

COMMENT RESTER MOTIVÉ

Tout d'abord, gardez à l'esprit que, pour réellement tirer profit des exercices, il est nécessaire de s'y investir sérieusement. Personne ne vous offrira les compétences en leadership sur un plateau d'argent.

N'attendez pas les conditions idéales ni l'état de motivation optimal pour commencer les exercices. Commencez l'exercice, et la motivation viendra. C'est exactement l'inverse de ce que nous serions tentés de faire en temps normal. Certes, nous pourrions attendre d'être motivés avant de commencer un projet, mais en réalité, nous commençons à sentir la motivation s'installer seulement après avoir commencé un projet ! Nous ne réinventons pas la roue : « L'appétit vient en mangeant ! » Une bonne approche est de vous dire que vous allez investir 10 minutes dans un projet et, si à la fin des 10 minutes, vous n'êtes toujours pas absorbé, vous pourrez vous donner la permission de passer à autre chose.

Investir du temps est essentiel. Nous vous invitons à fournir un effort particulier pour réaliser chaque exercice afin d'en tirer un maximum d'apprentissage. Ne les faites pas de façon précipitée, les uns à la suite des autres ; vous rateriez les nombreux bénéfices associés au fait de prendre votre temps. Lorsque c'est indiqué, évitez aussi de prendre connaissance de l'interprétation avant d'avoir terminé l'exercice en question puisque cela risquerait d'influencer la façon dont vous l'effectuerez.

Être à l'aise avec l'inconfort demande un effort particulier, à la fois pour comprendre ce conseil et pour le mettre en pratique. Rappelez-vous qu'il est naturel qu'un exercice vous rende mal à l'aise d'une manière ou d'une autre. C'est peut-être nouveau pour vous, ou vous ne voyez pas bien comment cela pourrait vous aider. Il peut être tentant d'abandonner lorsque nous avons l'impression que les choses sont difficiles ou ne sont pas naturelles. Mais rassurez-vous, cela fait partie d'un processus d'apprentissage en quatre étapes :

1. **L'incompétence inconsciente** : Au début, nous sommes incompetents et ignorons même cette réalité. À cette étape, nous ne nous rendons pas compte que nous pourrions manquer de certaines compétences ou aptitudes. Habituellement, cette phase est agréable, car elle maintient une illusion de maîtrise, ce qui rend le passage à l'étape suivante plutôt difficile. Par exemple, Roger pense que le ski alpin semble facile en regardant les autres en faire sans difficulté. Il suppose donc qu'il pourra descendre une piste de ski sans problème.
2. **L'incompétence consciente** : À ce stade, nous prenons conscience de notre incompétence. Grâce aux retours d'expérience, aux expérimentations et aux exercices proposés dans ce manuel, vous pourriez réaliser que vous ne savez peut-être pas autant de choses que vous le pensiez. Vous pourriez découvrir qu'il vous reste encore beaucoup à apprendre pour devenir le leader que vous aspirez à être. Bien qu'inconfortable et parfois déconcertante, cette prise de conscience est surtout très encourageante ! Si vous en êtes là, c'est que vous avez développé suffisamment de connaissances pour reconnaître vos lacunes sur certains sujets. C'est le fondement même de tout bon processus d'apprentissage, alors tenez bon ! Pour continuer avec l'exemple de Roger, lorsqu'il a essayé le ski alpin, il a rapidement réalisé que c'était plus difficile que prévu. Il est peut-être tombé et a eu du mal à se relever. À ce stade, il a compris

qu'il avait beaucoup à apprendre : il ne maîtrisait pas le ski aussi bien qu'il le pensait. Comme le disait Épictète : « Il est impossible pour quiconque de commencer à apprendre ce qu'il pense déjà savoir. »

3. **La compétence consciente** : En développant de nouvelles capacités, nous devons penser à chacun de nos gestes pour les appliquer. Après avoir acquis de nouvelles notions, il est essentiel de les mettre en pratique de manière réfléchie. Pas à pas, vous avancerez vers un leadership authentique. Bien que cela puisse sembler contraignant au début, ces actions deviendront naturelles à mesure que de nouvelles habitudes se formeront. À cette étape, vous jouerez le rôle de votre propre coach et vous serez probablement frustré parfois : vous connaîtrez la marche à suivre, mais il vous arrivera de retomber dans d'anciens réflexes, ce qui peut être déconcertant. La persévérance et la flexibilité seront nécessaires pour progresser avec plaisir ! C'est comme pour Roger : il apprend à skier grâce aux leçons, à la pratique et aux essais-erreurs. Il est attentif à chaque mouvement, vérifiant sa posture, se rappelant comment arrêter, tourner, même s'il commet des erreurs en temps réel.
4. **La compétence inconsciente** : Enfin, nos nouvelles capacités sont intégrées à nos actions quotidiennes. À ce stade, vous vous sentirez très à l'aise. Vos nouvelles compétences font désormais partie de votre répertoire personnel, et vous les appliquez naturellement dans votre quotidien. Il se peut même que vous vous surpreniez à vous trouver excellent. C'est exactement le résultat escompté, alors savourez votre victoire après tant d'efforts ! Tandis que vous célébrez votre succès, Roger commencera à skier aisément et de manière « naturelle », sans avoir à réfléchir à chaque mouvement, et il deviendra meilleur chaque jour qui passe.

D'autre part, il est tentant d'observer des leaders expérimentés agir avec une aisance déconcertante, sans hésitation ni effort apparent. Résistez à la tentation de croire qu'il est facile de devenir un bon leader. Développer un haut niveau de compétence dans un domaine exige des efforts soutenus pour que cela paraisse facile. Pensez à un acrobate du Cirque du Soleil qui exécute des figures avec une grâce et une précision chirurgicale : cela semble naturel, presque inné. Cependant, pour que l'acrobate atteigne ce niveau de maîtrise, une pratique intensive et des répétitions sont indispensables, souvent accompagnées de quelques échecs en chemin. Malgré cela, certains peuvent déclarer avec assurance : « Facile ! Moi aussi, je pourrais accomplir ces prouesses artistiques ! » La réalité, cependant, est souvent bien différente. Reconnaître nos lacunes en matière de compétences est essentiel, et prendre les mesures nécessaires pour les développer constitue un véritable défi.

À ce sujet, les recherches des psychologues Justin Kruger et David Dunning mettent en lumière que les individus incompetents ont souvent du mal à reconnaître leur propre incompetence ainsi que les raisons qui sous-tendent cette situation, lorsqu'ils observent des individus compétents. De plus, ils éprouvent souvent des difficultés à évaluer correctement leur propre compétence ainsi que celle des autres, faute de posséder les connaissances et les compétences nécessaires à cet effet. Les personnes incompetentes ne réalisent pas toujours leur état d'incompétence, soit par politesse, soit par bienveillance de la part de leur entourage, d'où l'importance cruciale d'avoir une équipe de rétroaction.

Pourtant, un paradoxe émerge de ces observations : « Une personne doit posséder un niveau minimal de compétence pour reconnaître son incompetence. » Cela pourrait sembler être une impasse, mais ce manuel vous aidera au contraire à libérer votre potentiel et à atteindre de nouveaux sommets. En prenant conscience de la nécessité de développer vos compétences, vous trouverez la motivation nécessaire pour passer à l'action et progresser.