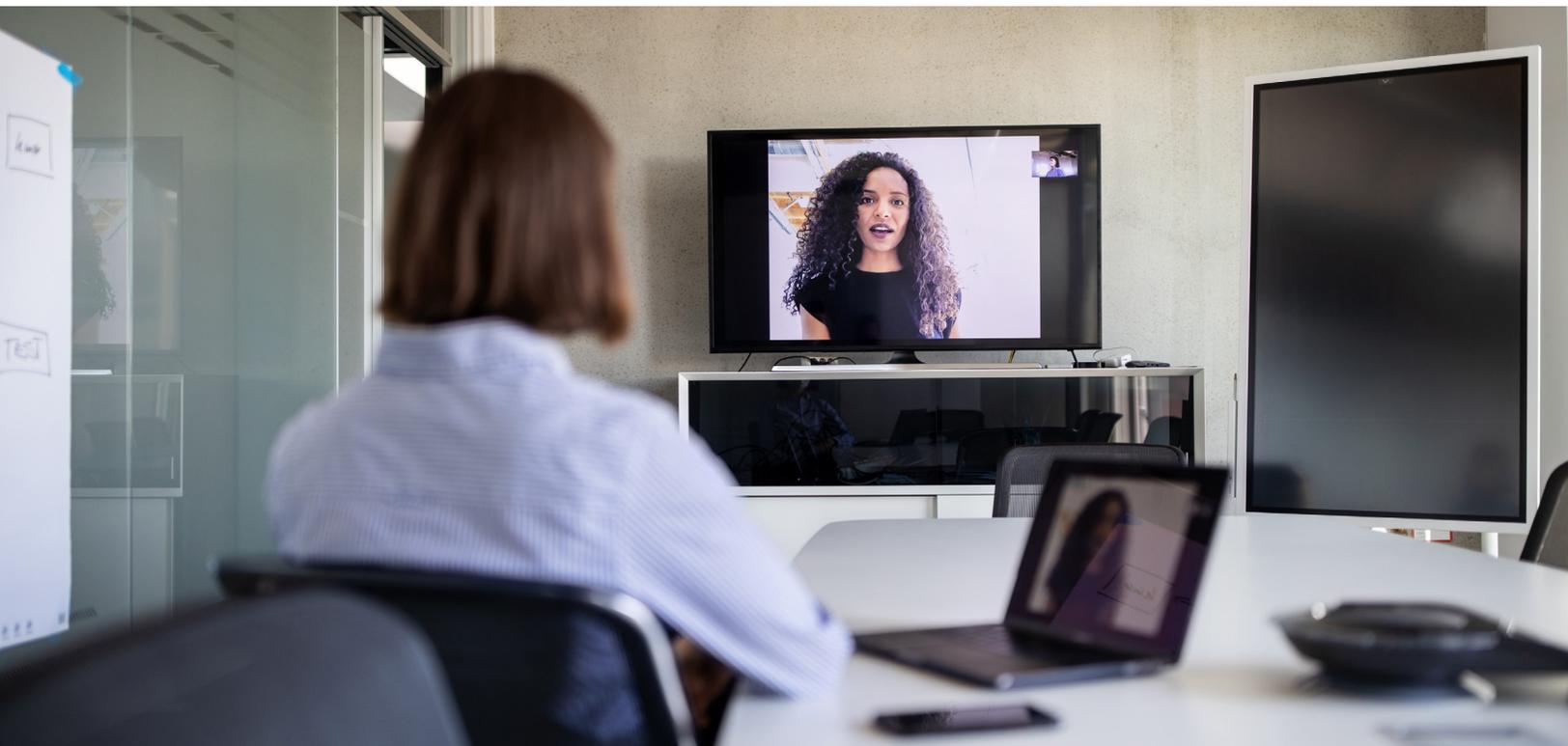


UN RETOUR D'INFORMATION CONSTRUCTIF:

Le guide du responsable pour fournir le retour que les gens attendent vraiment



INTRODUCTION

Comme l'a dit un jour l'auteur à succès du livre *Freakonomics*, Steven Levitt, « La clé de l'apprentissage est le retour d'information. Il est presque impossible d'apprendre quoi que ce soit sans cela. » Pourtant, l'idée de fournir un retour constructif peut en empêcher plus d'un de dormir. [Une enquête](#) menée auprès de plus de 7000 personnes a révélé que 44 % des responsables trouvent qu'il est stressant ou difficile de fournir un retour d'information constructif, et que 21 % l'évitent complètement.

Même si nous avons nos propres craintes, inquiétudes et difficultés à donner des retours constructifs, c'est pourtant ce que souhaitent et ce dont ont besoin les personnes qui nous entourent. La plupart des gens préfèrent savoir où ils en sont et régler le problème plutôt que d'attendre qu'il ne s'aggrave au point d'entraîner des conséquences, tout cela parce que quelqu'un a eu peur de leur faire des commentaires. C'est ce qu'a mis en évidence une enquête de la [Harvard Business Review](#), dans laquelle 92 % des personnes interrogées ont approuvé l'affirmation suivante : « Le retour négatif, s'il est délivré de manière appropriée, est efficace pour améliorer les performances. »

Le retour d'information est fondamental pour l'encadrement des employés et la construction de la relation responsable-employé. L'objectif du coaching des employés est de découvrir et de développer leur potentiel, et ce développement se fait au moyen de retours constructifs.

Gallup décrit ainsi les avantages de la relation responsable-employé en matière de coaching : « Les coachs comprennent, exploitent et se réjouissent de développer les talents et les atouts uniques de chaque employé. Les bons responsables ne cessent de développer et de mettre en valeur les talents afin de maximiser les bénéfices, et ils obtiennent des résultats extraordinaires : les employés qui connaissent et utilisent leurs points forts voient leurs ventes augmenter de [10 % à 19 %](#) et leurs bénéfices de 14 % à 29 %, entre autres résultats nets. »

Les conversations sérieuses avec les employés, qui vont au-delà des mises à jour de projets, ne peuvent être ignorées. Ce sont les conversations fréquentes sur le développement des compétences, les performances et le retour d'information permanent qui permettent aux employés de voir les progrès qu'ils réalisent en termes d'amélioration des résultats et d'atteinte des objectifs.

Dans ce guide, nous allons aborder les points suivants : Qu'est-ce qu'un retour d'information constructif, pourquoi il est important dans la relation responsable-employé, comment éviter un retour d'information destructif, les meilleures pratiques pour donner un retour d'information constructif et comment gérer les réactions qui peuvent survenir lors d'un retour d'information. Allons-y.

DÉFINITION DU RETOUR D'INFORMATION CONSTRUCTIF

Le retour constructif consiste à évaluer les performances ou le comportement d'un employé par rapport à une norme définie et à lui donner des indications ou des directives concrètes afin qu'il puisse s'améliorer ou passer à l'étape suivante. Un retour d'information constructif doit toujours s'appuyer sur des preuves, être délivré sans jugement et découler d'une réelle volonté d'aider.

L'IMPORTANCE D'UN RETOUR D'INFORMATION CONSTRUCTIF

Même si vous redoutez parfois de faire des commentaires à vos employés, le fait est qu'ils en ont besoin. À tel point qu'une enquête [Gallup](#) a révélé que les gens préfèrent recevoir n'importe quel retour d'information plutôt que de ne pas en recevoir du tout, même si ce retour est une critique. En outre, comparativement aux générations précédentes, les employés veulent être plus proches de leur chef, ce qui leur permet de bénéficier plus facilement de commentaires opportuns et pertinents. Pour être précis, 60 % [des personnes interrogées de la génération Z](#) souhaitent que leur supérieur s'entretienne avec elles plusieurs fois par semaine; 40 % d'entre elles souhaitent que l'interaction avec leur patron soit quotidienne ou pluriquotidienne.

Les employés ont clairement exprimé un besoin d'obtenir des retours constructifs et d'être coachés, et c'est à vous, en tant que dirigeant, de le leur apporter. Au-delà de la volonté manifeste d'obtenir un retour d'information, il existe un certain nombre d'autres raisons pour lesquelles les retours constructifs sont importants, notamment:



CELA MONTRE QUE VOUS VOUS SOUCIEZ DE VOS EMPLOYÉS ET CRÉE UN CLIMAT DE CONFIANCE

Une enquête de la Harvard Business Review a révélé que si 58 % des gens font confiance à des inconnus, [seuls 42 % font confiance à leur propre patron](#). Fournir un retour d'information honnête et exploitable est un moyen [d'instaurer un climat de confiance entre les employés](#) si vous le faites avec le réel désir de les aider et si vous avez leurs intérêts à cœur.



CELA ENCOURAGE LA COMMUNICATION DANS LES DEUX SENS

Les conversations portant sur les retours d'information sont l'occasion de poser des questions, d'écouter et de collaborer avec un employé pour trouver une solution pratique. Les employés ont besoin de ce type d'interactions avec leurs dirigeants, car lorsqu'ils sentent que leur voix est entendue, ils sont **4,6 fois** plus susceptibles de donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. À l'inverse, [on a constaté](#) que pour 33 % des employés, le manque de communication directe et honnête a un impact très négatif sur leur moral.



CELA FAVORISE LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDIVIDU ET ENCOURAGE L'APPRENTISSAGE CONTINU

Lorsque les employés tombent dans une routine répétitive et confortable au travail, cela peut entraîner une stagnation de leur évolution et de leur progrès. Mais comme le dit le dicton, « On ne progresse pas quand on est à l'aise ». Donc, si vous voulez que vos employés progressent et atteignent leur plein potentiel, un retour d'informations constructif est crucial, car il rompt la monotonie du travail et les pousse à sortir des sentiers battus ou à adopter une approche différente de celle qu'ils adopteraient normalement, contribuant ainsi à leur progression et à leur perfectionnement.



CELA RÉDUIT LES ERREURS

Personne ne veut reproduire la même erreur encore et encore. Mais comment faire s'ils ne savent pas qu'ils font une erreur? En tant que dirigeant, c'est à vous de fournir à vos employés un retour constructif s'ils commettent des erreurs à répétition. Vous devez leur faire prendre conscience de leur erreur, leur expliquer les conséquences de celle-ci, puis trouver ensemble une solution pour que cela ne se reproduise plus. Le plus souvent, cela procure un sentiment de soulagement aux deux parties.



CELA FAVORISE LA PRISE DE CONSCIENCE DE SOI

Fournir un retour constructif est l'occasion d'aider un employé à voir comment ses actions ont eu un impact sur une personne ou un projet, pour le meilleur ou pour le pire. En identifiant ces lacunes, dont il n'avait peut-être pas conscience, vous encouragez l'employé à avoir une meilleure conscience de lui-même, de son état d'esprit et de ses comportements.



CELA SUPPRIME LES AMBIGUÏTÉS ET APPORTE UNE TRANSPARENCE QUI EST TRÈS APPRÉCIÉE

Il ne faut pas attendre le bilan annuel pour qu'un employé sache où il est en termes de performances. En fait, si vous fournissez régulièrement à vos employés des retours constructifs, ils devraient savoir à tout moment de l'année où ils en sont. En effet, les retours constructifs éliminent les suppositions et les remplacent par des informations claires et applicables.



RETOUR D'INFORMATION CONSTRUCTIF OU DESTRUCTIF

Lorsque vous faites un commentaire à vos employés, votre intention doit être de les encourager et non de les rabaisser. En d'autres termes, vos retours doivent être constructifs et non destructifs.

Les retours constructifs sont formulés dans un esprit d'aide et de soutien. Vous voulez voir la personne réussir et vous pensez qu'elle en est capable si elle applique vos idées ou vos directives.

Le retour destructif, quant à lui, consiste à faire des déclarations radicales sans fournir d'éléments concrets. La personne peut se sentir si mal dans sa peau et dans son travail qu'elle finit par se désengager. Malheureusement, c'est le type de commentaires que les gens craignent et qui finit par donner une mauvaise réputation au retour d'information.

Pour vous aider à différencier les deux types de retours d'information, voici quelques exemples de retours constructifs et destructifs :

Exemples de retours constructifs	Exemples de retours destructifs
« J'aime bien la tournure que ça prend, mais est-ce qu'on peut... »	Ce n'est pas comme ça qu'on fait ici ».
« Cela m'a vraiment impressionné quand vous... »	« Vous n'avez aucune idée de ce que vous êtes en train de faire ».
« Voici ce qui a marché pour moi quand je me suis retrouvé dans une situation similaire ».	« Ce n'est pas bon »
« La prochaine fois, vous pourriez essayer... Qu'en pensez-vous ? »	« Vous mettez (la tâche, le projet, l'objectif, le but, l'entreprise) en péril ».
« Trouvons ensemble des stratégies que vous pourriez mettre en place pour... »	« Vous devez recommencer »
« C'était bien parce que... mais ça pourrait être encore mieux si... »	« Ça n'a pas marché »

COMMENT S'ASSURER QUE VOTRE RETOUR EST CONSTRUCTIF

Même s'il est difficile de fournir des retours constructifs, c'est pourtant un élément essentiel pour assurer un leadership efficace et quelque chose d'indispensable à la réussite de ceux dont vous avez la charge. Mais, comment vous assurer que le retour que vous faites à quelqu'un est constructif? Comment vous assurez-vous que cela contribue à renforcer les efforts globaux que vous déployez pour coacher les employés? Nous vous recommandons de commencer par les meilleures techniques suivantes. À partir de là, il vous faudra du temps, de l'expérience et de la pratique pour vous sentir à l'aise et avoir confiance dans votre capacité à fournir des retours constructifs.

CONTRÔLEZ-VOUS

Avant de faire un commentaire à un employé, demandez-vous toujours si celui-ci est utile ou blessant. Venez-vous avec l'intention d'aider et de faire évoluer les choses ou agissez-vous par frustration? Prenez le temps d'être attentif et de réfléchir à votre propre état d'esprit ou à vos motivations avant de vous lancer dans une conversation portant sur un retour d'information.

RÉFLÉCHISSEZ À VOTRE RÔLE DANS LA SITUATION

Prenez le temps de vous demander si vos actions (ou votre inaction) ont contribué à la situation. Vos attentes, votre communication et vos limites étaient-elles suffisamment claires? Avant de faire un commentaire, il est important de ne pas se focaliser immédiatement sur ce que l'autre personne a fait de mal. Vous devriez plutôt faire une auto-évaluation afin de pouvoir évaluer le rôle que vous avez joué dans ce qui est arrivé.

FAITES-LE AU MOMENT OPPORTUN

Le but du retour constructif étant de favoriser le développement d'une personne, vous ne devriez pas le réserver au bilan annuel de performance. Apportez plutôt un retour constructif sur le moment (ou peu après), au fur et à mesure que des situations observables se produisent. Évidemment, un retour d'information doit être fait en temps et lieu. Pensez à la personne à qui vous faites des commentaires. Serait-elle agitée, embarrassée ou peu réactive si vous la preniez à part immédiatement après un incident? Dans ce cas, réagirait-elle mieux si vous lui donniez une journée pour

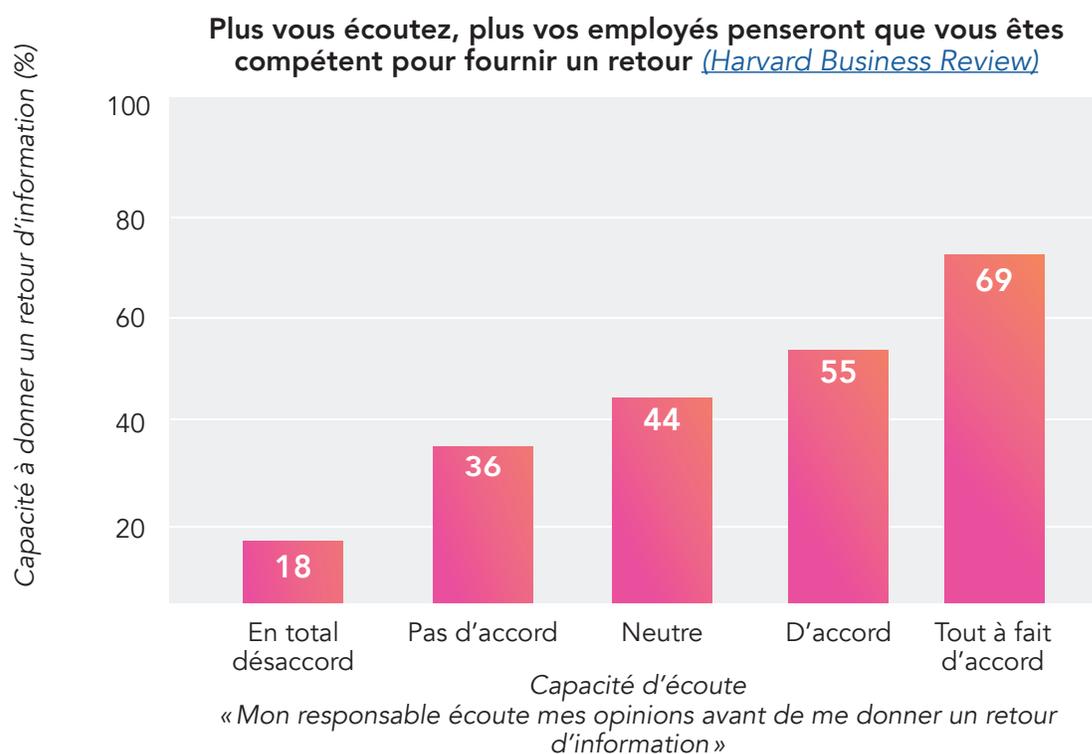
décompresser et si vous la rencontriez ensuite en privé ? Si vous voulez que votre retour d'information se fasse exactement comme vous l'entendez, il s'agit d'une considération importante.

MINIMISER LES CHANCES D'UNE RÉACTION DÉFENSIVE

Pour minimiser les réactions de prudence et de défense dès le départ, ne demandez pas « Puis-je vous faire part de mes commentaires ? ». Comme l'auteur, David Rock, l'a noté dans un article pour [NeuroLeadership Journal](#), « Chez la plupart des gens, la question "Puis-je vous offrir mes commentaires" provoque une réaction similaire à celle d'entendre des pas rapides derrière vous la nuit. » Si vous voulez que votre employé soit réceptif et qu'il dialogue avec vous sur votre retour, essayez d'utiliser l'un des exemples de commentaires constructifs mentionnés ci-dessus, par exemple : « J'aime bien la tournure que ça prend, mais pouvons-nous essayer... ».

ÉCOUTEZ ET SOYEZ OUVERT D'ESPRIT

Une conversation portant sur un retour d'information constructif ne doit pas être une discussion à sens unique où c'est vous qui parlez. Au contraire, vous devriez prendre le temps de poser des questions et d'écouter le point de vue de votre employé avant de lui donner un quelconque retour. Une [étude menée par Jack Zenger et Joseph Folkman](#) a révélé que plus un employé évalue positivement un dirigeant sur sa capacité d'écoute, plus il évalue positivement ce dirigeant sur sa capacité à donner des retours d'informations.



SOYEZ PRÉCIS ET FAITES RÉFÉRENCE À DES ÉLÉMENTS CONCRETS, PAS À DES OUI-DIRE

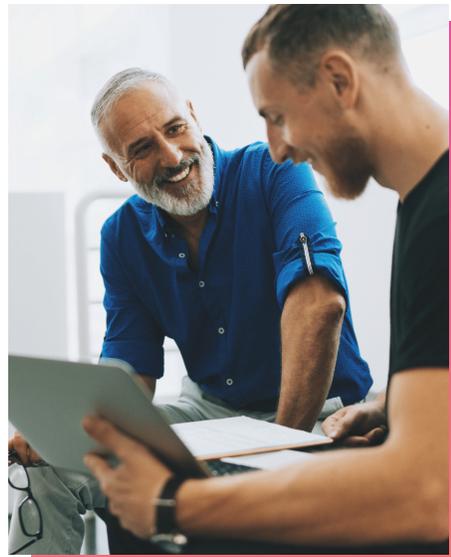
Des affirmations vagues et génériques ne constituent pas un retour d'information, pas plus que les oui-dire. Ni l'un ni l'autre ne sont utiles ou exploitables. Lorsque vous faites un retour constructif, assurez-vous qu'il est spécifique à une situation qui s'est produite, et non à une performance dans son ensemble, et que vous avez observé le comportement par vous-même. Décrivez le comportement dont vous avez été témoin et les répercussions que vous souhaitez aborder. Par exemple, au lieu de dire « J'ai remarqué que votre travail est toujours effectué en retard », utilisez des termes spécifiques pour aborder la situation, comme « Trouvons une solution pour que votre rapport d'activité soit remis avant la fin du mois ».

APPORTEZ DES PRÉCISIONS SUR LES CONSÉQUENCES

Un employé ne comprend pas toujours l'ampleur d'une situation ou d'un comportement et la raison pour laquelle vous lui faites des commentaires. En expliquant les conséquences d'un comportement et ses issues possibles, l'employé peut remettre en contexte les effets secondaires de ses actions. Par exemple, ce serait un bon moyen d'aider un employé des ventes à comprendre les conséquences de ses actions : « Lorsque vous ne mettez pas à jour la base de données avec les ventes potentielles jusqu'à ce qu'elles soient vraiment finalisées, l'équipe financière ne peut pas prévoir les revenus avec précision. Par conséquent, ils doivent souvent procéder à des coupes budgétaires pour atteindre leurs objectifs, alors que les recettes potentielles se trouvaient en réserve depuis le début, mais que personne ne les connaissait, car elles n'étaient pas enregistrées dans la base de données. »

CO-CRÉEZ UN PLAN D'ACTION

En général, lorsque vous apportez un commentaire constructif, votre employé est déjà conscient du problème. [Dans une enquête menée auprès de 4000](#) employés ayant récemment reçu un retour constructif, 74 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles étaient déjà au courant du problème et n'ont pas été surprises par ce retour. La question n'est pas d'identifier le problème, mais de savoir comment l'aborder lorsque les employés ont des difficultés. Le retour constructif ne consiste pas seulement à dire à un employé ce qui ne va pas. Il s'agit plutôt d'entamer une conversation ensemble, au cours de laquelle vous et votre employé découvrirez la cause potentielle du problème, puis utiliserez ces informations pour trouver ensemble une solution applicable.





PRÉSENTÉ PAR LE PARTENAIRE DE NIAGARA INSTITUTE, VERITY INTERNATIONAL:

COMMENT GÉRER LES RÉACTIONS FACE AUX RETOURS CONSTRUCTIFS ?

Quel que soit votre niveau de préparation, la réaction d'un employé face à un retour d'information peut vous prendre par surprise et détourner votre message. Si vous voulez éviter que cela ne se produise, il est important de connaître des phrases et des techniques clés que vous pourrez utiliser pour gérer les différentes réactions de votre employé. Heureusement, [Verity International](#), le partenaire de l'Institut Niagara et expert dans le perfectionnement en leadership, a élaboré un guide pour que vous puissiez faire passer votre message et commencer à travailler sur une solution.

RÉACTION: VISIBLEMENT ÉMOTIVE

La personne est visiblement émotive, par exemple elle est en colère, se ferme ou pleure.

Votre Réponse

Nommez le comportement. « Il semble que vous soyez très [en colère/triste/frustré/...] en ce moment. » Attendez et écoutez la réponse pour confirmer votre propos.

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

Cette réponse atténue l'émotion et casse le rythme de la conversation.

RÉACTION: DÉFENSIVE

La personne semble sur la défensive ou passe pour un « je-sais-tout ».

Votre Réponse

Demandez l'aide de la personne. Traitez la personne comme un collaborateur et reconnaissez qu'elle possède des connaissances précieuses. « J'aimerais avoir votre avis sur la question, car je respecte votre point de vue. Qu'est-ce qui serait le plus logique à ce stade ? »

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

Les gens aiment qu'on leur demande de l'aide ou leur avis. Votre réponse permettra à la personne de vous voir comme un collègue qui la soutient, et non comme un critique.

RÉACTION: AGRESSIVE

La personne s'exprime de manière irrespectueuse ou agressive.

Votre Réponse

Imposez le respect en restant calme. Attendez que la personne ait cessé de parler ou de crier. « Cela semble être une question très sensible pour vous. Je pense que nous aurions une discussion plus productive si nous faisons tous les deux une pause et revenions une fois que vous aurez eu le temps de vous calmer. »

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

Cette réponse ne laisse pas la personne de côté et lui indique clairement qu'elle doit changer son approche.

RÉACTION: PAS DE PROPOSITION DE RÉOLUTION

La personne ne propose pas de solution pour résoudre la situation.

Votre Réponse

Donnez à la personne la responsabilité de résoudre les problèmes. « Comment résoudriez-vous ce problème si ça ne tenait qu'à vous? »

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

Cette question fait jouer un rôle actif à la personne. Si la personne ne parvient pas à trouver une solution, elle sera peut-être plus ouverte à vos idées.

RÉACTION: REFUS DE CÉDER

La personne refuse de changer d'avis ou de position.

Votre Réponse

Posez des questions pour mieux comprendre le point de vue de l'autre personne. « J'aimerais comprendre pourquoi c'est si important pour vous. Pouvez-vous me l'expliquer? »

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

Il peut apparaître que votre objectif et celui de la personne sont finalement assez similaires. Si ce n'est pas le cas, vous serez mieux à même de proposer un compromis qui vous convienne à tous les deux.

RÉACTION: DÉNI

La personne semble nier qu'il y a quelque chose à changer.

Votre Réponse

Demandez ce dont la personne a besoin. « De quoi auriez-vous besoin si vous deviez résoudre ce problème? »

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

Cette question aide la personne à faire face au problème et à se l'approprier.

RÉACTION: SILENCE

La personne est silencieuse et ne participe pas à la discussion.

Votre Réponse

Posez des questions franches pour susciter l'intérêt de la personne, puis faites une pause, soyez silencieux et écoutez. « À quoi pensez-vous en ce moment ? » « Comment voulez-vous procéder ? » Arrêtez de parler après avoir posé une question ou fait une déclaration.

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

Cela offre la possibilité à la personne de s'exprimer et de participer à la conversation de manière collaborative.

RÉACTION: PAS DE SOLUTION

La personne n'aime aucune de vos propositions de solution ou pense qu'il n'y a pas de solution à la situation.

Votre Réponse

Proposez une autre option ou un délai pour que la personne réfléchisse au plan d'action que vous avez suggéré et revienne vers vous. « Prenez le temps de réfléchir aux avantages et aux inconvénients de chaque option et faites-moi savoir laquelle vous paraît la plus sensée. Nous devons trouver une solution à ce problème, alors travaillons ensemble. »

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

Cette approche vous permet à tous les deux de trouver un nouveau compromis.

RÉACTION: AUCUNE ACTION SUR LES RETOURS PRÉCÉDENTS

La personne ne semble pas donner suite aux commentaires précédents ou n'est pas convaincue de la nécessité de régler le problème.

Votre Réponse

Énoncez les conséquences de manière neutre, sans menacer. Expliquez ce qui est en jeu pour la personne, le service ou l'entreprise. « Trouver une solution à ce problème est une priorité. Si cela n'est pas réglé [vous/notre département/notre organisation]... »

Pourquoi Cela Fonctionne-t-il

En voyant les répercussions de son comportement, la personne peut être motivée à prendre la responsabilité de changer ce comportement.

CONCLUSION

[Selon Gallup](#), « seuls deux responsables sur dix savent intuitivement comment impliquer les employés, développer leurs points forts et définir des attentes claires dans leurs conversations quotidiennes ». En effet, seuls 2 responsables sur 10 savent instinctivement comment faire du coaching. Mais les autres peuvent apprendre ». Cela signifie que même si vous avez eu du mal à donner un retour d'information constructif dans le passé ou si vous avez du mal à le faire présentement, vous pouvez apprendre les techniques de coaching nécessaires pour le faire efficacement.

Un excellent point de départ est le programme de l'Institut Niagara, [Coaching Skills for Managers](#) (Techniques de coaching pour les responsables), offert en partenariat avec Verity International. Ce programme permet aux participants d'acquérir les compétences nécessaires pour engager des discussions liées à l'encadrement professionnel, fournir un retour d'information et encourager la responsabilisation des personnes qu'ils dirigent.

Comme l'a dit John F. Kennedy, « Le leadership et l'apprentissage sont indispensables l'un à l'autre ».

Investir dans le développement de vos capacités de direction, en particulier de vos compétences en matière de coaching et de retour d'information, contribue non seulement à votre propre réussite en tant que dirigeant, mais aussi à celle des personnes qui vous entourent, en leur permettant de donner le meilleur d'elles-mêmes sur le plan professionnel.

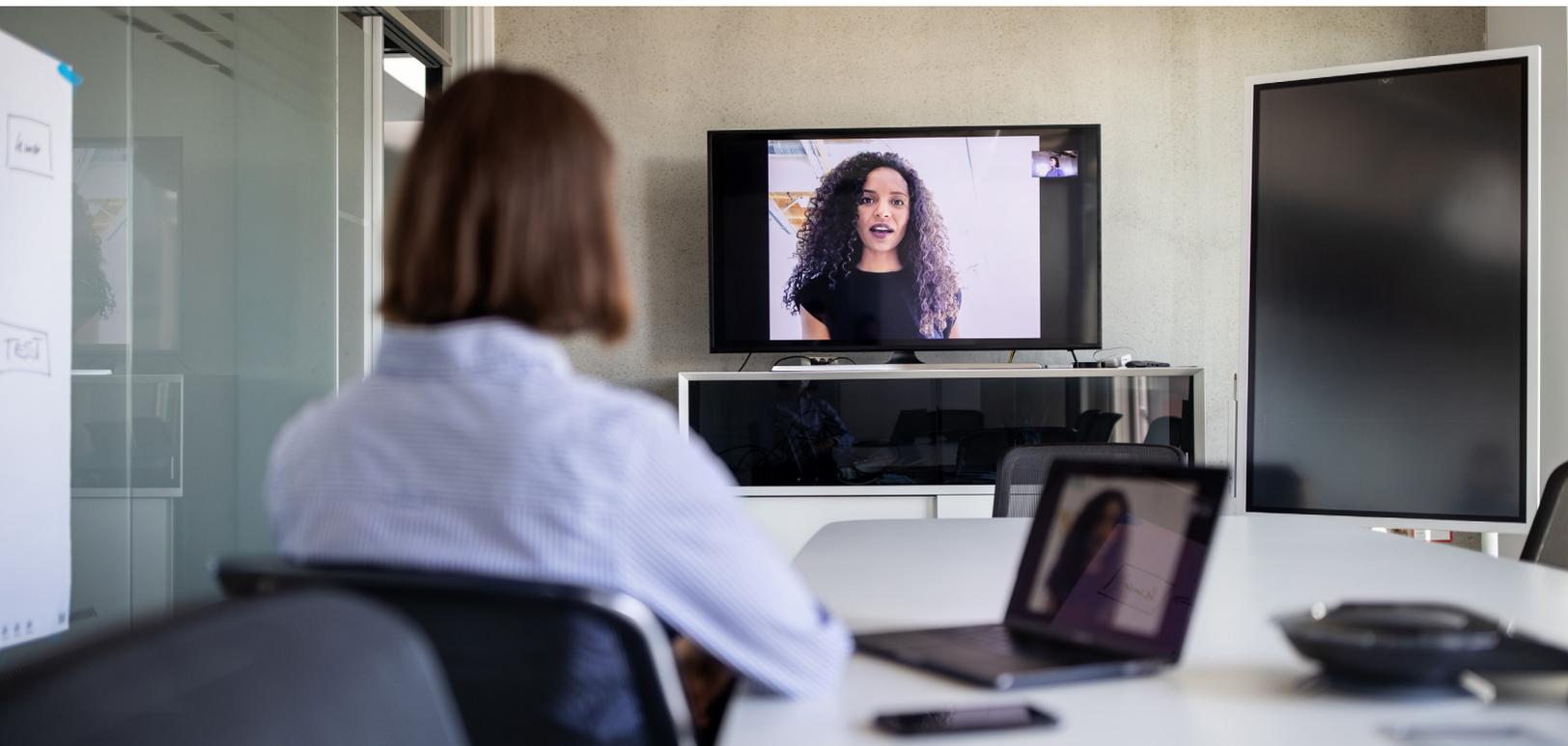


PRÉSENTÉ PAR LE PARTENAIRE DE NIAGARA INSTITUTE, VERITY INTERNATIONAL:

[Verity](#) est une société canadienne de conseil en RH axée sur le perfectionnement en leadership, le coaching, la transition de carrière et le développement organisationnel. Après avoir bâti pendant 30 ans un réseau de partenariats nationaux et mondiaux, Verity dessert des clients dans tout le Canada et dans 30 pays à travers le monde.

CONSTRUCTIVE FEEDBACK:

A Manager's Guide To Giving
Feedback That People Actually Want



INTRODUCTION

As the bestselling author of the book, *Freakonomics*, Steven Levitt once said, “The key to learning is feedback. It is nearly impossible to learn anything without it.” Yet, the thought of delivering constructive feedback can keep many up at night. [In a survey of over 7,000 people](#), it was found that 44% of managers find delivering constructive feedback stressful or difficult, with 21% altogether avoiding it.

Even with our own fears, anxiety, and discomfort in giving constructive feedback, those around us want - and need it. Most people would rather know where they stand and fix the issue than wait for it to escalate to the point where there are consequences all because someone was afraid to give them feedback. This was highlighted in a [Harvard Business Review](#) survey, where 92% of the respondents agreed with the assertion, “Negative feedback if delivered appropriately, is effective at improving performance.”

Delivering feedback is foundational in coaching employees and building the manager-employee relationship. The goal of coaching employees is to uncover and develop their potential, and development takes place through constructive feedback.

Gallup describes the benefits of the manager-employee coaching relationship as, “Coaches understand, leverage, and get great satisfaction from deploying the unique talents and strengths of each employee. Great managers are always developing and positioning talent to maximize outcomes, and they get extraordinary results from it: Workers who know and use their strengths [average 10% to 19%](#) increased sales and 14% to 29% increased profit, among other bottom-line results.”

The value that comes from meaningful conversations with employees that go beyond project updates cannot be dismissed. It is the frequent conversations on skill development, performance, and ongoing feedback that help employees see the progress they’re making in improved results and goal attainment.

In the following guide, we examine: what is constructive feedback, why it is important in the manager-employee relationship, how to avoid destructive feedback, best practices for delivering constructive feedback, and how to navigate the reactions that may arise when delivering feedback. Let’s jump in.

DEFINITION OF CONSTRUCTIVE FEEDBACK

con·struc·tive feed·back

Constructive feedback is when a leader assesses the performance or behavior of an employee against a defined standard and provides them with actionable insights or directions so they can improve or take the next step. Constructive feedback should always be rooted in evidence, delivered without judgment, and come from a place of genuine helpfulness.

THE IMPORTANCE OF CONSTRUCTIVE FEEDBACK

While you may dread giving feedback to employees, the fact is, employees crave it. So much so, that [one Gallup survey found](#) people would prefer to get any feedback over no feedback at all, even if that feedback is criticism. Moreover, employees want to be more connected with their leader than any previous generation, thus allowing them increased access to timely and relevant feedback. To be specific, 60 percent of [Gen Z respondents](#) want multiple check-ins from their manager during the week; of those, 40 percent want the interaction with their boss to be daily or several times each day.

Clearly, there is an appetite for constructive feedback and coaching among employees, and it's up to you as the leader to deliver. Besides the clear appetite for feedback, there are a number of other reasons why constructive feedback is important, including:



SHOWS YOU CARE AND BUILDS TRUST WITH EMPLOYEES

A Harvard Business Review survey found that while 58% of people trust strangers, [only 42% trust their own boss](#). Delivering honest, actionable feedback is just one way to [build trust among employees](#) if you approach it with a genuine desire to help an employee and have their best interests at heart.



PROMOTES SELF-AWARENESS

Providing constructive feedback is an opportunity to help an employee see how their actions impacted a person or project, for better or worse. By identifying these blind spots, which they may have otherwise been unaware of, you encourage an employee to become more self-aware of their mindset and behaviors.



ENCOURAGES TWO-WAY COMMUNICATION

Feedback conversations are an opportunity to ask questions, listen, and collaborate with an employee on an actionable solution. Employees crave these types of interactions with their leaders because when employees feel their voice is heard, they are [4.6 times more likely](#) to perform their best at work. Conversely, [it was found](#) that 33% of employees said a lack of open, honest communication has the most negative impact on employee morale.



SUPPORTS AN INDIVIDUAL'S DEVELOPMENT AND PROMOTES ONGOING LEARNING

When employees fall into a repetitive and comfortable routine at work, it can cause their growth and development to become stagnant. But, as the saying goes, "You don't grow when you're comfortable." So, if you want your employees to grow and reach their full potential, then constructive feedback is crucial as it breaks the monotony of the job and challenges them to think outside the box or take a different approach than they would normally, thus contributing to their growth and development.



REDUCES ERRORS

No one wants to repeat the same mistake over and over. But what if they don't know they're making a mistake? As a leader, it's up to you to provide your employees with constructive feedback if they are repeatedly making mistakes. You want to make them aware of the mistake, communicate the consequences of it, and then collaborate on a solution to ensure the mistake doesn't happen again. More often than not, this provides a sense of relief to both parties.



ELIMINATES AMBIGUITY AND PROVIDES MUCH-APPRECIATED CLARITY

It shouldn't take an annual performance review for an employee to know where they stand with you in terms of their performance. In fact, if you are providing your employees with constructive feedback regularly, then they should know on any given day of the year exactly where they stand. That's because constructive feedback eliminates the guesswork and replaces it with clear, actionable insights.

CONSTRUCTIVE VS. DESTRUCTIVE FEEDBACK

When it comes time to give your employees feedback, your intentions should be to build the person up, not to knock them down. In other words, your feedback should be constructive, not destructive.

Constructive feedback comes from a place of helping and support. You want to see the person succeed and feel they can if they apply your insights or directions.

Destructive feedback, on the other hand, makes sweeping statements without providing anything actionable. It may make the person feel so miserable about themselves and their work that they disengage. Unfortunately, this is the type of feedback people fear and what ultimately gives feedback a bad name.

To help you differentiate between the two types of feedback, here are a few examples of constructive vs. destructive feedback statements:

Constructive Feedback Examples	Destructive Feedback Examples
"I like where this is going, but can we..."	"This isn't the way we do things around here"
"It really impressed me when you..."	"You have no idea what you're doing"
"Here's what worked for me when I found myself in a similar situation"	"This is wrong"
"In the future, you could try... What do you think?"	"You're putting (task, project, objective, goal, company) in jeopardy"
"Let's brainstorm some strategies you can implement to..."	"You need to start over"
"This was good because... but could be even better if..."	"That didn't work"

HOW TO ENSURE YOUR FEEDBACK IS CONSTRUCTIVE

No matter how hard constructive feedback is to deliver, it's a cornerstone of effective leadership and imperative to the success of those in your charge. But, how exactly do you ensure the feedback you have for someone is constructive? How do you ensure it supports the overall work you are doing coaching employees? We recommend starting with the following best practices. From there, it will take time, experience, and practice to become comfortable and confident in your ability to deliver constructive feedback.

CHECK YOURSELF

Before you deliver feedback to an employee, always ask yourself, is this helpful or hurtful? Are you coming with the intent to help and develop, or are you acting out of frustration? Take the time to [be mindful](#) and reflective of your own mindset or motives before jumping into a feedback conversation.

REFLECT ON YOUR ROLE IN THE SITUATION

Take some time to think if your actions (or inaction) contributed to the situation. Were your expectations, communication, and boundaries clear enough? Before giving feedback, it's important not to immediately jump to what the other person did wrong. Instead, you should do a self-assessment so you can evaluate the role you had in the outcome.

MAKE IT TIMELY

Seeing as the goal of constructive feedback is to support an individual's development, you shouldn't be reserving it for an annual performance review. Instead, provide constructive feedback in the moment (or shortly thereafter), as observable and coachable situations take place. Of course, there is a time and place to deliver feedback. Consider the individual you are delivering feedback to. Would they become flustered, embarrassed, or unresponsive if you pulled them aside immediately after a situation occurred? If so, would they react better if you gave them a day to decompress and then met with them in a private setting? If you want your feedback to land exactly as you intend it to, then this is an important consideration.

MINIMIZE THE CHANCES OF A DEFENSIVE REACTION

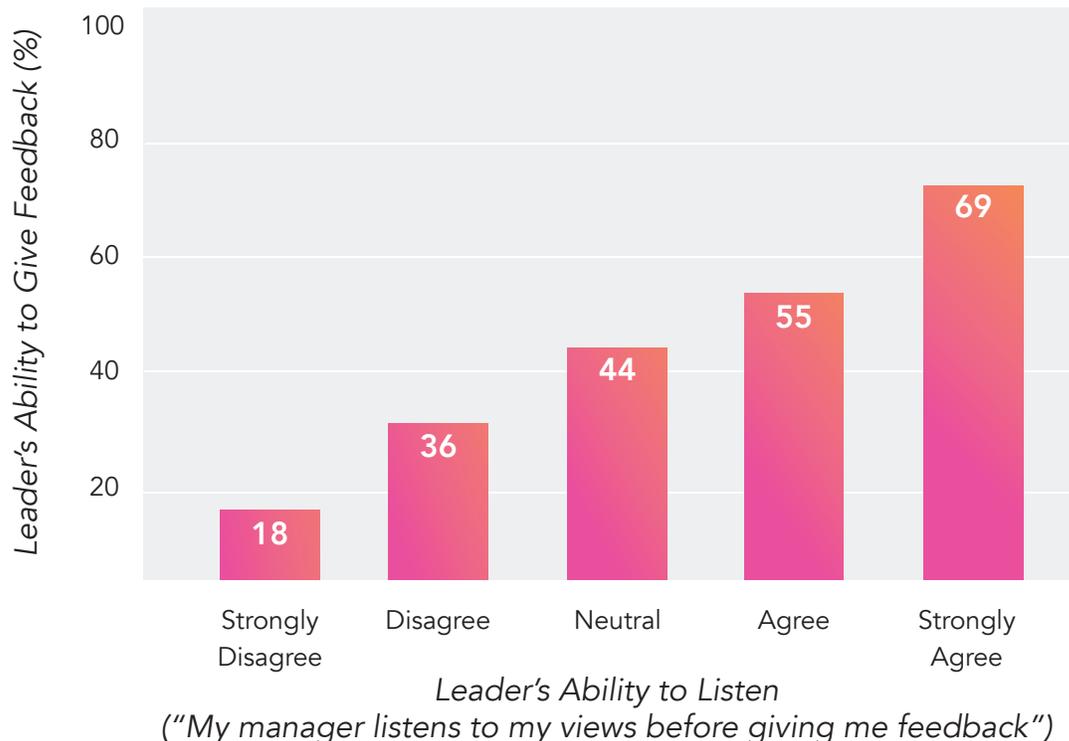
To minimize guarded and defensive reactions from the get-go, forget asking “Can I give you some feedback?” As the author, David Rock noted in an article for [NeuroLeadership Journal](#), “In most people, the question can I offer you some feedback generates a similar response to hearing fast footsteps behind you at night.” If you want your employee to be receptive and engage in a two-way conversation regarding the feedback, then try using one of the constructive feedback examples noted above such as, “I like where this is going but can we try...”

LISTEN AND BE OPEN-MINDED

A constructive feedback conversation should not be a one-way discussion where you do all the talking. Instead, you should spend time asking questions and listening to your employee’s perspectives before giving them any feedback. [In a study](#) conducted by Jack Zenger and Joseph Folkman, it was found that the better an employee ranked a leader on their ability to listen, the higher they ranked the leader on their ability to give feedback.

Employees Think Leaders Who Listen Are Better at Giving Feedback

Source: [Harvard Business Review](#)



BE SPECIFIC AND REFERENCE EVIDENCE, NOT HEARSAY

Vague, generalized statements are not feedback, and neither is hearsay. Neither are helpful or actionable. When delivering constructive feedback, ensure it is specific to a situation that occurred, not performance as a whole, and that you observed the behavior for yourself. Describe the behavior you witnessed and the results you want to address. For example, instead of “I have noticed your work is always late,” use specifics to address the situation such as, “Let’s formulate a solution to ensure your status report is delivered before the end of the month.”

PROVIDE CLARITY ON THE IMPACT

An employee may not always understand the magnitude of a situation or behavior and the reason you are giving them feedback. Explaining the consequences of the behavior and the possible outcome helps an employee put into context the spin-off effects their actions had. For example, this would be a good way to help a sales employee understand the consequences of their actions: “When you do not update the database with potential sales until they actually close, the finance team cannot accurately forecast revenue. This results in them possibly needing to make budget cuts to ensure targets are met when the potential revenue was in the pipeline all along, but no one knew about it as it was not recorded in the database.”

CO-CREATE AN ACTION PLAN

Typically, when giving constructive feedback, your employee is already aware of the issue. [In a survey](#) of 4,000 employees who recently received constructive feedback, 74% of respondents indicated they already knew about the problem and were not surprised by the feedback. The issue isn’t identifying the problem, it is knowing how to address where employees struggle. Constructive feedback isn’t just about telling an employee what is wrong. Rather, it should begin a conversation where together you and your employee uncover the potential cause of the problem and then use that information to co-create an actionable solution.





BROUGHT TO YOU BY NIAGARA INSTITUTE'S PARTNER, VERITY INTERNATIONAL:

HOW TO HANDLE AN EMPLOYEE'S REACTION TO CONSTRUCTIVE FEEDBACK

No matter how much preparation you do, an employee's reaction to feedback can take you by surprise and derail your intended message. If you want to keep this from happening, it's important to have key phrases and techniques in your back pocket that can be used to respond to any number of reactions your employee may have. Fortunately, Niagara Institute's partner and leadership development thought-leader, [Verity International](#), put together a guide so you can get your message across and start working on a solution.

REACTION: VISIBLY EMOTIONAL

The person is visibly emotional, such as mad, shutting down, or crying.

Your Response

Name the behavior. "It seems you are very [angry/sad/ frustrated/...] right now." Wait and listen for a response to validate your statement.

Why It Works

This response diffuses the emotion and breaks the rhythm of the conversation.

REACTION: DEFENSIVE

The person appears defensive or comes across as a "know-it-all."

Your Response

Ask for the person's help. Approach the person as a collaborator and recognize that he/she has valuable knowledge. "I'd love your opinion on this as I respect your insight. What do you think would make the most sense at this point?"

Why It Works

People like to be asked for help or expertise. Your response will allow the person to see you as a supportive colleague, not as a critic.

REACTION: AGGRESSIVE

The person is speaking in a disrespectful or aggressive manner.

Your Response

"This seems like a very emotionally charged issue for you. I think we would have a more productive discussion if we both took a pause and came back once you've had a chance to collect your thoughts."

Why It Works

This response does not let the person off the hook and clearly communicates that they must change their approach.

REACTION: SILENCE

The person is quiet and not engaging in the discussion.

Your Response

Ask open questions to engage the person then pause, be quiet, and listen. "What are you thinking right now?" "How would you like to proceed?" Stop talking after you have asked a question or made a statement.

Why It Works

Provides space for the person to speak up and engage collaboratively in the conversation.

REACTION: NO INPUT ON A RESOLUTION

The person does not offer any ideas about how the situation could be resolved.

Your Response

Give the person problem-solving responsibility. "How would you solve this problem if it were up to you?"

Why It Works

This question gives the person an active role. If the person cannot think of anything, he/she might be more open to your ideas.

REACTION: DENIAL

The person appears to be denying that there is something they could do differently.

Your Response

Ask what the person needs. "What would you need if you were to address this issue?"

Why It Works

This question helps the person face the problem and take ownership of it.

REACTION: REFUSES TO BUDGE

The person is speaking in a disrespectful or aggressive manner.

Your Response

Ask questions to understand the other person's position. "I'd like to understand why this is so important to you. Can you explain it to me?"

Why It Works

It may turn out that your goal and the person's goal are quite similar in the end. Or, if they are not, then you will be in a better position to suggest a compromise that works for both of you.

REACTION: NO SOLUTION

The person does not like any of your solution ideas or believes there is no solution for the situation.

Your Response

Offer another option or some time for the person to consider your suggested action plan and get back to you. "Take some time to think about the pros and cons of each option and let me know which one makes the most sense to you. We do need to find a solution for this, so let's work together."

Why It Works

This approach allows both of you to find a new compromise.

REACTION: NO ACTION ON PREVIOUS FEEDBACK

The person does not appear to act on previous feedback or does not buy into the need to address the problem.

Your Response

State the consequences neutrally, without threatening. Explain what is at stake for the person, the department, or the company. "Resolving this issue is a priority. If it does not get addressed [you/our department/our organization]..."

Why It Works

Seeing the impact of the behavior may motivate the person to take responsibility for changing that behavior.



CONCLUSION

[According to Gallup](#), “only about 2 in 10 managers intuitively understand how to engage employees, develop their strengths, and set clear expectations through everyday conversations. In effect, only about 2 in 10 managers instinctively know how to coach. But the others can learn.” This means that even if you have struggled to provide constructive feedback in the past or are struggling, you can learn the necessary coaching skills to do so effectively.

A great place to start, is with Niagara Institute’s program, [Coaching Skills for Managers](#), delivered in partnership with Verity International. This program equips participants with the skills to have coaching conversations, deliver feedback, and foster accountability in those they lead.

As John F. Kennedy once said, “Leadership and learning are indispensable to each other.”

The investment you make in developing your leadership abilities, specifically your coaching and feedback skills, not only contributes to your own success as a leader but to the success of those around you, allowing them to do their best work and be their best professional selves.



THIS GUIDE WAS CREATED IN COLLABORATION WITH VERITY INTERNATIONAL

Verity is a Canadian HR consulting firm focused on Leadership Development and Coaching, Career Transition, and Organizational Development. For over 30 years, we have provided caring, impactful and practical support to individuals and organizations across all industries and sectors. Through longstanding national and global partnerships, we serve customers across Canada and in 30 countries worldwide.



Founded in 1971, The Niagara Institute is dedicated to providing relevant and accessible learning experience to the everyday leader through a network of leading content partners and topics spanning from leadership, communication, diversity and inclusion, business management, and sales effectiveness, In addition to training programs, the Niagara Institute offers one to one coaching, assessments, advisory services, and customized leadership training programs.

VISIT [NIAGARAINSTITUTE.COM](https://www.niagarainstitute.com) FOR MORE