

3

Comment avez-vous expérimenté le leadership dans votre vie ?

« La plupart des gens traversent la vie sans accumuler d'expériences significatives. Ils vivent les événements les uns après les autres, sans vraiment les assimiler et les intégrer. Les événements deviennent des expériences lorsque nous les digérons, réfléchissons à leur signification, les connectons à des tendances générales et en tirons des synthèses. » – Saul Alinsky

Avec quelles lunettes percevez-vous le monde qui vous entoure ? Évidemment, avec vos propres lunettes ! Celles-ci sont façonnées par votre bagage de connaissances, vos croyances sur le monde et vos expériences. Ce cadre personnel, également appelé « modèle mental », constitue votre cadre de référence. Il vous permet de voir, de comprendre et d'apprécier divers aspects du leadership. À travers ces lentilles uniques, vous filtrez, comprenez et évaluez le leadership. Tout comme les images dans un album photos idéal, vos critères personnels vous aident à interpréter et à évaluer vos expériences.

Mais êtes-vous conscient des critères qui composent ce cadre et que vous utilisez pour juger la qualité du leadership que vous rencontrez, ainsi que celui que vous démontrez vous-même ? Comme un album photos, ces critères définissent les images que vous utilisez pour évaluer vos expériences. Il est donc bénéfique d'explorer votre cadre de référence afin de mieux comprendre ce que le leadership représente pour vous.

Tout d'abord, il est important de reconnaître que nos « critères » ou nos « construits » sont des idées que nous développons pour interpréter le monde qui nous entoure. Ils représentent notre vision très personnelle de la réalité, élaborée à partir de nos expériences vécues. Ces critères ont pour fonction de simplifier le monde complexe dans lequel nous évoluons et peuvent donc influencer profondément notre manière de penser et d'interpréter les événements. Voici trois observations clés sur ces critères, inspirées de la théorie des construits personnels de George Kelly :

1. **Nos critères nous aident à mieux comprendre et à anticiper notre environnement.** Ils simplifient la réalité en donnant un sens aux événements, actions, paroles et expériences qui composent notre existence. Formés au fil du temps par nos observations et nos conclusions, ils influencent également nos attentes et nos comportements. Par exemple, si Roger est convaincu qu'un leader doit être bienveillant envers ses collaborateurs, il s'attendra à ce que tous les leaders qu'il rencontre adoptent cette attitude, basée sur ses expériences personnelles passées.
2. **Nos critères sont souvent utilisés de manière inconsciente pour rendre le monde plus compréhensible.** Ils reflètent nos efforts constants pour donner un sens à notre réalité : nous

observons, nous tirons des conclusions sur les schémas de cause à effet et nous adaptons nos comportements en conséquence. Par exemple, si nous comprenons qu'un comportement particulier de notre partenaire indique généralement qu'il se sent anxieux, aimé ou stressé, nous ajustons naturellement notre propre comportement en réponse à cette compréhension.

3. **Chacun ses critères : montre-moi tes critères, et je te dirai comment tu penses !** Le critère précédent, « les leaders sont gentils avec leurs collaborateurs », est très personnel et peut ne pas être partagé par tous. C'est tout à fait normal, car ces critères se forment à partir de nos vécus et de nos réflexions personnelles. Il n'est donc pas surprenant que chaque individu développe des critères différents. Cependant, même si cela peut être déroutant, il est important de fournir un effort pour accepter les perceptions des autres. Chacun construit son cadre de référence en fonction d'expériences uniques et valorise ce qu'il considère comme important. Cette diversité enrichit nos échanges et nous offre l'occasion de remettre en question nos propres critères. En cherchant à comprendre les autres sans jugement, nous enrichissons nos relations interpersonnelles, favorisant ainsi une plus grande harmonie et compréhension mutuelle.
4. **Les critères sont évolutifs.** Nos critères font partie intégrante de notre façon de percevoir le monde, mais ils ne sont pas figés. Certains peuvent nous accompagner seulement quelques mois, tandis que d'autres peuvent perdurer toute une vie. Ils changent, se précisent et évoluent, tout comme nous. Chaque nouvelle expérience ou connaissance confronte nos critères établis.

Reprenons l'exemple précédent du critère « les leaders sont gentils avec leurs collaborateurs » : si Roger rencontre un leader qui ne correspond pas à cette attente, il peut réagir de différentes manières. Il pourrait considérer ce leader comme une exception à la règle, ignorer cette expérience, ou bien justifier son comportement pour maintenir sa perception initiale. Il pourrait également ajuster ses critères pour intégrer cette nouvelle expérience. Le choix entre ces options est influencé par l'importance accordée à ce critère par l'individu ainsi que par sa disposition à remettre en question ses croyances.

La personnalité et l'ouverture au changement jouent un rôle crucial dans ce processus. Un autre facteur à considérer est la hiérarchisation des critères selon leur importance relative pour chaque individu. Certains critères sont plus difficiles à modifier que d'autres. Par exemple, si le critère « les leaders sont gentils avec leurs collaborateurs » est fondamental pour Roger et a influencé positivement sa perception du monde professionnel, il est probable que Roger minimise ou justifie le comportement décevant du leader rencontré. En revanche, s'il remet en question l'importance de ce critère, il révisera probablement son modèle mental pour mieux correspondre à la réalité observée.

En résumé, nos critères façonnent nos perceptions et nos attentes dans notre vie quotidienne. Ils représentent notre compréhension subjective de la réalité, que nous adaptons, défendons ou renforçons constamment. Les critères liés à nos valeurs fondamentales ou à nos relations clés sont

souvent complexes, rigides et difficiles à modifier. En revanche, ceux qui concernent des aspects moins importants ou sur lesquels nous avons moins de connaissances sont plus malléables.

Lorsque nous rencontrons quelqu'un dont les critères diffèrent des nôtres, cela peut susciter de la frustration en raison du manque d'alignement. Cette frustration est particulièrement intense si nous désapprouvons ou rejetons leurs critères. Notre capacité à comprendre les critères d'autrui est un indicateur de notre niveau d'empathie. Il n'est pas nécessaire d'adhérer aux mêmes critères ni de les accepter pour se comprendre mutuellement, mais il est essentiel de reconnaître les critères communs sous-jacents que nous partageons. Cette compréhension nous permet de développer des relations interpersonnelles plus enrichissantes et harmonieuses, même lorsque nos perspectives individuelles diffèrent.

Votre défi

Afin d'en apprendre davantage sur vos expériences de leadership, nous vous invitons à réfléchir aux situations suivantes dans votre journal d'apprentissage. Écrivez un ou deux paragraphes pour chaque réflexion ; plus il y a de détails, mieux c'est !

1. Décrivez comment vous avez découvert le leadership pour la première fois.
2. Décrivez votre meilleure expérience de leadership.
3. Décrivez votre pire expérience de leadership.
4. Décrivez votre meilleur leader de tous les temps.
5. Décrivez le pire leader que vous ayez jamais eu.
6. Décrivez un moment où vous avez fait preuve de beaucoup de leadership.
7. Décrivez une situation où vous n'avez pas fait preuve de leadership (alors que vous auriez dû le faire).
8. Décrivez votre plus grand échec en tant que leader.
9. Décrivez votre plus grande peur concernant le leadership.
10. Décrivez votre plus grand espoir en matière de leadership.

Réflexion

Écrivez vos réponses aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage. Discutez ensuite de vos réponses avec votre équipe de rétroaction et notez leurs commentaires.

1. Observez-vous des thèmes récurrents dans vos réponses ? Trouvez-en cinq à sept et décrivez-les.
2. Compte tenu de ces thèmes, quels sont les critères que vous utilisez pour évaluer la qualité du leadership que vous rencontrez et que vous démontrez vous-même ?
3. Comment ces thèmes et ces critères pourraient-ils évoluer ou se renforcer au fil du temps et des expériences futures en leadership ?
4. En quoi vos expériences passées en tant que leader influencent-elles vos attentes et vos interactions actuelles avec vos collègues et votre équipe ?
5. Selon vous, quel est l'impact de ces expériences sur votre approche du leadership ? Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur votre façon d'aborder le leadership ?

6. Pourquoi est-il important qu'un leader connaisse bien ses critères ? Que doit faire un leader afin de bien connaître les critères des membres de son équipe par rapport au leadership ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) prendre conscience de vos critères et pour (b) les ajuster au besoin.