau

4) Forme active avec l'objet en début de phrase

Objet	Verbe	Sujet
La pomme	a été croquée	par Adam.

4) Forme active avec l'objet en début de phrase

4.4 Les changements du plan de parole

Le débat sur la bonne façon de poser la question, d'argumenter et en général de formuler, nous éloigne quelque peu d'un aspect important de l'expression orale, à savoir : lorsque vous rédigez un texte écrit, vous pouvez, au cours de sa rédaction, procéder à des changements à travers divers moyens tels que :

- raturer
- reformuler
- préciser ou
- compléter

Vous planifiez donc, pendant la rédaction du texte, le résultat que votre interlocuteur recevra ensuite sous forme écrite. Il peut s'agir:

- d'un e-mail
- d'une lettre
- d'une offre
- d'un procès verbal
- d'une prise de position
- d'une notice d'instruction ou peut-être
- d'un article spécialisé

Cela est très utile, car vous vous assurez ainsi que votre partenaire lira le plus précisément possible ce que vous voulez dire. Le processus de production (écriture) et le processus de réception (lecture) se déroulent de façon asynchrone, c'est à dire à différents moments.

Cela est différent lorsque vous parlez. Le processus de production (parler) et le processus de réception (écouter) se déroulent de façon synchrone, c'est à dire au même moment. Vous devrez procéder à des reformulations, clarifications ou à des ajouts pendant que votre partenaire vous écoute. Selon les facteurs situationnels et en rapport avec l'orateur, les résultats de votre changement du plan de parole trouveront leur place dans le produit final de la parole. Cela peut être préjudiciable si vous dites quelque chose de différent de ce que vous vouliez en fait dire. L'exclamation « ce n'est pas ce que je voulais dire! » arrive trop tard, car, ici s'applique le principe (connu depuis l'enfance et du jeu de cartes...):

« Ce qui est dit est dit ! »

Lorsque plus tard vous parlerez à vos amis ou connaissances d'accidents grossiers de communication, vous commentez certainement de cette façon:

«J'aurais alors préféré me mordre la langue! »

Mais heureusement, vous êtes tout de même expérimenté en communication, de sorte que de grosses gaffes vous arriveront rarement. Vous maîtrisez d'une certaine manière la situation. Cela vaut bien sûr aussi pour votre interlocuteur. Vous avez appris à procéder à des changements du plan de parole sans que cela ne se remarque trop.

Dans la parole spontanée, il n'y a pas de « copie au propre ». C'est ainsi que les interlocuteurs peuvent s'observer mutuellement pendant le processus créatif de leurs paroles respectives. Vous avez sûrement vécu vous-même des situations dans lesquelles vous avez pensé

« Eh bien, en fait, elle voulaient probablement dire tout autre chose ... »

« Oups, je me suis rattrapé juste à temps ! »

Vous aurez également remarqué qu'il y a des résultats de changement de plan de parole ostensibles ou plutôt discrets, assez importants ou plutôt négligeables.

En principe, l'on peut distinguer entre une interruption volontaire et une correction volontaire.

Les interruptions volontaires surviennent généralement lorsque votre partenaire

1. est confus ou nerveux
2. doit réfléchir avant de continuer à parler
3. veut insérer une autre pensée
4. ne veut pas continuer la phrase de cette manière
5. se rend compte qu'il vient de dire quelque chose de maladroit

Exemple

Tableau

Symbole	Signification
LETTRES CAPITALES	Accentuation
:	Parlé longtemps
+	Pause d'1 sec.
[]	Difficile à comprendre,
	confus
*	Interruption

Audio

Réfléchit à voix haute: (« Qu'est ce que j'en sais »): ... cette chose a coûté: [quelque chose*] comme vingt Euro ...

Audio

Angst: ... **m* muß* mUßte** ma[!] sAgn' s-nÄchste mal wenn ...

Audio

Lüge: ... ++ Und + ö: + der **e*kla* + ä: der klArn**
erkEnntnis' ...

Audio

Unsicherheit: ... un:d ham **s* ko* so: äm: konkrEte**
vorstellung jetz so von Unsan gesprÄch oda:= ...

Audio

Engagement: ... der is wlrklich grOß= ++ der is rchtich
grOß= ++ **das-is das is nich so-n so-n-n** rEttungswagn,

Audio

Wut: ... ich mein **das:-ä macht zwar/ ich find zwar auch**
imma/ ich findes auch genAU dasgleiche [jetz so mipm
klndageld] ...

Audio

Enttäuschung: ... +++ nicht Instrumentalisierung **is also +**
kOmm, + brauchn/ könnta auch Aufhörn, da [.....] ...

(Remarques du traducteur : le texte audio est intraduisible car la structure allemande ne correspond pas à la structure française et il est donc quasiment impossible de transposer les signaux)

Les corrections ont tendance à se produire immédiatement après une interruption volontaire. La raison est généralement facile à reconnaître. L'orateur veut

1. corriger un lapsus de fond ou linguistique
2. utiliser un autre mot (sens, style ...)
3. réduire, restreindre ou compléter
4. se critiquer
5. éviter une objection anticipée

Exemple

Tableau

Symbole	Signification
LETTRES CAPITALES	Accentuation
:	Parlé longtemps
+	Pause d'1 sec.
[]	Difficile à comprendre,
	confus
*	Interruption

Audio

schwieriges Wort: ... ich möchte auch nisch ausschließn'
dass: manscher inda **Europhi* Euro* + EUPHOrie**
rEIngegang is: ...

Audio

Zungenbrecher: ... hia' + das bLAUe da' + ne' + das is da
mußte dir keine gedAnken machen= + das is
schrElderkneide + aeh + schrElderkneide ++
schnElderkreide haha ++ schnElderkreide so:n
quAtsch ++ haha ...

Audio

strategische Umformulierung: ... + also a-aus grÜndn weil
du sachst + **wir wolln/ wir dÜrfn** sie nich
instrumentalisieren

Audio

Verstärkung: ... die + **sind doch glÜcklich wenn sie/ nich**
glÜcklich= sind frOh' ...

Audio

Einschränkung: ... das passIert auch **Irngwie:=/ also bei**
ml zumInst rElativ:= [...] leicht dass da Irgendwie/ ...

Audio

Einschränkung: ... und wir räumen radikal in der richtung
auf, +++ +++ aso daß: t-t + die lEUte sind + **nie vorher/**
nie generAl/ mElsten[s] s so ich bin vorher nIE inner
gewerkschaft gewEsn, ...

Audio

fremder Kritik vorgreifen: ... **na gUt= + das war ne tYpische schlAUbergerbemErkung=**

Audio

Stilkorrektur: ... + mEl:n vater hat neulich gedAmpfstrahl + und dann kam **so-ne Al* ++ kam eine + dAme vorbei** und un* + wlsn sie daß das alles trInkwassa is und rEcht hat sie natürlich, ...

(Remarques du traducteur : le texte audio est intraduisible car la structure allemande ne correspond pas à la structure française et il est donc quasiment impossible de transposer les signaux)

Bon, tout ça est assez divertissant, mais comment pouvez-vous utiliser ces phénomènes?

Les gens ne disent pas toujours (tout) ce qu'ils pensent. Et, c'est bien ainsi, car cette sagesse est vrai:

«Celui qui est toujours sincère, est un peu fou. »

En particulier avant une négociation, une partie de la préparation stratégique sera toujours la planification de la transparence et de l'exhaustivité des informations à fournir. Vous faites cela. Et votre interlocuteur aussi.

Si vous prêtiez, à l'avenir, plus attention aux interruptions et corrections volontaires de votre partenaire, il vous sera plus facile d'évaluer plus rapidement les positions et objectifs de votre interlocuteur, de trouver des points de départ fiables pour vos propres actions, de compenser au téléphone l'absence du canal optique et d'interpréter, même lors de négociations avec des partenaires d'autres langues et cultures, des intentions et états d'âme.

Le soir, Anne a étudié à fond les notes sur les questions et l'argumentation. Le lendemain, quand elle est à nouveau assise au séminaire, elle dit: «Je n'ai pas envie d'étudier de la linguistique. En quoi les actes de langage me serviront-ils au quotidien? Pouvez-vous me donner un exemple? »

La modératrice, Dr Ka, se réjouit de la question d'Anne et explique (dans les chapitres suivants) les exemples « donner des instructions » et « clarifier les problèmes personnels d'un collègue dans la conversation. »

5 Agir par le langage?

Plan

Plan

5 Agir par le langage?

5.1 Donner des instructions de travail

5.1.1 Les attitudes fondamentales dans l'entretien

5.1.2 Les quatre moyens pour se faire comprendre

5.2 clarifier les problèmes personnels d'un collègue dans la conversation

5.2.1 L'écoute

5.2.2 Les messages à la première personne / « messages-Je »

Agir par le langage ? Cette approche est basée sur l'hypothèse que par une déclaration on ne décrit ou prétend pas seulement des faits, mais que les expressions linguistiques servent à réaliser de véritables actes de communication. L'orateur exerce ainsi une influence sur son environnement. L'évaluation d'un énoncé peut donc se faire en termes de juste ou faux. L'expression elle-même peut également être évaluée comme une action. Et donc, être également évaluées en termes de son succès. L'orateur atteint-il l'objectif qu'il lie à sa déclaration? Comment l'orateur réussira-t-il? Comment emploiera-t-il le langage de manière à réussir? Quels modèles sont utilisés?

Dr Ka donne un exemple professionnel et un exemple personnel de l'utilisation d'actes de langage.

5.1 Donner des instructions de travail

Plan

Plan

5.1 Donner des instructions de travail

5.1.1 Les attitudes fondamentales dans l'entretien

5.1.2 Les quatres moyens pour se faire comprendre

En prenant le rôle de leadership, distribuer et déléguer des tâches devient une tâche typique et nécessaire. Lorsque la structure hiérarchique est claire, il est peut-être plus facile de donner des instructions qui seront suivies. Cependant, nous résumerions le processus de transmission de l'information, si nous croyons qu'il se termine avec l'énonciation de l'instruction.

Image

Communiquer de manière réussie



Figure 17: Communiquer de manière réussie

Ce qui est dit n'est pas pour autant entendu ;

Ce qui est entendu n'est pas pour autant compris ;

Ce qui est compris n'est pas pour autant accepté ;

Ce qui est accepté n'est pas pour autant appliqué ;

Ce qui est appliqué n'est pas pour autant maintenu.

Les deux importantes conditions préalables pour une communication réussie sont:

- un comportement respectueux envers l'autre et
- la volonté mutuelle de s'écouter et de se comprendre

5.1.1 Les attitudes fondamentales dans l'entretien

Il est particulièrement important dans les situations de communication basées sur les rôles sociaux, de communiquer en montrant de l'estime pour l'autre, si l'on veut atteindre les objectifs. Le comportement d'une personne impliquée dans une conversation peut être déterminé par diverses attitudes fondamentales. Cette attitude intérieure affecte le comportement et peut, en particulier dans les situations difficiles, conduire à des attitudes défensives, inattendues par rapport à l'autre.

Thomas A. Harris a développé un modèle qui suppose quatre paramètres de base qui peuvent survenir lors d'une conversation:

Attitude fondamentale 1: Je suis O.K. – tu es O.K.

Attitude fondamentale 2: Je suis O.K. – tu n'es pas O.K.

Attitude fondamentale 3: Je ne suis pas O.K. – tu es O.K.

Attitude fondamentale 4: Je ne suis pas O.K. – tu n'es pas O.K.

Harris und Harris 1985

Image

Attitude fondamentale 1



Figure. 18: Attitude fondamentale 1

Je suis O.K. – tu es O.K.

Il s'agit ici d'une attitude fondamentale positive et coopérative qui a un impact positif sur la communication et la coopération.

«Je m'accepte avec mes besoins, comportements, etc. et je t'accepte aussi en tant que Personnalité avec tes désirs, attentes, idées... »

Ce cadre de direction ne se sent ni supérieur ni inférieur à ses collaborateurs. Il entretient un style de partenariat.

Il sait qu'il n'est pas exempt d'erreurs et accepte aussi les erreurs des autres. Néanmoins, il peut critiquer et abordera l'erreur et résoudra ensemble les problèmes. Mais il fera cela de manière partenariale.

La communication à partir de cette attitude fondamentale montre de l'estime envers l'autre, même dans des situations difficiles.

Image

Attitude fondamentale 2



Figure. 19: Attitude fondamentale 2

Je suis O.K. – tu n’es pas O.K.

La communication est ici basée sur un sentiment de supériorité.

« Je m’accepte avec mes besoins, comportements, etc. mais je ne t’accepte pas... »

Dans le comportement de communication, un cadre de direction avec cette attitude fondamentale aura des difficultés à être à l’écoute, parce qu’il partira du principe qu’il sait comment le collaborateur argumente. Les problèmes qui surviennent en cours de discussion sont généralement vus chez l’autre. Le cadre dirigeant se concentre sur ses propres idées et solutions. Il fait peu confiance aux compétences des autres, ce qui fait qu’il ne délègue pas vraiment. Il doit fortement contrôler, parce qu’il ne croit pas en les capacités de ses collaborateurs. Dans le pire des cas, il en résulte un cercle vicieux dans le sens de la prophétie auto-réalisatrice: les contrôles conduisent à l’incertitude chez les collaborateurs, ce qui réduit la confiance, des tâches plus exigeantes ne sont plus attribuées, la confiance en soi diminue encore plus, encore plus de contrôles sont nécessaires ... La communication à partir de cette attitude fondamentale montre un manque de confiance.

Image

Attitude fondamentale 3



Figure. 20 Attitude fondamentale 3

Je ne suis pas O.K. – tu es O.K.

La communication est ici basée sur un sentiment d’infériorité.

« Je ne peux pas m’accepter tel que je suis, mais je t’accepte comme tu es. »

Des cadres dirigeants avec cette attitude ont tendance à avoir peu confiance en eux. Ils s’engagent très peu pour leurs propres idées et les font rarement prévaloir. Ils pensent que les idées des autres sont meilleures. Dans les négociations, ces dirigeants font rapidement des concessions. Ils ont un grand besoin de reconnaissance et d’attention. Cela apparaît clairement dans leur comportement trop complaisant envers les collaborateurs.

La communication à partir de cette attitude fondamentale est très prudente.

Image

Attitude fondamentale 4



Figure 21: Attitude fondamentale 4

Je ne suis pas O.K. – tu n’es pas O.K.

Ici, une valeur particulière n’est accordée ni à soi-même ni à l'autre.

Le message est: « Je ne m'accepte pas moi-même, mais je ne t’accepte pas non plus. »

Des conversations avec des personnes ayant cette attitude sont généralement caractérisées par le refus, le doute, le rejet. Cette perception négative de soi, qui n'est souvent pas extériorisée, s’accompagne d'un sentiment d'infériorité.

Les cadres de direction avec cette attitude ne prennent pas très au sérieux leur rôle de leadership. Ils contribuent peu par des approches constructives et des solutions. Il leur manque un feed-back constructif et une vision positive des potentiels et opportunités.

La communication à partir de cette attitude fondamentale est très destructrice.

L’attitude fondamentale «Je suis o.k. – Tu es o.k. » est la meilleure base pour un entretien avec des collaborateurs. Vous pourrez par cette attitude communiquer plus facilement vos idées et vous avez de fortes chances que votre collaborateur vous comprenne et soit prêt à accepter votre position ou du moins de se pencher sur la question.

L’estime est donc une condition préalable importante pour créer une volonté d’écoute.

Entendre se fait automatiquement, mais écouter est un processus conscient et une décision consciente. L’écoute implique la disposition à écouter. Sans cette volonté, la communication en tant qu’acte de langage ne peut pas réussir.

En outre, de nombreux obstacles, qui empêchent d’écouter de manière intéressée sur une longue période, peuvent être éliminés.

Les raisons qui conduisent, malgré une volonté d’écoute, à ce que nous entendions sans réellement écouter sont, par exemple:

- trop de détails,
- penser plus vite que l'autre,
- rêvasser au cours de la conversation
- présentation ennuyeuse ...

Exemple

Un chef d’équipe a besoin de statistiques pour une présentation au Conseil d’administration. Pour cela, il demande à un collaborateur de s’occuper de cette tâche supplémentaire, bien qu’il sache que ce n'est pas son domaine et qu’il est déjà très occupé par d’autres tâches du projet.

Cet appel ne peut réussir que si les conditions (temps, organisation, capacités) sont favorables. De plus, le collaborateur doit comprendre ce que le chef d'équipe attend de lui, accepter le contenu de la demande, accepter que le chef d'équipe veuille qu'il remplisse cette tâche et être prêt à accomplir la tâche.

La communication du cadre de direction ne réussit que si sur le plan factuel elle est compréhensible et sur le plan relationnel elle est valorisante.

5.1.2 Les quatre moyens pour se faire comprendre

Les informations ne sont accueillies facilement que si elles répondent à quatre conditions:

- La simplicité
- La structure et l'ordre
- La brièveté et la concision
- La clarté

Comment ces quatre conditions peuvent-elles être réalisées concrètement?

Steiger et Lippmann 1999

La simplicité

Les gens peuvent se concentrer sur le contenu essentiel s'ils ne dépensent pas toute leur énergie au décryptage des informations individuelles.

- Faites des phrases courtes et claires.
- Évitez les mots étrangers qui ne sont probablement pas connus de toute l'assistance
- Expliquez les termes techniques.
- Utilisez des verbes.

La structure et l'ordre

Les auditeurs adultes apprennent plus facilement quand ils ont une orientation sur le contenu, les périodes, les structures ...

- Faites bien comprendre le fil conducteur.
- Visualisez la structure/ le plan.
- Séparez les faits des opinions.
- Donner des conclusions (intermédiaires).
- Insistez sur l'essentiel.

La brièveté et la concision

Les auditeurs enregistrent plus facilement de petites quantités d'informations et les comprennent mieux.

- Formuler simplement et de manière concise.
- Évitez les répétitions.

La clarté

Les orateurs qui ne veillent pas à parler de manière stimulante, plombent la concentration de l'auditoire dans la mesure où il doit se motiver lui-même.

- Utilisez des images et des citations.
- Donnez des exemples.
- Adressez-vous personnellement à votre interlocuteur.
- Visualisez les informations importantes.

Ces quatre moyens pour bien se faire comprendre concernent l'aspect factuel de l'acte de langage. Or nous savons que chaque message comprend à la fois un aspect factuel et un aspect relationnel.

Les instructions de travail devraient donc être formulées de telle sorte que les collaborateurs comprennent la demande, l'acceptent et s'en chargent. Cela se fait à travers une communication appropriée et respectueuse.

L'exemple suivant illustre cette idée:

Exemple

Circulaire 1

De: la Direction

A: Tous les employés

Objet : Abus de photocopieurs

« Il a récemment été porté à notre attention qu'un certain nombre d'employés de cette entreprise a utilisé de façon très généreuse les photocopieurs existants. Pour le dire plus clairement: ces appareils sont utilisés à des fins autres que professionnelles.

Notre confiance n'étant semble-t-il récompensée que par seulement une partie du personnel, nous voulons porter à l'attention de tous les intervenants, à savoir tous ceux qui ont dans le passé abusé de l'équipement à des fins privées ou qui prévoient de le faire, que leur comportement ne peut être et ne sera pas toléré. La violation de cette directive sera suivie et nous nous réservons le droit de décider des conséquences pour les personnes concernées. Au cas où vous auriez encore des questions à ce sujet, veuillez contacter le secrétariat de la direction. »

Stroebe 1996

Quel est le but de cet écrit?

Il doit être mis fin aux photocopies gratuites pour un usage privé.

Quel est l'impact de la circulaire sur le personnel?

Les menaces et les insinuations auront peut-être pour effet que les employés ne feront plus de copies privées de peur de se « faire épingler ». Mais en même temps, ils seront en colère à cause du ton dur de la circulaire et des allégations, notamment ceux qui jusqu'à présent s'étaient comportés correctement. La colère, le dépit et une détérioration de l'ambiance de travail en résulteront.

Exemple

Circulaire 2

De: Département Organisation

A: tous les employés

Objet: Utilisation du photocopieur

« Vous pouvez désormais utiliser nos photocopieurs également à des fins privées en contrepartie d'une participation aux coûts de revient de seulement 0,10 € par copie. Sur chaque photocopieur se trouve désormais une liste. Inscrivez-y SVP votre nom et votre consommation.

Merci! »

5.2 Clarifier les problèmes personnels d'un collègue dans la conversation

Plan

Plan

5.2. Clarifier les problèmes personnels d'un collègue dans la conversation

5.2.1 L'écoute

5.2.2 Les messages à la première personne / « messages-Je »

La situation : un de vos collègue a depuis quelques jours l'air très déprimé, il ne fait plus les blagues que vous aimez chez lui. Apparemment, il fait aussi des erreurs au niveau de son travail. Le lendemain, après qu'il soit encore une fois arrivé en retard, vous l'abordez.

«J'ai remarqué que tu t'es renfermé sur toi-même. Tu ne ris presque plus. Qu'est-ce qui se passe? As-tu des problèmes? Veux-tu en parler? »

Votre collègue vous regarde et est apparemment assez reconnaissant d'être en mesure de se confier. Ce qu'il va faire.

Vous êtes désormais dans la situation où vous avez proposé un entretien. Vous ne devriez faire cette offre que si vous avez réellement le temps, sinon votre collègue se sentirait trompé. De plus, vous avez par cette suggestion promis d'écouter. Afin que cet entretien réussisse pour vous, pour votre collègue comme pour votre relation, vous devez d'abord préciser que vous êtes disposé à écouter. Entendre se fait automatiquement, mais écouter est une décision consciente qui peut se réaliser à différents niveaux.

Certaines discussions se déroulent de façon à ce que des informations soient échangées à un niveau très simple.

A dit: Hier, j'ai du vraiment me presser pour prendre le bus.

B répond: Cela fait longtemps, que je n'ai pas pris le bus, c'est devenu trop cher.

A répond: oui, le prix s'y ajoute, mais pour moi, c'est les horaires qui me gênent vraiment...

Dans cet extrait, qui pourrait être poursuivi indéfiniment, il s'agit moins de se comprendre les uns les autres ou de développer une compréhension, que d'échanger des informations. Chacun attend son tour pour «placer» un élément d'information.

Ce type de conversation est habituellement notre communication quotidienne. Quand il s'agit de comprendre un problème et d'aider à le résoudre un autre type d'écoute est nécessaire.

En tant que collègue et dirigeant, nous devons être capables de saisir la manière de penser, de ressentir et de vivre des autres. Si nous ne voulons ou ne pouvons pas le faire, une certaine intensité de la conversation ne sera pas possible, et nous ferions mieux de renoncer à la conversation ou de la reporter.

5.2.1 L'écoute

Si nous voulons, en tant que cadre de direction, collègue ou ami, parler avec quelqu'un de ses problèmes, si nous offrons sérieusement notre aide, alors nous devons d'abord avoir la volonté d'écouter. Nous devenons des auditeurs actifs qui contribuent à façonner la conversation, bien que nous n'ayons pas la part principale de parole. Mais nous comprenons, en posant des questions et en exprimant de l'empathie envers l'autre avec ses intentions et ses sentiments. Nous contribuons à résoudre les problèmes en suggérant des hypothèses et en identifiant les possibilités d'action. Ainsi, nous devenons un « partenaire » dans la conversation.

L'écoute active est donc une technique importante pour la conduite d'entretien.

L'expérience de Rogers

L'expérience du psychologue Américain Carl R. Rogers est un bon exercice d'empathie et de compréhension. Elle montre également à quel point cela peut être difficile de se mettre dans la peau d'autrui.

« Je suis heureux d'être en mesure de vous proposer une petite expérience que vous pourriez faire pour tester la qualité de votre compréhension. Lorsque vous vous trouverez la prochaine fois dans une dispute avec votre femme ou votre mari, un ami ou un petit groupe d'amis, interrompez un moment la discussion et introduisez la règle suivante: chacun ne pourra parler qu'après avoir répété les idées et les sentiments de l'orateur précédent, correctement et à la satisfaction de ce dernier. Comprenez-vous ce que cela signifierait? Cela voudrait dire: avant que vous ne proposiez votre propre point de vue, vous devriez vous transposer dans le cadre de référence de l'autre orateur et comprendre ses pensées et ses sentiments, de sorte à ce que vous puissiez les lui résumer. Cela paraît simple, non? Or, si vous l'essayez une fois, vous verrez que c'est l'une des choses les plus difficiles que vous aurez jamais entreprise. »

Selon Kießling-Sonntag, on peut distinguer trois formes différentes d'écoute active:

1. l'écoute dédiée
2. la paraphrase
3. le miroitement

1^{er} niveau: l'écoute dédiée

La véritable écoute signifie faire la distinction entre la perception et l'interprétation.

Nous avons tendance à mélanger les perceptions et les interprétations. Nous évaluons ce que nous avons vu et entendu comme : vrai, absurde, exagéré, important, incompris. Le résultat est une fusion de faits objectifs et de nos sentiments ou interprétations. Cela rend difficile de rester à l'écoute, de ne tenir compte que des informations factuelles et de soutenir l'orateur dans son intention et ses intérêts.

L'écoute dédiée élève le niveau de la conversation, parce que vous consacrez toute votre attention à votre interlocuteur. Vous prenez votre interlocuteur au sérieux et lui montrez de l'estime. Au cours de l'entretien, il y aura également des pauses qu'il faudra tenir. Elles permettent d'approfondir la conversation. Vous gardez un contact visuel avec votre interlocuteur et lui donnez le sentiment que vous êtes pleinement concentré sur ce qu'il dit. Vous le laissez finir et évitez des commentaires du genre c'est bon, c'est mauvais, c'est efficace ou c'est dommage. Ceci crée la confiance et il s'ouvrira de plus en plus à vous.

Vous montrez de l'intérêt et de la sympathie par des déclarations telles que:

- Racontez-moi...
- Cela m'intéresse.
- Hochement de la tête
- Hmm oui, ...

2^{ème} niveau : la paraphrase

Vous allez un niveau plus loin, en résumant ce que vous entendez. Vous enregistrez ce que dit votre interlocuteur et le lui redite avec vos propres mots. Cela vous permet de vous assurer que vous l'avez bien compris et vous intensifiez ainsi votre concentration sur la conversation.

Kießling-Sonntag 2000

Exemple

Vous demandez à votre collègue ce qu'il pense du nouveau système d'évaluation. Votre collègue montre clairement:

- qu'il trouve le formulaire inacceptable.
- Il ne permet pas de répondre correctement à certaines questions.
- Globalement, cela signifie beaucoup de travail.

Votre réponse: « Tu es donc d'avis que cela n'aurait pas du être introduit de cette façon? »

Il se peut que votre collègue reprenne maintenant ses réticences, parce que ce ne sont que des détails. Mais il se peut également qu'il les confirme. En tout cas, vous avez, en le paraphrasant, résumé sa déclaration et appris si vous avez bien compris votre collègue.

3^{ème} niveau: le miroitement

Cette variante de la «écoute active» se réfère à une attitude et technique d'entrevue et de dialogue qui devrait être appliquée en particulier dans les situations de counselling. L'auditeur ne reste pas dans une « attitude de consommateur passif » mais contribue activement et assume une responsabilité dans la réussite de l'entretien. Ici, on ne fait pas seulement attention à ce que dit l'autre, mais aussi comment l'autre personne parle et se comporte.

En écoutant bien et en posant les bonnes questions, l'auditeur obtient des informations sur le plan factuel, mais il apprend aussi quelque chose sur les sentiments de l'orateur. Le miroitement est une technique qui ouvre la discussion et, par l'implication du côté émotionnel, contribue à la résolution du problème. Cette technique ne devrait, pour des raisons de fair-play et de crédibilité personnelle, être utilisée que si l'auditeur se sent réellement à la hauteur du côté émotionnel de la conversation. Et s'il est sûr qu'il apprécie cette franchise et qu'il pourra la traiter avec respect.

Le miroitement soutient les processus de résolution de problèmes. Il se crée une intensité de la conversation qui requière une franchise et une estime mutuelles. Cela signifie aussi une confiance pour le traitement des contenus de la conversation. Cette technique d'entretien ne devrait pas être utilisée comme une technique pure, mais seulement lorsqu'elle est accompagnée d'une attitude d'estime envers l'interlocuteur. Elle conduit alors à un nouveau niveau de la conversation.

L'écoute active aborde les émotions, par exemple:

- Vous avez le sentiment, que...
- Vous êtes (en colère, triste, heureux ...)
- Je crois comprendre que vous ...
- Vous voulez dire ...
- De votre point de vue ...

Si vous voulez montrer un réel intérêt, alors vous devez écouter activement, en suivant les consignes suivantes:

- N'interrompez pas votre interlocuteur
- Montrez de l'intérêt par des gestes et la mimique
- Demandez des précisions.
- Répétez les déclarations importantes.

Kießling-Sonntag 2000

5.2.2 Transmettre des messages à la première personne / « messages-Je »

Vous voulez prendre parti? Vous voulez pouvoir dire que quelque chose ne vous a pas plu, sans pour autant que l'autre se sente agressé?

Donnez des **messages-Je**.

Les « messages-Je » sont des énoncés qui communiquent vos propres opinions et propres sentiments. Les formulations comme « on » ou « nous » sont plutôt impersonnelles, agissent comme une armure protectrice de généralité et conduisent souvent à des blocages chez l'interlocuteur.

Un message-Je est constitué d'une dimension émotive et d'une dimension factuelle. Les propres sentiments sont exprimés à la première personne. La raison qui a suscité les sentiments est formulée dans la partie de l'information.

Exemple

« Quand j'ai constaté que tu n'as pas tenu ta promesse de travailler en équipe, j'ai été très déçu. »

La critique exprimée à la deuxième personne est quelque peu blessante et la personne concernée est rapidement mise sur la défensive. A la première personne, la critique est toujours présente, mais elle est plus acceptable. Une confrontation est évitée. C'est l'orateur qui a d'abord un problème, pas l'allocutaire

« Je suis déçu, parce que tu n'as pas tenu ta promesse », plutôt que de dire « Tu n'es pas fiable. »

Mais, méfiez-vous, certains « messages-Je » n'en sont pas ; ce sont des messages à la 2^{ème} personne cachés, une accusation, un reproche.

N'est pas un « message-Je »: « Je trouve que tu n'es pas fiable », car c'est la même chose que de dire « tu n'es pas fiable ».

Les « messages-Je » aident aussi à souligner des choses positives:

Exemple

« J'apprécie notre coopération, parce que vous êtes si indépendante et fiable. »

Les « messages-Je » sont un moyen important de désescalade. Ils facilitent au récepteur le fait de se rendre et de céder.

Les « messages-Je » placent la responsabilité de la suite des événements dans les mains de l'interlocuteur.

Les « messages-Je » favorisent des « messages-Je » chez l'autre. Cela crée une atmosphère de franchise et d'intimité.

Exercice

Exercice

Formulez des « messages-Je » pour exprimer:

- Tu es arrogant!
- C'est puéril
- Tu es sans égard pour autrui
- Tu es égoïste.
- C'est incroyablement présomptueux.
- Vous devez bien le reconnaître
- C'est encore une fois votre département qui est responsable du retard, c'est toujours le département marketing.
- Cela fait longtemps que je n'ai pas entendu de telles absurdités
- Ne peux-tu pas pour une fois m'écouter?

Pause. Anne est très satisfaite des exemples. « Ça fait plaisir de réfléchir ainsi à son propre comportement du langage. D'accord, mais j'ai tout de même faim maintenant », pense-t-elle, « et agir avec le langage peut se faire même au restaurant universitaire. Que diriez-vous de l'acte de langage « commander à manger » ou « small talk » ? »

Après la pause. Anne est excitée. Maintenant, il va s'agir de l'art de la présentation. Elle entre dans la salle de séminaire. Les chaises placées en cercle, l'écran de présentation, le tableau à feuillets mobiles, le tableau blanc, ça a l'air comme d'habitude, mais non, Il y a une caméra vidéo!

« Aï ya yaï ! » pense Anne « nous allons être filmés. Comment vais-je pouvoir me dérober à cela ? De plus, Ma voix est si désagréable! » L'intérêt initial laisse la place à des sentiments d'angoisse. Elle regarde autour d'elle: les autres élèves regardent l'appareil de travers. Ils ont probablement des pensées similaires qui trottent dans leur esprit. Dr Ka pénètre dans la pièce:

« Bonjour, mesdames et messieurs. Je vois que vous vous êtes familiarisés avec la caméra vidéo. Une bonne communication se fait, comme vous le savez, non seulement verbalement mais aussi de manière non verbale. Pensez encore une fois à Watzlawick: « On ne peut pas ne pas communiquer »

« C'est pourquoi, je vais vous donner, avant les enregistrements vidéo, quelques conseils pour la communication non verbale. »

6 La communication non verbale

Plan

Plan

6 La communication non verbale

6.1 Règles de base de la mimique et de la gestuelle

6.2 Règles de base du langage du corps

« L'important n'est pas ce qu'on dit mais comment on le dit » car sans le COMMENT, le QUOI n'est pas possible. Notre message linguistique est toujours accompagné par notre langage corporel et notre voix.

Environ 10% seulement du message sont véhiculés à travers la parole. Les 90% restant se laissent répartir en la voix et le ton ainsi que les expressions faciales, les gestes et la posture.

Interaction de clics

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Patrzek , S. 227

La communication à travers le langage corporel

L'expression vocale:

- Timbre
- Volume
- Accentuation
- Changement de rythme
- Conduite de la voix
- Rythme / mélodie

Les Objets:

- Vêtements (tactile)
- Bijoux
- Parfum (substances odorantes)

Comportement spatial:

- Sphère intime
- Sphère personnelle
- Sphère sociale
- Sphère publique

Les gestes:

- La tête
- Les épaules, le torse
- Les bras, les mains, les doigts
- Les jambes, les pieds

La mimique:

- Les yeux (les sourcils)
- Le front (rides)
- Le nez, la bouche (commissure des lèvres)
- Le menton, les joues

La Posture:

- La tenue
- La contraction, la tension
- L'orientation
- La respiration, la transpiration

Fin de la version imprimable

Les signaux du langage corporel sont plus primitifs que les linguistiques. Dans la mesure où ils sont largement guidés par notre subconscient, ils fournissent des informations très directes sur ce qui nous émeut à l'instant même. Le changement des caractéristiques du langage du corps est donc très difficile et n'est possible que dans le cadre d'un long processus. Des formations vidéo ou exercices devant le miroir sont une possibilité de perception de soi ciblée.

Püttjer/Schnierda supposent que le langage inconscient du corps peut de 6 manières différentes détruire des sympathies. Par votre langage corporel vous pouvez :

- détruire le niveau relationnel
En cas de doute, le niveau relationnel non verbal l'emporte sur l'effet du niveau factuel verbalisé. Un «heureuse de te voir» avec un geste de dénigrement de la main en faisant froide mine agit comme étant hostile et n'invite pas à s'entretenir
- Exclure l'autre
Si lors d'un entretien d'embauche vous vous adressez seulement à une des trois personnes qui sont assises en face de vous, vous pouvez être sûr que les deux autres se sentiront ignorées et que cela se répercutera très probablement sur leur appréciation.

- Commettre des violations d'espace personnel
Le bureau appartient généralement à l'espace personnel où on travaille et prend des décisions. Si quelqu'un s'introduit dans cette sphère, s'appuie sur le bureau ou pousse les choses de côté, les gens se mettent presque automatiquement sur la défensive et commencent à défendre leur statut.
- Vous dévaloriser vous-même
Le langage du corps montre aussi clairement comment vous vous voyez. Si vous vous asseyez en face de votre patron, n'occupant la chaise qu'à moitié, en tordant vos mains et en enroulant vos pieds autour du pied de chaise, votre affirmation « Je suis impatient de la nouvelle tâche » ne sera pas très crédible.
- Dégager de l'ignorance
Les cadres de direction qui parlent avec les collaborateurs tout en parcourant les documents, montrent non seulement un mépris de la situation mais aussi des personnes. Ceci a un effet démotivant. De plus, ce cadre de direction ne pourra pas non plus observer la réaction corporelle du collaborateur et devra se fier à la réponse purement verbale.
- Troubler la première impression importante
Une nouvelle collègue, qui se présente à la réunion d'équipe sans établir de contact visuel et sans manifester par une posture du corps ouverte un intérêt pour la nouvelle équipe, aura des difficultés à neutraliser cette première impression revêche.

Püttjer und Schnierda 2001

L'étude de la communication non verbale vise la perception et l'interprétation conscientes des signaux du langage corporel. Cela améliore notre capacité à communiquer. L'apprentissage de l'utilisation consciente du langage du corps peut permettre une prestance assurée et soutenir ainsi notre impact personnel. Cela nécessite que nous trouvions des formes d'expression non-verbale qui nous conviennent.

Le but n'est pas l'acquisition d'un répertoire méthodologique de mouvements et de formes d'expressions qui agissent de façon inappropriées et artificielles, parce que nous y recourons pour simuler quelque chose.

Y a-t-il quelque chose comme une encyclopédie du langage du corps? Oui, mais ... les signaux non verbaux sont la plupart du temps ambigus et ne peuvent être compris que dans le contexte de la parole. Et c'est justement parce que beaucoup de contradictions sont transmises par le langage du corps, qu'il est important de laisser agir la situation et l'image globale.

Exemple

Au cours d'un séminaire sur le leadership, un participant à la 2^e rangée s'est fait remarquer en s'agitant et en consultant constamment sa montre. Cela a mis le coach en colère. Pendant la pause, il l'interpela concernant son manque évident de temps et d'intérêt. Il le regarda un peu perplexe, puis se mit à rire et ... expliqua qu'il venait de s'acheter une nouvelle Rolex, dont il était si fier qu'il ne pouvait pas cesser de la contempler encore et encore.

La perception était correcte. L'interprétation était erronée. Heureusement que le coach a posé la question.

6.1 Les règles de base de la mimique et de la gestuelle

L'amabilité se manifeste sur le visage. Vous parlez avec votre visage. Faites particulièrement attention à:

- La position de la tête
- le front
- les sourcils
- les yeux
- la bouche

Les mimiques suivantes peuvent signifier:

- Pas de contact visuel : manque d'assurance, peur
- Les sourcils levés: surprise
- Faire la grimace: rejet
- Cligner des yeux : familiarité, être d'accord
- Froncer le front: doute, scepticisme
- Pincer la lèvre inférieure entre les dents : embarras

Une mimique « ouverte », c'est-à-dire la tête droite, les yeux ouverts et pas plissés, un contact visuel, le front lisse ..., signale à l'interlocuteur la disposition à s'entretenir.

Le contact visuel

Le contact visuel est l'un des meilleurs signes d'une volonté de communiquer. Alors qu'un regard évasif signale plutôt l'embarras et la honte, un regard fixe exprime plutôt de la domination et de l'agressivité. Prenez le temps d'établir un contact visuel. De cette manière, vous signalez votre disposition à entrer en contact, tout en percevant les réactions de votre interlocuteur. Cela vous facilite la communication.

Les gestes

Une gestuelle « ouverte » signale, tout comme la mimique « ouverte », une volonté à communiquer. Les gestes de la main sont peut-être la forme la plus ancienne et la plus importante de la communication non verbale. Ils sont aussi une forme difficile. Tous ceux qui se sont retrouvés un jour devant un groupe en se demandant quoi faire avec les mains, le savent.

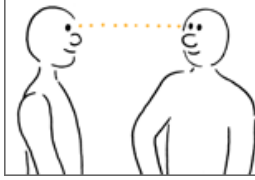
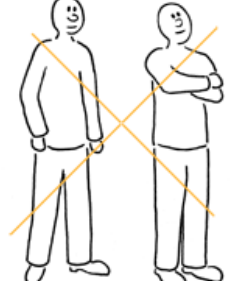


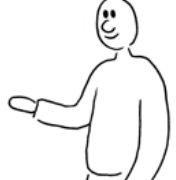

Si quelqu'un montre la paume des mains, on parle d'une position de main ouverte, signalant la confiance et l'ouverture d'esprit. Une position de mains fermées avec la paume vers le bas signale plutôt une posture défensive.

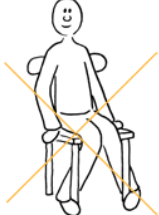

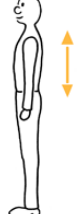
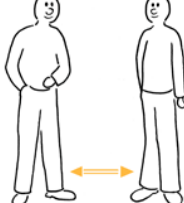
Tableau

Les gestes suivants ...	peuvent signifier:
se tordre les mains	Rechercher une solution
Se frotter les mains	Joie anticipée
Fermer les poings	Détermination
Croiser les mains derrière la tête	Satisfaction, Arrogance
Placer la main devant la bouche	Regretter ce qui a été dit
Mettre les mains dans la poche	Manque d'assurance
Caresser le menton	Être songeur
Se gratter le nez	Réfléchir
Se pincer l'oreille	Impatience, désir d'interruption
Lever l'index	Réprimande, avertissement, blâme
Jouer avec un crayon	Nervosité
Pianoter avec les doigts	Impatience
Pointer du doigt	Agressivité, colère

6.2 Les règles de base du langage du corps

La perception du langage du corps peut être très différemment interprétée. Des malentendus ne peuvent pas être complètement évités. Mais il existe certaines règles de base qui vous permettent d'avoir une bonne base pour avoir de l'aplomb et un effet assuré:

	<p>Prêtez attention au contact visuel</p>
	<p>Ne faites pas froide mine à votre interlocuteur</p>
	<p>Tenez-vous, dans la mesure du possible, sur vos deux jambes. Vous ne devriez pas garder les pieds trop près l'un de l'autre, pour éviter de perdre l'équilibre. Une position avec les jambes légèrement écartées est particulièrement relaxante pour une station debout prolongée. C'est aussi valable en jupe.</p>
	<p>Gardez le corps autant que possible immobile, sans vous balancer d'avant en arrière.</p>
	<p>Prenez le temps pour vos gestes. Ne pointez pas du doigt, cela a une connotation d'agressivité, mais toujours avec la main entière, la paume vers le haut.</p>
	<p>Marchez d'un pas calme, sûr et ferme.</p>

		<p>Au cas où vous parleriez en étant assis, n'enroulez pas votre jambe autour du pied de chaise.</p>
		<p>Lorsque vous parlez, vous ne devriez jamais vous tripoter.</p>
		<p>Ne vous faites pas plus petit que vous ne l'êtes. Prêtez donc attention à une posture droite.</p>
		<p>Prêtez attention à garder une distance appropriée par rapport à votre interlocuteur.</p>

Respecter la proxémie

Le besoin des êtres humains de proximité et de distance entre les corps varient, de sorte que les proxémies à partir desquelles nous interagissons varient. La façon dont les personnes se déplacent dans l'espace ou l'investissent, se séparent ou se rapprochent les uns des autres, est un message non-verbal. La proxémie varie en fonction des besoins personnels d'intimité, mais aussi d'une culture à l'autre.

En tant que valeurs indicatives on peut distinguer quatre zones spatiales:

- La sphère publique d'environ 4 m
- La sphère sociale de 1,2 m à 4 m
- La sphère personnelle de 0,6 à 1,2 m
- La sphère intime de 0 à 0,6 m

Un comportement respectueux envers une personne implique également de ne pas envahir son espace personnel. Si cela arrive tout de même, il se développe un sentiment d'embarras, souvent associée à une retraite.

Quiconque qui s'est jamais trouvé aux heures de pointe dans le tram connaît le sentiment de ne pas être en mesure de préserver la distance spatiale. La réaction est habituellement que les gens détournent le regard, regardent ailleurs, mais ne prennent pas contact avec d'autres personnes dans le tram. Trop de personnes se trouvent dans la sphère intime, alors qu'elles devraient se trouver dans la sphère publique. Cela conduit à un malaise.

7 La présentation

Plan

Plan

7 La présentation

7.1 Le choix de la matière

7.2 L'argumentation

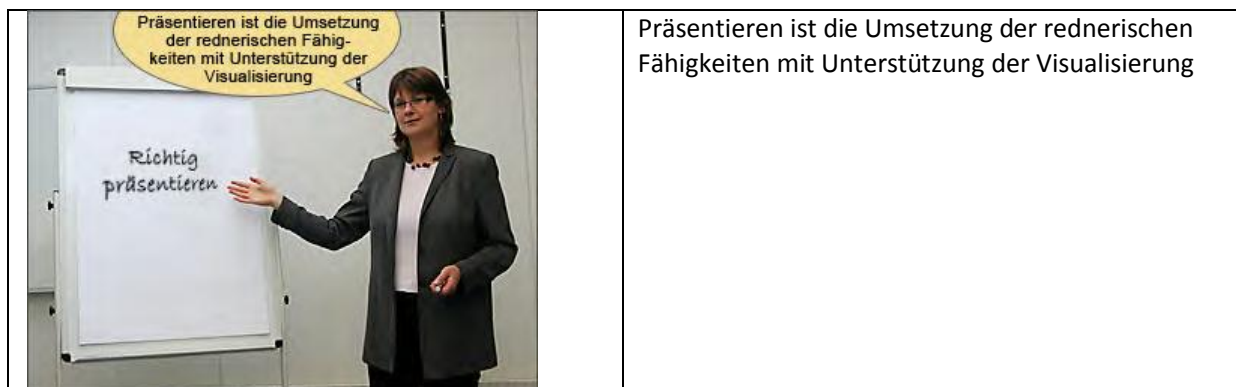
7.3 Les plans de structure

7.4 La visualisation

« Eh bien », pense Anne « il y en a des choses auxquelles il faut prêter attention, mais je verrai bien si je peux appliquer cela de manière consciente très bientôt. C'est une bonne formation. »

« Donc » - reprend Dr Ka après la pause, « Maintenant, comme vous le savez, le thème de la présentation est au programme. Et c'est pour cela que j'ai mis en place la caméra. Je vais maintenant vous faire un bref exposé sur le sujet « comment faire une bonne présentation » que nous enregistrerons pour ensuite visionner cela ensemble. Votre tâche consistera à me donner une rétroaction précise. »

Surpris, les élèves marmonnent dans la confusion. Ce n'est pas ainsi qu'ils s'étaient imaginés la chose. Dr Ka va à la caméra, la met en marche et commence:



Vous avez besoin d'une structure claire, une visualisation réussie et des compétences oratoires. La condition sine qua non pour cela est une bonne préparation. Six points vous aideront pour cela. Pensez dans cet ordre:

1. Quel est mon sujet?
2. Quel est mon groupe cible?
3. Quel est mon but?
4. Quel type de contenu (selon le sujet, le groupe cible et le but) est ce que je veux présenter ?
5. Quel devrait en être le déroulement dramaturgique?
6. Comment puis-je organiser les contenus en conséquence?

Si vous suivez cette règle, cela mettra de l'entrain à votre présentation:



Votre thème vous a soit été donné soit que vous le formulez en fonction de votre objectif.

Si vous connaissez le public cible, vous pouvez adapter votre présentation à ses besoins spécifiques, s'il vous est inconnu, vous pouvez soit essayer de répondre aux besoins de la majorité supposée ou vous fier entièrement à votre instinct et agir selon vos propres objectifs.

Vous ne devriez pas confondre vos propres objectifs avec les attentes / objectifs de votre auditoire!
Les questions suivantes sont utiles pour la formulation des objectifs:

1. Que devrait penser l'auditoire après ma présentation?
2. Que devrait ressentir l'auditoire après ma présentation ?
3. Quelle est l'impression rationnelle et émotionnelle de ma personne que j'aimerais transmettre?

7.1 Le choix de la matière

C'est à partir de ces considérations que découleront les contenus de votre présentation.

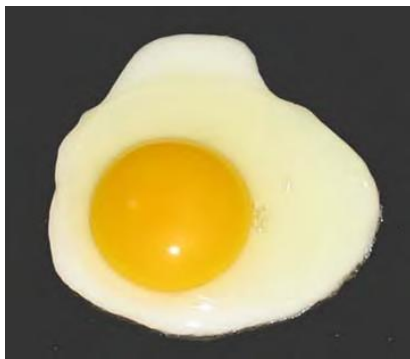
- Vous rassemblez la matière à partir de sources appropriées.
- Vous systématisez votre matière en fonction de critères fixes que vous déterminez vous-même (par exemple familier / inconnu, bienvenue / controversé, facile / difficile, ...).
- Vous visualisez les aspects importants.

Travaillez ici selon trois principes: la sélection, la compréhensibilité et l'attractivité.

Le Principe du choix / de la sélection:

Donnez la priorité aux **nouvelles informations** par rapport à celles qui sont déjà connues, ne transmettez que les informations intéressantes en rapport avec **le but** et le **groupe cible**, limitez vous à **l'essentiel**, pour ainsi dire, «**le dessus du panier**»:

(Remarque du traducteur: Il faudra changer l'image ! – « le dessus du panier » se traduit en Allemand par « je jaune de l'œuf »)



Le principe de la compréhensibilité :

Quelle est le niveau de connaissances que je peux présumer chez mon auditoire?

50 % 10 %
90 % ?
60 % ?

Le principe d'attractivité :

Dans une conférence dans laquelle vous avez tendance à aller dans une direction bien déterminée ou défendez une opinion donnée, il faut réfléchir au meilleur moyen d'argumenter / de présenter des faits:

- Est-ce que je vais laisser de côté certains arguments?
- Est-ce que je vais minimiser l'importance de certains arguments?
- Est-ce que je vais faire ressortir un argument en particulier ?

Deux groupes de questions peuvent ici servir d'orientation:

1. Qu'est ce qui interesse mes auditeurs ? Qu'est ce qui suscite leur attention?
2. Que pensent et ressentent mes auditeurs par rapport à cette question? Sont-ils d'accord ? la rejettent-ils ? Peuvent-ils être confus?

Exercice

Exercice

Et maintenant, c'est à vous de jouer:

Trouvez les dix plus importants actes de langage d'une présentation. Postez-les sur le forum!

7.2 L'argumentation

Vous aurez très certainement noté plus d'actes de déclaration que de question. Il ya plusieurs explications possibles à cela, à savoir:

- Vous devez beaucoup expliquer et convaincre.
- On attend de vous beaucoup d'initiative.
- Il est important que vos positions soient clairement comprises.

C'est pourquoi, vous ferez beaucoup d'observations et présenterez un grand nombre de faits. La plupart des gens pensent qu'une bonne argumentation est la clé de la réussite d'une conférence. C'est vrai. Mais elle ne sert à rien sans l'écoute ».

Attention

«Seul celui qui écoute attentivement peut se faire une opinion juste!

Cela peut sembler paradoxal. Mais c'est comme ça:

Seul celui qui a bien écouté avant la conférence saura ce qui est important pour le partenaire. Il pourra alors l'aborder. Et seul celui qui pendant la conférence portera son attention au langage corporel de l'audience pourra adapter sa présentation à la situation. Sinon il se produira facilement ce que Sten Nadolny décrit si bien dans « la découverte de la lenteur » comme « la mobilisation d'arguments », « la conscription de détails pour une guerre d'allégations ». C'est souvent comme ça.

Les auditeurs sont alors enterrés sous une montagne de pavés argumentatifs.



Souvenez-vous des formes d'argumentation:

4.2 Bien argumenter

Vous avez bien sûr besoin de ces éléments pour structurer de manière convaincante vos positions. Mais cela n'est pas suffisant, car ce n'est que si vous parvenez à créer un dialogue fictif ou même partiellement vrai, que votre chance de gagner votre public sera vraiment grande. Vous avez sûrement remarqué qu'un raisonnement dialectique a été appliqué ici et que vous aviez peine à le suivre parce qu'il était trop imbriqué.

Ce n'est que si vous posez, au cours de votre conférence, les bonnes questions que vous pouvez fournir les bonnes informations en tant que conséquence logique et donner l'impression d'une conversation avec le public. Des présentateurs très expérimentés parviennent en effet à poser des questions de telle manière à instaurer un véritable dialogue dans la conférence. Jetez donc un coup d'œil sur la systématique du questionnement:

4.1 Les questions

Il n'existe heureusement que trois types de question:

1. Les questions ouvertes du type = Qui? Quoi? Quand? Où? Pourquoi? Pour quoi faire? Comment?
2. Les questions fermées dont la réponse est Oui ou Non = + / - A
3. Les questions alternatives = A ou B

Les questions n'ont dans la conférence que peu de fonctions. Il s'agit essentiellement:

- Les questions ouvertes = beaucoup de propres informations
- Les questions fermées = la structure
- Les questions alternatives = introduction à une discussion pour peser le pour et le contre

Vous trouverez, tout à l'heure, vous-même, la meilleure façon d'y parvenir. De quoi avez-vous besoin? Bien sûr, de certaines méthodes de structuration. Il existe deux groupes de trois plans de base pour une présentation des faits.

7.3 Les plans de structure

Le plan le plus simple, mais pas forcément le plus facile, car lié à des tensions, c'est l'énumération. Voici trois exemples:

Tableau

1^{er} Groupe: modèles d'énumération

Modèle E1:	Modèle E2:	Modèle E3:
Exemple de sujet: Les éléments d'un lancement de produit	Exemple de sujet: Les causes de la Baisse des ventes	Exemple de sujet: Prestations d'un franchiseur
1. Présentation au groupe de partenaires	1. Choc- TEuro	1. Le développement et la production de produits
2. Présentation au groupe de clients	2. Un ralentissement économique	2. Un cadre de services (publicité, marketing, logistique, ...)
2.1 Document	3. Un empâtement de la marque	3. La sécurité par une marque introduite
2.2 Exposition		4. La sécurité par un concept éprouvé
2.3 Actions		5. La sécurité par le réseau

Un développement est plus facile à transmettre au niveau argumentatif :

Tableau

2^{ème} Groupe: Modèles de développement

2 ^{ème} Groupe : Modèles de développement		
Modèle D1:	Modèle D2:	Modèle D3:
Développement chronologique	Développement de causalité	Développement de définition
Sujet : Développement d'une station de rêve	Sujet: Position dominante sur le marché	Sujet : Service
Phase I Petite boutique de futon à Göttingen	Une bonne qualité et une commercialisation efficace	Origine: Lat. Servitium = Service d'esclaves à
Phase II Un grand magasin de literie à Göttingen	Conduisent à	Lat. Service = servir à lat. Servus = esclave
Phase III Une petite entreprise en franchise	Une bonne réputation, une grande popularité	Usage: AngL. Service = service clientèle à
Phase IV Une grande entreprise en franchise	Conduit à Position dominante sur le marché	Angl. To serve = servir Propre choix
<i>Principe:</i> la division du sujet en étapes	<i>Principe:</i> la dérivation d'une étape de	<i>Principe:</i> des termes ou des

<p>chronomogiques</p> <p><i>Locutions</i> : maintenant/après/année X / après cela /etc</p>	<p>la précédente</p> <p><i>Inductif</i>: déduire une généralité à partir de phénomènes particuliers</p> <p><i>Locutions</i>: conduit à/ c'est à dire / il en découle/ si... alors / etc.</p> <p><i>Deductif</i>: déduire un phénomène particulier d'une généralité</p> <p><i>Locutions</i> : parce que /car/etc.</p>	<p>déclarations connexes sont expliqués</p> <p><i>Locutions</i>: des termes ou des déclarations connexes sont expliqués</p> <p><i>Locutions</i>: cela veut dire / j'entends par là / etc.</p>
--	--	---

7.4 La visualisation

Pour maximiser l'impact rationnel et émotionnel de votre présentation, soutenez des arguments ou faits choisis par des représentations visuelles. Car : lorsque des faits, des relations, les propriétés ou des procédés sont décrits et expliqués, vous constatez souvent que les mots tout seuls ne semblent pas suffire pour que vous compreniez. Ou que ce qui est dit disparaît rapidement de votre esprit. Et c'est justement le point important: avec la multitude d'informations acoustiques transmises, l'auditeur ne retiendra qu'un faible pourcentage de données, surtout quand il s'agit de questions abstraites. En combinant une transmission de données acoustiques et visuelles, le taux de rétention est beaucoup plus élevé. Et c'est ainsi que les objectifs de la visualisation sont toujours:

Image

Objectifs de la visualisation

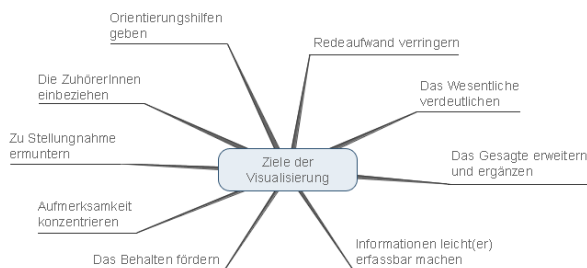


Figure 22: Objectif de la visualisation

Le but de la visualisation

Donner une orientation – réduire l'effort de la parole – clarifier l'essentiel – élargir et compléter ce qui est dit – rendre l'information plus facile à saisir – favoriser la rétention – concentrer l'attention – encourager la prise de position – Inclure les auditeurs

Comme vous pouvez le constater, la visualisation n'a toujours qu'une fonction de soutien. Il ne s'agit donc pas de remplacer l'explication verbale des faits par la représentation visuelle. Visualiser signifie : rendre plus intelligibles des faits à travers des représentations visuelles.

Si vous gardez à l'esprit les directives suivantes, tout se passera bien:

- Qu'est-ce que je veux présenter? (contenu)
- A quoi la présentation devra-t-elle servir? (but)
- Qui est ce que je tiens à informer ou à convaincre? (Groupe cible)

Vous avez besoin d'une grande collection d'illustrations et de graphiques. Ces représentations doivent vous être familières, elles doivent être présentes à votre « œil intérieur ».

Pensez ici aussi à la formulation de vos objectifs.

Exercice

Exercice

Réfléchissez aux avantages et aux inconvénients des médias suivants:

Interaction cliquer - glisser

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Pour les textes tenez compte SVP des aspects suivants :

Une bonne lisibilité: Utilisez des caractères typographiques / avec l'ordinateur (police supérieure à 14)

Les habitudes de lecture: du haut à gauche au bas à gauche, de gauche à droite

Simplicité: Utilisez des mots communs, des phrases simples

Structure / Ordre: recourir à des titres et sous-titres / former des paragraphes opportuns

Brièveté / concision: se limiter à l'essentiel

Stimulants supplémentaires: couleur / croquis

Pour les diagrammes, faites SVP attention de choisir le diagramme approprié à l'objectif recherché.

Tableau

Quel diagramme est approprié pour quel but?

Type de diagramme	
Type d'information à présenter	Liste Tableau Courbes Histogrammes Barres Secteurs organigramme Schéma Schéma de flux
Énumération	
Affectation des données	
Valeurs absolues	
Parts de l'ensemble	
La structure organisationnelle	
Structure - composition	
Trajectoires de développement	
Comparaison	
Processus	

Tab. 1: Quel diagramme est approprié pour quel but?

Pour conclure, voici quelques conseils généraux pour la représentation illustrée:

- maximum trois couleurs par illustration
- Formez des blocs, placez les unités de contenu proches les uns des autres dans l'espace
- Faites ressortir les relations de sens par une même couleur et une même forme
- Mettez en évidence ce qui est important par une couleur signal (ex. rouge) ou des éléments graphiques (cadre, soulignement, hachure)
- Laissez de l'espace afin que la présentation puisse faire effet
- n'utilisez pas d'abréviations
- Insérez de « belles images »
- Il ne faut pas que cela soit trop « parfait », cela procure une impression de froideur et de distance
- Testez l'impact (amis et connaissances comme « animaux de laboratoire », car la propre perception peut fortement différer de celle des autres personnes)
- L'art est dans l'omission, la quantité ne fait pas la qualité !

« Le séminaire est fini, Ouf! » pense Anne « c'est beaucoup, j'ai le tournis! » Mais le Dr Ka. n'a pas encore fini. Elle souhaite avoir un feedback (des commentaires) sur le séminaire. Et pour que tous les participants sachent ce qu'est un Feedback et ce à quoi il faudra prêter attention, elle en résume les principales règles.

8 Transmettre un retour d'information (Feedback) – Exprimer de la reconnaissance ou de la critique

Dans notre quotidien professionnel, nous faisons des suppositions au sujet de la façon dont les autres perçoivent notre personne et notre performance. Mais nous avons rarement une certitude à ce sujet, car nous n'en parlons que très rarement. Dans une relation de leadership, il est clairement de la responsabilité du cadre de direction de reconnaître la bonne performance des collaborateurs et de critiquer les mauvaises. Mais qui au sein d'une équipe est responsable de cela? Un échange d'opinion franc et par là même la disposition à critiquer ou à complimenter est un moyen pour que les relations de travail fonctionnent bien de manière durable. De plus, une rétroaction franche soutient le processus de développement individuel d'une personne. Nous devrions être heureux que certaines personnes aient le courage de nous faire honnêtement part de leur opinion. Car, cela nous permet de grandir, peu importe si nous sommes d'accord ou pas.

« Fournir une rétroaction signifie informer une autre personne sur la façon dont nous le percevons, la comprenons et la ressentons. »

Kießling-Sonntag 2000

Nous recevons des rétroactions inconscientes dans différentes situations par un sourire, un regard, un peu d'attention, un froncement de sourcils ou un regard détourné.

Lorsque les rétroactions sont cultivées dans la collaboration, ces éléments peuvent être consciemment conçus. La collaboration en devient plus franche et plus compréhensible.

Remarque importante

La règle la plus importante en donnant une rétroaction / un feedback est :

Un Feedback est sensé soutenir (même si des comportements négatifs sont décrits) et non pas dévaluer l'autre personne.

Les règles pour donner une rétroaction

- Ne donnez une rétroaction que lorsque votre interlocuteur est disposé à accepter vos commentaires et que la situation permet la franchise.
- Proposez vos commentaires, ne les imposez pas!
- Reportez-vous à des comportements limités. Décrivez ce que vous avez observé chez l'autre personne, ce que vous avez observé chez vous-même et ce que vous ressentez. Utilisez pour cela des affirmations à la première personne.
- Identifiez les observations en tant qu'observations, les opinions en tant qu'opinions et les hypothèses en tant qu'hypothèses.
- Evitez les évaluations.
- Les comportements pour lesquels vous donnez un feedback devraient être des comportements que votre interlocuteur est en mesure de changer.
- Ne demandez pas à votre interlocuteur qu'il accepte immédiatement votre rétroaction. Laissez-lui le temps d'assimiler l'écart entre l'image de soi et l'image de l'autre.

- Si vous constatez que le récepteur réagit à vos commentaires par des justifications, aborder la question franchement et demandez pourquoi il a perçu votre rétroaction comme un reproche
- Donner un feedback dès que possible. Une rétroaction directe est préférable à un règlement de comptes global.
- La rétroaction doit en principe être réversible. Celui à qui vous donnez une rétroaction devrait également avoir le droit d'en faire de même à votre égard.
- Fournissez un feedback non seulement en ce qui concerne des comportements critiques mais également en ce qui concerne des aspects comportementaux positifs.

Kießling-Sonntag 2000

C'est au tour d'Anne maintenant de fournir une rétroaction. Elle est satisfaite et le dit à la modératrice, Dr Ka

Video

Dans la version en ligne vous trouvez à ce niveau une vidéo.

Les autres participants donnent des commentaires similaires.

Anne rentre chez elle satisfaite et résume pour elle-même encore une fois ce qu'elle a appris, car elle a promis à son petit ami de lui raconter l'essentiel de ce qui a été dit au cours du séminaire.

Résumé

Résumé

Résumé d'Anne:

- Perception et interprétation: cela améliore la perception, si je les sépare
- Comment fonctionne la communication? C'est une compréhension à différents niveaux, au moins sur le contenu et les relations et je dois être précise dans ma formulation.
- La communication verbale a lieu dans les actes de langage. Je peux délibérément provoquer un effet en recourant au langage.
- Nous employons dans notre vie professionnelle, mais également dans notre vie privée, des actes de langages simples et complexes
- La communication non verbale affecte la réussite de l'entrevue.
- La préparation ciblée d'une bonne présentation est le principal facteur de réussite.

V - Autogestion

Prof. Dr. Annegret Reski

Ecole supérieure: Université des Sciences Appliquées
Lübeck

Domaine d'activité: Professeur en
gestion du personnel et en
compétences sociales

Dr. Stefan Goes

Contact: Hafenstraße 33
23568 Lübeck

Le respect d'autrui

La confiance en soi

La perception de soi

L'initiative

L'estime de soi

Lancement

Mentions légales

© 2007 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne. Tous droits réservés

Utilisation des objets d'apprentissage

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory.

Aperçu

Dans ce module, vous apprendrez les rudiments d'une autogestion réussie. La réflexion sur votre type de personnalité en fait partie, tout comme des règles pour une organisation de travail favorable et des modèles de comportement conduisant à la réussite.

Des exercices, des expériences et des tâches "illustrent" les modèles théoriques. Ainsi, acquérir cette connaissance et essayer de nouvelles choses devient divertissant. Nous vous aidons à dire et à faire exactement ce que vous voulez.

Bonne chance!

Les objectifs d'apprentissage

Les objectifs d'apprentissage

Après avoir traité ce module, vous pourrez:

- différencier votre image de vous-même à l'aide de tests de personnalité et de techniques de rétroaction,
- réfléchir sur votre organisation du travail et l'optimiser,
- recourir à une autogestion consciente pour atteindre vos objectifs.

Plan

Plan

- 1 Qu'est ce que l'autogestion?
- 2 Image de soi et image de l'autre
- 3 autoréflexion et modèles de personnalité
- 4 Se connaître soi-même
- 5 Identité personnelle et identité sociale
- 6 Travailler sans stress grâce à une auto-organisation judicieuse
- 7 L'organisation du travail
- 8 Identifier et formuler des objectifs

Volume horaire

Volume horaire

Le traitement de cet objet d'apprentissage et des tâches qu'il contient requière environ 11 heures.

1 Qu'est ce que l'autogestion?



Voici Gregor. Il vous accompagnera tout au long du cours.

L'expert allemand en gestion du temps, Lothar J. Seiwert, écrit dans son livre « Balance your life » (équilibrer votre vie)

« L'autogestion se différencie de la gestion du temps classique par le fait que l'individu ne se pose pas seulement la question: quelles sont les tâches que je dois exécuter dans mon travail? Mais également: qu'est ce qui a de l'importance pour moi dans ma vie privée et quelles sont les tâches que je dois ou que je veux effectuer dans mon temps libre? »

Seiwert 2004

L'autogestion va au-delà de la pure gestion du temps. Si la gestion du temps a pour objectif de faire un usage efficace du temps, l'objectif de l'autogestion est le développement de la personnalité dans les organisations.

Définition

« L'autogestion signifie qu'un individu contrôle consciemment des incitations, des processus internes et des réactions, en vue d'atteindre un certain comportement personnel. Les processus de base concomitants sont l'observation du propre comportement, la comparaison de ce comportement avec une certaine norme et l'auto-récompense lorsque ce comportement correspond à la norme.»

Robbins 2001

L'autogestion est considéré comme une compétence personnelle qui intègre diverses méthodes et aptitudes: l'organisation du travail, la collaboration efficace avec les collègues de l'équipe, la répartition du temps, une communication ciblée, l'enregistrement / l'archivage, le traitement et la diffusion de la connaissance, l'intelligence émotionnelle, l'utilisation intensive de tous les sens, etc.

L'autogestion réussie peut contribuer à une vie plus satisfaisante. Elle permet de vivre des expériences positives en atteignant les objectifs fixés, de recevoir plus de reconnaissance, d'avoir de l'aplomb et une prestance pleine d'assurance grâce à une grande paix intérieure, à la conscience d'être authentique, intègre et en accord avec ses propres valeurs.

L'autogestion peut contribuer à une plus grande satisfaction tant dans la vie privée que dans la vie professionnelle. Le développement personnel et l'autogestion des collaborateurs offre à l'organisation les avantages suivants:

- une plus grande motivation et une amélioration du climat social au sein de l'entreprise,
- une souplesse accrue dans la mise en place / l'affectation du personnel et la réponse aux besoins des clients,
- le professionnalisme est encouragé dans l'organisation, les personnes prennent elles-mêmes l'initiative, travaillent de façon autonome et assument des responsabilités, toutes des caractéristiques nécessaires à une entreprise prospère.

Avantages pour les collaborateurs/ trices concerné(e) :

- une plus grande flexibilité et par là même une meilleure affectation, la sécurité de l'emploi en période de suppression d'emplois,
- avec l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences, l'impact personnel et l'influence au sein de l'organisation sont renforcés,
- Ils /elles jouent un rôle exemplaire, les dirigeants font preuve d'intégrité en faisant eux-mêmes ce qu'ils attendent des collaborateurs,
- Ils /elles se garantissent des possibilités d'avancement au sein de cette entreprise ou de la prochaine.

Donald H. Weiss (1999) suppose que les personnes qui se gèrent elles-mêmes ont un certain nombre de compétences qui peuvent être apprises à travers la formation et la pratique.

L'autogestion dans son contexte global peut être faite au niveau de la tête, mais elle ne réussit à long terme que si elle implique toute la personne, donc tant le côté analytique que la gestion des émotions et des valeurs.

«Toute la personne fournit l'arrière-plan et l'appui pour nous gérer nous-mêmes – pour intégrer l'expérience, des pensées, des sentiments, des émotions, des valeurs et des actions qui font de nous ce que nous sommes. Dans le même temps, plus nous serons capables d'intégrer ces aspects de notre vie et le plus notre globalité / plénitude humaine sera sécurisée»

Weiss 1999

Interaction multimédia

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

La **confiance en soi** requière la capacité :

- de rechercher ses propres valeurs, de les développer et ensuite de les vivre et d'agir en conséquence. Ceci est contagieux pour d'autres personnes et pour le monde dans lequel nous vivons.
- de mettre en œuvre ce que nous savons dans notre comportement,
- d'accepter d'autres opinions différentes,
- d'accueillir les feedbacks positifs et négatifs et de nous laisser influencer par d'autres, si nous considérons leur opinion correcte.

La **perception de soi** signifie nous observer de manière autocritique,

- accepter le feedback et le mettre en œuvre,
- apprendre à connaître nos forces et nos faiblesses,
- rechercher de nouvelles opportunités de développement,
- considérer les situations pour ce qu'elles sont et pour ce qu'elles pourraient être.

L'**initiative** comprend la passion de réaliser ce que nous voulons atteindre. Cela nécessite la capacité :

- de poursuivre, avec une forte volonté et une grande motivation, les objectifs que nous nous sommes fixés,
- si nécessaire, de prendre les commandes pour que d'autres nous suivent,
- de prendre des risques nécessaires pour atteindre nos objectifs.

L'**estime de soi** suppose

- que nous nous considérons, quant à nos besoins, aussi important que les autres,
- que nous reconnaissons que nous avons besoin des autres pour mettre en œuvre
- des objectifs et des visions, tout autant que d'autres ont besoin de nous.

Le **respect d'autrui** est la base du contact avec les autres et de toute coopération nécessaire. Il requière:

- de sauvegarder la dignité des autres et d'éviter les condamnations,
- d'accepter les besoins et les limites des autres personnes,
- d'être ouvert à d'autres personnes, de les écouter, de les accepter et d'en apprendre,
- de donner une rétroaction honnête et utile et d'être un modèle positif pour les autres.

2 Image de soi et image de l'autre

Plan

Plan

2 Image de soi et image de l'autre

2.1 La Fenêtre de Johari

2.2 Les règles d'un feedback correct

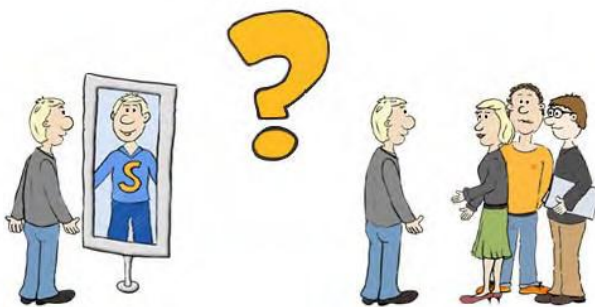
2.3 Les lieux de la connaissance / du savoir



Comment est ce que je me vois?



Comment les autres me voient-ils?



Comment suis-je réellement

L'autogestion présuppose que notre propre comportement soit consciemment perçu. Et elle présuppose la connaissance de l'effet de ce comportement sur les autres. Elle confère une assurance lorsque l'image de soi concorde avec l'image de l'autre. S'il n'y a pas une telle concordance, un changement peut avoir lieu ou une décision consciente prise en faveur de cette divergence.

« besoin... pour sa fonction de médiation sa représentation réaliste de lui-même qu'on appelle le soi-même. De ces autoreprésentations, l'homme tire son autodéfinition, son identité psycho-sociale. Il en tire sa confiance en soi, son estime de soi, sa compréhension de la réalisation de soi / l'épanouissement personnel.»

Lay 1990

La perception et la réflexion sur son propre comportement est une qualification clé, car ce n'est que grâce à la prise de conscience y étant associée que naît le choix de la nature du comportement et de la présentation de soi.

L'image de soi et, lié à cela, la conscience de soi et la confiance en soi sont formées à travers les réactions de perceptions subjectives des autres, à travers le miroir qu'ils nous tendent et à travers notre propre perception et évaluation de la situation. L'image de soi est une partie de l'identité personnelle. Ce n'est pas une constante immuable, mais se forme et se transforme avec l'expérience et la rétroaction de notre environnement.

S'il y a concordance entre l'image que la personne a d'elle-même (image de soi) et l'image que les autres ont d'elle (image de l'autre), cela fournit le fondement d'une prestance assurée. Nous sommes «conscients» de la façon dont nous agissons sur les autres et, sur cette base, nous communiquons. Mais si l'image de soi diffère de façon significative de l'image de l'autre, nous avançons sans doute sur des sables mouvants. Nous devons nous attendre à des surprises personnelles là où nous voulons nous concentrer sur des contenus spécifiques et nous ne pouvons pas être sûrs, de bien interpréter le comportement des autres.

Exemple



Je suis nerveuse de voir qui sera là? Je ne connais personne, espérons qu'ils soient aimables, après tout, je vais devoir travailler avec eux.

Le costume me dérange, mais je n'avais vraiment pas le temps de me changer entre le boulot et le séminaire.

Bien habillé, il est bien gonflé. Il dépense beaucoup pour ses vêtements. Il pense peut être qu'avec de l'argent on peut tout avoir.

Eh bien, ces deux là semblent se connaître.

Je n'ai qu'à m'asseoir ici et voir ce qui se passe, nous commencerons bien à parler ensemble à un moment ou un autre.

J'en étais sûre, il est également arrogant ce parvenu ; il aurait au moins pu dire bonjour.

Le nouvel étudiant qui ne connaît pas encore assez l'organisation des études et manque d'assurance dans ses rapports avec les autres étudiants, prend un air sûr de lui et sobre pour ne pas laisser transparaître son manque d'assurance. Plus tard, il s'étonne quand un camarade lui confie, après une présentation conjointe, qu'il l'avait jusqu'ici trouvé arrogant. L'image de soi était différente de l'image de l'autre.

2.1 La fenêtre de Johari

La fenêtre de Johari, nommée d'après ses développeurs, Joseph Luft et Harry Ingham, est un modèle graphique simple permettant de nous illustrer à nous-mêmes la façon dont nous agissons, dans divers rôles avec les personnes et dont nous concevons notre communication. Le modèle montre que nous pouvons séparer « la perception de soi » et « la perception de l'autre » et qu'il existe des zones du comportement dans lesquelles nous communiquons aux autres de manière non intentionnelles des informations sur nous-mêmes, alors que de vastes zones de notre propre perception restent cachées. Ce qui est perçu du comportement d'une personne ne représente qu'une **fraction** de ce qui a de la signification pour elle dans une situation sociale. Nous ne connaissons souvent pas nous-mêmes et ne sommes pas conscients des aspects essentiels de notre propre comportement qui nous reste inaccessible.

La fenêtre de Johari se subdivise en les domaines suivants:

Image

La fenêtre de Johari

	mir bekannt	mir unbekannt
anderen bekannt	<p>A</p> <p>Bereich freien Handelns</p>	<p>B</p> <p>Bereich des „Blinden Flecks“</p>
anderen unbekannt	<p>C</p> <p>Bereich des Verbergens</p>	<p>D</p> <p>Bereich des Unbewussten</p>

Connu seulement de moi – connu des autres – connu de moi – connu seulement des autres – zone de la libre action – zone aveugle – zone cachée de la dissimulation – zone de l'inconscient

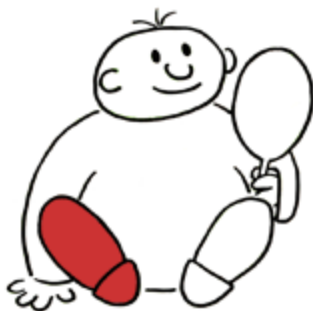
La zone A, la zone de la libre action englobe la partie de la connaissance commune, les aspects de notre comportement qui sont connus de nous-mêmes et des autres membres du groupe. Notre action peut se produire librement et sans être perturbée par la crainte de révéler quelque chose. Dans cette « personne publique » réside le caractère naturel de la prestance et par là même le fondement de la conscience de soi. Par exemple, une jeune collaboratrice peut parler librement au sein de l'équipe des efforts qu'elle entreprend pour être admise dans un programme de développement pour les jeunes cadres, si les membres de l'équipe sont au courant de ses intentions et de son plan. La **fenêtre idéale** avec une grande arène montre une personne d'une grande assurance et sincérité, ce qui peut cependant être interprété dans certaines cultures d'entreprise comme une faiblesse ou de la naïveté.

La zone B englobe la «**zone aveugle**», la portion de notre comportement que nous -mêmes nous connaissons peu ou pas du tout, mais que les autres membres du groupe perçoivent, cependant, tout à fait clairement. Il peut s'agir d'habitudes inconscientes et de comportements tels que des préjugés, une affection ou aversion. Ici, nous avons besoin d'indications de notre impact de la part d'amis, d'associés, de collègues, de connaissances, de cadres dirigeants. En connaissant l'effet, nous pouvons alors décider librement si nous voulons changer notre comportement ou le maintenir. Cette zone est principalement communiquée de manière non verbale, par exemple à travers les gestes, les vêtements, le timbre de la voix, l'intonation etc. Elle comprend l'ensemble de la prestance. Une grande «zone aveugle» conduit à une personnalité à laquelle il est difficile de faire confiance, car elle pose beaucoup de questions, en ne révélant rien sur elle-même en retour. Une grande «zone aveugle» gêne par exemple une conduite d'entretien efficace. Une mimique déboutée de désapprobation empêche, le cas échéant, la tenue d'un entretien d'évaluation dans la confiance. La « zone aveugle » peut être réduite en recueillant délibérément des réactions et en parlant volontairement de notre comportement.

La zone C englobe la **zone cachée de la dissimulation**. Les aspects de notre pensée et de notre action, que nous cachons délibérément aux autres personnes, parce que nous craignons d'être vulnérables. Si cette zone est gardée très grande, cela conduit à un comportement indécis, à la crainte que quelqu'un pourrait remarquer quelque chose sur notre «personne privée». Cela empêche une prestance assurée et authentique. La confiance en la possibilité de faire des erreurs procure une assurance et un rapport plus ouvert avec nos défauts. Ainsi, la limite peut être décalée vers l'ouverture et l'intimité ; même si la zone ne se dissout pas, sa taille est déterminée à nouveau au cas par cas. Si un cadre dirigeant se considère lui-même incompetent dans un domaine de connaissance particulier et veut dissimuler cette lacune à ses collaborateurs, il devra garder une grande part de retenue. Les personnes ayant une grande zone de prudence / retenue savent peu sur leurs propres motivations, elles ont un regard restreint sur des comportements qui peuvent être très clairement perçus par les autres. Ces personnes ne sont souvent pas bonnes dans le contact avec les autres et plutôt inabordables. Elles refusent souvent la rétroaction ou la dévalorisent.

La zone D couvre la **zone inconsciente ou préconsciente**. La portion de notre personnalité qui n'est directement accessible ni à nous-mêmes ni aux autres. Des thérapeutes ou des superviseurs peuvent ici aider à y accéder. Il se peut qu'un membre de l'équipe soit surpris qu'il réagisse constamment de manière agressive à certains comportements. Puis, la connaissance d'un modèle de comportement acquis dans la petite enfance peut conduire à un changement de comportement et ainsi à une facilitation et amélioration de la collaboration. Les personnes avec une importante zone de l'inconscient ont souvent des difficultés à établir le contact avec autrui. Elles ne sont pas conscientes de leurs propres motivations et effets, et bien qu'une rétroaction pourrait être très utile, elles l'ignorent le plus souvent. Pour les cadres dirigeants, il est difficile, dans ces conditions, d'observer les personnes, de percevoir les comportements et de donner une rétroaction adéquate.

La conscience de soi est la première étape sur la voie de l'amélioration!



Tâche /exercice

Tâche /exercice

Remplissez SVP dans la salle d'étude le questionnaire sur l'image de soi et l'image de l'autre!

2.2 Les règles d'un feedback correct

La compréhension de soi s'améliore à travers l'introspection ou grâce à des outils tels que les tests de personnalité. Mais nous pouvons également demander à notre famille, nos amis ou à de proches connaissances de nous faire des commentaires. Nous obtenons alors les réactions directement dans la conversation et il est possible de poser des questions.

Même si cela semble d'abord inhabituel, essayez d'appliquer les règles suivantes également dans la vie quotidienne.

Car: donner et prendre un feedback favorise une communication ouverte et sincère, renforce la perception de soi et de l'autre, contribue au développement personnel, soutient une culture d'équipe ouverte, prévient l'émergence de conflits et de malentendus.

Les règles pour recevoir une feedback (rétroaction)

Demandez aussi souvent que possible un feedback aux autres: donner et recevoir correctement un feedback est pour la plupart des gens chose inhabituelle. A travers une acceptation et l'appréciation de la perception et de l'évaluation des autres, vous soutenez une communication franche qui vous aidera à mieux comprendre les autres et vous-même. Rappelez-vous que votre propre perception est limitée et que d'autres personnes peuvent vous aider à vous voir d'une manière plus objective.

Dites concrètement quelles sont les informations que vous souhaitez avoir: ne dites donc pas en général « Quel est l'effet que je te fais ? » Mais « As-tu le sentiment que je t'ai persuadé ? »

Ecoutez d'abord sans vous défendre / justifier: essayez d'abord de comprendre, demandez ce que votre interlocuteur veut concrètement dire. Ne gaspillez pas votre énergie dans une défense ou contre-attaque immédiate. Même si vous n'êtes pas d'accord avec votre interlocuteur, il est utile d'y réfléchir d'abord, pour ensuite décider si et quelles conséquences vous voulez en tirer.

Demandez des descriptions concrètes: que veut vraiment dire votre interlocuteur quand il dit que «vous êtes arrogant », sur quelles observations et sur quel comportement base-t-il cette affirmation ? Répétez le commentaire si possible avec vos propres termes pour vous assurer que vous avez bien compris.

Dites comment vous avez accueilli le commentaire et ce que vous allez en faire: les autres personnes ne vont d'abord pas oser vous dire franchement ce qu'elles pensent de vous. Le plus souvent, une discussion franche est libératrice pour toutes les personnes concernées, mais il faut déjà passer par cette expérience. Vous facilitez ce processus en disant franchement l'effet que cette déclaration a provoqué chez vous, peu importe qu'il s'agisse de joie, colère, tristesse ou réflexion.

Règles pour donner un feedback / une rétroaction

Vérifiez votre disposition à exprimer de l'estime et du respect: il n'est utile de donner un feedback que dans la mesure où vous voulez accorder votre soutien à l'autre. L'objectif peut être un changement de comportement ou une validation. Votre interlocuteur ne restera disposé à vous écouter que si vos propos sont sincères et bienveillants et accompagnés d'estime et de respect pour votre interlocuteur. Soyez conscient de ce que vous voulez atteindre par votre feedback. Voulez-vous vraiment le soutenir ou juste vider votre sac?

Vérifiez la disposition du récepteur dans la situation: une franchise inhabituelle peut au premier abord également être choquante et bloquer la disposition de l'autre à vous écouter. Allez-y donc doucement. Rappelez-vous que les gens ont des barrières de perception et qu'ils sélectionnent l'information. Demandez, le cas échéant, si votre interlocuteur est prêt à écouter votre réaction / feedback. S'il est encore fortement contrarié par la situation, il ne sera pas à l'écoute de votre feedback. Attendez alors le bon moment.

Donnez un feedback en temps réel: ne laissez pas le vase déborder en refoulant longtemps votre colère. Les rétroactions sont souvent trop dures et violentes, lorsqu'elles ne sont pas seulement en rapport avec la situation concrète mais influencées par la colère refoulée de plusieurs situations antérieures. La violence de la réaction n'est alors pas compréhensible pour votre interlocuteur.

Donnez un feed-back concret: référez-vous uniquement au comportement actuellement observé de votre interlocuteur. Avec des déclarations du genre: «Vous avez des complexes», vous interprétez le comportement de votre interlocuteur.

Les interprétations paraissent souvent arrogantes et génèrent des réactions de défense en conséquence. Reportez-vous dans vos informations, dans la mesure du possible, uniquement au comportement visible.

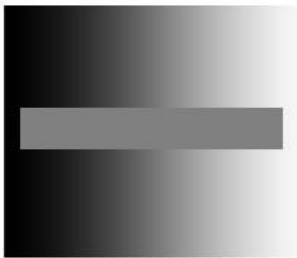
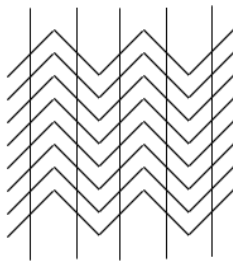
Vérifiez que votre feedback a bien été reçu: les signaux sont rarement transmis sans interférences. Votre interlocuteur peut également vous avoir mal compris. Vérifiez donc également, lorsque vous donnez un feedback, la réaction du récepteur. Laissez-vous répéter, en ses propres termes, ce que vous avez dit et corrigez-le, si vous avez le sentiment que vous avez été mal compris.

Nous donnons toujours un feedback au vu du contexte de nos propres perceptions, de nos valeurs et opinions générales. C'est pourquoi, il est utile de réfléchir sur la connaissance et la perception.

2.3 Les lieux du savoir / de la connaissance

Dans ce contexte, il serait bon de réfléchir brièvement sur nos conceptions de la connaissance et de la réalité. La plupart des gens supposent tout simplement qu'il y a des vérités fondamentales, qu'il y a une réalité. Ce n'est rien qu'une hypothèse, car la réalité n'est construite que sur la base de notre capacité psychologique et physiologique et disposition à comprendre ainsi que sur celle des d'autres.

Jetez un coup d'œil sur les trois photos pour comprendre ce que nous voulons dire. Les lignes verticales se balancent comme des roseaux dans le vent en face d'un motif de vagues, la barre grise est plus lumineuse à gauche qu'à droite, en face des points noirs flotte un cube en trois dimensions de lignes blanches. Correct?



Et maintenant posez une règle sur le roseau, couvrez avec vos mains les zones grises au-dessus et en dessous de la barre grise et recouvrez certains ou tous les points noirs. Vous « voyez » quoi maintenant ?

Les lignes verticales sont droites!

La barre grise a la même luminosité sur toute sa longueur!

Il n'existe pas de dés!

Dans une interaction unique des éléments de vos yeux, de « traduction » de signaux optiques en codage neuronal et de calcul expérientiel de « ce qui est vu », vos sens et votre cerveau vous construisent une réalité, qui lors d'un changement minimal des conditions de perception doit être recalculée. Vous vous rendez compte: il n'existe pas de réalité univoque, la vérité réside dans l'œil de l'observatrice (vous vous attendiez sûrement au terme « observateur »).

Nous serons bien sûr en mesure de convenir qu'il existe quelque chose comme « la terre », « l'eau », « le ciel » et « le soleil ». Ce sont là les bases de notre espace de vie. Mais nous n'avons pas besoin de chercher bien loin, pour reconnaître qu'il existent déjà au niveau de ces quatre paramètres de base de la vie humaine des réalités différentes: il sera difficile de faire comprendre le concept de la « boue » à un habitant du désert, tout comme l'idée de la glace et de la neige paraîtra étrangère à un habitant de la zone équatoriale. Dans le « ciel » nous pouvons voir différentes étoiles, selon « l'hémisphères » où nous nous trouvons. Au « dessus » du cercle arctique, il ya des mois où le soleil n'apparaît pas. Il y a juste quatre cents ans, l'idée était répandue dans notre culture que le soleil tournait autour de la terre, et pas longtemps avant ça, que la terre était plate. Cette liste pourrait être prolongée indéfiniment et divisée en minuscules unicités de perception. Une chose est sûre, nous nous répétons, parce que c'est important:

Remarque

Il n'existe pas de vérité « réelle », la vérité et la réalité sont renégociées quotidiennement.

La réalité est le produit de la perception, du traitement de la perception, de l'interprétation et d'un accord sur une interprétation « valide » dans le cadre de systèmes sociaux. Ceci est bien entendu également vrai pour la « connaissance ». Afin que vous réalisiez dorénavant plus rapidement d'où proviennent certaines incohérences ou conflits dans l'interprétation et la négociation de la réalité, il est utile de fractionner la connaissance selon son origine. Il existe cinq types de base (qui sont souvent interdépendants):

1. La connaissance du monde: « Comment le monde fonctionne »

Il ya un point lumineux dans le ciel qu'on appelle le soleil. Il y a les quatre points cardinaux. Le soleil se lève à l'Est. En hiver, il fait froid, en été, il fait chaud. Je suis un être humain. Les humains sont engendrés et mis au monde par des humains. Les êtres humains passent de l'enfance à l'adolescence, à l'âge adulte, à la vieillesse puis, meurent.

2. Les connaissances acquises par expérience « J'ai appris cela à travers mes propres expériences et actions ».

Quand j'enfile un chandail, ça me réchauffe. J'ai appris comment m'entendre avec les gens. Je sais avec quelles personnes j'apprécie de frayer. Je sais comment je peux avoir du succès.

3. Des connaissances de la situation: «Je sais cela à un moment donné sur une situation particulière. »

Il commence à faire sombre. A ce moment précis, cela résulte du fait que a) le soleil « se couche », b) un nuage se déplace devant le soleil. La personne avec laquelle je suis en train de parler rit. La raison est que a) je viens de dire quelque chose de drôle, b) je viens de faire quelque chose d'embarrassant.

4. Des connaissances d'expert : « J'ai appris cela de manière théorique à travers des discussions et dans les livres »

Le soleil est une masse sphérique d'hydrogène et d'hélium, qui par un processus de fusion nucléaire à une chaleur intérieur de 16 millions de degrés Kelvin. Il est maintenu ensemble par sa propre gravité. Notre planète Terre est en mouvement selon le même principe de l'orbite elliptique autour d'elle-même. (Incroyable, tout ce qu'on a besoin de savoir pour comprendre cette phrase!) Les humains sont une parmi des milliards de formes de vie à base de carbone sur la planète Terre. Ils ont évolué sur des millions d'années à partir d'organismes unicellulaires.

5. La connaissance de méthodes: «J'ai appris cela sur la base d'une expertise par le biais de mes propres expérience et action »

Avec un bateau à voile, je peux naviguer en haute mer en toute sécurité, en utilisant un sextant ou en recourant à un GPS. J'acquière d'autres connaissances spécialisées en combinant la lecture et l'écoute de nouvelles informations techniques à la discussion avec les autres et l'application des nouvelles connaissances.

Exercice

Exercice

Trouvez des exemples du domaine de la connaissance de votre expérience personnelle, réfléchissez à comment cette connaissance est liée aux quatre autres types de connaissances et échangez vos idées à ce propos dans le forum.

Questionner sur le fond toutes les vérités que les auteurs vous présentent dans ce module!

3 L'auto réflexion avec des modèles de personnalité

Plan

Plan

3 L'auto réflexion avec des modèles de personnalité

3.1 L'utilité de la typologie de la personnalité

3.2 Le modèle des cinq traits centraux de la personnalité „Big Five“

3.3 Le Myers Briggs Type Indicator (MBTI)

3.4 Les types de personnalité de Riemann

3.5 L'ennéagramme

Les êtres humains sont différents. Tandis que charge ses batteries en faisant la fête dans des « soirées » et avec son énorme groupe d'amis, l'autre a besoin de sa retraite pour réfléchir et se ressourcer. Alors que nous trouvons un homme sympathique et un autre antipathique, notre collègue ressentira peut-être exactement le contraire. Ce côté « humain » imprévisible fait que les employés peuvent devenir dans le quotidien d'une entreprise un facteur imprévu de « nuisance ». Cela suscite chez les cadres dirigeants, les Responsables Développement Ressources Humaines et les membres de l'équipe le besoin d'un mode d'emploi. Mais il n'y a pas de mode d'emploi et il ne peut pas y en avoir. Mais il existe des descriptions de comportements typiques: les typologies. Ces typologies sont basées sur l'observation que la raison de la sympathie et de l'antipathie réside essentiellement en nous. Différentes personnes peuvent ainsi être regroupées en groupes similaires, toujours du point de vue de la question:

Pourquoi est ce que je fais quelque chose? Quelle est la stimulation extérieure? Quelle est la stimulation intérieure?

La typologie de la personnalité ne veut pas changer les personnes mais d'abord faciliter l'interaction et la collaboration et fournir des catégories, avec lesquelles on peut mieux se comprendre et se décrire. Par là, elle permet également de reconnaître ses points forts et de voir ses faiblesses. C'est la base d'un changement conscient et ciblé. Parce que chaque personne est différente, il ne peut exister de typologie qui décrirait l'individu dans ses subtilités. Mais une typologie peut fournir des réponses à la compréhension de son propre comportement. Elle sert à faire un état des lieux.

3.1 L'utilité de la typologie de la personnalité

La typologie de la personnalité part du principe que le comportement humain n'est pas aléatoire, mais peut être reconnu dans l'apparent chaos de schémas récurrents. C'est pourquoi le comportement humain peut être classé dans certains types psychologiques. Il est important cependant que ça ne soit pas les personnes qui soient classées, mais les processus.

Les personnes critiques et discrètes refusent souvent les tests de personnalité et l'affectation à un type de personnalité qui en découle parce qu'elles craignent d'être cataloguées. Or, elles ne voient pas les possibilités inhérentes à reconnaître ses propres priorités et celles des autres et à les appliquer dans la vie professionnelle ou privée.

Les principaux avantages sont:

- La connaissance de soi et par là même la base pour le renforcement de la conscience de soi. Je me connais, je peux agir avec assurance dans le cadre de mes possibilités et décider délibérément d'aller au-delà des frontières, de prendre des risques personnels ou de suivre de nouvelles pistes.
- La connaissance de ses points forts donne des indications de modèles de succès qui peuvent, le cas échéant, être reproduits.
- La connaissance de ses propres faiblesses donne des indications d'opportunités de développement qui nous font avancer au niveau de la personnalité et nous rapprochent de nos objectifs de vie.
- Les expériences et conseils de personnes qui appartiennent à un type de personnalité totalement différent peuvent être considérés avec distance.
- Parce que je suis au courant de l'altérité des autres, je peux m'adapter à eux et répondre spécifiquement à leurs spécificités et particularités.

3.2 Le modèle des cinq traits centraux de la personnalité „Big Five“

Diverses études psychologiques ont mis en évidence de façon unanime cinq facteurs de la personnalité qui, sous le terme «Big Five», ont été réunis dans la théorie des cinq traits centraux de la personnalité

Tableau

Le modèle des cinq traits centraux de la personnalité

Dimensions descripteurs / mots clés éléments (exemples)

I. Extraversion : sociable, bavard, dominant, volontaire, déterminé, actif, prend des initiatives
J'aime avoir des choses passionnantes dans ma vie.
Je suis habituellement gai et joyeux

II. compatibilité : amical, poli, coopératif, généreux, confiant, conciliant
En général, je suis extrêmement prévenant envers les autres.
Les autres n'ont jamais le sentiment que je suis froid et filou

III. Meticulosité : responsable, fiable, soigneux, planifié, persévérant
ma chambre est toujours soignée et propre.
En général, les gens me considèrent extrêmement fiable.

IV. Equilibre émotionnel :
Positif: calme, enthousiaste, décidé
Négatif, tendu, nerveux, déprimé, indécis, facilement irritable, émotionnel
Je suis souvent inquiet des choses dont je n'ai pas le contrôle.
En général, je me sens triste et abattu

V. Ouverture (pour de nouvelles expériences) : imaginatif, intellectuel, sensible à l'esthétique, ouvert d'esprit, cultivé, original
Je suis très curieux.
J'aime les défis qui sont liés à un changement

Tab. 1: le modèle des cinq traits centraux de la personnalité

Weinert 2004

Le modèle a depuis une place permanente dans la psychologie organisationnelle et de la personnalité. Il est considéré en tant que a-culturel. Il est considéré comme un modèle de base et un inventaire d'observation quant à la question de savoir comment les traits de personnalité influent sur le travail et le comportement de leadership.

3.3 Le Myers Briggs type indicator (MBTI)

Le Myers Briggs type indicator (MBTI) se base sur la théorie des types psychologiques de Carl Gustav Jung qui a développé, dans les années 20, l'une des théories les plus exhaustives pour expliquer la personnalité humaine, reprise et complétée par l'américaine Katherine Cook Briggs et sa fille Isabel Briggs Myers pour être publiée en tant qu'inventaire de la personnalité MBTI. Depuis, le MBTI est disponible en plusieurs langues, depuis les années 90 également en allemand. Des études de fiabilité présentent le MBTI comme un outil de mesure très précis et facile à manipuler.

Les individus sont fondamentalement différents et uniques. Ils peuvent changer consciemment ou inconsciemment. Il y a une multitude de comportements humains différents que nous trouvons sympathiques, qui nous agacent, qui nous intriguent et que nous comprenons parfois.

La théorie des types psychologique de Jung postule que ces variations apparemment aléatoires du comportement humain peuvent être mises dans un ordre cohérent. L'objectif est de rendre visible et accessible le «fil rouge» qui traverse le comportement humain malgré toute cette diversité. Le MBTI standardise les types préférés, comment les individus perçoivent le monde et prennent des décisions.

Les penchants et les préférences sont mesurés. Il ne s'agit donc pas d'un constat, pas d'une «catégorisation», il s'agit plutôt de la description de comportements préférés. Ils sont bien entendu variables. Compléter cette préférence se fait en un processus conscient. Le MBTI en crée les conditions préalables. Il classe quatre orientations fondamentales de notre personnalité, qui se manifestent dans le monde professionnel, dans la façon de travailler en équipe, dans la façon de diriger des groupes, dans les relations personnelles ou dans la planification du travail et de la vie.

Le MBTI mesure essentiellement des processus et soutient des personnes dans leur développement personnel, en facilitant la compréhension des propres processus.

Interaction multimédia

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Les extravertis

- aiment parler
- aiment la convivialité et la compagnie
- sont intéressés par les autres, vont vers les autres
- veulent continuellement améliorer le monde
- ont un vaste champ d'intérêts
- rechargent leurs batteries dans le contact avec les autres
- observent de manière engagée ce qui se passe autour d'eux
- agissent souvent avant que tout soit bien pensé (ne sont pas de ceux qui aiment les modes d'emploi)
- se sentent en détresse lorsque le bavardage entre collègues pendant la pause café est interdit ou n'a pas lieu

Les introvertis

- réfléchissent sur le monde
- écoutent bien et souvent
- apprécient d'être seuls
- sont généralement calmes et tranquilles
- attendent d'être approchés
- puisent de l'énergie d'eux-mêmes
- s'intéressent en profondeur pour les choses
- observent plutôt les événements intérieurs
- collaborateurs calmes sur qui on peut compter à 100%
- convainquent par l'enthousiasme pour la cause
- nouent des contacts étroits seulement à partir du moment où le groupe devient familier

Les sensibles

- aiment les détails et se méfient de nouvelles idées
- sont plutôt raisonnables
- s'appuient sur l'expérience
- vivent au présent
- se basent sur des faits
- comptent sur leurs cinq sens
- ont tendance à s'accrocher aux détails et à être perfectionnistes
- peuvent transformer une brève question sur l'état des affaires en une longue conférence sur l'entière série d'essais

Les intuitifs (perception)

- saisissent le monde intuitivement
- ont beaucoup d'imagination
- regardent vers l'avenir
- sont créatifs et aiment les théories
- comptent sur leur sixième sens
- mettent l'accent sur l'essentiel / pas de travail minutieux
- se basent sur les possibilités de l'imaginaire
- incarnent les visionnaires: dès qu'un objectif intermédiaire est atteint, la mise en œuvre les ennuie déjà
- La vue d'ensemble est pour eux l'alpha et l'oméga, s'il vous plaît, pas de détails

Les penseurs

- sont objectifs
- suivent la logique
- sont cérébraux
- paraissent souvent pratiques et froids
- abordent les problèmes de manière analytique
- se mesurent aux autres au niveau des principes
- ont une compréhension prononcée de l'équité
- décident en fonction de critères objectifs
- sélectionnent la variante la plus prometteuse
- ont besoin d'accords clairs et évidents
- remettent en question l'approche quant à sa cohérence et traçabilité

Les empathiques

- montrent de l'intérêt et cultivent des valeurs sociales
- abordent les problèmes de manière subjective
- réagissent de manière personnelle et émotionnelle
- montrent et sont sensibles aux sentiments
- voient et vivent le côté humain
- prennent plutôt des décisions de manière intuitive, pour lesquelles des justifications sont souvent difficiles à fournir
- assument souvent le rôle de directeur de conscience
- prennent des décisions en se basant sur une conviction intérieure, c'est ce qui les rend convaincants

Les juges

- aiment l'ordre
- planifient à long terme
- aiment que tout soit réglé
- sont axés sur les résultats
- aiment prendre des décisions finales
- sont orientés vers l'action
- aiment s'occuper de la conclusion de tâches ou de la résolution de problèmes
- s'assurent qu'un résultat est obtenu
- aiment travailler dans le long terme, lorsqu'ils se sont décidés pour un objectif, ils le poursuivent avec cohérence

Les clairvoyants

- sont flexibles et spontanés
- aiment le chaos créatif
- sont en mesure de bien s'adapter
- sont orientés vers les procédés et les processus
- ont tendance à reporter les décisions ou à les chambouler
- sont de bons modérateurs qui aiment gérer des processus ouverts
- sont des intérimaires et des explorateurs idéaux
- sont flexibles et ont tendance à reporter les décisions (ne pas se restreindre)

Chaque personne a un peu des deux en elle, mais il y a toujours une préférence pour l'une des deux tendances. 16 types différents se retrouvent dans le système des types psychologiques. Ces quatre préférences sont spécifiées dans un exemple de code à quatre lettres par exemple ESTJ ou INTP.

Placé dans un contexte concret de «leadership», «apprentissage», « travail en équipe » etc., il apparaît clairement à quel point les différents types traitent différemment ces domaines.

L'avantage pour les utilisateurs:

- La connaissance du propre type et des types opposés
- faciliter la compréhension mutuelle.
- La connaissance des différents styles d'apprentissage et de comportement permet aux enseignants et aux cadres dirigeants d'adapter leur propre comportement
- La connaissance de sa propre typologie favorise une planification de carrière consciente, car le MBTI s'entend comme un indicateur de la préférence pour certaines professions.

Les groupes et les équipes peuvent être regroupés en mettant l'accent sur les types de personnalité et les tâches peuvent être distribuées selon le type, soutenant ainsi le travail d'équipe et les résultats.

Des études de fiabilité et de validité ont été menées en Europe et aux Etats-Unis sur différents groupes cibles avec des résultats largement concluants.

3.4 Les types de personnalité de Riemann

Le dit « modèle des quatre types de personnalité de Riemann » permet de mieux comprendre ses propres pulsions élémentaires et motivations ainsi que le comportement et les préoccupations des autres personnes. Le modèle de personnalité du psychanalyste Fritz Riemann distingue essentiellement quatre types de personnalités qui n'existent pas de manière idéalement typique mais fournissent plutôt une indication sur les possibilités fondamentales d'expressions personnelles. Ils ne sont pas "bon" ou "mauvais", mais différemment utiles pour les divers besoins de la vie.

Les quatre orientations fondamentales décrivent des traits de personnalité qui sont, selon Riemann, le résultat d'une façon, apprise dans l'enfance, d'aborder certaines peurs. La peur est inévitable. Il est essentiel pour le développement de l'homme d'accepter ses propres peurs. Dans le cas contraire, l'évitement de l'incertitude prévaut. Cela conduit facilement à des blocages et à des conflits intérieurs et empêche une prestation authentique et assurée.

Les quatre différentes orientations fondamentales humaines selon Riemann (1975):

Les quatre dimensions se trouvent dans un système de coordonnées les uns en face des autres. Proximité et distance sur l'axe d'espace et durée et changement sur l'axe du temps.

L'espace et le temps sont considérés comme des critères de base par rapport auxquels les individus se différencient dans les relations, la coopération et le comportement en situation de conflit.

Dans un mélange de ces quatre tentatives se retrouve la zone de référence d'une personnalité dans un des quatre quadrants. On y retrouve aussi le point focal de la personnalité qui façonne le rôle du collaborateur.

Interaction rollover

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

Le collaborateur de proximité :

- souhaite un contact personnel, aime se sentir perçu,
- n'aime pas critiquer parce qu'il craint que cela n'altère la bonne relation
- a besoin d'un climat de travail favorable pour réaliser son plein potentiel de performance
- points forts: l'empathie, la compréhension, le sens du devoir, la patience
- faiblesses: évite les conflits, a peur de la solitude, manque d'indépendance
- Evitement : la séparation, l'autonomie
- Arme : le chantage affectif, la supériorité morale

Le collaborateur de distance :

- Est réticent à se laisser caser dans une hiérarchie
- Exprime généralement immédiatement la critique de manière verbale ou non verbale, ou se renferme sur lui-même
- faire un travail remarquable dans l'équipe lorsque sa nature critique est tolérée et considérée comme une contribution constructive
- Points forts: l'objectivité, la logique, la raison, le sens de l'observation, l'esprit critique
- Faiblesses: la méfiance, le manque de contact et d'émotion
- Evitement : la proximité, les sentiments, la dévotion
- Arme : le cynisme, la distance

Le collaborateur de la durée :

- S'identifie à l'entreprise et accepte tout naturellement de s'intégrer dans la hiérarchie
- Critique de manière très pertinente et seulement après avoir pesé le pour et le contre
- contribue à un environnement de travail calme lorsque sa nature prudente et très exacte est acceptée
- Points forts: la précision, la stabilité, l'endurance, le sens du devoir
- Faiblesses: une prudence excessive, l'obstination, un comportement autoritaire
- Evitement : le changement, le chaos, le risque, l'imprévisible
- Arme: le formalisme, le pouvoir

Le collaborateur du changement :

- Réagit avec une grande sensibilité à la puissance manifestée
- Parle ouvertement de critiques, « vide son sac »
- Se sent à l'aise dans le rôle de l'innovateur, du gestionnaire du changement et a besoin de reconnaissance pour ses idées et sa créativité
- Points forts: le goût du risque, la spontanéité, la sociabilité
- Faiblesses: l'égoïsme, le manque de fiabilité, la faible endurance
- Evitement : l'ordre, la durée, l'attache, l'engagement
- Arme : faire des scènes

Fin de la version imprimable

Le développement de la personnalité s'opère dans ce modèle par le fait de reconnaître son propre type et d'en accepter les peurs sous-jacentes.

Pour votre propre classification, vous trouverez un questionnaire chez Jung (2000).

Jung 2000

3.5 L'ennéagramme

Plusieurs Typologies de la personnalité sont basées sur la typologie jungienne. L'ennéagramme, par contre, est un modèle plus psycho-spirituel qui identifie neuf principaux aspects de l'existence humaine. Avec l'aide de l'Ennéagramme, il est possible d'identifier les types qui se cachent derrière la structure extérieure de la personnalité. Il devient ainsi un moyen de connaissance de soi, d'une compréhension plus profonde de son propre Être.

Celui qui recourt à l'Ennéagramme peut l'utiliser pour

- mieux se comprendre lui-même. Plus la conscience de soi et la connaissance personnelle de sa principale faiblesse augmentent et plus le potentiel de développement, tels que les processus de maturation mentale, se précisera.
- mieux comprendre les autres, grâce à une meilleure connaissance de la nature humaine, à l'empathie pour d'autres modes de pensée et de comportements, au respect et à la tolérance.

L'Ennéagramme permet d'avoir une attitude compréhensive envers ses propres faiblesses et celles des autres.

La typologie de l'Ennéagramme décrit neuf types de personnalité fondamentaux sans qu'il y ait de classement. Ils décrivent des types de caractère à partir d'habitudes quotidiennes, de structures de comportements et de systèmes de valeur et dévoilent ainsi le modèle de développement, les filtres perceptuels et les blocages sous-jacents. La prise de conscience de ces modèles libère d'un comportement automatique dans ces modèles et permet d'agir de manière volontaire et consciente.

Interaction rollover

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Les principaux contenus de cet élément sont répertoriés ci-après. Afin de saisir toutes les déclarations de cet élément, veuillez consulter la version en ligne.

Début de la version imprimable

1. La perfection / une orientation vers les valeurs / « *L'être parfait* »
L'image de soi: «J'ai raison », «J'ai peur d'avoir tort et d'être condamné.»

À un certain moment de leur enfance ces types¹ ont atteint la conviction que seule la perfection est digne d'être aimée. On doit mériter le droit d'être aimé. Les types 1 sont corrects, ambitieux et précis, souvent de bons organisateurs et rompus aux affaires. Ils sont corrects et se concentrent sur l'essentiel.

2. Serviabilité / tourné vers les relations interpersonnelles / « L'altruiste »

L'image de soi: «J'ai peur de ne pas être aimé pour moi-même.»

Les types2 sont la serviabilité personnifiée. Ils se rendent indispensables, veulent être utiles et ont un sentiment de culpabilité quand ils ressentent trop peu d'attention.

3. Succès / tourné vers le succès / la performance / « Le gagnant / le battant »

L'image de soi: «Je dois toujours avoir du succès.» / « J'ai peur de ne pas être accepté ou de paraître incompetent »

Le type3 est tourné vers la performance, vers un objectif et vit pour réussir.

Les types3 ont fait l'expérience que leurs performances ont été reconnues, mais pas eux pour eux-mêmes. Ils aiment se mettre en scène et s'adaptent facilement aux personnes et aux situations, tout en étant toujours en quête de succès et de reconnaissance.

4. Nostalgie / porté sur les sentiments / « L'être artistique »

L'image de soi: « Je dois être différent des autres » / « Au secours, je pourrais être banal et être sous-estimé »

Les types4 se caractérisent par un profond désir de quelque chose de plus beau que ce qui est. Ils développent un sentiment pour tout ce qui est beau et inhabituel, mais souffrent du fait que beaucoup de chose leur demeure inaccessible et ont tendance à être envieux. Le présent est, en quelque sorte, toujours laid. Les types4 sont inspirants, insolites, créatifs, intuitifs et émotionnels, souvent un Homme de « pensée latérale ».

5. Sphère privée / introvertis / « L'investigateur / le penseur »

L'image de soi: «J'ai besoin de tout savoir et de déchiffrer à travers l'intellect » / « Je pourrais être dépassé par les événements et phagocyté »

Le type5 fait grand cas de sa vie privée, il a tendance à regarder de l'extérieur et à réfléchir. Le signe distinctif du type5 est un profond sentiment de vide, un abîme sans fond, qui veut être remplis. Il trouve la sécurité grâce à la compréhension et à l'explication. Les types5 veulent tout comprendre et recherchent des modèles explicatifs. Ils paraissent souvent dépourvus d'émotions et distants, se caractérisent par la précision analytique et ne perdent pas leur calme même dans des situations difficiles. Ils sont souvent de bons stratèges.

6. Loyauté / extraverti / « Le loyaliste »

L'image de soi: «Je dois remplir mes obligations avec fidélité et obéissance » / «J'ai peur d'être isolé et de passer pour un irresponsable.»

Le type6 est loyal, fiable, fidèle et chaleureux, mais aussi prudent. Pour des raisons de sécurité, il n'hésite pas à se rallier à des autorités ou des groupes et recherche la routine. Le type6 est coopératif, anxieux et indécis. Il n'a pas beaucoup confiance en lui et a peur de prendre ouvertement position.

7. Optimisme / orienté vers l'avenir / « L'enthousiaste »

L'image de soi: « Je dois vivre sans souci et sans complications » / « au secours ! Je pourrais rater quelque chose »

Le type7 est optimiste, orientée vers l'avenir, enthousiaste, sociable. Il évite les aspects douloureux de la réalité. Les types7 sont joyeux et pas compliqués, ils vivent l'instant présent, ce qui peut parfois les faire paraître peu fiables et superficiels.

8. Direct / porté sur le pouvoir / « Le meneur »

L'image de soi: «. Je dois toujours être fort et réussir » / « J'ai peur d'être faible ou à la merci des autres, de perdre le contrôle, d'avoir à me soumettre. »

Les type8 se reconnaissent souvent au premier abord, parce qu'ils usent de leur influence et se font remarquer partout. Ils tirent leur énergie de leur expérience de pouvoir. Ils sont énergiques, directes et n'ont pas peur de la confrontation. Leur force démonstrative cache leur vulnérabilité et bloque leur feeling pour les transgressions contre autrui.

9. Harmonie / porté sur le consensus / « Le pacificateur »

L'image de soi: «Je dois être humble et rayonner d'harmonie»/ « J'ai peur d'être séparé des personnes, des choses et des habitudes. »

Le type9 a du mal à trouver un objectif clair et à le poursuivre. Il apprécie l'harmonie et le confort, est souvent amorphe et craint les conflits. Les types9 sont extrêmement conciliants et ont donc des difficultés à se positionner ou à prendre des décisions importantes. Même lorsque des problèmes ou des conflits surgissent, ils sont souvent niés ou rabaissés parce que les types9 recherchent l'harmonie et n'ont aucune envie de se pencher sur la résolution de conflits.

Fin de la version imprimable

De quel type suis-je ? L'auto-exploration personnelle et la confrontation avec les neuf types de personnalité conduit à une confrontation avec la propre personnalité et ses atouts intrinsèques, les possibilités de développement ainsi qu'avec les modèles de comportement de base sous-jacents, acquis très tôt.

Dans la formation continue en entreprise, l'ennéagramme est souvent utilisé comme un outil de coaching pour cadres dirigeants. Mais, il exerce son effet aussi dans la gestion des conflits et la médiation, ainsi qu'en tant qu'outil de soutien dans la formation d'équipe et les mesures visant à améliorer la collaboration.

Exercice

Exercice

Recherchez sur Internet un test de classement pour les deux modèles, celui de proximité- distance de Riemann ou de l'Ennéagramme. Faites le test personnellement. Notez trois à cinq atouts les plus importants qui en ressortent.

Retirez de la description une opportunité de développement que vous souhaitez approfondir.

4. Se connaître soi-même

Plan

- 4.1 Connaître son propre projet de vie
- 4.2 Connaître et changer ses croyances
- 4.3 Identifier ses stratégies gagnantes personnelles (selon Kreyenberg)

D'après le Modèle de développement des capacités de Bloom, le développement des capacités s'opère dans un processus d'apprentissage combiné à une prise de conscience de son propre niveau de capacité en quatre étapes successives:

- Inconsciemment incapable / incapacité inconsciente
- consciemment incapable / incapacité consciente
- consciemment capable / capacité consciente
- inconsciemment capable / capacité inconsciente

La conséquence de ce modèle est la nécessité de la conscience dans l'action. L'action humaine est connaissance quotidienne. Mais nous ne pouvons en général pas l'expliquer de manière plus précise. Nous nous trouvons au niveau de «l'incapacité consciente». Façonner sa vie de manière consciente en agissant activement sur son plan de vie personnel, ses dogmes et les modèles de prospérité personnelle se passe au niveau de la capacité consciente. Nous y parvenons grâce à la formation, la pratique, des processus d'apprentissage spécifiques. Plus tard, cela peut être intériorisé à tel point que cela devient une capacité inconsciente, un acte naturel (qui va de soi). Les sections suivantes expliquent les concepts de «projet de vie », « croyances » et « modèle de prospérité » et montrent, à l'aide d'exemples, les possibilités d'une meilleure autogestion.

Blom 2000, S. 48

4.1 Connaître son propre projet de vie

Pourquoi les adultes se comportent-ils comme ils le font? Tout être humain se fait, dans l'affrontement entre ses besoins primaires et l'environnement, au cours des premières années de sa vie, une idée de

- comment est le monde,
- comment sont les autres,
- comment suis-je et
- comment est ma vie.

Eric Berne (fondateur de l'Analyse Transactionnelle) décrit la notion du projet de vie qui émerge au cours des huit premières années de la vie. Il comprend des modèles différenciés de messages de personnes repères et des propres décisions prises assez tôt. Berne nomme ce projet de vie également un **script**, parce qu'il trace, comme un scénario, les autres étapes de la vie.

- Quels comportements sont familiers?
- Selon quel schéma est ce que je gère les conflits ?
- Comment est-ce que je rencontre des gens?
- Quand est ce que je fournis une bonne prestation ?
- Qu'est ce qui me motive ?
- Qu'est ce qui me gêne ?

Toutes des questions ancrées dans le script de la vie.

L'enfant développe des idées sur lui-même, sur les autres et sur le monde. Cette compréhension est développée dans une étape de la vie qui se caractérise par la dépendance et peu de pouvoir et de souveraineté. Le script contient aussi des idées sur la façon dont la vie se déroulera. De nouvelles expériences possibles sont alors souvent interprétées de sorte à ce qu'elles s'intègrent dans les expériences faites jusqu'ici. Or, les adultes se retrouvent dans une situation différente. Ils n'ont pas besoin de suivre les instructions relatives aux rôles qui se développent à partir d'expériences clés dans l'enfance. Ils n'ont pas à suivre un scénario de vie limitatif. Alors que ces décisions de survie peuvent parfois encore être utiles (par exemple « sois toujours gentil avec les autres»), elles sont plutôt encombrantes lorsqu'elles sont irréfléchies. Nous devons connaître nos limites pour pouvoir les changer.

Lorsque deux personnes, qui vivent selon des scripts totalement différents, tombent amoureuses, cela se complique. Si un script détermine que la controverse et le conflit sont une forme productive et souhaitable d'un engagement, alors que le second script considère qu'une relation ne peut être vécue qu'en harmonie, il faudra qu'une décision soit prise. Si les deux restent dans leur script respectif, ce qui est bien sûr possible, ils se plaindront probablement tous les deux de ne pas avoir pu réaliser leurs attentes / idées dans la relation.

Ce n'est que dans le mode de vie qu'apparaît selon quel script les personnes ont agi. Le script procure un sentiment de sécurité, parce qu'il contient des modèles de comportements coutumiers de la petite enfance, tout comme un scénario procure la sécurité.

Le script devient limitatif dès que de nouveaux rôles sont attribués et que de nouveaux comportements doivent être essayés.

Exemple

Imaginez une jeune femme. Son script définit:

Tu n'es pas assez bonne, tu dois travailler encore plus dur pour être vraiment bonne.

Elle a commencé sa carrière et a du succès avec ce modèle de personnalité. Lorsqu'elle devient chef de département dans une compagnie internationale, rattachée directement à la direction générale et dirigeant huit chefs de groupe, elle devient de plus en plus nerveuse et vulnérable. Dans sa situation actuelle, elle n'avancera plus juste par son propre travail acharné. Elle a besoin de confiance et de la faculté de déléguer. Son script de vie est dans ce contexte une restriction, qu'elle ne reconnaît qu'à travers plusieurs entretiens de coaching.

Dès qu'elle connaît son script, elle peut quitter le scénario et essayer de nouveaux comportements. Si elle ne connaît pas le script et qu'elle ne procède pas consciemment à des changements, elle se demandera toujours « Pourquoi dois-je toujours aller jusqu'à la limite de mes capacités? Pourquoi dois-je toujours avoir tant de stress? » Elle devient victime des circonstances et des situations et peut-être qu'elle sera tout le temps débordée.

Kreyenberg (2005) résume pour le script dans une check-list les points suivants :

- Un projet de vie, ou un modèle de vie qui a été
- créé tôt dans la petite enfance en tant que réaction opportune à l'environnement de l'enfant,
- avec la participation significative de l'orientation parentale,
- qui se base cependant pour l'essentiel sur ses propres décisions.
- Le script est conçu pour une fin particulière,
- tout en représentant également un scénario de modèles d'interactions du cycle de vie
- Actuellement, il agit comme un scénario ou modèle d'habitudes inconscient et limitatif
- Il empêche une analyse optimale de la réalité actuelle.

Kreyenberg 2005

4.2 Connaître et changer ses croyances

Les croyances se développent à partir des messages relationnels des parents, des personnes repères ou de l'environnement. A l'origine, elles aident l'enfant à clarifier sa propre identité, car le faisceau de messages relationnels, telles que des phrases:

- Tu es courageux,
- Que tu es jolie,
- Tu es maladroit,
- On ne peut jamais compter sur toi.
- Tu fais toujours tout tomber,
- Tu n'en es certainement pas capable,
- Tu ne dois pas faire d'erreurs,
- Je ne suis jamais assez bon.

achèvent, avec le temps, l'image de soi. L'idée demeure: « Je suis ainsi ». Cette image de soi se solidifie, nous la sauvegardons dans notre inconscient, de sorte que même en tant qu'adultes, nous entendons de nouveau ces premières croyances. Dans les situations où la croyance en nous-mêmes est requise, ces phrases émergent à nouveau.

S'il s'agit de phrases négatives, elles nous empêchent d'avoir de l'assurance et de développer une image positive de nous-mêmes. Nous persistons dans de vieilles idées qui ne correspondent peut-être plus à la réalité. Il s'agit là de processus que nous ne pouvons pas forcément saisir. Mais nous pouvons prendre conscience de ces phrases qui nous accompagnent en tant que croyances. Nous pouvons apprendre à les connaître et nous pouvons les changer positivement. Nous pouvons les reformuler de sorte qu'elles nous encouragent et nous soutiennent au lieu de nous entraver.

Exercice

Exercice

Transformez les croyances négatives suivantes en des phrases de soutien motivantes :

- Je n'y arriverai jamais
 - J'essaie. L'expérience rend sage. Rien ne peut arriver.
- Je fais toujours quelque chose de travers.
 - J'ai le droit de faire des erreurs, comme tout le monde.
- Je ne suis pas assez bon au travail.
 - Je fais du bon travail et je fais des efforts pour devenir encore meilleur.
- Le travail doit être épuisant.
 - J'aime travailler et mon travail peut me faire plaisir

- Personne ne m'aime, si je le critique.
 - Je suis une personne sincère qui ose donner aux autres une rétroaction franche. Certaines personnes apprécient cela, d'autres pas
- qui se loue, s'emboue
 - Je suis fier de certaines choses que j'ai réalisées et parfois ça me fait du bien d'en parler aux autres
- Dans les groupes de travail, c'est toujours moi qui me tape le boulot
 -
- Je travaille le mieux sous pression.
 -
- Pour les autres tout est toujours si facile, moi par contre, je dois faire des efforts
 -
- Peu importe combien je me prépare aux examens: au cours de l'examen j'ai toujours des blackouts.
 -
- D'autres sont beaucoup plus drôles que moi
 -

Prenez le temps de trouver vos propres croyances et de les reformuler en quelques phrases positives et encourageantes. Cela vous facilitera la voie vers une prestance assurée. Pourquoi devriez-vous vous barrer le chemin à vous-mêmes et être plus critique vis-à-vis de vous-mêmes qu'envers vos amis ? Si vous êtes un bon ami pour vous-mêmes, alors vous n'avez pas à vous rendre inutilement petits avec une autocritique injustifiée, mais soutenez- vous plutôt. Dans ce cas, avec des phrases positives.

4.3 Identifier ses stratégies gagnantes personnelles (selon Kreyenberg)

Les stratégies gagnantes sont des atouts personnels qui vous aident à surmonter des situations difficiles et des crises ou à maîtriser des projets prévus dans le futur. Une confrontation consciente avec les stratégies gagnantes approfondit la préoccupation avec les forces personnelles et nous procure des ressources pour des projets prévus dans le futur.

Exercice

Exercice

Remplissez SVP le questionnaire dans la salle d'étude pour votre réussite professionnelle et personnelle!



Vous connaissez à présent vos propres objectifs et vos stratégies gagnantes. Sur cette base, voici 10 conseils qui vous aideront à exercer votre confiance en vous (d'après M. Mueller, Eichborn 2003):

- Apprenez à vous connaître. Prenez conscience de vos forces et faiblesses. Vous aurez alors une base sur laquelle vous pouvez vous développer
- Dénichez vos critiques intérieures et rendez-leur la vie aussi difficile que possible!
- Observez vos croyances encourageantes et bannissez de votre vie celles qui vous démotivent !
- Faites votre ménage interne. Reconnaissez ce qui vous fait du bien et faites en sorte d'en avoir plus. Evitez les soucis inutiles
- Prenez- vous et vos besoins au sérieux. Dites plus souvent non, lorsque vous en ressentez le besoin
- Soyez votre propre ami. Soyez amical avec vous-même. Félicitez-vous, soyez indulgent, lorsque les choses ne se sont pas passées comme vous l'auriez espéré. Ne laissez pas vos critiques intérieures monopoliser la parole.
- Autorisez-vous des erreurs. Personne n'est parfait. Et même si vous avez fait une erreur ...
- Prenez des risques, osez faire quelque chose de nouveau, relevez des défis

- Dirigez votre attention sur les moments de succès et les bons / beaux moments de votre vie.
- Vérifier toujours si vous suivez vos nouveaux objectifs.

Müller 2003

5 Identité personnelle et identité sociale

Nous avons disserté sur vos actions dans des situations sociales. Nous voulons maintenant approfondir la question, afin de mettre en évidence de quoi votre action sociale se compose et d'où elle tire ses origines. Un concept, qui émane de deux formes de l'identité d'une personne nous aide en cela, à savoir le concept de l'interactionnisme symbolique. Cette approche remonte à G.H. Mead (1862 - 1931). Depuis sa publication en 1934, elle a été développée par plusieurs sociologues et notamment en Allemagne par Jürgen Habermas. Avec son aide, vous améliorez votre compétence sociale et rhétorique dans la conversation.

Plan

Plan

5 Identité personnelle et identité sociale

5.1 Communiquer c'est agir dans le cadre d'un rôle social

5.2 Qualifications de base pour l'action dans des rôles sociaux

5.3 Le langage du corps

9.1 Communiquer c'est agir dans le cadre d'un rôle social

Il n'y a rien de nouveau à cela: lorsque vous allez au travail ou à l'université, vous enfileriez avec vos vêtements de travail également une «personnalité de travail» ou «personnalité universitaire», qui, selon la personnalité, se différenciera plus ou moins de votre «personnalité privée». Cette personnalité de travail, vous ne la portez, cependant, pas que lorsque vous communiquez avec vos clients mais aussi, sous d'autres formes, lorsque vous communiquez avec vos collègues / camarades. Ainsi, vous aurez déjà fait l'expérience que vous vous entendez bien avec un collègue de travail bien que, personnellement, vous ne l'appréciez pas particulièrement. Ou au contraire: vous appréciez beaucoup un collègue et sortez avec lui et c'est là que vous réalisez qu'en privé vous n'avez pas grand chose à vous dire. Cela s'explique par le fait que:

Chaque communication est une action dans le cadre d'un rôle social. Dès que vous n'êtes pas seul, vous êtes dans une situation sociale. Vous êtes immédiatement soumis à des exigences du rôle social, c'est à dire que vous vous comportez de manière appropriée à la situation, vous jouez votre **rôle social**. Dans le cas contraire, vous vous feriez (éventuellement) remarquer de manière malencontreuse. L'on ne salue généralement pas un supérieur par une étreinte, ni n'embrasse un client, ni n'élève la voix à leur rencontre.

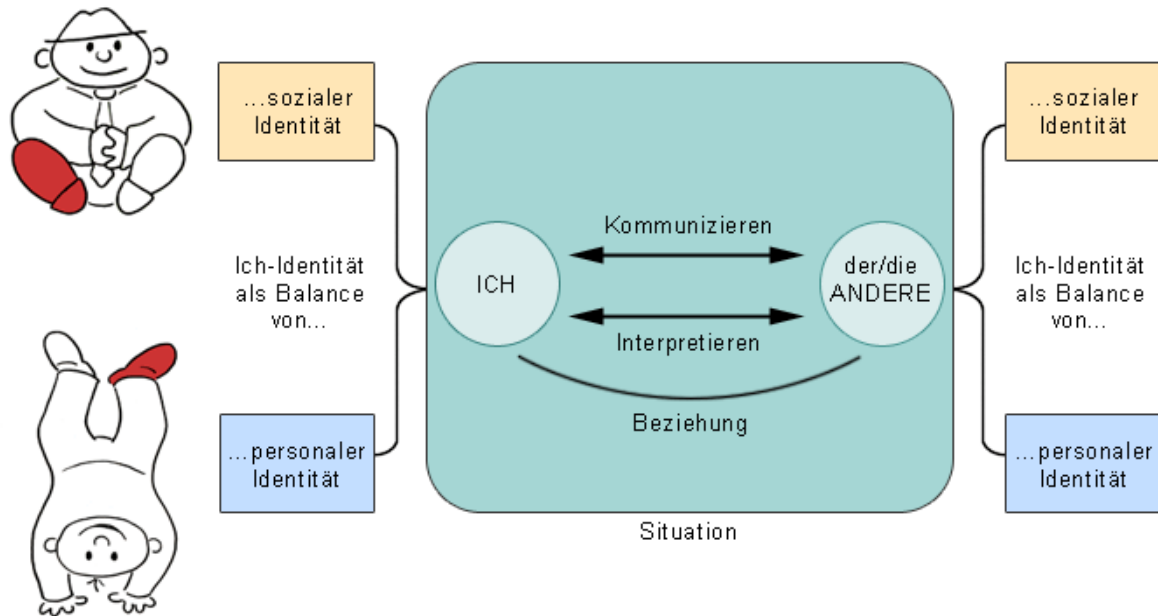
Vous avez acquis la connaissance du «bon comportement» au cours des décennies de formation. C'est enregistré et à tout moment accessible dans votre **identité sociale**. Chacun a sa propre identité sociale, dans la mesure où chaque personne a été différemment socialisée. Ainsi, bien que tous sachent en principe comment se comporter à table, l'un posera tout naturellement ses avant-bras sur la table, alors que l'autre considérera déjà malséant, le fait d'y poser le poignet. Plusieurs de ces situations sont marquées d'un statut, donc d'un gradient hiérarchique des participants, tels que par exemple « le client est roi ».

Bien que nous soyons soumis aux mêmes exigences de rôle, nous nous comportons tous différemment. Chacun ajoute à son comportement social standardisé, des caractéristiques, aptitudes et préférences individuelles, biographiques, autrement dit son **identité personnelle**. C'est cette identité personnelle, ajoutée à son identité sociale, qui fait de lui un être autonome.

Dans chaque interaction, seront donc présentes aussi bien l'identité personnelle que l'identité sociale. L'équilibre des deux forme l'identité du moi, c'est-à-dire ce que vous êtes dans au moment de l'action. Etant donné que vous interprétez dans chaque interaction à la fois votre propre comportement et les attentes des autres envers vous, vous décidez toujours de nouveau si dans votre action vous mettez l'accent sur l'aspect social ou sur l'aspect personnel.

Si une personne n'introduit qu'un seul aspect, elle s'exclut elle-même de la communication. Si une personne souligne un peu trop l'aspect personnel dans l'interaction, elle semblera étrange et excentrique. Si la personne accentue trop l'identité sociale, elle semblera automate et inintéressante, voire même froide. Un bon équilibre est donc important ; c'est le mélange qui fera la différence!

Identité sociale et identité personnelle



Identité du moi en tant qu'équilibre entre l'identité sociale et l'identité personnelle

Identité du moi en tant qu'équilibre entre l'identité sociale et l'identité personnelle

MOI – communiquer – interpréter – relation – Situation – Le / les AUTRE(S)

Figure 2: Identité sociale et identité personnelle

5.2 Qualifications de base pour l'action dans des rôles sociaux

Lorsque vous prenez conscience des interdépendances mentionnées dans la section précédente, vous pouvez planifier votre propre comportement dans des situations sociales données (par exemple, des entretiens de réclamation), optimiser vos **compétences sociales** et réagir spontanément dans une situation concrète. Cependant, vous devez disposer de trois qualifications pour cela:

La compétence langagière / linguistique: plus vous êtes précis dans votre formulation et mieux votre interlocuteur vous comprendra

Exemple

« Nous pourrions nous retrouver un de ces jours pour étudier ... »
« Quand est ce que nous voulons nous retrouver pour étudier? Dans l'après-midi me convient en principe mieux et les lundis, je ne suis jamais disponibles. »

Exercice

Exercice

Quels exemples de **manque de compétences linguistiques** vous viennent à l'esprit? Comment les concernés auraient-ils du s'y prendre? Postez vos exemples dans le forum d'apprentissage.

L'empathie: mieux vous pourrez vous mettre dans la peau de votre interlocuteur et saisir ses besoins, et mieux vous pourrez le et vous satisfaire dans la conversation.

Exemple

Vous vous retrouvez pour la première fois dans un groupe d'étude. Jusqu'ici, vous n'étiez en contact que par mail. Vous vous mettez tout de suite au travail. Au bout d'une demi-heure un membre du groupe se lève ennuyé et dit: « Tout ça c'est tout de même superficiel ! »

Vous vous retrouvez pour la première fois dans un groupe d'étude. Jusqu'ici, vous n'étiez en contact que par mail. Vous prenez d'abord le temps de faire connaissance. Un des participants, Philippe, a, avant ces études, étudié la physique et a ensuite été au chômage. Maintenant, il garde les enfants à la maison, tandis que sa copine va au travail. Après une demi-heure de travail, vous remarquez qu'il commence à s'agiter. Vous supposez qu'il pourrait s'ennuyer.

Exercice

Exercice

Quels exemples de **manque d'empathie** vous viennent à l'esprit? Comment les concernés auraient-ils du s'y prendre? Postez vos exemples dans le forum d'apprentissage.

La distance au rôle: si vous réussissez, au cours d'une conversation, à remettre en question votre propre rôle social du moment, vous serez également en mesure de l'adapter au déroulement de la conversation de manière appropriée.

Exemple

Vous aimez donner le ton. Dans le groupe de travail, tout fonctionne à merveille. Tous trouvent vos idées très bonnes. Vous remarquerez cela par le fait que vous expliquez beaucoup et que les autres aiment vous écouter.

Vous aimez donner le ton. Dans le groupe de travail, tout fonctionne à merveille. Tous trouvent vos idées très bonnes. Vous remarquez toutefois que certains participants se retirent progressivement. Il se pourrait que vous ne leur laissiez, avec vos impulsions scintillante, que trop peu d'espace?

Exercice

Exercice

Quels exemples de **manque de distance au rôle** vous viennent à l'esprit? Comment les concernés auraient-ils du s'y prendre? Postez vos exemples dans le forum d'apprentissage.

5.3 Le langage du corps

En plus de la communication verbale, il y a bien entendu aussi la communication non verbale. Nous transmettons des messages non-verbaux à travers notre corps. Ces messages peuvent être transmis consciemment, mais aussi, bien souvent, inconsciemment.

Qu'est-ce que cela signifie?

On peut répondre à une salutation par un sourire amical et des signes.

Cela serait un acte conscient si vous trouviez votre interlocuteur sympathique est que vous le rencontriez en principe avec plaisir ou si vous souhaitiez être poli envers une personne qui vous es indifférente ou antipathique. Vous agiriez de manière inconsciente si vous étiez tout simplement de bonne humeur et que vous salueriez, en principe, n'importe qui de cette manière à ce moment là. Ceci est également vrai pour des actions « inamicales / revêches », notamment les salutations inconscientes - telles que la salutation hargneuse lorsqu'on n'est pas de bonne humeur et que les clients sont alors irrités, car:

si votre salutation est aujourd'hui autre qu'attendue, le client devra trouver pourquoi vous réagissez aujourd'hui de cette manière. Cette interprétation doit être faite de la même manière que pour les messages verbaux. Bien sûr, la connaissance de l'identité sociale et de l'identité personnelle, 100% transposables en langage du corps, peut ici être utile.

Le langage du corps social

Tout comme il existe une catégorie «identité sociale», il existe également un langage du corps social. Nous nous comportons au niveau du corps de manière approprié à une situation donnée (avez-vous jamais vu un conférencier tourner le dos à l'auditoire lors de sa présentation?) C'est ainsi qu'il existe des rituels physiques généralement reconnus, tels que le fait de serrer la main en guise de salutation. Tout autour de nous, nous avons un territoire d'environ 60 cm. Si quelqu'un viole cet espace (dans un ascenseur bondé), nous nous sentons mal à l'aise et sous pression. Nous évitons alors le contact visuel et sommes soucieux d'échapper à cette situation. D'où l'expression allemande « trop se rapprocher de quelqu'un » qui signifie « l'importuner ».

Le langage du corps personnel

En plus de cela, vous avez votre propre langage du corps personnel. Il est ancré dans votre identité personnelle. Chacun de nous a son potentiel individuel de mouvement (inné et acquis), son propre langage corporel. Le type introverti, sera généralement avare de ses mouvements, tandis que l'extraverti parlera le plus souvent en gesticulant.

L'identité corporelle

Les deux catégories mentionnées plus haut forment ensemble l'identité corporelle, donc le caractère corporel que vous montrez à votre interlocuteur. Si une situation est de caractère plutôt impersonnel, par exemple un entretien de vente, vous recourrez principalement à votre langage du corps social. Si la situation est plus intime, c'est le langage du corps personnel qui sera au premier plan. Mais encore une fois: il y aura toujours les deux, car ce sont les deux ensemble qui forment votre identité corporelle.

Une situation peut survenir dans laquelle vous parliez amicalement avec une étudiante, puis vous vous concentrez, froncez les sourcils, et elle pense alors: «Qu'est ce qui lui arrive tout d'un coup ?»

Votre identité corporelle est une partie de votre personnalité, que vous ne pouvez cependant exprimer qu'avec votre corps. Nous ne pouvons pas considérer ou manipuler notre corps indépendamment de nous, sans manipuler en même temps notre personnalité:

Réflexion

Nous n'avons pas de corps, nous sommes des corps.

Notre corps est l'incarnation visible de nous-mêmes. Notre corps est donc un organe essentiel de langage. Pour une communication réussie, nous avons donc également besoin de «compétences langagières». Lorsque vous développez votre potentiel de mouvement et votre capacité expressive, vous développez vos compétences langagières (corporelles).

Statut

Quand nous parlons de «statut», il s'agit d'un gradient social dans le cadre d'une interaction donnée: un des interlocuteurs est socialement supérieur à l'autre.

Cette supériorité peut être justifiée de différentes manières. À l'école, l'enseignant a clairement une plus forte position sociale que l'élève, Dans le cadre de la régulation du trafic, le policier a autorité sur les conducteurs et dans l'entreprise le cadre de direction est subordonné aux employés. Dans les relations d'amitié ou amoureuses intactes, le statut des partenaires n'est, cependant, généralement pas fixe, mais varie en fonction de la situation, il s'installe même une sorte de jeux de changement de rôle. Si ce n'est pas le cas et qu'une hiérarchie rigide s'installe, il est grand temps de s'en inquiéter...

Dans la communication, le statut détermine le comportement social. La personne socialement subordonnée détermine le contenu et la forme de la communication. Souvenons-nous de l'identité personnelle et de l'identité sociale:

Si j'ai au sein d'une interaction le **statut le plus faible**, je pratique ce qu'on appelle le « **role-taking** » / la prise de rôle, mon comportement est déterminé surtout socialement, je satisfais aux exigences (présumées) du rôle social que la situation exige de moi. Dans mon comportement social **l'identité sociale** sera plus soulignée que l'identité personnelle. Si je me fais prendre pour un excès de vitesse, je serai et humble envers le policier et me présenterai comme un pécheur repentant, mais je ne lui parlerai pas de mes dernières vacances et ferai encore moins des plaisanteries à propos de sa moustache hirsute.

Inversement, lorsque je pratique le « **role-making** » (décider du rôle), mon **identité personnelle** aura plus de poids lorsque j'aurai, dans une situation donnée, un **statut plus élevé**. Le supérieur peut se présenter de manière inopinée sur le poste de travail d'un employé, se laisser présenter un rapport sur ses activités actuelles et même parler de sujets privés. Le contraire serait difficile, voire impossible.

Exercice

Exercice 1

Essayez d'interpréter les images en termes de langage du corps personnel et social
Échanger vos idées dans le forum d'apprentissage!



Image1



Image 2



Image3

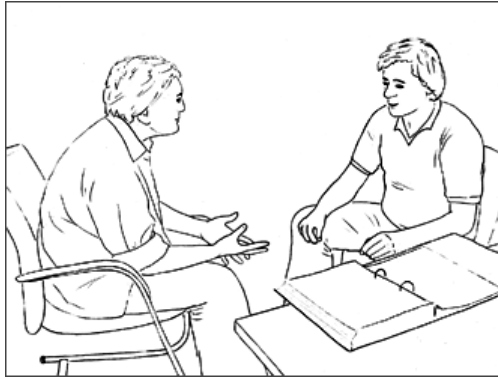


Image 4



Image 5

Exercice

Exercice 2

Réfléchissez : qu'est ce qui fait votre identité personnelle? A quoi les autres la reconnaissent-ils?
Qu'est ce qui fait votre identité sociale? A quoi les autres la reconnaissent-ils?

Observez durant les six prochaines semaines:

- votre propre langage corporel personnel
- votre propre langage corporel social
- le langage corporel personnel des autres
- le langage corporel social des autres

Que remarquez-vous?

S'il vous plaît apporter vos notes en cours présentiel.

Exercice

Exercice 3

Quand avez-vous pratiqué un role-making? Comment avez-vous fait cela?

Quand vous a-t-on récemment «attribué» un rôle? Comment vous êtes-vous senti?

6 Travailler sans stress grâce à une auto-organisation judicieuse

Dans la section précédente vous avez beaucoup appris sur vos rapports avec vous-mêmes et avec les autres. Maintenant vous êtes prêts à réfléchir à votre auto-organisation et peut-être à prendre l'une ou l'autre idée nouvelle. De quoi s'agit-il ici au juste?

Dans la plupart des organisations (familles, écoles, administrations, associations, entreprises, ...) les projets sont mis en œuvre selon un plan. Les plans de projets explicitement formulés, implicitement vécus ou inconsciemment exécutés (voir projet de vie / croyances), déterminent pour l'essentiel le travail au quotidien, parce que les tâches et l'ordre de leur traitement en dépendent - ou du moins devrait en dépendre.

Partant de l'hypothèse que vous devez / voulez chaque jours faire un certain nombre de tâches et qu'en général il existe un écart entre le volume de tâches et la capacité de performance réelle ou perçue, vous vous retrouvez devant une problématique: vous vous ennuyez, car vous avez l'impression qu'on vous demande trop peu (sous-exploité)



Mais il arrive aussi que le travail s'entasse en face de vous comme une grosse vague sur la plage. Vous pouvez attendre et laisser la masse d'eau déferler sur vous,



ou, vous pouvez apprendre quelques méthodes d'auto-organisation et surfer sur la vague comme avec une planche de surf,



ou même pagayer au-delà de la zone de déferlement et décider pour vous-mêmes de votre cap.



(Mais attention: les requins sont partout !!)



Comme la plupart du temps dans la vie, les moyens nécessaires sont peu nombreux et simples et leur maniement, par contre, lié à une grande part de discipline.

Pour votre propre organisation, vous devez analyser les trois points suivants:

- les tâches
- le lieu de travail
- vous-même!

Commençons par vous. Si vous voulez changer quelque chose, vous devez d'abord savoir où commencer exactement.

Analyse: comment est ce que je travaille?

SVP cochez:

Interaction click

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Analyse: Quel est mon métier?

Veillez évaluer votre espace de travail: (Espace disponible/ locaux, équipement, organisation et propreté, ...)

Interaction click

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

Exercice

Exercice

Réfléchissez à quel point chacune de ces influences est perturbatrice et ce que vous pourriez entreprendre à ce sujet!

Échanger des idées avec vos camarades dans le chat!

Analyse: Quelles sont mes tâches?

S'il vous plaît cocher:

Interaction click

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

7 L'organisation du travail

La gestion efficace de son propre travail se fonde sur quelques aptitudes basiques:

- formuler des objectifs et contrôler le processus pour les atteindre,
- définir les priorités,
- structurer ces priorités à la lumière des ressources disponibles et les utiliser pour atteindre les objectifs, dans un environnement de travail favorable

Cela semble à première vue facile. Et comme nous le savons tous, tout est dans le détail !

Commençons à organiser votre espace de travail.

L'impact de l'organisation du poste de travail sur le processus du travail ne doit pas être sous-estimé. Il y a trois principes de base de l'organisation:

1^{er} Principe: l'ordre vous permet de conserver une vue d'ensemble !

Prenez le temps d'examiner si votre environnement de travail est vraiment organisé de sorte que mêmes dans des journées stressantes vous ne perdez pas le nord.

- Assurez-vous que les choses que vous utilisez à gauche sont disposées à gauche et vice versa.
- Les choses qui vont systématiquement ensemble, devraient également être regroupées.
- Rangez tout ce que vous prenez en main, aussi rapidement que possible, à sa place. Vous garder ainsi la vue d'ensemble et évitez le tracas du rangement.
- Pour le matériel et les outils qui sont utilisés ensemble, il faudrait qu'un ordre commun soit trouvé. Sinon on ne s'y retrouve plus. Établissez des règles claires sur le niveau d'ordre que vous souhaitez établir. Un indice: imaginez que vous êtes votre propre client. Regardez avec des yeux étrangers votre département. Si vous êtes choqué par le chaos, il est temps de penser à remettre de l'ordre!

2^{ème} Principe: l'important est proche

Goethe a dit: «Pourquoi chercher au loin, quand les bonnes choses sont si proches? »

En effet:

- Organisez votre poste de travail de telle sorte que vous avez à portée de la main l'équipement et les instruments dont vous avez le plus souvent besoin. Tout le reste peut être placé, suspendu ou classé un peu plus loin.

3^{ème} Principe: Le travail a besoin d'espace !

Avez-vous déjà été dans une forge du village? Vous vous souviendrez peut-être de deux observations intéressantes: autour de la cheminée et de l'enclume il y avait beaucoup d'espace: on y façonne le fer chaud, on y oscille le marteau. Le banc sous la fenêtre, cependant, est surchargé des pièces, accessoires, outils, ferraille. Pourquoi le forgeron du village se fait-il de l'espace dans un coin de sa forge et pas dans l'autre ? Je ne sais pas. Une chose est certaine: celui qui veut travailler correctement, a besoin d'espace.

- Faites en sorte d'avoir de l'espace libre sur votre table!

Makro-organisation

Définissez vos objectifs chaque matin et chaque lundi!
Posez vos priorités.

1. Distinguez toujours entre

l'important (stratégique, financier, social, ...) et
l'urgent (délais, RDV!)

2. Vous pouvez distinguer juste: **OUI** ou **NON**. Cela vous aide à prendre de réelles décisions. Sinon vous vous retrouvez trop souvent dans la situation du OUI, MAIS.

3. L'ordre correct est le suivant:

A: important et urgent

B: important mais pas urgent

C: urgent mais pas important

D: ni important ni urgent (drop or delegate / laisse tomber ou délègue)

Le principe ABCD

dringlich	C	A
nicht dringlich	D	B
	nicht wichtig	wichtig

Urgent

Non urgent

Urgent

Non urgent

- Disposez le matériel / les documents de travail selon le principe ABCD ou selon les projets (essayez!). Les affaires A et B se trouvent à proximité, les affaires C sont plus éloignées et les projets D sont soit supprimés (remarque: tenir compte du contexte du projet) ou rangés sur l'étagère / dans un meuble. Leur présence est indiquée sur une liste sur le lieu de travail. Vous classer les projets selon le principe qui correspond à votre sens de l'ordre personnel.

- Planifiez tout votre travail dans le cadre du projet! Prévoyez que chaque projet demande environ 20% de temps en plus que prévu!
- Définissez et respectez le temps alloué (durée / achèvement)!
- Consignez toutes les étapes importantes et les résultats!
- Rangez à la fin de la journée de travail votre poste de travail. Remettez tous les équipements à leur place. Faites en sorte que le bureau / table soit libre. Ce n'est pas seulement un rituel libérateur de clôture, mais aussi une préparation agréable pour le lendemain.
- „Une planification à 120% paralyse l'énergie de l'action !
- Pensez *simple*
 - Décomposez ce qui est complexe en plusieurs éléments
 - Un recul suffisant procure la vue d'ensemble
 - Allez du détail à l'ensemble
 - Allez à / recherchez l'essentiel
 - Trouvez l'objectif et ne le perdez pas de vue
- Planifiez une liberté d'action au niveau de l'organisation et du temps

Micro-organisation

- Regroupez les travaux selon le type et la nature du travail!
- Décomposez le travail en étapes!
- Réalisez dans la mesure du possible une étape après l'autre, sans faire autre chose dans l'intervalle. Vous évitez ainsi d'avoir à repasser par la « phase d'échauffement ».
- Prévoyez les perturbations!
- Prenez en compte vos propres moments de grande (crème) / faible (vinaigre) performance ainsi que celles des autres. réalisez les travaux A et B dans vos moments « crème » et les travaux C et D dans vos moments « vinaigre ».

Exercice

Exercice

Laquelle des méthodes présentées jusqu'ici utilisez- vous déjà? Avec quel résultat? Lesquelles n'utilisez-vous pas encore mais pourraient vous être utiles?

Discutez des résultats de votre analyse dans le forum d'apprentissage!

Mes bouffes-temps (voleurs de temps)

Il ya peu de personnes qui s'organisent vraiment efficacement

En conséquence, vous avez probablement aussi un certain potentiel d'amélioration à ce niveau.

Réfléchissez donc :



Exercice

Exercice

Où est ce que je perds moi-même régulièrement du temps (pensez aux phases du travail et à la manière de mise en œuvre, trouvez des exemples). Qui est ce qui me vole régulièrement mon temps? Comment s’y prend il / elle?

Discutez des résultats de votre analyse dans le forum d'apprentissage!

Remarque sur le travail avec des aides à l’organisation et des Logiciels

- De beaux programmes d'ordinateur et de belles listes détaillées pour une parfaite planification et documentation ne remplacent pas la réflexion, ni la discipline, ni le zèle.
- Il ya beaucoup de personnes qui trouvent refuge dans la planification et la documentation lorsqu’il leur manque la vue d’ensemble ou le courage pour agir. Avant d’établir une liste ou un tableau, réfléchissez d’abord à l’objectif que vous poursuivez en cela et comment vous voulez vous y prendre pour l’atteindre. Souvent un moment de réflexion ou un entretien suffisent.
- Chaque personne réfléchit un peu différemment, de sorte qu'elle s’organise aussi de manière un peu différente. Il n'y a pas d'architecture informatique qui soit accueillante pour tous de la même manière, tout comme il n'y a pas de solution miracle pour travailler avec des tableurs et des listes. Trouvez votre propre solution miracle! Echangez- vous dans le cadre de votre cercle d'amis, de votre organisation, de votre entreprise. Souvent des modèles de tableur sont déjà disponibles, qu’il vous suffit de récupérer. Votre administrateur système (en cas de doute vous) a structuré les données sur le serveur selon certaines spécifications. Vérifier que la structure des données pertinentes réponde à vos besoins. Sinon, parlez à la personne responsable. La documentation technique et procédurale requière des spécifications cohérentes. C’est la seule façon de se retrouver dans les documents des autres. Organisez votre bureau virtuel dans l'ordinateur selon les mêmes principes que sur votre lieu de travail!

8 Identifier et formuler des objectifs

L'auto-organisation à elle seule vous mènera certes de l'organisation aléatoire à un certain niveau de vue d'ensemble et de clarté, mais le facteur de succès essentiel pour tout type d'action prévue c'est d'avoir un bon objectif. A cet effet, nous vous présentons deux méthodes supplémentaires.

Des objectifs SMART

Si vous souhaitez formuler des objectifs, les cinq devises suivantes vous aident à penser à tous les aspects importants. Les objectifs sont clairs, lorsqu'ils sont:

Spécifique (formulé de manière précise, réponses aux questions « W » (anglais))

Mesurable (c'est-à-dire quant et dans quelle mesure vous avez atteint le degré S)

Attractif (n'oubliez pas qu'il y a une attractivité émotionnelle et une attractivité rationnelle)

Réaliste (ou axé sur les ressources)

Time bound (c'est-à-dire ayant un point final)

Essayez-le tout de suite :

Collecter et organiser des idées avec la cartographie conceptuelle (Mind – Mapping)

À l'école, nous apprenons que nous écrivons de gauche à droite et de haut en bas, que nous analysons de manière structurée des faits et développons de manière linéaire des notes. Une fois pratiqué et répété ce genre de remue-méninges et de planification fonctionne en général assez bien. Mais, cette façon de travailler ne correspond pas à la façon naturelle de travailler de notre cerveau.

Les deux hémisphères de notre cerveau ont des façons de travailler et des axes de performance différents. Pour une personne droitier l'hémisphère gauche est responsable de la pensée logique et analytique – ici seront traités des chiffres, des faits, des règles, etc. Cette partie de notre cerveau est activement sollicitée dans notre vie professionnelle et si bien formée par des défis précoces que l'hémisphère droit est souvent dominé par lui.

L'hémisphère droit est responsable de la pensée holistique, picturale, il fournit de nouvelles idées et les approches créatives. Lorsque nous planifions un projet ou une présentation, nous gaspillons souvent inutilement de l'énergie à la structuration immédiate des aspects. En cela, nous nous forçons précocement à réfléchir dans une certaine direction et perdons probablement de vue et ralentissons le potentiel de production d'idées. C'est là que la cartographie conceptuelle (mind mapping) intervient.

Cette méthode, développée dans les années 60, relie les processus de "pensée logique" de l'hémisphère gauche avec la "pensée picturale" de l'hémisphère droit. Action significative et représentation picturale.

Une sorte de remue-méninges. La cartographie conceptuelle est une carte mémoire ou de pensée ou une carte du cerveau, adaptée à la structure de notre pensée. Des mots clés et les images à la place de formulations structurées difficiles. Grâce au soutien des processus des deux hémisphères du cerveau, se développe une structure visible, un aperçu visuel, augmentant les chances que des idées cachées apparaissent.

La cartographie conceptuelle (Mind Mapping) est un outil qui peut être utilisé dans la vie professionnelle et privée dans le but de

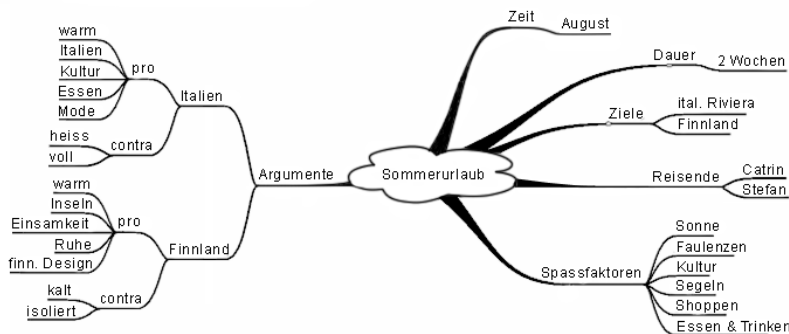
- développer des idées
- verbaliser des discussions
- structurer des plans
- visualiser des problèmes
- consigner des notes de toutes sortes

Vous procédez de la manière suivante :

- écrire le thème au milieu de la page dans un cercle;
- à partir du centre partent des branches principales;
- suspendu aux branches principales se trouvent des sous-thèmes formulés avec des mots-clés
- le contenu est organisé de l'abstrait vers le concret et du général au particulier.
- des coqs à l'âne ne sont pas un problème. Des branches et des brindilles supplémentaires peuvent à tout moment être ajoutées

Image

Mindmap



Vacances d'été

Chaud - Italie - Culture - Alimentation - Mode - très chaud - chaud - îles - solitude, repos - conception - froid - isolé - pour - contre - contre - Italie - Finlande - Arguments - temps - Durée - 2 semaines - objectifs - Riviera italienne - Finlande - Soleil - facteurs de plaisir - Stefan - Carin - fanariété - Voile - culture - shopping - boire et manger

Figure. 4: Mindmap

Les règles de base:

n'utiliser que des substantifs

écrire en lettres capitales

écrire les idées comme elles viennent, des corrections sont possibles

les couleurs et symboles facilitent l'orientation
les images servent à visualiser la pensée

Exercice

Exercice

Essayez vous-même! Créer des cartes conceptuelles sur les sujets suivants:

- Je voudrais m'organiser ainsi
- Pour cela, j'ai besoin de ce soutien
- Je peux faire cela moi-même

Ce n'était pas si difficile que ça. Et maintenant: transférez les trois cartes dans une liste clairement structurée!

Le meilleur logiciel provient actuellement de mindmanager.de.
Lisez également l'article sur Wikipedia.

Résumé

Dans ce module, vous vous êtes d'abord penché sur la question comment une personne peut être gérée de telle sorte qu'elle atteigne plus facilement ses réalisations et objectifs personnels. La relation entre la perception de soi, la connaissance de soi et la conscience de soi est un élément constitutif pour cela. Avec l'aide des descriptions de la personnalité et de l'analyse de image de soi - image de l'autre présentées, vous pouvez consciemment poursuivre ce processus

Un deuxième aspect de l'autogestion est vu dans une organisation du travail réussie. A partir de la propre analyse de vos habitudes de travail, vous avez appris des techniques qui vous aideront à organiser votre travail de manière moins stressante et de haute qualité.

Finalement, vous avez appris à formuler des objectifs de manière prometteuse et que vous pouvez, par une autogestion efficace, faciliter la réalisation de vos objectifs.