

LE TROISIÈME FONDAMENT : EXERCER L'AUTOLEADERSHIP

Objectifs d'apprentissage :

Objectif général :

Développer ses compétences de leadership à travers une gouvernance personnelle.

Objectif spécifique :

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure d'intégrer une gestion personnelle saine sur le plan tant personnel que professionnel dans le but de développer son leadership.

« Celui qui gouverne les autres devrait d'abord être le maître de lui-même. » –

Philip Massinger

« Charité bien ordonnée commence par soi-même. » – Proverbe

Pour guider les autres, il est essentiel de commencer par se guider soi-même. Auriez-vous confiance en des leaders négligents, désorganisés et insoucians ? Des leaders en colère, hésitants ou égocentriques ? Les considéreriez-vous comme des modèles crédibles et inspirants ? Vous inspireraient-ils ? Seraient-ils des exemples à suivre pour vous ? Seriez-vous motivé si ces leaders vous demandaient d'être ponctuel, organisé, maître de vos émotions, assertif et attentif aux autres ? Vous diriez probablement « Plus facile à dire qu'à faire » ou « Ils ne mettent pas en pratique ce qu'ils prêchent », et vous auriez raison !

Avant d'aspirer à influencer et à inspirer les autres, les leaders doivent d'abord s'inspirer eux-mêmes et devenir des sources d'inspiration. Comme le souligne judicieusement John Maxwell : « Plus vous êtes crédible, plus les gens vous accordent leur confiance et vous donnent le privilège d'influencer leur vie. Moins vous êtes crédible, moins les gens vous font confiance, et plus vite vous perdez votre position d'influence et de leadership. » Mais comment devenir crédible ? Quelle est la première étape de ce processus ? Vous pouvez commencer par exercer votre leadership et maîtriser tous les aspects de votre vie pour devenir le leader de vos propres actions. C'est précisément ce que propose ce fondement : commencer votre parcours de leadership en étant votre propre leader. Vous découvrirez beaucoup sur vous-même et renforcerez votre maîtrise de soi.

Éloignez-vous de l'idée que les grands leaders naissent ainsi. Ils apprennent d'abord à devenir de bons leaders pour eux-mêmes avant de prétendre diriger les autres. Lorsqu'ils réalisent qu'ils peuvent se motiver, s'organiser, se contrôler et se guider eux-mêmes, les leaders peuvent alors commencer à aider les autres. Prenez donc le temps de vous former en tant qu'autoleader. Commencez par gravir

une petite colline. Une fois au sommet, appréciez votre force et notez vos apprentissages. Puis attaquez une colline un peu plus haute. En atteignant le sommet, partagez vos apprentissages et vos astuces avec ceux qui vous entourent. Votre message résonnera et touchera beaucoup de gens. Votre impact sera décuplé. Pourquoi ne pas commencer dès maintenant votre ascension ?

18

Êtes-vous un autoleader ?

« La première et la meilleure victoire est celle qui se conquiert soi-même. » – Platon

« De nombreux problèmes qui affectent la qualité de vie des gens sont dus à un manque de maîtrise de soi. » – Mark Leary

« Les leaders qui peuvent rester optimistes, même sous une pression intense, rayonnent de sentiments positifs qui résonnent. En contrôlant leurs émotions et leurs impulsions, ils créent un climat de confiance, de confort et d'équité. » – Daniel Goleman

« Nous devrions investir 50 % de notre capacité de leadership dans l'autoleadership, et les 50 % restants devraient être répartis entre le leadership directif, le leadership par l'exemple et le leadership par la collaboration. » – Dee Hock

Êtes-vous capable de planifier votre temps, d'adopter des comportements productifs et de maîtriser vos pensées et vos émotions à 100 % ? Ou bien faites-vous un usage inadéquat de votre temps en repoussant vos tâches et en espérant être plus productif sous pression ? Répondez sincèrement à ces questions... Seul vous connaissez la réponse. Notez vos réponses et vos justifications dans votre journal d'apprentissage.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point êtes-vous capable de vous gérer vous-même ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Pourquoi posons-nous ces questions ? Simplement parce que la première étape pour être capable de gérer les autres est de savoir se gérer soi-même ! Ceux qui possèdent une grande capacité à se gérer eux-mêmes tendent à avoir de bonnes compétences en conscience de soi, en maîtrise de soi et en automotivation. Ils peuvent travailler de manière autonome sans avoir besoin d'une supervision constante, sont responsables et font preuve d'initiative. Vous conviendrez que toutes ces compétences sont essentielles pour être un collaborateur, un étudiant ou un individu efficace, mais elles le sont encore plus pour un leader. En fait, elles sont certainement des prérequis pour explorer un rôle de

leadership. Les grands leaders ont d'abord accompli ce travail intérieur et continuent de se diriger eux-mêmes. Leur capacité à diriger les autres découle de leur force intérieure. Ils comprennent que s'ils ne peuvent pas allumer un feu en eux-mêmes, ils ne pourront pas en allumer un chez les autres.

L'idée de l'autogestion et de l'autoleadership trouve ses racines dans les travaux novateurs de Charles Manz et Henry Sims. Ils ont posé les bases de cette notion en considérant qu'elle pourrait remplacer le leadership traditionnel par autrui : si les employés peuvent se diriger eux-mêmes efficacement, ils n'ont alors pas besoin d'une supervision constante ni de contrôle externe pour être motivés et productifs.

Par ailleurs, la théorie des substituts et des neutralisants en leadership, développée par Steven Kerr et John Jermier, avance que certains facteurs peuvent diminuer ou éliminer le besoin d'une influence directe du leader. En parallèle, les neutralisants sont des éléments qui entravent la capacité du leader à influencer son équipe, indépendamment de son style ou comportement de leadership.

Les substituts au leadership	Les neutralisants du leadership
Tâches hautement structurées	Inflexibilité organisationnelle
Motivation intrinsèque des employés	Distance physique entre le leader et les employés
Règles formalisées	Manque de ressources
Employés expérimentés et autonomes	Équipes dispersées géographiquement

Pouvez-vous penser à d'autres facteurs qui pourraient remplacer ou neutraliser le leadership ? Notez-les dans votre journal d'apprentissage.

Les leaders devraient ajuster leurs approches en fonction de la présence de substituts et de neutralisants. Lorsque les substituts sont forts, les leaders devraient adopter une approche plus en retrait, en se concentrant sur le soutien et les ressources nécessaires. Le développement d'employés autonomes devient un objectif critique pour les leaders dans de tels cas. En revanche, lorsque les neutralisants sont présents, les leaders devraient prioriser la communication claire, la flexibilité et la résolution proactive des problèmes pour gérer efficacement les défis. Cette approche aide à maintenir une influence efficace malgré les obstacles rencontrés.

Cela souligne l'importance de prendre en compte les facteurs situationnels lors de l'adaptation des styles de leadership. Cela met également en évidence l'importance de devenir autonome en tant qu'employé et, bien sûr, en tant que leader. Depuis les premières recherches de Charles Manz et Henry Sims, la compréhension de l'autogestion a évolué pour inclure trois types de stratégies :

1. Stratégies de pensée visant à cultiver des pensées constructives et optimistes en remplaçant les schémas de pensée dysfonctionnels par un dialogue intérieur positif et des images mentales encourageantes.
2. Stratégies comportementales comprenant :
 - a. développer la conscience de soi et l'autoévaluation, en observant ses propres comportements et en identifiant ceux à modifier ;
 - b. établir des objectifs qui orientent les efforts futurs ;

- c. créer des récompenses personnelles qui procurent la motivation nécessaire pour atteindre ses objectifs ;
 - d. offrir des rétroactions autocorrectives pour rediriger les comportements non productifs vers des actions plus positives.
3. Stratégies de récompense naturelle visant à maintenir la motivation à long terme, en recherchant les aspects intrinsèquement gratifiants des tâches.

Comment évaluez-vous votre position dans ces trois domaines ? Recherchez-vous activement le leadership personnel, ou vous trouvez-vous plutôt passif, en attendant des directives, de l'inspiration, de la motivation et des récompenses de la part d'autres personnes ? Repoussez-vous fréquemment des tâches importantes jusqu'à ce que vous soyez contraint de les terminer à la dernière minute ? Ou bien avez-vous la capacité de différer la gratification et de résister aux tentations ? Lorsque vous vous trouvez dans un état de motivation réduite, comment gérez-vous cela ? Quelles actions entreprenez-vous, le cas échéant, pour transformer le désintérêt et l'indifférence en enthousiasme et en engagement ? Comment prenez-vous les rênes de votre propre « navire » pour le guider vers le succès ?

Au cas où vous trouveriez ces trois stratégies trop abstraites, voici un exemple concret pour les rendre plus concrètes. Imaginons que Roger travaille sur son autoleadership. Après avoir examiné en profondeur ses méthodes de travail et ses habitudes de vie, il arrive à une conclusion : il a tendance à remettre au lendemain ce qu'il devrait faire aujourd'hui. Bien qu'il ne soit pas seul dans cette situation, cela le perturbe profondément : il constate qu'il travaille plus intensément sous pression, ce qui lui cause du stress et le laisse constamment pensif face aux tâches accumulées sur son bureau.

En essayant de changer sa perception de la situation et de s'encourager mentalement (première stratégie), Roger ne parvient pas à surmonter sa procrastination. Il tente alors de trouver de la motivation dans les tâches qu'il doit accomplir (troisième stratégie), mais en vain ! C'est alors qu'il décide de gérer sa tendance à procrastiner en appliquant la deuxième stratégie. Il identifie des comportements alternatifs qui l'aideraient à accomplir ses tâches dans les délais impartis : il utilise un agenda, se fixe de petits défis et se récompense en prenant des pauses après avoir terminé une tâche ardue. Cette approche fonctionne bien pour lui, mais il découvre aussi comment prolonger sa motivation : il cherche à trouver ce qu'il aime dans ses tâches. Ainsi, il réalise qu'il préfère parler à ses clients l'après-midi (étant grognon le matin), automatiser le paiement de ses factures pour s'en libérer mentalement, et il découvre qu'il adore rédiger des rapports lorsqu'il est inspiré (oui, il a une âme d'écrivain...). Pour Roger, cette stratégie s'est révélée efficace, tout en lui permettant de se récompenser de temps à autre. Si vous le croisez à la crèmerie ou au cinéma, c'est qu'il a vraiment bien travaillé aujourd'hui !

Alors, vous êtes-vous reconnu dans l'histoire de Roger ? Où vous situez-vous : êtes-vous un autoleader né ou plutôt novice ? Est-ce que l'autoleadership est quelque chose que vous pourriez pratiquer activement, ou préférez-vous être plus passif, en attente de directives, d'inspiration et d'encouragements de quelqu'un d'autre ? Lorsque vous vous trouvez démotivé, comment parvenez-vous à vous remotiver ? Comment transformez-vous ce sentiment de désintérêt et d'indifférence en

enthousiasme et en engagement ? Quelles sont vos stratégies personnelles pour y parvenir ? Quelles astuces utilisez-vous ?

Votre défi en deux parties

Partie 1

Pour vous aider à développer vos compétences en leadership personnel, prenez un moment pour réfléchir à une habitude personnelle qui pourrait représenter un défi pour vous. Comme pour Roger et sa procrastination, votre propre talon d'Achille pourrait être lié à la procrastination, à une motivation personnelle insuffisante ou à une difficulté à gérer vos humeurs. Si vous avez du mal à l'identifier, demandez à vos amis proches ou à votre équipe de rétroaction de vous aider à déterminer où se trouvent vos faiblesses dans votre capacité à vous diriger.

Une fois que vous avez identifié votre talon d'Achille personnel, notez-le dans votre journal d'apprentissage et élaborer un plan détaillé pour surmonter cette habitude. Suivant les suggestions de Manz et Sims, votre plan devrait inclure des stratégies de réflexion, de comportement et de récompense naturelle. Il peut être bénéfique de solliciter l'aide de tiers pour concevoir un plan créatif et réalisable.

Partie 2

Une fois que votre plan d'action est établi, mettez-le en œuvre sur une période d'au moins trois jours. Poursuivez l'enregistrement de vos efforts, de vos réussites et des défis rencontrés dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été la difficulté de suivre votre plan ? Quelle a été la partie la plus facile ? La plus difficile ?
2. Diriez-vous que vous avez réussi à réduire ou à éliminer cette habitude sur une période de trois jours ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Que vous êtes-vous dit lors de cette expérience ? Comment avez-vous perçu la situation, vous-même et les autres personnes impliquées ? Quelles émotions spécifiques avez-vous ressenties ? Décrivez vos actions et vos réactions pour gérer cette expérience. Qu'avez-vous appris sur vous-même grâce à cette expérience ? Qu'est-ce que cela révèle sur votre capacité à vous gérer ou à vous diriger ?
4. Si vous deviez réviser votre plan, que feriez-vous différemment ? Comment pourriez-vous vous responsabiliser et adopter une approche plus constructive si vous deviez revivre cette expérience stressante aujourd'hui ? Comment aimeriez-vous transformer des émotions négatives en émotions positives ou neutres ?

5. Êtes-vous d'accord que l'autoleadership est un processus continu plutôt qu'un objectif ponctuel ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
6. Comment les leaders peuvent-ils encourager les membres de leur équipe à s'engager dans l'autoleadership ?
7. Que pourriez-vous faire différemment pour être plus efficace personnellement face à une situation similaire à l'avenir ?
8. Selon vous, comment un leader idéal aurait-il agi dans cette situation particulière ? Pourquoi ?
9. Si un membre de votre équipe vous demandait conseil sur une situation similaire, que lui conseilleriez-vous de penser, de dire et de faire ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour enrichir votre compréhension et vos stratégies d'autoleadership.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous comptez entreprendre dès maintenant pour exercer un leadership personnel plus affirmé, prendre davantage le contrôle de votre vie et aborder les situations difficiles de manière plus efficace.

19

Pratiquez-vous l'autodiscipline ?

« Nous ne pouvons devenir ce que nous devons être
en restant tels que nous sommes. » – Max De Pree

« La discipline équivaut à la liberté. » – Jocko Willink et Leif Babin

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel niveau évaluez-vous votre autodiscipline ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Dans quelle mesure êtes-vous capable de résister à vos envies et vos tentations ? C'est facile de se croire très discipliné, mais réfléchissons un instant... Imaginez que votre patron vous propose ceci : vous pouvez recevoir une prime de 1000 \$ maintenant, ou une prime de 2000 \$ dans une semaine à son retour de vacances. À quel point seriez-vous tenté de prendre les 1000 \$ immédiatement ? Pensez-y bien...

Dans leur livre très populaire *Extreme Ownership*, Jocko Willink et Leif Babin offrent une perspective simple mais percutante pour évaluer l'autodiscipline : « Le test est simple : lorsque l'alarme sonne, vous levez-vous ou restez-vous confortablement au lit pour vous rendormir ? Si vous avez la discipline de vous lever, vous réussissez, vous passez le test. Si vous êtes mentalement faible et laissez cette faiblesse vous retenir au lit, vous échouez. Bien que cela puisse sembler anodin, cette décision reflète des choix plus significatifs dans la vie. En développant votre discipline dans de petits gestes quotidiens, vous influencerez également des aspects plus profonds de votre existence. »

Test de guimauves

Dans son ouvrage classique *L'intelligence émotionnelle*, Daniel Goleman relate une expérience menée par le chercheur Walter Mischel : « Imaginez que vous avez quatre ans et qu'on vous propose d'attendre que quelqu'un termine une tâche pour obtenir deux guimauves en récompense, ou bien de manger une guimauve tout de suite. Êtes-vous du genre à attendre ou à céder à l'impulsion ? Ce choix anodin préfigure des traits plus marqués de votre personnalité à l'âge adulte. Les études montrent que les enfants qui ont mangé leur guimauve immédiatement avaient moins de confiance en eux, étaient

moins capables de gérer le stress et avaient plus de difficultés à atteindre leurs objectifs à long terme, comparés à ceux qui ont su attendre pour obtenir une meilleure récompense. »

Ce sont des différences significatives, n'est-ce pas ? Quelles caractéristiques distinguaient donc ces deux groupes d'enfants ? Selon Mischel et sa collègue Janet Metcalfe, ces différences semblent expliquées par l'utilisation de leur système « chaud » (émotionnel, réactif) ou de leur système « froid » (rationnel, réfléchi) pour se contrôler. Les enfants qui ont réussi à attendre ont souvent utilisé des stratégies cognitives « froides », comme imaginer que les guimauves étaient des nuages, tandis que ceux qui ont cédé ont plutôt réagi aux aspects émotionnels « chauds » des récompenses, en pensant à la douceur et au plaisir des guimauves.

Les chercheurs ont conclu que, indépendamment de la situation objective (c'est-à-dire la présence ou l'absence de tentation visible), les individus peuvent activer le traitement du système « chaud » ou « froid » en fonction de la manière dont ils interprètent et représentent mentalement les événements. Cela leur donne le pouvoir de créer les conditions mentales qui favorisent la résistance à la tentation et la capacité à surmonter l'adversité. De plus, Mischel a observé que la distraction de soi-même peut servir de stratégie alternative pour exercer le contrôle de soi. Par exemple, lorsque les enfants étaient encouragés à penser à autre chose, comme « maman les poussant sur une balançoire », ou lorsqu'ils étaient distraits par une activité, ils étaient capables de résister beaucoup plus longtemps que ceux qui étaient simplement concentrés sur les guimauves. En somme, Mischel a conclu que la maîtrise de soi efficace exige de la stratégie, en sachant quand adopter une approche « froide » ou « chaude » selon les caractéristiques spécifiques à chaque situation.

Éléments de l'autodiscipline

Ce phénomène, connu sous le nom de « gratification différée », joue un rôle central dans notre capacité à travailler vers nos objectifs. Pour les leaders, il revêt une importance capitale : il est essentiel de pouvoir se maîtriser dans le présent pour atteindre des résultats souhaités à long terme. Les leaders comprennent que chaque action influence leurs réussites futures et choisissent donc celles qui les rapprochent de leurs buts. C'est ainsi qu'ils maintiennent leur concentration sur leurs objectifs, surmontent les obstacles et restent résilients face aux difficultés. Bien que cela puisse sembler simple en théorie, cela ne l'est pas toujours en pratique. C'est pourquoi il est crucial de savoir avec précision ce que nous voulons vraiment et de garder cette source d'inspiration présente en permanence.

Voici quelques éléments clés de l'autodiscipline :

1. **Faire face aux situations difficiles** en gérant de manière constructive votre dialogue interne et vos interactions externes, plutôt qu'en réagissant de manière impulsive.
2. **Retarder la gratification** implique de résister aux désirs immédiats en échange de récompenses plus importantes à long terme. Cela signifie sacrifier une satisfaction courte et passagère pour atteindre des objectifs à plus longue échéance.

3. **Tolérer la frustration** nécessite de persévérer face à des exigences contradictoires. Par exemple, réagir avec colère dans les embouteillages ou immédiatement à de mauvaises nouvelles dénote une faible tolérance à la frustration.
4. **Réfléchir avant de parler ou d'agir** réduit le risque de dire ou faire quelque chose que vous pourriez regretter. Interrogez-vous sur la nécessité de vos commentaires ou sur la possibilité de les garder pour vous. Prendre une profonde inspiration, compter jusqu'à dix ou demander du temps pour réfléchir peut être utile.
5. **Mettre les choses en perspective** consiste à reconnaître ce qui compte réellement à long terme. Il est essentiel de distinguer ce que vous pouvez contrôler de ce sur quoi vous n'avez aucun pouvoir.

	Peut être contrôlé	Zone de risque	Ne peut pas être contrôlé
Passer à l'action	Maîtrise de la situation		Effort incessant
Ne pas agir	Abandon		Lâcher-prise

La grille du pouvoir personnel

La grille du pouvoir personnel de Dennis Jaffe et Cynthia Scott offre un outil pratique pour parvenir à mettre les choses en perspective. Selon leurs recherches sur l'épuisement professionnel, cette grille évalue notre niveau de contrôle dans une situation donnée et guide notre réponse en conséquence. Visualiser cette grille peut être éclairant pour prendre des décisions éclairées.

Comme le souligne cette grille du pouvoir personnel :

- La prise d'action est pertinente uniquement lorsque vous avez un contrôle sur la situation, ce qui illustre un exemple de maîtrise de la situation.
- Vous vous épuisez inutilement lorsque vous tentez de prendre des mesures pour des éléments que vous ne pouvez pas contrôler, comme essayer de changer le comportement d'autrui. N'oubliez pas « qu'on ne peut pas aider quelqu'un qui ne veut pas s'aider » !
- L'abandon se produit lorsque vous n'agissez pas sur ce que vous pouvez contrôler. Cela peut se manifester lorsque vous laissez les autres prendre des décisions à votre place ou lorsque vous vous sentez impuissant, désespéré, ou que vous suivez simplement l'opinion populaire au lieu de prendre des risques.
- L'opposé de la maîtrise de la situation est le lâcher-prise. Il est approprié de ne rien faire lorsque vous n'avez pas le contrôle de la situation. Apprendre cette compétence est particulièrement difficile, mais essentiel. Comme l'a exprimé Denis Gaumond, professeur retraité de l'UQAM : « Plus je progresse dans la vie, plus j'accepte de laisser derrière moi les bagages qui ne m'appartiennent plus, qui m'alourdissent et ralentissent mon chemin, m'empêchent de marcher, de danser, de chanter et limitent ma liberté d'action. »

Vous avez probablement constaté que les quadrants « maîtrise de la situation » et « lâcher-prise » peuvent vous aider à mieux gérer votre temps. Choisissez donc judicieusement vos batailles et vous augmenterez vos chances de succès !

Vous vous demandez peut-être : « Et le domaine gris, cette zone de risque incertain que nous ne voyons pas clairement ? Comment devrions-nous gérer cela ? » Eh bien, la première étape consiste à évaluer combien de contrôle vous avez dans une situation donnée. Les individus avec un lieu de contrôle interne ont tendance à croire qu'ils contrôlent tout, tandis que ceux avec un lieu de contrôle externe peuvent penser que très peu de choses sont sous leur contrôle. Cependant, il s'agit rarement d'une situation « tout ou rien ». Pour déterminer votre « tranche » de contrôle, examinez les facteurs que vous pouvez influencer directement – là où vos actions peuvent réellement changer les choses – ainsi que ceux qui échappent à votre influence, comme les circonstances externes ou les comportements des autres que vous ne pouvez pas modifier directement. Cette évaluation vous aide à identifier les actions spécifiques que vous pouvez entreprendre pour améliorer la situation.

Avec de la pratique, savoir identifier quelle partie d'une situation vous pouvez contrôler peut devenir automatique. Il est essentiel de comprendre quand il est possible de contrôler une situation et quand ce n'est pas le cas, mais cette capacité doit devenir un réflexe naturel.

Les fervents du contrôle

Ah ! Que faire si vous êtes un maniaque du contrôle et que vous souhaitez tout contrôler, même lorsque vous n'en avez pas le pouvoir ? Les conseils suivants peuvent vous être utiles :

1. **Ne vous tracassez pas pour les petites choses.** Identifiez et priorisez ce qui est réellement important, sans tomber dans l'excès de préoccupation. Changez de perspective : tout n'a pas

la même importance. Pour mettre les choses en perspective, demandez-vous : « Est-ce que cet élément va changer ma vie ? » Si la réponse est non, apprenez à lâcher prise !

2. **Tout est une petite chose.** La santé avant tout. Peu importe le nombre de choses importantes que vous souhaitez accomplir, si vous n'avez pas la santé, elles ne pourront être réalisées. Prenez soin de vous et apprenez à gérer le stress.
3. **« Si vous ne pouvez ni combattre ni fuir, laissez aller »** (auteur inconnu). Lorsque la situation nécessite une action (par exemple, si elle a un impact majeur sur vous et sur d'autres personnes), agissez (sans forcément entrer en conflit !). Parfois, il est nécessaire de suivre le courant plutôt que de résister.

Que faire si ces règles n'ont pas apaisé le fervent du contrôle qui sommeille en vous ? Rappelez-vous que, dans toute situation, il existe une part que vous pouvez contrôler, même lorsque vous pensez n'avoir aucun pouvoir. Gardez à l'esprit que vos croyances sont limitées et osez explorer de nouvelles approches dans votre « zone de risque ». Voici un exemple : imaginez que vous êtes à l'aéroport et que vous venez d'apprendre que votre vol est retardé de deux heures à cause de la météo. Comment réagiriez-vous ? Voici quelques conseils : d'abord, ne laissez pas votre frustration se déverser sur les autres ; ni vous ni eux ne pouvez contrôler la météo. Lâchez prise et changez de perspective. Respirez profondément, appelez les personnes qui vous attendent, faites une promenade, parlez à d'autres passagers ou profitez-en pour lire ce livre que vous aviez envie de lire depuis belle lurette.

Stratégies pour la discipline personnelle

C'est bien de savoir quand vous pouvez contrôler la situation ou non, mais il faut que ceci devienne un réflexe. Voici deux principes qui peuvent vous aider à garder le cap en vous disciplinant. Le premier fait partie des sept habitudes des personnes hautement efficaces selon Stephen Covey : commencez avec la fin en tête. Avant de commencer un projet ou une journée, il faut avoir une idée claire de ce que vous désirez atteindre à court, moyen ou long terme. Stephen Covey insiste pour nous faire comprendre que chaque choix influencera la réalisation de nos buts. Donc, lorsque vous êtes tenté de vous amuser au lieu de travailler ou lorsque vous vous récompensez avant même d'avoir atteint l'objectif que vous vous étiez fixé, pensez que vos actions actuelles influenceront votre futur. Avoir une idée claire de ce que vous voulez permet également de faire des choix plus réfléchis, qui vous respectent et qui se marient bien avec vos priorités. Pensez à ce que l'accomplissement de ce but représentera et vous serez plus motivé à avancer dans cette direction sans bifurquer. La question à vous poser est : « Seriez-vous aussi fier si vous abandonniez ou changiez de projet en raison du choix que vous faites aujourd'hui ? » C'est un pensez-y-bien.

Le second principe consiste à vous entourer des bonnes personnes qui vous aideront à maintenir le cap. Si vous voulez atteindre un but précis ou encore vivre la vie que vous désirez, entourez-vous des bonnes personnes. Votre entourage est votre équipe de vie, alors il faut le choisir avec soin. De plus, en parlant de vos objectifs avec les autres (c'est-à-dire en vous engageant publiquement à les atteindre), il devient plus difficile d'y renoncer une fois que les gens en sont conscients. Par exemple,

annoncer à vos amis que vous arrêtez de vérifier votre cellulaire toutes les quelques minutes peut vous responsabiliser davantage pour tenir cette promesse. Malheureusement, nous avons souvent plus de facilité à tenir nos promesses envers les autres qu'envers nous-mêmes. Est-ce également votre expérience ?

Votre défi en deux parties

Partie 1

Ce défi vous encourage à développer votre autodiscipline. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez pour les trois prochains jours :

1. vos priorités et vos objectifs les plus importants ;
2. les trois principales sources de distraction et comment vous envisagez de réduire leur impact.

Partie 2

Pendant cette période de trois jours, concentrez-vous sur l'accomplissement de vos priorités et de vos objectifs.

- Évitez les distractions qui pourraient détourner votre attention de vos priorités et de vos objectifs. Par exemple, au lieu de vous plaindre auprès de vos collègues des « exigences excessives » de votre patron, prenez le temps de comprendre ses attentes et d'élaborer un plan pour y répondre.
- Fournissez un effort conscient pour retarder la gratification, tolérer la frustration, réfléchir avant de parler ou d'agir et mettre les choses en perspective.
- Restez dans les quadrants les plus bénéfiques de la grille du pouvoir personnel de Dennis Jaffe et Cynthia Scott : maîtriser la situation et lâcher prise. Par exemple, si vous vous retrouvez dans le quadrant des « efforts incessants », réfléchissez à ce que vous pourriez faire pour adopter une approche de « lâcher-prise ».

Gardez une trace de vos défis, vos réussites et vos réactions dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. L'exercice était-il facile ou difficile à faire ? Pourquoi ?
2. Diriez-vous que vos efforts pour faire preuve d'autodiscipline ont été couronnés de succès ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Quels défis spécifiques avez-vous rencontrés en essayant de maintenir votre autodiscipline et comment avez-vous essayé de les surmonter ?
4. Que disent vos actions sur votre capacité à vous engager dans l'autodiscipline ? Quelles habitudes personnelles vous ont aidé à gérer les distractions et à rester concentré sur vos objectifs ?

5. En quoi votre capacité à faire preuve d'autodiscipline a-t-elle influencé votre productivité et votre satisfaction personnelle pendant cette période ?
6. Pourquoi l'exercice de l'autodiscipline est-il important pour les leaders ?
7. Que pourrait faire un leader pour aider les membres de son équipe à développer leur autodiscipline ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, détaillez trois actions spécifiques que vous comptez entreprendre immédiatement pour renforcer votre autodiscipline.

Roger : Quand j'ai lu que c'est plus difficile de tenir les promesses faites à soi-même qu'aux autres, je me suis souvenu de quelque chose que j'avais entendu : que plus on tient ses promesses, plus on peut se faire confiance. Quoi qu'il en soit, lorsque je travaille sur un projet, je peux facilement me convaincre que j'ai besoin d'une pause et je finis par passer quelques heures à surfer sur Internet. Avant de m'en rendre compte, la journée est terminée, et je n'ai pas avancé mon projet.

Roxanne : Nous faisons tous des erreurs parfois ; il s'agit de ne pas abandonner nous-mêmes. Avant, j'étais plutôt fataliste. Je pensais que lorsque je trichais un peu sur mon régime, celui-ci était complètement ruiné, et je trichais encore plus. J'ai abandonné mon objectif si facilement. Mais maintenant, quand je me laisse distraire, je récupère en me rappelant mon objectif et en me disant que je peux prendre un nouveau départ. J'ai appris à me concentrer sur ce qui compte le plus pour moi et à ne pas me laisser décourager par des irritations ou des revers mineurs. Alors, Roger, quand tu as envie de perdre ton temps, souviens-toi que tu es le capitaine de ton navire. Tu peux diriger le gouvernail. Ne te laisse pas t'enliser dans des futilités ou des distractions.

Roger : Ah, alors je devrais attendre cette « deuxième guimauve » ! Il est difficile d'ignorer mes tentations « sur le moment » dans le seul but d'atteindre un objectif abstrait dans le futur. Mais je suppose que je dois me donner le temps de réfléchir et de mettre les choses en perspective. Parler avec un ami peut m'aider, à moins, bien sûr, que cette personne ne me persuade de mettre de côté mes objectifs.

Roxanne : Roger, appelle-moi quand tu as besoin de quelqu'un pour t'aider à maintenir le cap. Il est difficile de rester concentré sur ses objectifs sans le soutien des autres. S'il est vrai que la misère aime la compagnie, la gratification immédiate aussi. Si tu t'entoures de gens qui gaspillent leur vie avec des choses dénuées de sens, tu pourrais le faire toi-même. L'autodiscipline est contagieuse, tout comme ses contreparties : la paresse et l'auto-indulgence.

Roger : Merci, Roxanne. Je t'appellerai.

20

Comment prenez-vous vos décisions ?

« Quand vous ne voyez que des problèmes, vous ne voyez pas clairement. » – Phil Knight

« La clé de la bonne prise de décision n'est pas la connaissance. C'est la compréhension. Nous nageons dans la première. Nous manquons désespérément de la deuxième. » – Malcolm Gladwell

« Pensez avec votre tête, aimez avec votre cœur
et laissez votre intuition prendre les décisions. » – Jim Treiving

« Une bonne décision vous laissera dans un état d'harmonie face à la situation. » – France Lehoux

Prendre une décision, aussi petite soit-elle, est une expérience qui en dit long sur les individus. Certaines personnes hésiteront longtemps entre quelques options et changeront constamment d'idée. Leur devise : « Il n'y a que les fous qui ne changent pas d'avis ! » D'autres préfèrent analyser scrupuleusement toutes les options possibles et leurs impacts potentiels. Pour elles, tout a de l'importance, et la prise de décision est un sport de haut niveau. Leur devise : « Une personne avisée en vaut deux ! »

À l'inverse, certaines personnes prennent des décisions très rapidement, en se basant sur leur impression ou leur intuition. Leur devise : « Décider ne doit pas prendre toute la journée ! » Enfin, certaines personnes restent désintéressées lorsque vient le temps de se prononcer sur un choix, laissant les autres décider. Leur devise : « Celui qui choisit prend pire, alors à quoi bon ? » Qui êtes-vous ? Un adepte d'une méthode exclusive ou un touche-à-tout ? Découvrez-le dès maintenant !

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous doué pour prendre des décisions ?
Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Entrons dans le vif du sujet avec votre défi. Nous vous invitons à penser à la dernière décision que vous avez prise, celle qui n'était pas évidente ou pour laquelle plusieurs options se présentaient. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez cette décision et répondez aux questions suivantes.

1. Quels étaient les différents choix qui s'offraient à vous ?
2. Quels critères avez-vous utilisés pour évaluer les différentes options ?
3. Quel processus avez-vous suivi pour prendre votre décision ?
4. Avez-vous consulté quelqu'un pour vous aider à prendre votre décision ?
5. Quel était le rôle de l'intuition, des émotions et de vos valeurs dans votre prise de décision ?
6. Quelle option avez-vous finalement choisie ? Pourquoi ?
7. Quelle était la principale difficulté ou incertitude associée à chaque option ?
8. Quel a été le résultat final ?
9. Avec le recul, êtes-vous satisfait de votre décision ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
10. Diriez-vous que c'était une bonne décision ? Pourquoi ?
11. Qu'auriez-vous fait différemment ?
12. Qu'avez-vous appris sur votre processus de prise de décision à travers cette expérience ?
13. Comment pourriez-vous améliorer votre approche pour les décisions futures ?

Prenez le temps de réfléchir profondément à ces questions avant de lire plus loin.

Interprétation

On a beaucoup écrit sur le processus de prise de décision rationnelle. Ce processus repose sur la collecte de toutes les informations susceptibles d'être pertinentes, puis sur la prise d'une décision optimale basée sur des considérations objectives et toutes les alternatives possibles. En réalité, nous n'avons ni le temps ni l'énergie nécessaire pour rassembler ou analyser toutes les informations pertinentes. Le plus souvent, nous faisons ce qu'on appelle « satisfaire » : nous choisissons une solution suffisamment bonne en fonction des informations limitées dont nous disposons. De plus, nous ne connaissons généralement pas toutes les alternatives possibles.

Des préjugés, des considérations émotionnelles et subjectives ont tendance à s'infiltrer dans nos décisions, souvent inconsciemment. Nous sommes loin du modèle de logique pure que nous propose M. Spock de *Star Trek* ! Cependant, aussi imparfaits que soient les processus décisionnels, il existe des moyens d'améliorer les chances de prendre une bonne décision.

Les principales étapes de la prise de décision

En lisant les conseils suivants, gardez à l'esprit vos réponses aux questions précédentes. Déterminez les étapes que vous avez ignorées, le cas échéant, et si vous avez ajouté des étapes qui ne sont pas décrites ci-dessous.

1. **Se demander : « Est-ce important ? »** Avant d'investir votre temps et votre énergie pour résoudre un problème particulier, posez-vous les questions suivantes :

- a. La décision ou le problème est-il important ?
- b. Une action est-elle nécessaire (le problème ne se résoudra pas tout seul) ?
- c. Est-ce à moi de prendre cette décision ?
- d. Consacrer du temps à résoudre ce problème ou à prendre cette décision fera-t-il une différence ?

Si la réponse est non à l'une de ces questions, il vaut probablement mieux ne pas investir davantage de temps dans ce problème.

2. **Réfléchir.** Ne prenez pas de décisions lorsque vous êtes stressé, pressé ou émotif. Prenez le temps de vous mettre dans de bonnes dispositions pour y voir plus clair. Ce principe s'applique également aux autres : n'exigez pas de prises de décisions rapides. Donnez-leur le temps de réfléchir et faites confiance à leur libre arbitre. Si vous avez tendance à prendre des décisions précipitamment, interrogez-vous sur la nécessité d'une action immédiate ou sur la possibilité de prendre le temps d'examiner vos options. Développer la capacité de faire une pause, de rassembler ses pensées et d'évaluer la situation calmement peut aider à atténuer ces risques. Il s'agit de trouver un équilibre entre réactivité et réflexion approfondie pour prendre des décisions qui correspondent à vos objectifs et vos valeurs. Si une action immédiate s'avère indispensable, assurez-vous de parcourir rapidement ces conseils, en particulier le premier de cette liste.
3. **Rassembler les faits.** Collectez les informations nécessaires pour prendre une décision éclairée. Attention cependant à la paralysie par l'analyse. Essayez d'identifier les faits observables de manière objective et distinguez-les de vos interprétations. Une compréhension claire de la réalité est essentielle.
4. **Consulter les autres.** Recherchez différentes perspectives auprès de diverses sources pour adopter une vision plus large de la situation. Vous avez peut-être entendu la fable indienne des aveugles et de l'éléphant. Chaque homme touche une partie différente de l'éléphant et croit que sa description est complète et correcte. Ils n'ont aucune idée qu'ils n'ont que partiellement raison. Assurez-vous également de consulter les personnes qui pourraient être touchées par une décision. Elles sont plus susceptibles d'accepter les décisions qu'elles ont contribué à prendre.
5. **Séparer les causes des symptômes.** Avant de chercher des solutions, assurez-vous d'avoir défini avec précision le problème. Demandez-vous « pourquoi » cinq fois pour découvrir les causes profondes d'un problème. Cette méthode, développée par Taiichi Ohno, vous aide à découvrir l'origine d'un problème et donc des solutions possibles.
6. **Utiliser son intuition.** Prenez du recul et fiez-vous à votre ressenti pour avoir une vue d'ensemble de la situation. Parfois, la réponse se trouve en vous.

7. **Identifier et évaluer plusieurs alternatives.** Commencez par identifier vos critères de décision. Par exemple, si Roger devait choisir un vélo, un de ses critères serait qu'il puisse le transporter jusqu'à son appartement au deuxième étage. Vous pouvez également pondérer les critères pour que les plus importants aient davantage d'influence sur votre choix. Soyez créatif et faites des remue-méninges pour identifier des options que vous n'aviez peut-être pas envisagées auparavant. N'oubliez pas que maintenir le statu quo – ne rien faire – peut être une option valable. En comparant plusieurs options, vous pourrez voir lesquelles se démarquent et semblent avoir le plus de potentiel à long terme.
8. **Combiner l'analyse et l'émotion.** Utilisez une approche logique et factuelle pour prendre votre décision. Rassemblez les informations nécessaires et évaluez les alternatives de manière objective. Après avoir trouvé une solution logique, consultez vos émotions. Demandez-vous dans quelle mesure vous êtes à l'aise avec la solution choisie. Est-ce que cela vous semble bien ? Quel impact cela pourrait-il avoir sur les autres ? Cela mènera-t-il à un conflit ou à l'harmonie ?
9. **Vérifier la qualité de la décision en fonction de six critères :**
 - a. **Les droits :** La décision respecte-t-elle les droits et les devoirs de toutes les parties intéressées ?
 - b. **La justice :** La décision est-elle en accord avec les critères de justice ?
 - c. **La compassion :** La décision est-elle en accord avec votre devoir de vous soucier d'autrui ?
 - d. **Le modèle :** Que ferait votre ami dans la même situation ? Comment agirait la personne que vous considérez comme ayant la plus haute moralité et le meilleur jugement ?
 - e. **L'opinion publique :** Comment vous sentiriez-vous si votre famille connaissait votre décision ? Si votre décision était publiée sur les réseaux sociaux, seriez-vous à l'aise avec cela ?
 - f. **La paix :** Si vous prenez cette décision, pourriez-vous dormir sur vos deux oreilles ? Ajustez la décision en fonction des réponses.
10. **Après avoir passé une décision au crible de ces questions, la modifier si nécessaire pour qu'elle respecte mieux ces critères.** Assurez-vous que la décision définitive est en harmonie avec vos valeurs et vos principes.
11. **Évaluer la décision après coup.** Une fois la décision prise, évaluez-la. Était-ce une bonne décision ? Quelles en ont été les conséquences ? Quelles leçons pouvez-vous en tirer ? Pensez à ce que vous feriez différemment la prochaine fois pour améliorer votre processus décisionnel.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles différences avez-vous remarquées entre votre processus de prise de décision et le processus en 11 étapes décrit plus haut ? Quelles étapes aviez-vous laissées de côté ? Quelles étapes supplémentaires, le cas échéant, avez-vous suivies pour prendre votre décision ?
2. Faites part de ce que vous avez écrit sur votre décision (Votre défi) et de votre analyse de votre processus décisionnel (question 1 ci-dessus) aux membres de votre équipe de rétroaction. Dans quelle mesure leurs opinions divergent-elles des vôtres ?
3. Prendriez-vous la même décision aujourd'hui ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
4. Quelle est l'importance de prendre des décisions efficaces pour les leaders ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à améliorer leur approche de prise de décision ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour prendre de meilleures décisions.

Roger : J'ai eu une rencontre étrange hier soir. Je promenais mon carlin avec un ami dans le quartier et j'ai remarqué une maison où le couvercle d'hiver de la climatisation était encore en place. Et nous sommes en plein milieu d'une canicule ! J'ai dit à mon ami que je devrais prévenir le résident, car ça pourrait endommager l'unité de climatisation. Mon ami m'a dit de me mêler de mes affaires, après tout, je ne suis pas le gardien de mon frère. Je suis retourné plus tard et j'ai frappé à la porte pour le lui dire. Mais le jeune homme qui a répondu a simplement dit « non merci » et m'a claqué la porte au nez comme si je vendais quelque chose. Pourquoi est-ce que je m'implique toujours quand ce n'est pas voulu ? Qu'est-ce que j'ai mal fait ?

Roxanne : Ton ami est peut-être quelqu'un qui ne s'implique jamais. Si nous faisons tous comme lui, quel genre de société aurions-nous ? Mais tu as vu quelque chose qui nécessitait une attention, et ton instinct était d'aider.

Roger : Je suppose que j'ai tendance à prendre des décisions rapidement et à le regretter plus tard quand les choses ne se passent pas comme prévu. De plus, je pense que ce gars ne m'a peut-être pas compris à cause d'un problème de langue – et vu son âge, il pourrait être nouveau propriétaire ou locataire.

Roxanne : Ça pourrait expliquer sa réaction. Trouver comment concilier le fait d'être serviable sans franchir les limites est parfois délicat. Et si la prochaine fois, tu laisses simplement une note amicale ou demandais à un voisin qui pourrait le connaître de le mentionner de façon informelle ? Ainsi, tu veilles toujours sur les autres sans t'imposer directement.

Roger : C'est une bonne idée. Merci, Roxanne. C'est rassurant d'en discuter avec toi.

Roxanne : De rien ! Au fait, n'est-ce pas que ton style d'apprentissage est celui des accommodants ? Ils ont tendance à passer rapidement à l'action plutôt qu'à prendre le temps de réfléchir. Ça, combiné à ta nature serviable, expliquerait bien des choses.

Roger : Oui, c'est vrai. En tout cas, cet après-midi, je l'ai vu enlever la housse de son climatiseur, et il m'a remercié.

21

Prenez-vous des décisions éthiques ?

« Un homme sans éthique est une bête sauvage lâchée sur ce monde. » – Albert Camus

« Mettre de côté les décisions difficiles est la solution la moins éthique. »

– Sir George Adrian Cadbury

Imaginez que vous partagez un repas agréable avec votre patron quand, soudainement, il vous confie que la moitié de vos collaborateurs seront licenciés dans les prochains mois. Il vous demande de ne pas partager cette information avec qui que ce soit, car cela causerait probablement des bouleversements dans l'organisation. De retour au travail après le lunch, vous entendez deux collaborateurs (qui seront licenciés) discuter de leurs engagements financiers majeurs à venir : des rénovations domiciliaires et des plans de voyage. Devriez-vous leur conseiller d'arrêter de prendre ces engagements financiers ? Comment déterminez-vous si vous avez pris une bonne décision ?

Les leaders efficaces sont capables de prendre des décisions difficiles, notamment celles qui sont éthiques et pour lesquelles il n'existe ni bonne ni mauvaise réponse. Les dilemmes éthiques mettent à l'épreuve des principes fondamentaux tels que l'honnêteté, l'équité, le respect des personnes, la fiabilité, la transparence et le respect des engagements. Pour vous aider à naviguer dans ces décisions complexes, les consultants Doug Wallace et Jon Pekel ont proposé la liste de contrôle éthique suivante.

Liste de contrôle éthique

Vous pouvez utiliser cette échelle pour évaluer vos décisions. Tout d'abord, placez un « X » dans la colonne appropriée en réponse à chaque question. Ensuite, additionnez toutes les réponses pour obtenir un score total. Enfin, vérifiez l'efficacité de votre prise de décision dans le tableau qui suit.

	Pas du tout certain			Totalement certain			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Test d'information pertinente. Ai-je recueilli autant d'informations que possible pour prendre une décision éclairée ?							

2. Test de participation. Ai-je impliqué toutes les personnes concernées qui ont le droit de participer à cette décision ?							
3. Test conséquentialiste. Ai-je cherché à accommoder ceux qui pourraient être considérablement affectés par cette décision ?							
4. Test des principes éthiques universels. Cette décision est-elle conforme aux principes éthiques pertinents dans cette situation ?							
5. Test d'équité. Si j'étais dans la position des personnes affectées, considérerais-je que cette décision est juste compte tenu des circonstances ?							
6. Test d'universalité. Est-ce que je souhaiterais que cette décision soit applicable universellement, pour tous dans des situations similaires, y compris moi-même ?							
7. Test préventif. Cette décision empêche-t-elle ou atténue-t-elle des situations similaires à l'avenir ?							
8. Test de la lumière du jour. Est-ce que ma décision pourrait résister à une divulgation publique complète (où tout le monde saurait ce que j'ai décidé et comment) ?							
Total de toutes les réponses							

Efficacité de la prise de décision

Score	Dans quelle mesure votre prise de décision a-t-elle été efficace ?
44-56	Extrêmement certain – Votre décision semble solide et ne nécessite probablement aucune révision.
39-43	Très certain – Il est peu probable que vous ayez besoin de revoir votre décision.
33-38	Un peu certain – Il pourrait être judicieux de revoir votre décision.
24-32	Pas très certain – Il est recommandé de revoir sérieusement votre décision.
8-23	Pas du tout certain – Il est fortement conseillé de revoir complètement votre analyse.

[Utilisée avec la permission des détenteurs des droits d'auteur : Doug Wallace et Jon Pekel]

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous tendance à prendre des décisions éthiques ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Réfléchissez à un moment où vous avez fait face à un dilemme éthique. Si vous n'êtes pas sûr de ce qu'est un dilemme éthique, veuillez consulter les éléments présentés précédemment dans cet exercice. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez ce dilemme en répondant aux questions suivantes.

1. Comment avez-vous défini le problème ?
2. Qui était impliqué ?
3. Comment avez-vous pris la décision ?
4. Quelle partie de la prise de décision a été la plus difficile pour vous ?
5. Quel était votre raisonnement ou votre justification pour prendre cette décision ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Réfléchissez à votre décision en appliquant les huit tests de la liste de contrôle éthique. Autrement dit, répondez aux questions des huit tests et attribuez-vous une note pour chacun d'entre eux. Quels sont vos scores et comment justifieriez-vous chaque note ?
2. À la lumière de cette analyse, pensez-vous avoir fait la bonne chose ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. En réfléchissant à vos actions, dans quelle mesure diriez-vous qu'elles ressemblent à ce qui est recommandé dans la citation suivante de Mohamed Dahous, chargé de cours en éthique à l'UQAM : « Avant de prendre une décision, assurez-vous d'avoir fait preuve de sensibilité morale. Vérifiez de quelle manière les autres peuvent être affectés par vos décisions ou vos propos. Ayez une bonne intention, en agissant par devoir dans l'amour du Bien. N'oubliez pas de faire preuve de jugement en prenant la meilleure décision d'un point de vue éthique. Celle-ci doit être justifiable selon les valeurs partagées, les lois du pays et la loi morale universelle. Votre intérêt particulier ne doit pas aller à l'encontre du Bien commun. N'oubliez pas, bien sûr, d'avoir la force de caractère et le courage de prendre votre décision et d'en assumer les conséquences dans la mesure du possible » ?

4. Comment votre décision aurait-elle été influencée si vous aviez utilisé les tests de la liste de contrôle éthique ?
5. Que feriez-vous différemment pour obtenir un score parfait de 56 si vous vous retrouviez dans la même situation ?
6. Faites part de vos analyses aux membres de votre équipe de rétroaction. Dans quelle mesure leurs opinions divergent-elles des vôtres ?
7. Pourquoi les leaders devraient-ils être éthiques ?
8. Quels conseils donneriez-vous en tant que leader aux membres de votre équipe concernant la prise de décision délicate dans un dilemme éthique ? Pourquoi leur donneriez-vous ces conseils ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour vous assurer que vos décisions respectent les principes éthiques suivants : l'honnêteté, l'équité, le respect d'autrui, la transparence, le respect des promesses et la fiabilité.

Roxanne : Salut, Roger ! Il faut que je te raconte quelque chose qui m'est arrivé au boulot.

Roger : Ah oui ? Qu'est-ce qui s'est passé ?

Roxanne : J'ai découvert que notre entreprise utilisait des matériaux non durables pour réduire les coûts. Ça va totalement à l'encontre de nos valeurs environnementales. J'étais responsable des commandes et j'ai eu le choix entre signaler le problème ou me taire pour éviter des conflits avec la direction. J'ai choisi de signaler le problème à la direction, même si je savais que ça pouvait me causer des ennuis.

Roger : Tu sais, ça me fait penser aux stades de développement moral de Lawrence Kohlberg. Il a développé une théorie sur la façon dont les gens évoluent dans leur compréhension du bien et du mal. Il y a trois stades principaux. Le premier, c'est le niveau préconventionnel, où les décisions sont prises en fonction des conséquences personnelles, soit pour éviter la punition, soit pour être récompensé. Si tu avais choisi de te taire pour éviter des ennuis, ce serait à ce niveau.

Roxanne : D'accord, je comprends.

Roger : Le deuxième, c'est le niveau conventionnel. Là, les décisions sont prises pour se conformer aux attentes sociales et aux règles. Si tu avais suivi les directives de l'entreprise sans poser de questions, tu serais à ce niveau.

Roxanne : Donc, me conformer aux règles sans contester leur éthique ou simplement faire ce qui me permettrait de mieux m'intégrer.

Roger : Et enfin, le niveau postconventionnel, où les décisions sont guidées par des principes éthiques universels. En signalant le problème malgré les risques pour toi, tu as agi selon ce niveau. Tu t'es basée sur tes valeurs et le bien commun, pas seulement sur les règles ou les conséquences pour toi-même.

Roxanne : Donc, j'ai fait ce qui était éthique, même si ça pouvait me coûter cher.

Roger : Exactement. C'est ce qui montre l'importance d'avoir des leaders à un haut niveau de développement moral. Ils prennent des décisions qui vont au-delà des intérêts personnels ou des simples règles et qui bénéficient à tout le monde.

Roxanne : Oui, je suis d'accord. Les leaders à un haut niveau de développement moral inspirent et guident les autres de manière positive.

Faites-vous des choix réfléchis ?

« L'être humain est responsable de ses comportements, non pas la société, l'hérédité ou son histoire passée... L'être humain peut changer et poursuivre une vie plus satisfaisante. » –
D^r William Glasser

Souhaitez-vous améliorer la qualité de vos choix de vie, notamment dans vos relations ? Le psychiatre D^r William Glasser a développé une approche qui vous aidera à évaluer et à faire des choix plus efficaces. Connue sous le nom de thérapie de la réalité, cette méthode repose sur la théorie du choix et a été appliquée dans divers contextes. Elle postule que les individus sont responsables des choix qu'ils font, et que ces choix représentent leurs meilleures tentatives pour satisfaire leurs besoins.

Selon le D^r Glasser, au-delà des besoins de survie, tous les êtres humains ont quatre besoins qui doivent être satisfaits dans toutes les situations : l'amour et un sentiment d'appartenance (le besoin le plus important), le pouvoir (le contrôle et la réalisation), la liberté (l'autonomie) et le plaisir. Parfois, les décisions que nous prenons parviennent à combler ces besoins, mais pas toujours. Ainsi, les leaders doivent apprendre à satisfaire leurs besoins de manière positive et constructive. Ils doivent développer une méthode pour prendre de bonnes décisions et être capables d'évaluer leurs propres choix. De plus, ils doivent aider les membres de leur équipe à faire de même.

Les relations et les activités les plus importantes de notre vie devraient répondre à nos besoins dans ces quatre domaines, selon le D^r Glasser. Par exemple, imaginez que le diagramme ci-dessous représente dans quelle mesure les besoins de Roger sont satisfaits dans quatre domaines de sa vie. Un cercle complètement rempli indique que son besoin est satisfait. Nous pouvons voir que son travail lui procure beaucoup de pouvoir, mais qu'il répond peu à ses autres besoins. Roger doit réfléchir à la manière de combler ses besoins de plaisir, de liberté ainsi que d'amour et d'appartenance au travail. Roger ferait une analyse similaire pour les autres aspects de sa vie.

Parfois, nous choisissons des moyens efficaces pour satisfaire ces besoins, parfois non. Les grands leaders apprennent à répondre à leurs besoins de manière positive et constructive, et évaluent leurs propres choix en conséquence. De plus, ils doivent aider leurs membres d'équipe à faire de même. Voici deux principes clés de la théorie du choix : la seule personne que vous pouvez contrôler est vous-même, et vous êtes la seule personne que vous pouvez changer. Cela signifie que se plaindre, critiquer, blâmer les autres et adopter une attitude de victime sont des comportements totalement inefficaces. Ils vous maintiennent coincé dans le passé et ne vous mènent nulle part. Au lieu de cela, les leaders se concentrent sur leurs propres choix. Selon le D^r Glasser, « si nous choisissons tout ce que nous faisons, nous devons être responsables de ce que nous choisissons ».

Cette approche est définie comme « un processus d'intervention visant à aider les individus à exercer un meilleur contrôle sur leur vie ». Elle clarifie les désirs des personnes, favorisant ainsi « une plus grande force personnelle, une augmentation de la confiance en soi, de meilleures relations interpersonnelles et une planification individualisée pour une vie plus satisfaisante ». Les partisans de la vision du D^r Glasser soulignent : « Si nous sommes responsables de nos actions, nous devons assumer la responsabilité de nos choix. » Ainsi, le D^r Glasser préconise de regarder vers l'avenir en faisant des choix éclairés et en encourageant les autres à faire de même, plutôt que de se tourner vers le passé.

Voici quatre questions clés qui guident ce processus d'autoévaluation et de prise de décision optimale :

1. **Qu'est-ce que je veux vraiment ?** La première étape consiste à clarifier vos véritables désirs. C'est souvent plus difficile qu'on ne le pense, comme le soutient le D^r Glasser : il est souvent plus facile pour les gens de décrire ce qu'ils ne veulent pas que ce qu'ils veulent réellement. Évitez de vous concentrer sur les symptômes, le blâme ou les plaintes, car ils ne vous aident pas à identifier vos véritables souhaits ; au contraire, ils mettent en lumière ce que vous ne voulez pas. Par exemple, Coco sait qu'elle ne souhaite pas être bousculée, mais elle n'a pas encore précisé ce qu'elle souhaite concrètement. Désire-t-elle établir des relations amicales et harmonieuses, ou simplement des interactions respectueuses ? Identifier clairement vos désirs est essentiel pour les atteindre.
2. **Qu'est-ce que je fais ? Qu'est-ce que je pense ? Comment est-ce que je me sens ?** Les réponses à ces questions vous offrent une vue réaliste de vos actions, vos pensées et vos émotions actuelles. Par exemple, Coco pourrait éviter les conflits, discuter avec Roxanne de ses préoccupations concernant Roger, ou encore participer à la résolution de leurs différends. Il est crucial de vous concentrer sur le présent plutôt que de ressasser le passé, car le passé est immuable, mais en modifiant votre comportement présent, vous pouvez améliorer votre avenir.
3. **Est-ce que ce que je fais, pense ou ressens m'aide à obtenir ce que je veux ?** En d'autres termes, est-ce que mes actions sont efficaces pour moi ? Cette autoévaluation est cruciale, elle est au cœur du processus ! Elle vous permet de réaliser si ce que vous faites ne vous aide peut-être pas à atteindre vos objectifs. Évitez de vous concentrer sur les symptômes, de blâmer ou de vous plaindre, car cela ne vous rapproche pas de ce que vous désirez ; au contraire, cela met en évidence ce que vous ne voulez pas. Il est essentiel de répondre à cette question par vous-même, plutôt que de demander à quelqu'un d'autre d'évaluer vos actions. En effet, ce processus ne fonctionne que lorsque les personnes faisant face à un problème y répondent elles-mêmes. Autrement, elles pourraient se sentir jugées et adopter une attitude défensive ou résistante au changement.

4. **Est-ce que je veux élaborer un plan pour obtenir davantage de ce dont j'ai besoin ?** Parfois, il se peut que vous ne soyez pas motivé pour faire de meilleurs choix. Il est souvent plus facile de continuer avec les habitudes existantes, même si elles ne sont pas satisfaisantes. Ou bien vous pourriez penser qu'une autre personne devrait prendre les devants (pour diverses raisons). Les gens ont tendance à préférer rester dans leur zone de confort, même si cela signifie maintenir des habitudes inefficaces. Cependant, vous avez la capacité de changer ce que vous choisissez de faire et, avec le temps, de développer de nouvelles habitudes. L'acquisition de nouvelles habitudes demande de la pratique pour paraître naturelle. Vous pouvez faire des actions qui vous rapprochent de vos besoins, même si ce ne sont que de petits pas. Concentrez-vous sur ce que vous pouvez directement changer : vos actions et vos pensées. Fixez-vous de petits objectifs, effectuez de petits pas et, progressivement, vous vous rapprocherez de ce que vous voulez. Élaborez des plans simples, précis et réalistes. Il est préférable d'avancer lentement dans une direction positive que de concevoir des plans ambitieux, accablants et irréalisables. Si vos plans ne fonctionnent pas, réévaluez-les et simplifiez-les encore davantage. Soyez patient et bienveillant envers vous-même ainsi qu'envers les autres.

Voici quelques conseils supplémentaires :

- Mettez l'accent sur le présent plutôt que sur le passé. Le passé ne peut pas être changé, mais vous pouvez améliorer votre avenir en modifiant votre comportement dans le moment présent.
- Évitez de vous blâmer et de vous plaindre, car cela ne vous aide pas à vous rapprocher de ce que vous voulez.
- Concentrez-vous sur ce que vous pouvez changer : vos actions et vos pensées.
- Rappelez-vous que les excuses, aussi légitimes soient-elles, ne vous aident pas à établir des relations harmonieuses.
- Développez des plans simples, précis et réalistes. Avancer lentement dans la direction souhaitée est préférable aux plans irréalistes.
- Si vos plans ne fonctionnent pas, simplifiez-les.
- Soyez patient et persévérez.

De plus, dans leur livre *For Your Improvement*, Michael Lombardo et Robert Eichinger proposent quelques conseils pour prendre des décisions de qualité, dont deux s'harmonisent parfaitement avec la thérapie de la réalité :

- Analysez bien la nature des choix qui s'offrent à vous, la situation et l'impact potentiel de votre décision. Identifiez les causes du problème que vous rencontrez afin d'envisager diverses solutions possibles.
- Prenez votre temps ! Si certaines décisions nécessitent d'être prises rapidement, d'autres peuvent être mûrement réfléchies. Rassemblez les informations nécessaires à la prise de décision, clarifiez vos véritables désirs et évitez de céder à la pression de décider immédiatement. Accordez-vous le temps nécessaire pour réfléchir posément et envisager

différentes options. Une fois que vous êtes sûr de ce que vous voulez et des raisons qui vous y poussent, tout devient plus clair.

Votre défi en deux parties

Pour développer votre capacité à vous évaluer et à prendre des décisions réfléchies, nous vous proposons un exercice en deux parties qui consiste à vous poser, et à poser aux autres, les questions nécessaires pour améliorer vos choix. Nous comprenons que poser ces questions peut être gênant au début, et vous pourriez être tenté d'ignorer la difficile tâche d'autoévaluation ! Il peut être frustrant de réaliser que nous faisons parfois des choix qui ne répondent pas à nos besoins. Il est également plus facile de blâmer les autres pour les situations difficiles que d'admettre notre propre responsabilité. Cependant, nous vous encourageons vivement à effectuer cet exercice avec sincérité ; les bénéfices potentiels en valent la peine !

Partie 1

Tout au long de cette semaine, chaque fois que vous vous retrouvez à devoir prendre une décision, prenez le temps de vous poser les questions suivantes suggérées par le D^r Glasser :

1. Qu'est-ce que je veux vraiment ? Dans quelle mesure est-ce important pour moi ? Si j'avais le choix, que ferais-je ?
2. Quelles actions est-ce que je prends actuellement pour obtenir ce que je veux ? Quelles sont mes pensées à ce sujet ? Comment est-ce que je me sens ? Quelles sensations mon intuition et mon corps me communiquent-ils ?
3. Est-ce que ce que je fais actuellement me rapproche de ce dont j'ai besoin ? Est-ce que cela fonctionne pour moi ?
4. Quelles actions pourrais-je entreprendre dans cette situation pour atteindre mes objectifs ?
5. Y a-t-il d'autres actions que je pourrais envisager ?

N'oubliez pas d'écrire vos réflexions et vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

Dans la première partie, nous vous avons encouragé à utiliser les questions pour améliorer la qualité de vos choix. Maintenant, nous vous invitons à les utiliser avec douceur avec les autres pour cette deuxième partie de l'exercice. Choisissez quelqu'un pour être votre partenaire et demandez-lui de réfléchir à une situation qui ne fonctionne pas actuellement pour lui. Lorsqu'il hésite sur une décision, entre des alternatives, ou exprime de la frustration, posez-lui les questions suivantes :

1. Qu'est-ce que tu veux vraiment ? À quel point est-ce important pour toi ? Si tu avais le choix, que ferais-tu ?
2. Quelles actions entreprends-tu actuellement pour obtenir ce que tu veux ? Quelles sont tes pensées à ce sujet ? Qu'est-ce que tu ressens ? Est-ce que ton corps ou ton instinct te disent quelque chose ?

3. Est-ce que ce que tu fais actuellement t'aide à atteindre ce dont tu as besoin ? Est-ce que ça fonctionne pour toi ?
4. Quelles actions pourrais-tu envisager dans cette situation pour atteindre tes objectifs ?
5. Y a-t-il d'autres actions que tu pourrais envisager ?

Ces questions sont conçues pour aider à la réflexion personnelle et à la recherche de solutions, dans un esprit de soutien et d'encouragement mutuel. Prenez note dans votre journal d'apprentissage de ses réactions aux questions et des situations où vous les avez posées.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure cet exercice a-t-il été difficile pour vous ? Quels ont été les aspects les plus difficiles et les moins difficiles ?
2. Comment ce processus de réflexion a-t-il influencé les choix que vous avez faits ?
3. Comment ce processus a-t-il aidé les autres à prendre une décision ? Quels ont été leurs commentaires sur ce processus ?
4. En quoi ce processus pourrait-il être utile aux leaders ? Dans quels types de situations les leaders peuvent-ils utiliser ce processus avec les membres de leur équipe ?
5. Faites part de vos réflexions aux membres de votre équipe de rétroaction. Quels éclairages supplémentaires offrent-ils quant à l'utilité de ce processus de réflexion ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) faire des choix réfléchis et pour (b) aider les autres à faire de bons choix.

Roger : Cet exercice était tout un défi pour moi : parfois, je ne voulais pas faire les meilleurs choix. Qu'est-ce que je veux ? C'est plus facile de continuer sur la même voie, même si choisir positivement est plus enrichissant.

Roxanne : Nous devenons à l'aise avec nos habitudes, mais, Roger, tu peux changer tes choix et, avec le temps, développer de nouvelles habitudes. Avec la pratique, ces nouvelles habitudes deviendront naturelles. Peu importe nos décisions, ce sont nos choix qui nous définissent. Tu sais, Wayne Dyer disait que « nos vies sont la somme totale des choix que nous avons faits ». En d'autres termes, nos choix façonnent notre identité.

Roger : Que disent tes choix sur toi, Roxanne ?

Roxanne : Hum... C'est une question profonde. Rapidement, en regardant mes choix passés, je dirais que l'ancienne moi était plutôt comme une petite souris. J'avais peur de m'exprimer, je fuyais au moindre signe de danger, j'étais passive et j'espérais que les occasions frapperaient à ma porte (sans sortir de ma zone de confort, bien sûr). La nouvelle moi est plus courageuse et prête à prendre des

risques pour satisfaire ses besoins, mais j'ai encore beaucoup à apprendre. Je réalise que je suis maître de ma vie et que pour atteindre mes objectifs, je dois agir.

Roger : Nous avons tous beaucoup à apprendre ; personne n'est parfait. Comme Albert Einstein le disait : « Une fois que vous cessez d'apprendre, vous commencez à mourir. »

Roxanne : C'est un peu sombre, ce que tu dis, Roger, mais je suis d'accord avec l'idée centrale : cesser de croître et de se développer conduit à stagner. Je pense que les relations les plus saines sont celles qui nous encouragent à faire de meilleurs choix et à devenir la meilleure version de nous-mêmes.

Roger : C'est exactement comme notre amitié, Roxanne !

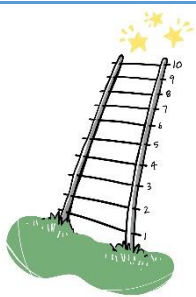
23

Comment réagiriez-vous face à une crevaison de pneu ?

« La différence entre les personnes formidables et les autres réside dans le fait que les gens formidables créent activement leur vie, tandis que les autres la subissent, attendant passivement de voir où la vie les mènera ensuite. C'est la différence entre vivre pleinement et simplement exister. »

– Michael Gerber

« La maturité émotionnelle consiste à se sentir solide sur ses deux jambes au point de dépasser les besoins : le besoin de pouvoir, de reconnaissance, d'admiration, de compétition, de contrôle, de certitude. Il s'agit de ne plus ressentir le besoin d'avoir toujours raison, d'être traité de manière spéciale, de donner une bonne impression ou de se venger d'une offense. » – Meryem Le Saget



Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau de maturité émotionnelle selon vous ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Vous avez plus de contrôle que vous ne le pensez ! Bien sûr, vous ne pouvez pas contrôler si vous avez un pneu crevé, mais vous pouvez contrôler votre réaction à cet événement. Ainsi, votre expérience dépend de vos réactions. En tant que leader, vos attitudes influenceront la vie de ceux qui vous entourent. Préférez-vous être entouré de personnes aux attitudes moroses et culpabilisantes, ou plutôt d'optimistes et de collaborateurs ? Comme l'a dit Mahatma Gandhi : « Soyez le changement que vous voulez voir chez les autres. » En raison de l'impact significatif des leaders sur leur entourage, ils doivent être des modèles positifs de maturité émotionnelle.

Pensez-vous être une personne mature, calme et maître de vous-même ? Ou bien vous identifiez-vous plutôt à quelqu'un de moins mature, qui fait un drame pour rien et panique facilement ? La maturité est essentielle pour gérer sa vie, ses émotions et ses réactions de manière appropriée. Mais qu'entendons-nous exactement par la maturité ? Selon le spécialiste de l'intégrité du leadership Edward Morler, « la maturité émotionnelle est un choix conscient d'assumer la responsabilité de notre impact sur les autres et sur le monde, en étant redevables de notre attitude, de nos paroles et de nos actions ». Contrairement à l'idée répandue, elle ne vient pas automatiquement avec l'âge, et notre

position professionnelle ou notre réussite matérielle ne sont pas des indicateurs de notre niveau de maturité. La maturité émotionnelle n'est pas une qualité binaire – nous l'avons ou nous ne l'avons pas. En réalité, selon Morler, il existe six niveaux de maturité, allant du plus élevé au plus bas :

1. **Les leaders** : Les leaders se distinguent par leur assurance et leur absence de besoin de prouver quoi que ce soit. Ils ont une confiance suffisante en leurs capacités pour aider les autres à se développer et à s'améliorer. Ils osent sortir des sentiers battus, font preuve de courage et de créativité. Tout en étant très humains et orientés vers les autres, ils demeurent profondément humbles. Les leaders sont conscients de leurs propres émotions ainsi que de celles des autres et ils savent comment agir pour gagner l'acceptation de leur entourage.
2. **Les dynamiques** : Ceux-ci sont des individus solides et compétents, capables d'accomplir beaucoup en se mettant sérieusement au travail pour atteindre leurs objectifs. Ce sont des gestionnaires fonctionnels et des experts dans leur domaine, bien qu'ils puissent parfois manquer de confiance et d'estime pour atteindre leur plein potentiel. Leur priorité est de bien faire les choses, plutôt que d'innover. Bien qu'ils soient capables de croissance et d'amélioration, ils doivent souvent surmonter leurs peurs et leurs insécurités pour atteindre leur plein potentiel.
3. **Les surmonteurs** : Ces personnes cherchent constamment le chemin le plus facile, évitant les obstacles et minimisant leurs efforts. Ils préfèrent attendre une situation parfaite plutôt que de prendre l'initiative de la créer. Ces individus ne sont pas portés vers le travail acharné et adhèrent à la loi du moindre effort.
4. **Les revendicateurs** : Les revendicateurs adoptent une posture de confrontation, exagèrent la réalité à leur avantage, blâment les autres et utilisent l'intimidation pour obtenir ce qu'ils veulent. Ils aspirent à contrôler non seulement leur propre vie, mais aussi celle des autres, souvent de manière coercitive et hostile. Leur vision du monde est teintée de négativité, et ils cherchent constamment à tirer profit des situations. Pour eux, c'est leur chemin ou rien.
5. **Les manipulateurs** : Ces personnes dissimulent leur véritable personnalité et leurs pensées afin de contrôler leur environnement. Ils ne sont pas fiables dans leurs relations, pouvant être à la fois amis et ennemis. Plutôt que d'assumer leurs limites et leur part de responsabilité, ils préfèrent accuser les autres pour leurs échecs. Leur stratégie consiste souvent à démolir les autres pour avancer, reflétant une faible estime de soi et un manque de respect envers autrui. Ils sont prompts à s'appropriier indûment les mérites et à accepter des compliments non mérités.
6. **Les victimes** : Les personnes au niveau des victimes croient qu'elles ont peu de contrôle sur leur vie et leurs circonstances. Elles adoptent souvent une posture de victime dans leurs relations et face aux événements, attribuant injustement leur malheur à des facteurs externes. Pour elles, la vie est perçue comme injuste, et elles se complaisent dans le rôle de victime. Elles

sont promptes à accuser les autres pour leur situation, utilisant des expressions telles que « Ce n'est pas ma faute » ou « Je n'ai pas de chance ». Cette mentalité, illustrant un lieu de contrôle externe selon l'exercice 27, limite leur capacité à prendre des initiatives personnelles et à être proactives, entravant ainsi leur croissance personnelle et leurs relations.

Ces descriptions mettent en lumière les attitudes et les comportements qui peuvent affecter négativement la vie personnelle et professionnelle, soulignant l'importance de la responsabilité personnelle et de la perception de contrôle pour favoriser un développement sain et positif.

Votre défi en deux parties

Partie 1

En examinant les six niveaux de maturité, lesquels représentent le mieux votre état actuel ? Pourquoi pensez-vous cela ? Si vous deviez demander à ceux qui vous connaissent le mieux d'évaluer votre niveau de maturité à partir de ces six niveaux, que penseraient-ils ? Quelles raisons donneraient-ils ? Prenez soin de consigner vos réponses dans votre journal d'apprentissage pour en tirer des enseignements sur votre développement personnel.

Partie 2

Maintenant, abordons ce sujet sous un angle légèrement différent. Imaginez-vous plongé dans la situation suivante, tirée du livre *The Sky's the Limit* du gourou de la croissance personnelle Wayne Dyer. Utilisez votre imagination pour anticiper vos réactions.

Imaginez que vous conduisiez seul sur une route déserte à trois heures du matin, sans moyen de communication. Soudain, votre voiture roule sur un clou, et vous vous retrouvez avec un pneu crevé. Vous vous rangez sur le côté de la route et arrêtez votre voiture. Vous avez un pneu de secours dans le coffre, mais vous n'avez jamais changé un pneu de votre vie. Réfléchissez au comportement qui vous représente le mieux parmi les cinq suivants :

1. **Panique et frustration** : Vous vous sentez submergé par la panique. Vous sortez de la voiture et vous sentez impuissant face au problème. Vous pouvez exprimer votre frustration en marchant nerveusement autour de la voiture, peut-être même en insultant le pneu ou le clou. Toute votre énergie est dépensée dans la colère et la confusion, sans aucune tentative réelle de résoudre le problème.
2. **Inertie et résignation** : Après un accès de colère initial, vous vous retrouvez paralysé par l'inaction. Vous pouvez vous asseoir dans la voiture, marmonner sur votre malheur et espérer qu'une solution magique se présente. Vous ne faites rien de constructif pour résoudre le problème, vous laissant dans un état de résignation face à la situation.

3. **Réaction proactive, mais limitée** : Vous décidez de vous attaquer au problème. Vous ouvrez le coffre, trouvez le pneu de secours et les outils nécessaires, mais vous réalisez rapidement que vous ne savez pas par où commencer pour changer le pneu. Vous marchez quelques centaines de mètres à la recherche d'aide, mais en vain. Face à l'absence de solution immédiate, vous pourriez retomber dans la panique ou l'inertie, ou bien tenter de changer le pneu avec vos connaissances limitées, mais éventuellement abandonner en raison d'un manque de compétence.
4. **Réaction réfléchie et précautionneuse** : Face à la situation de pneu crevé sur une route déserte, vous adoptez une approche pragmatique. Vous reconnaissez qu'il n'y a personne à proximité et évaluez calmement vos options. Vous pourriez décider de lire les instructions pour changer un pneu dans le manuel du propriétaire de la voiture. Vous vous dites peut-être : « Eh bien, je n'ai jamais fait ça auparavant, mais si je prends le temps de suivre les instructions avec précaution, je pourrais m'en sortir avant que quelqu'un ne m'assiste. » Vous pourriez également activer les feux de détresse et décider d'attendre patiemment jusqu'à ce que quelqu'un passe pour vous aider, prêt à passer la nuit dans la voiture si nécessaire. Ou bien, vous pourriez entreprendre une marche déterminée dans une direction pour chercher de l'aide. Quelle que soit votre décision, elle est réfléchie et adaptée à la situation, prenant en compte votre sécurité et les attentes sociales de comportement dans une telle circonstance.
5. **Confiance en soi et maîtrise de la situation** : Vous vous considérez comme le maître de votre destin. Même si vous n'avez jamais changé de pneu auparavant, vous êtes prêt à agir. Vous savez qu'il y a un manuel du propriétaire dans la boîte à gants avec des instructions détaillées. Vous avez confiance en votre capacité à comprendre et à suivre ces instructions étape par étape. Vous abordez cette situation comme une occasion d'apprendre quelque chose de nouveau et d'utile. Vous êtes excité par le défi et vous sentez capable de le relever avec succès. Votre attitude reflète une confiance en soi solide et un désir d'aventure, prêt à faire face à l'inconnu avec détermination.

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quel comportement avez-vous choisi ? Pourquoi ?
2. Qu'est-ce qui représente le mieux la façon dont vous gérez habituellement les problèmes ou les situations ? Commencez-vous généralement par être en colère et jurer (comportement 1), pour ensuite faire face à la situation rapidement (comportement 4) ?

Selon Dyer, notre comportement dans cette situation reflète notre tendance à faire face aux défis de la vie de manière plus générale. Vous ne pouvez pas contrôler si vous avez ou non un pneu crevé, mais vous pouvez contrôler votre réaction. Beaucoup de gens passent du temps dans les comportements 1 et 2 lorsqu'ils renoncent à essayer de changer une situation. Les combattants (comportement 3) luttent avec les défis quotidiens, mais n'améliorent pas beaucoup leur situation. D'après Wayne Dyer, la plupart des gens considèrent que le fait de s'adapter (comportement 4) est la solution idéale ; en d'autres termes, les personnes bien adaptées tentent simplement de s'adapter à la situation. Cependant, il assimile cela à se conformer aux attentes de la société : « essayer d'être normal »

plutôt que maître de soi-même. Il soutient que la maîtrise de soi (comportement 5) est le domaine où nous devrions concentrer nos efforts.

Si nous sommes maîtres de nous-mêmes, nous contrôlons notre propre destin : nous sommes la seule personne à décider comment nous allons vivre, réagir et ressentir dans pratiquement toutes les situations que la vie nous présente. Il s'agit de poursuivre ce que nous voulons vraiment et ressentons à l'intérieur de nous, au lieu de nous accrocher au familier ou à la routine et de rester aux échelons inférieurs de l'échelle. Cela nécessite de se faire confiance et de prendre des risques.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comparez vos comportements préférés en cas de crevaison avec votre autoévaluation de votre niveau de maturité. Qu'est-ce que ces comportements révèlent sur votre façon de réagir dans cette situation et qu'indiquent-ils sur votre niveau général de maturité ?
2. Si vous étiez le passager de la voiture qui a eu une crevaison, parmi les six comportements, lequel auriez-vous souhaité que le conducteur adopte ? Pourquoi ?
3. En général, quelles attitudes et quelles préoccupations vous dépriment habituellement ? Comment pouvez-vous remplacer ces pensées par des pensées plus positives et responsabilisantes pour vous-même ? Que pourriez-vous vous dire pour vous aider à surmonter les pensées négatives ?
4. En tant que leader, comment pouvez-vous aider les autres à remplacer leurs réactions, pensées et comportements négatifs par des réactions plus positives ?
5. Dans quels types de situations les leaders peuvent-ils utiliser ce processus de réflexion avec les membres de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions aux membres de votre équipe de rétroaction et identifiez des moyens de vous entraider pour augmenter votre niveau de maturité émotionnelle.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer votre maturité émotionnelle.

24

Avez-vous des pensées néfastes ?

« Le plus grand obstacle à la résolution de nos propres problèmes est que nous confondons souvent la réalité avec ce que nous inventons. » – Miles Sherts

« N’attribuez pas à la malice ce qui peut être expliqué autrement. » – Alain de Botton

« Vous voyez ce que vous êtes disposé à voir. » – John Maxwell

Pensez-vous que vous êtes totalement lucide et objectif lorsque vous évaluez une situation, vous-même ou quelqu’un d’autre ? Ou réagissez-vous rapidement et enfermez-vous vous-même ou les autres dans des pensées néfastes ? Avez-vous déjà été dans une situation où votre perception ou vos pensées sur la situation ou sur l’autre personne n’étaient pas justifiées ? Quand avez-vous réalisé que vous aviez « sauté le pas » ?

Habituellement, cela signifie que des erreurs de perception et des distorsions cognitives se sont infiltrées dans la façon dont vous voyez et interprétez les choses. Parce que nous sommes bombardés par une multitude d’informations, notre cerveau prend des raccourcis et ne prête attention qu’à certaines de ces informations. Bien que cela accélère notre traitement du monde qui nous entoure, cela entraîne également des erreurs. Combinons ces erreurs de perception avec des distorsions cognitives – des schémas de pensée irrationnels qui interfèrent avec la façon dont nous percevons le monde (selon le psychologue D^r David Burns) – et nous avons la recette du désastre.

Il existe de nombreuses causes d’erreurs de perception et de distorsions cognitives, mais elles se résument toutes au fait de ne pas prendre le temps de réfléchir à quelque chose et de faire face à la réalité. Par exemple, Roger pourrait se précipiter pour porter un jugement sur Coco sans prendre le temps de se faire une idée plus complète de qui elle est. Ou bien Coco peut détester les gens qui portent de l’orange et conclure automatiquement qu’ils sont incompetents, fondant son jugement sur quelque chose de totalement hors de propos. Roxanne, quant à elle, peut s’attendre à ce que son nouveau patron soit exigeant et, par conséquent, le voir comme tel.

Souvent, nous ne sommes pas conscients de nos erreurs et de nos distorsions, et même les leaders y sont sujets. La façon dont les leaders traitent ces biais est ce qui les distingue du reste du peloton. Les grands leaders prennent le temps de rassembler des informations sur une personne ou une situation, utilisent toutes ces informations pour arriver à une conclusion et remettent en question toutes les perceptions, pensées et croyances limitantes qu’ils ont à propos des gens. Ils ne restent pas trop longtemps dans la boîte !

Voici une liste de dix erreurs de perception et distorsions cognitives courantes (il y en a bien d'autres !). En lisant la liste, cochez celles que vous êtes le plus susceptible de commettre. Essayez également de trouver des exemples pour chaque erreur et distorsion. Cela pourrait être quelque chose que vous avez fait ou que quelqu'un d'autre a fait. Notez vos observations dans votre journal d'apprentissage.

1. **Premières impressions** : Il s'agit de se faire une idée sur une personne ou une situation en fonction de la première impression, puis de ne prêter attention qu'aux informations qui confirment cette impression initiale. Par exemple, si vous pensez que Roger a un grand sens de l'humour lors de votre première rencontre, vous remarquerez particulièrement son sens de l'humour au fur et à mesure que vous apprenez à le connaître.
2. **Effet de contraste** : Il s'agit d'évaluer une personne ou une situation par rapport à une autre. Par exemple, Coco, une personne moyennement performante, peut sembler peu performante lorsqu'elle est comparée à une personne très performante comme Roxanne. À l'inverse, Coco peut paraître très performante lorsqu'elle est comparée à une personne particulièrement peu performante.
3. **Perception sélective** : Il s'agit de prêter attention uniquement aux éléments qui confirment nos opinions existantes. Par exemple, si vous avez une mauvaise opinion de Coco, vous ne remarquerez que ce qui confirme cette perception et ignorerez ses points forts. Cette erreur de perception est liée à la distorsion cognitive appelée « filtre mental ». Lorsque Roxanne fait un filtrage mental positif concernant son travail, elle ignore tous les aspects négatifs. En revanche, lorsqu'elle fait un filtrage mental négatif, elle ne voit que les aspects négatifs de son travail.
4. **Effet de halo et de corne ou étiquetage** : Il s'agit de laisser une seule caractéristique d'une personne influencer notre opinion globale de cette personne, qu'elle soit positive ou négative. Par exemple, Roger pourrait penser que Roxanne est une collègue formidable simplement parce qu'elle lui dit bonjour en passant devant son bureau le matin. À l'inverse, en appliquant l'effet de corne, Roger peut penser que son patron est un tyran simplement parce qu'il l'a réprimandé une fois pour avoir utilisé son téléphone portable lors d'une réunion.
5. **Projection** : Il s'agit de transférer nos propres sentiments et préoccupations à une autre personne. Par exemple, Roxanne pourrait dire aux autres qu'ils ont l'air inquiets, alors qu'en réalité, c'est elle qui est inquiète.
6. **Stéréotypes ou clichés** : Il s'agit de réduire nos perceptions d'une situation ou d'une personne à des catégories véhiculées dans la société. Par exemple, Roger peut penser que Coco conduit mal parce qu'elle est une femme, ou que Roxanne est « cultivée » parce que sa famille est française.

7. **Réflexion « tout ou rien »** : Il s'agit de penser de manière extrême. Tout est noir ou blanc, sans nuances de gris. Par exemple, Roger s'attendait à atteindre 100 % de son objectif de vente, mais s'il n'atteint que 90 %, il se sent comme un échec total.
8. **Généralisation** : Il s'agit de formuler des affirmations générales basées sur quelques exemples. Par exemple, penser que certaines choses vous arrivent toujours ou que d'autres choses ne vous arrivent jamais en vous basant sur quelques expériences. Coco a raté le bus ce matin et en a conclu que cela lui arrive toujours. De même, après avoir vu Roxanne ramener du travail à la maison un jour, Coco conclut que Roxanne ramène toujours son travail à la maison. Les gens peuvent également être enclins à l'exagération et à la minimisation. Par exemple, Roger pourrait surestimer l'impact de ses faiblesses (pensant qu'elles l'empêcheront de faire carrière) tout en minimisant l'importance de ses nombreux talents. Cette erreur recoupe celle du catastrophisme, qui consiste à amplifier les aspects négatifs d'une situation ou à minimiser le degré de contrôle que l'on pourrait avoir pour y faire face.
9. **Tirer des conclusions hâtives ou faire des interprétations injustifiées** : Il s'agit de tirer des conclusions sans prendre le temps de vérifier notre interprétation et de recueillir davantage de faits. Par exemple, Coco pense que Roxanne la déteste parce que Roxanne a appuyé sur le bouton « Fermer la porte » de l'ascenseur au moment où elle arrivait. En réalité, Roxanne avait l'intention d'appuyer sur le bouton « Ouvrir la porte », mais s'est trompée.
10. **Raisonnement émotionnel** : Il s'agit de penser que nos réactions émotionnelles à une situation reflètent la vérité ou la réalité de la situation, indépendamment des faits. Coco se sent en colère contre Roger et conclut par conséquent qu'il a fait quelque chose de mal.

Avez-vous réussi à identifier les erreurs et les biais qui sont les plus susceptibles de colorer votre vision du monde ? Comme vous pouvez l'imaginer, ne pas être conscient de ces biais peut nuire à votre capacité à voir le monde tel qu'il est réellement. Vos communications, vos relations et votre productivité peuvent toutes en pâtir. Alors, comment pouvez-vous éviter ces erreurs et ces distorsions ? Voici quelques suggestions :

1. **Prenez conscience des déformations perceptuelles.** En lisant sur les biais de perception, vous remarquerez que certaines de vos pensées peuvent être erronées.
2. **Misez sur les faits plutôt que sur vos interprétations.** Demandez-vous quels éléments justifient vos pensées. Y en a-t-il vraiment ?
3. **Obtenez des informations de sources variées.** Ne basez pas vos opinions et vos perceptions sur un seul commentaire ou une seule personne. Par exemple, si un collègue vous dit que vous n'êtes pas doué pour les relations interpersonnelles, posez-lui des questions pour comprendre sa perception. Ensuite, validez cette perception en demandant d'autres avis.

4. **Adoptez le point de vue des autres.** Demandez-vous comment telle personne aurait perçu cette situation. Par exemple, si vous pensez que votre présentation lors de la réunion était mauvaise, demandez-vous ce que vos collègues en ont pensé.
5. **Tenez compte de l'impact de l'environnement et de votre comportement.** Par exemple, si l'ambiance est tendue au bureau et que votre collègue répond sèchement à une question, ne peut-il qu'il soit stressé par l'ambiance de travail ?
6. **Examinez les autres causes possibles avant d'attribuer la responsabilité aux autres.** Peut-être que la cause découle de l'environnement, de l'ambiance ou d'un élément hors du contrôle de tous ?
7. **Évitez de faire des jugements arbitraires et catégoriques.** Par exemple, si un collègue arrive en retard deux fois dans la même semaine alors qu'il n'est habituellement jamais en retard, ne concluez pas immédiatement qu'il est retardataire et désorganisé.
8. **Assouplissez votre point de vue pour laisser place à des hypothèses alternatives.** Ce que vous pensez peut être juste, mais il se peut aussi que ce ne soit pas le cas. Il est toujours possible que vous vous trompiez.

Voici maintenant 12 distorsions cognitives identifiées par le D^r David Burns dans son livre *Se sentir bien : la thérapie des émotions*.

1. **Tout ou rien :** Percevoir les choses sans nuances, divisées strictement en noir ou blanc, sans zones grises ni compromis. Par exemple, le monde est vu comme peuplé uniquement de « gentils » et de « méchants ».
2. **Généralisation excessive :** Avoir tendance à croire que certaines situations se produisent toujours ou jamais, sans tenir compte des exceptions. Par exemple, si vous manquez votre bus une fois, vous pensez que cela vous arrive systématiquement.
3. **Conclusions hâtives :** Tirer des conclusions rapides et irrationnelles sans vérifier les faits. Par exemple, vous pensez que votre patron est en colère simplement parce qu'il ne vous a pas salué ce matin (alors qu'il ne vous a peut-être pas remarqué).
4. **Interprétation erronée :** Imaginer que quelqu'un vous déteste ou vous méprise sans vérifier cette perception. Par exemple, vous croyez que votre collègue ne vous aime pas sans avoir de preuves concrètes.
5. **Erreur de prévision :** S'attendre au pire dans toutes les situations et chercher à confirmer cette vision en sélectionnant uniquement les faits qui la soutiennent. Par exemple, vous pensez

que vous n'obtiendrez pas de promotion cette année parce que vos collègues semblent plus compétents.

6. **Filtre mental** : Ne voir que les aspects négatifs d'une situation tout en ignorant les aspects positifs et les occasions qu'elle pourrait offrir. Par exemple, vous croyez que toute réorganisation au travail ne peut qu'apporter des conséquences négatives.
7. **Rejet du positif** : Minimiser ou discréditer vos propres succès et réalisations en les attribuant à la chance ou en les dévalorisant. Par exemple, vous pensez que votre réussite à un examen était due à la facilité de l'épreuve plutôt qu'à vos compétences.
8. **Exagération et minimisation** : Avoir tendance à exagérer certains aspects tout en en minimisant d'autres. Par exemple, vous accordez trop d'importance à vos défauts personnels tout en sous-estimant vos qualités et vos réalisations.
9. **Blâme et responsabilité** : Ne pas évaluer correctement votre rôle et vos responsabilités dans une situation donnée, en vous attribuant trop de blâmes ou en minimisant votre implication. Par exemple, vous pensez que vous êtes entièrement responsable d'un problème alors que d'autres facteurs étaient en jeu.
10. **Impératifs et obligations** : Utiliser des termes comme « je dois », « je devrais », « il faut » ou « il faudrait » pour vous critiquer vous-même concernant des devoirs ou engagements non réalisés. Par exemple, vous vous reprochez de ne pas avoir commencé une tâche plus tôt.
11. **Raisonnement émotif** : Croire que vos émotions et vos sentiments reflètent la réalité objective. Par exemple, vous vous sentez attaqué par le ton d'un courriel de votre patron, alors que quelqu'un d'autre pourrait ne pas percevoir ce ton négatif.
12. **Étiquetage** : Faire des jugements de valeur au lieu de simplement décrire les faits. Par exemple, si vous faites une erreur, vous vous dites « Je suis nul », plutôt que de reconnaître simplement l'erreur.

Auriez-vous des exemples de distorsions cognitives que vous ou quelqu'un d'autre avez commises ?
Que pourriez-vous faire pour réduire ces distorsions cognitives ? Voici quelques pistes d'action :

1. **Reconnaissez que nous vivons souvent en pilote automatique, laissant nos pensées nous guider sans même y penser.** Par exemple, si vous avez tendance à vous dévaloriser, cela peut se produire de manière subconsciente.
2. **Acceptez que vous ne puissiez pas contrôler les actions des autres personnes.**

3. **Ne prenez pas tout personnellement.** Ne supposez pas que quelqu'un cherche à vous attaquer ou à vous insulter intentionnellement.
4. **Évitez les conclusions hâtives.** Vérifiez si vos pensées sont logiques. Parfois, en exprimant vos pensées à voix haute, vous réalisez qu'elles sont farfelues ou inappropriées.
5. **Reconnaissez que les distorsions cognitives viennent de vos interprétations des événements et ne représentent pas la réalité objective.** Les événements eux-mêmes sont neutres ; c'est l'étiquette que vous leur donnez qui les rend positifs ou négatifs.
6. **Soyez conscient que la plupart des choses que les gens redoutent ne se réalisent pas.** Si vous avez tendance à vous inquiéter fréquemment, cela peut être une bonne indication pour vous.
7. **Calmez-vous lorsque vous vous sentez particulièrement stressé ou contrarié.** Agir dans un état de stress ne mène souvent à rien de bon. Prenez une pause pour respirer et retrouver votre calme. Vous serez ainsi plus efficace dans vos actions une fois apaisé.
8. **Décrivez objectivement la situation qui a déclenché votre distorsion cognitive.** En exposant les faits plutôt que votre interprétation, vous pourriez réaliser que la situation n'est pas aussi négative que vous le pensiez initialement.
9. **Notez les émotions que vous avez ressenties lors de la situation et identifiez ce qui les a causées.** Était-ce des paroles, des gestes ou votre interprétation personnelle ?
10. **Identifiez les distorsions cognitives présentes et les réactions naturelles que vous avez eues dans la situation.** Analysez en profondeur ou revoyez la scène mentalement. Par exemple, imaginez que vous discutez avec votre patron à propos d'un rapport que vous avez remis. Au début, vous étiez convaincu de sa qualité, mais au fil de la conversation, vous commencez à douter. Pourquoi votre patron insiste-t-il autant sur certains points ? Vous pourriez surinterpréter ses paroles et chercher à percevoir des critiques implicites dans son discours, attribuant ainsi des intentions fausses à votre patron parce que vous pensez que s'il se concentre autant sur votre rapport, c'est qu'il n'est pas suffisamment bon.
11. **Identifiez les éléments de preuve objectifs qui soutiennent vos distorsions cognitives.** Si vous pensez que vos collègues ne vous apprécient pas, cherchez des preuves tangibles comme leur attitude distante ou leurs commentaires négatifs. Si vous ne trouvez pas de preuves solides, cela pourrait être le moment de remettre en question vos croyances.
12. **Identifiez également des preuves objectives qui contredisent vos distorsions cognitives.** Par exemple, si vous vous dites que vous êtes incompetent, rappelez-vous les

compliments reçus, les évaluations positives et les réalisations qui prouvent le contraire, soulignant ainsi vos compétences.

13. **Cultivez des pensées équilibrées et réalistes.** Au lieu de voir les choses en noir et blanc (je suis mauvais, ou je suis excellent), essayez d'adopter une perspective plus nuancée (je suis compétent, mais je peux encore m'améliorer en travaillant sur tel aspect). *Challengez* vos distorsions cognitives et remplacez-les par des pensées plus réalistes.
14. **Réfléchissez aux actions que vous pourriez entreprendre face à la situation.** Avec une perspective plus équilibrée, vous pourriez réaliser que la situation n'est pas aussi critique qu'elle le paraissait initialement et décider qu'il n'est peut-être pas nécessaire d'agir immédiatement. Par exemple, si vous avez eu un désaccord avec votre patron, peut-être que le temps suffira à apaiser les choses plutôt que de chercher à régler immédiatement le problème.
15. **Créez des affirmations positives que vous pouvez utiliser pour contrer les distorsions cognitives à l'avenir.** Par exemple, remplacez des affirmations comme « Je suis nul » par « Je progresse et je m'améliore chaque jour ».

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence êtes-vous victime de pensées négatives ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Cet exercice vous invite à remettre en question vos erreurs de perception et vos distorsions cognitives.

Partie 1

Pendant trois jours cette semaine :

1. Lisez les descriptions des erreurs de perception et des distorsions cognitives. Identifiez celles qui reflètent les schémas de pensée que vous avez utilisés et décrivez comment vous les avez appliqués.
2. Ensuite, pour chaque erreur ou distorsion, trouvez des contre-arguments qui vous permettront d'avoir une perception plus précise de ce que vous vivez. Identifiez les preuves ou les faits objectifs qui (a) soutiennent vos erreurs et vos distorsions, et qui (b) les contredisent. Enregistrez vos observations dans votre journal d'apprentissage.
3. En relisant les descriptions des erreurs de perception et des distorsions cognitives, essayez d'identifier celles qui reflètent les attitudes et les modes de pensée que vous avez adoptés

pendant la journée. Il serait intéressant de déconstruire ces biais et ces erreurs en trouvant des contre-arguments pour obtenir une perception plus juste de ce que vous vivez.

4. Pour tirer le maximum d'apprentissage de cet exercice, nous vous recommandons de remplir un tableau comme celui-ci dans votre journal d'apprentissage. Ensuite, relisez les conseils pour identifier et contrôler vos biais et vos distorsions, qui – nous l'espérons – vous aideront à y voir plus clair !

Situation	Pensées et type de distorsion	Émotions et comportements	Pensées alternatives
Exemple : En arrivant au travail...	« J'ai trop de travail, je n'y arriverai jamais. » Il s'agit d'une conclusion hâtive.	Panique Découragement Comportement hyperactif Stress	« Je peux demander de l'aide. » « Jusqu'à présent, j'ai toujours réussi. » « Je vais bien planifier les tâches dans mon agenda, tout se passera bien ! » « Je vais identifier mes priorités et faire une liste. Cela me permettra d'évaluer plus efficacement ma charge de travail. »

Partie 2

Pendant les quatre jours suivants, prenez le temps de réviser et d'appliquer les conseils pour identifier et contrôler vos biais et vos distorsions cognitives. Assurez-vous de consigner vos efforts pour suivre ces conseils et évaluez leur efficacité pour contrer des erreurs et distorsions précises dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure avez-vous trouvé difficile de prêter attention à vos erreurs de perception et à vos distorsions cognitives ?
2. Quelles sont les trois erreurs de perception et distorsions cognitives que vous avez le plus fréquemment commises ? Quand les avez-vous faites et pourquoi ?
3. Quelles tentatives avez-vous faites pour les corriger ? Dans quelle mesure ces tentatives ont-elles été couronnées de succès ?
4. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour reconnaître et éliminer les distorsions cognitives et les erreurs de perception de vos pensées. Soyez créatif !

Roger : J'ai parlé de cet exercice à Coco, et elle m'a dit que sa perception et sa réflexion étaient exactes à 100 %. En d'autres termes, elle n'a pu identifier aucune erreur de perception ou aucun biais cognitif dont elle serait coupable.

Roxanne : Wow ! C'est ce qu'on appelle un métabiais : être aveugle à ses propres angles morts. Nos interprétations et nos schémas de pensée ne peuvent jamais être parfaits à 100 %. Nous filtrons la réalité à travers nos systèmes de perception et nos cadres de référence. C'est là que la conscience de soi et le fait de demander l'avis des autres deviennent particulièrement importants. Nous commettons tous des erreurs de perception et des biais cognitifs, donc nous ne devrions pas être trop durs envers nous-mêmes et refuser d'admettre nos erreurs. Au contraire, nous devrions essayer d'en être plus conscients et de vérifier l'exactitude de nos perceptions.

Roger : Oui ! C'est comme cette illusion d'optique où l'on voit deux visages ou un vase. Nous avons tous les deux raison ! Je ne devrais pas insister sur le fait que ma manière d'interpréter est correcte et que la tienne est fausse. Un grand défi pour moi est d'être ouvert à d'autres interprétations et de réaliser que tout le monde ne voit pas et n'interprète pas une situation de la même manière que moi.

Roxanne : Exactement. Ça me fait penser à l'expression : « Ne présumez jamais, car cela nous rend ridicules, vous et moi. » Il est crucial de prendre un moment pour vérifier nos perceptions et nous demander : « Ai-je bien compris ou y a-t-il quelque chose que j'ai manqué ? Est-ce que je vois la situation à travers un prisme biaisé à cause du stress, de la faim, de la fatigue ou d'autres facteurs ? »

Roger : Oui, je suis souvent coupable de faire des suppositions sur les pensées des autres, ou de penser qu'ils comprennent les motivations derrière mes actions. Je dois me rappeler que même si j'ai de bonnes intentions, les gens me jugent sur mes actions. Pour les aider à interpréter mes actions de manière positive, je dois explicitement communiquer mes intentions dès le début. De plus, je dois contrer mes pensées négatives avec des pensées positives et affirmatives qui enrichissent ma vie et celle des autres.

25

Maîtrisez-vous vos attitudes et vos émotions ?

« Aucun homme n'est libre s'il n'est pas maître de lui-même. » – Épictète

« Ce qui se passe n'est pas aussi important que la façon dont vous réagissez à ce qui se passe. » – Thaddeus Golas

« Nommez-le pour l'apprivoiser. » – Dan Siegel

« Vous ne détestez probablement personne, mais il se peut que vous soyez paralysé par les aspects négatifs du quotidien. Les mini-préjugés et les jugements impulsifs peuvent créer une atmosphère de guerre non déclarée. À travers les barbelés, des balles invisibles volent. » – Michael Paul Gallagher

« Si vous changez votre façon de voir les choses, les choses que vous regardez changent... La façon dont les gens vous traitent relève de leur karma ; votre réaction, quant à elle, dépend de vous. »
– Wayne Dyer

Chaque jour, dès le réveil, nous faisons face à des milliers de choix. Certains de ces choix sont minuscules (par exemple, ouvrir les yeux), tandis que d'autres sont automatiques, pris sans y penser. Certains exigent une réflexion délibérée et de l'énergie : organiser son espace de travail ou s'asseoir pour lire un livre. Chaque jour, nous faisons des choix, même si nous n'en sommes pas conscients : comment dépenser notre argent, où investir notre temps, comment traiter les autres et passer une bonne journée, etc. Le poids de tous ces choix s'accumule au fil du temps et devient une part intégrante de qui nous sommes. En d'autres termes, nous devenons nos choix et, en prenant conscience de ceux-ci, nous avons la capacité de les changer.

L'intelligence émotionnelle

La théorie de l'intelligence émotionnelle, développée par les psychologues Peter Salovey, John Mayer et David Caruso, suggère que les individus possèdent un ensemble de compétences liées à la compréhension et à la gestion efficace des émotions. Celles-ci comprennent quatre domaines principaux :

- Reconnaître ses propres émotions ainsi que celles des autres.
- Utiliser les émotions dans la réflexion et la prise de décisions.

- Comprendre les nuances et les implications des émotions.
- Gérer les émotions pour atteindre des objectifs personnels et sociaux.

Cette théorie met en lumière comment l'intelligence émotionnelle contribue aux relations, au leadership et au bonheur global en améliorant notre capacité à gérer efficacement les interactions sociales et à réguler nos émotions. Choisir et contrôler nos émotions est la clé de l'intelligence émotionnelle. Ce sont nos réactions aux personnes et aux événements qui suscitent nos émotions, et non les personnes et les événements en soi. Nous avons le pouvoir de choisir et de maîtriser nos sentiments et nos pensées. C'est une compétence essentielle et précieuse pour tous, mais particulièrement pour les leaders. Ces derniers comprennent qu'ils font face à des milliers de choix chaque jour et que parmi ceux-ci se trouvent leurs attitudes, leurs comportements et leurs sentiments.

Choisir n'est pas subir ; c'est maintenir le contrôle sur soi-même. Les leaders optent pour des attitudes positives et constructives, conscients de leur capacité à le faire. Cela semble simple en théorie, mais la réalité est plus complexe. Les choix des leaders ne sont pas toujours faciles, mais leur force réside dans la capacité à choisir des options bénéfiques. Pour ceux qui débutent dans la maîtrise de soi, voici trois points essentiels à comprendre. Les leaders comprennent également qu'ils peuvent choisir et ajuster leurs attitudes en fonction de leurs objectifs et des situations. Comme l'a dit Charles Swindoll dans son poème *Attitude* : « Chaque jour, nous avons le choix de l'attitude que nous adoptons... La seule corde que nous pouvons jouer est notre attitude. »

« Les équipes dirigées par des leaders exprimant des émotions positives ont tendance à afficher des niveaux de performance plus élevés et des taux de rotation plus faibles », selon les recherches de Jennifer George et Kenneth Bettenhausen. À l'inverse, les équipes dirigées par des leaders manifestant des émotions négatives connaissent des résultats moins favorables, selon Paul Harvey, Jason Stoner, Wayne Hochwarter et Charles Kacmar. Il est essentiel de reconnaître vos émotions comme des informations, ni bonnes ni mauvaises, mais plutôt comme des signaux révélateurs de ce qui fonctionne ou non pour vous.

Nous reconnaissons toutefois que pour ceux qui souffrent de troubles mentaux, choisir des émotions positives n'est pas toujours possible. Dans ce cas, envisagez de consulter des ressources en ligne, un thérapeute, ou de solliciter le soutien de vos proches pour obtenir l'aide nécessaire.

De plus, la recherche sur les « interactions déprimées » menée par Dean McKay montre que ceux qui interagissent avec des personnes déprimées finissent souvent par absorber ces émotions et développer des sentiments d'hostilité et d'anxiété. Ainsi, si votre équipe est amenée à interagir avec des individus malheureux, il est crucial de veiller à ce qu'elle puisse se protéger contre ces influences négatives.

Il est évident qu'adopter une bonne attitude est un atout majeur, voire le plus important. Peu importe vos compétences, vos diplômes ou votre réputation, votre attitude demeure votre alliée. Comme le souligne la coach en gestion Chantal Binet : « Nous sommes embauchés pour nos compétences et congédiés pour notre attitude. »

Considérer vos émotions comme des informations

Il est utile de considérer vos émotions comme des informations, comme un indicateur de la façon dont une situation fonctionne pour vous. « La cause principale du malheur n'est jamais la situation, mais vos pensées à ce sujet. Soyez conscient de vos pensées. Séparez-les de la situation, qui est toujours neutre et telle qu'elle est. Il y a la situation ou les faits, voici donc ma réflexion à ce sujet. Au lieu d'inventer des histoires, restez sur les faits. » Ces « histoires », dont parle Eckhart Tolle, sont nos interprétations des choses ; ce sont elles qui nous font sentir mal. Chaque fois que vous avez du mal à gérer vos humeurs ou à dépasser vos sentiments de frustration, de colère ou d'agacement, il peut être utile de vous poser les questions suivantes :

- Quels sont les faits objectifs de la situation ? Cette question est particulièrement utile pour remettre les choses en perspective si vous avez tendance à réagir de manière excessive. Si vous avez du mal à distinguer vos interprétations des faits, essayez de considérer la situation du point de vue d'un tiers. Qu'observerait une personne extérieure à la situation ?
- Comment est-ce que je me sens ? À quoi est-ce que je pense ? Ce sont vos interprétations et vos réactions à la situation.
- Qu'aimerais-je ressentir ? Il est facile de se retrouver pris dans un tourbillon de négativité et de se focaliser sur le négatif. Vous devez vous demander ce que vous souhaitez dans cette situation.
- Que puis-je faire pour me sentir mieux face à cette situation ? Cette étape place le contrôle de la situation entre vos mains. Au lieu de vous laisser submerger par vos émotions, vous pouvez prendre des mesures pour renforcer votre maîtrise de soi.

Exemples de la gestion de ses humeurs

Il est essentiel de prendre la responsabilité de ses expériences et de gérer activement ses humeurs. Par exemple, lors d'une récente réunion d'équipe sur l'organisation du barbecue annuel d'été, Roxanne se sentait contrariée que personne ne lui demande son avis. Elle commençait à penser que ses idées n'étaient pas appréciées et envisageait de quitter la réunion, car elle se sentait exclue plutôt que valorisée et incluse. Cependant, lors d'une pause dans la discussion, Roxanne a décidé d'exprimer son idée, qui proposait un compromis entre les différentes options discutées. L'équipe a accordé toute son attention à sa suggestion, et Roxanne s'est sentie beaucoup plus impliquée dans la réunion. Elle a réalisé que, pour se sentir incluse, elle devait s'impliquer activement, plutôt que d'attendre passivement que les autres la sollicitent.

Un autre exemple concerne Roger, qui est arrivé au travail un matin de mauvaise humeur – agacé, stressé et fatigué. La journée précédente n'avait pas été facile, il y avait eu des embouteillages ce matin-là, et il avait mal dormi. À quelques heures d'une présentation importante, Roger s'est isolé dans son bureau, a pris quelques respirations profondes pour se détendre et a réfléchi aux émotions et attitudes positives qui l'aideraient à bien performer. Enthousiasme. Positivité. Le désir de se connecter avec son auditoire. Roger a fait appel à des souvenirs où il avait ressenti cette énergie positive et ce sentiment de connexion. Après avoir révisé ses notes de présentation avec un sourire, il est parti pour la réunion, se sentant maître de la situation et impatient de faire part de ses idées.

Dans les deux exemples, Roxanne et Roger ont pris le temps de réfléchir à leurs émotions et à leurs pensées. Ils ont tous deux reconnu la nécessité d'agir différemment pour que la situation fonctionne

pour eux. Plutôt que de rester passifs face à leur malaise, Roxanne a décidé de s'impliquer activement, tandis que Roger a pris conscience que son humeur n'était pas constructive et a cherché des moyens utiles pour améliorer la situation. Le choix de Roxanne d'assumer la responsabilité de son expérience personnelle et la gestion des émotions de Roger ont tous deux conduit à des résultats positifs.

Nous pouvons tous suivre leur exemple. Bien sûr, il peut être difficile de réaliser que nous avons le pouvoir de sortir de nos sentiments négatifs. Parfois, nous pourrions être tentés de nous enfoncer dans notre malheur, en justifiant nos émotions négatives comme légitimes. Cependant, en accusant les autres et en nous positionnant en victimes, nous perdons le contrôle sur nous-mêmes et nous cédonos notre pouvoir. Au-delà de nos premières réactions émotionnelles, nos émotions et nos attitudes sont sous notre contrôle. En les assumant, nous reprenons le contrôle de notre vie.

Votre défi en deux parties

La discussion ci-dessus souligne l'importance de reconnaître ce qui déclenche notre négativité et de gérer les moments difficiles au fur et à mesure qu'ils surviennent, afin d'atteindre la maîtrise de soi. De plus, comme l'auteur prolifique John Maxwell le souligne, il est crucial de réfléchir à nos habitudes et à nos schémas comportementaux et émotionnels ainsi que de les gérer.

Partie 1

Nous vous invitons à inventorier et à nettoyer les habitudes qui pourraient entraver votre progression vers la maîtrise de soi dans votre journal d'apprentissage.

1. Comme le propose Maxwell, posez-vous les questions suivantes :
 - a. Quelles émotions négatives ressentez-vous fréquemment et avez-vous du mal à gérer ? Par exemple : la peur, la frustration, la jalousie, la tristesse, le doute, la colère.
 - b. Quels schémas de pensée ou attitudes tendent à vous causer des ennuis ? Par exemple : craindre le pire, vous attendre à ce que les autres lisent dans vos pensées, vous sentir incompetent, interpréter automatiquement ce que disent les autres comme une attaque.
 - c. Quels comportements sont particulièrement inefficaces pour vous ? Par exemple : être passif, ne pas exprimer vos pensées, attendre jusqu'à la dernière minute, réagir impulsivement, critiquer, pinailler.
2. Ensuite, identifiez des pistes de réflexion utiles :
 - a. Transformez les émotions négatives en émotions positives. Identifiez les pensées qui peuvent vous aider à vous sentir heureux, confiant, empathique et tolérant.
 - b. Remettez en question et remplacez les attitudes négatives par des attitudes positives. Répétez des affirmations telles que : « Je peux y arriver », « Je vais demander ce que je veux », « Je suis compétent », « Je suis en apprentissage pour ___ afin de pouvoir demander de l'aide », « Je vais demander des éclaircissements ».
 - c. Remplacez les comportements inefficaces par des comportements efficaces. Générez des pensées qui vous incitent à être proactif, à exprimer vos pensées de manière

respectueuse, à planifier votre travail, à réfléchir avant de réagir, à apprécier plutôt qu'à critiquer.

3. À présent, vous devriez avoir trois listes d'affirmations qui peuvent susciter des émotions, pensées et comportements positifs, vous rapprochant ainsi de la maîtrise de soi. Identifiez des modèles dans vos listes et essayez de trouver cinq affirmations qui activent la positivité dans vos émotions, vos pensées et vos comportements.
4. Enfin, faites part de vos réponses aux questions, de vos listes et de vos cinq affirmations positives aux membres de votre équipe de rétroaction. Demandez-leur leur avis et ajustez votre travail selon vos besoins. Élaborez un plan avec les membres de votre équipe de rétroaction décrivant comment ils pourront vous soutenir et vous encourager à maintenir des attitudes et des émotions positives, tout en vous alertant si vous vous égarez.

Partie 2

Maintenant, nous vous invitons à tester l'efficacité de vos cinq affirmations positives pour favoriser un sentiment de maîtrise de soi. Pendant au moins trois jours cette semaine :

1. Notez chaque matin vos cinq affirmations positives dans votre journal d'apprentissage.
2. Utilisez-les comme des rappels tout au long de la journée, en particulier lorsque vous vous heurtez à des émotions négatives ou à des défis.
3. En fin de journée, réfléchissez à leur impact : comment vous ont-elles aidé à gérer vos émotions et à maintenir une attitude constructive ?
4. Si nécessaire, ajustez vos affirmations pour mieux répondre à vos besoins émotionnels et comportementaux.

Voici quelques actions supplémentaires à mettre en pratique pour vous aider à progresser au cours de ces trois jours.

- Faites preuve uniquement d'émotions et d'attitudes positives.
- Évitez de parler de choses négatives, de propager des ragots ou d'exprimer des attitudes négatives.
- Maîtrisez vos émotions pour qu'elles vous bénéficient plutôt qu'elles vous nuisent.
- Avant de réagir, prenez le temps de vous arrêter et de réfléchir.
- Changez de perspective.
- Accordez aux autres le bénéfice du doute.
- Lorsque des émotions négatives surviennent (comme la frustration, la colère, la tristesse, l'anxiété, l'ennui ou l'irritation), interrogez-vous sur leur utilité. Si elles vous gênent, envisagez des émotions plus fonctionnelles et positives.
- Identifiez ce que vous devriez penser ou faire pour ressentir ces émotions positives et agissez en conséquence. Faites de même avec vos attitudes ou pensées négatives.
- Pensez à ce qui pourrait vous aider à maîtriser la situation.

Si vous trouvez cet exercice particulièrement difficile, souvenez-vous des paroles de Charles Popplestown : « Vous ne pouvez pas toujours contrôler les circonstances, mais vous pouvez

contrôler vos propres pensées. » Dans votre journal d'apprentissage, notez toutes vos expériences et tentatives de gestion de vos émotions et de vos attitudes.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été votre réaction à cet exercice ?
2. Quelles actions ont été les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre ?
3. Quelle a été la réaction des autres lorsque vous avez adopté des émotions et des attitudes positives ?
4. Quels effets a eu l'expression exclusive d'émotions et d'attitudes positives sur ce que vous ressentiez ? Sur votre niveau d'efficacité ? Sur votre sentiment de maîtrise ?
5. Quelles leçons avez-vous apprises sur vous-même et sur la gestion de vos émotions et de vos attitudes grâce à cet exercice ?
6. Dans quelle mesure la maîtrise de soi et la gestion de l'humeur sont-elles essentielles pour les leaders ?
7. Que peuvent faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à gérer leurs émotions et leurs attitudes ?

Plan d'action

Décrivez dans votre journal d'apprentissage les trois actions spécifiques que vous prendrez dorénavant pour (a) adopter des émotions et des attitudes positives et pour (b) encourager les autres à vous imiter.

Roxanne : Choisir ses émotions et ses attitudes... C'est une excellente idée ! J'ai lu dans le livre de John Maxwell que la vie se compose de 10 % d'événements et de 90 % de réactions face aux événements. Je pense qu'il serait vraiment bénéfique que je prenne l'habitude de choisir mes attitudes plus souvent : ça serait un investissement rentable !

Roger : Tu as tout à fait raison ! Pour moi, il y a deux bonnes raisons de choisir ses attitudes : prendre le contrôle de sa vie et être un leader inspirant.

Roxanne : Je suis totalement d'accord avec toi, Roger ! Un leader positif, avec une bonne attitude au travail, voit souvent de bons résultats, car il parvient à motiver son équipe. Le positif attire le positif : si tu adoptes une pensée positive, tu attires souvent des situations positives. Personnellement, ça fonctionne bien pour moi ! Quand je maintiens des attitudes et des comportements positifs, mon niveau de stress diminue, mes relations avec les autres s'améliorent, et je me sens plus apte à atteindre mes objectifs.

Roger : Absolument ! Apprendre à gérer nos émotions et à cultiver un état d'esprit positif face aux événements nous rend plus efficaces dans tous les aspects de la vie. Ça nous aide à prendre de meilleures décisions, à nous entourer des bonnes personnes et à choisir la voie qui nous convient le mieux. La maîtrise de soi nous permet de voir les solutions plus clairement. Autrement, nous nous compliquons la vie inutilement ! Lorsque je me sens abattu, je me rappelle que je peux changer ma perception des choses. En gros, je pense qu'il y a seulement des avantages à choisir nos attitudes.

Roxanne : Ça me rappelle ce que disait Eckhart Tolle : « Comme nous le rappelle Eckhart Tolle, nous sommes généralement malheureux à cause de la manière dont nous interprétons une situation, et non à cause de la situation elle-même. Nous devrions séparer les faits réels d'une situation de nos interprétations de celle-ci. ». Donc, chaque fois que j'ai du mal à gérer mes humeurs ou que je me sens énervée, en colère ou agacée, je me pose trois questions : (1) Quels sont les faits de la situation ? Ça m'aide à relativiser, car j'ai tendance à dramatiser ; (2) Qu'est-ce que je voudrais ressentir ? Parce que je peux facilement me laisser emporter par la négativité ; (3) Que puis-je faire pour me sentir mieux dans cette situation ? Ce processus de gestion de l'humeur m'a aidée à éviter de m'enliser dans le sable mouvant que j'avais moi-même créé.

Roger : Oui, ça doit être difficile de réaliser que tu as le pouvoir de te libérer des émotions négatives. Parfois, as-tu simplement envie de te laisser aller à la tristesse en pensant que tu as été injustement traitée et que tu as le droit d'être négative ?

Roxanne : Oui, bien sûr ! C'est humain d'avoir cette réaction, mais ça ne m'aide pas. Accuser les autres ou adopter une mentalité de victime me font perdre le contrôle de ma situation. Il est crucial de me rappeler que, à part mes réactions émotionnelles spontanées qui ne durent que quelques instants, mes émotions et mes attitudes sont sous mon contrôle. En gérant mes humeurs, je me gère moi-même !

Roger : Oh, mais voici quelque chose d'exceptionnel qui m'est arrivé. J'ai décidé de relever ce défi lors d'une réunion de travail. J'ai été totalement positif et constructif dans mes commentaires. J'ai pu voir la réaction immédiate des autres. Ils étaient impressionnés ! Par la suite, tout le monde – y compris mon patron – m'a remercié pour mes contributions et pour être un si bon joueur d'équipe. Ainsi, je continue à le faire depuis lors, et maintenant mon patron m'a invité à postuler un poste supérieur, car je suis « un modèle à suivre ». Les effets incroyables de l'application de cet exercice !

Roxanne : Super. Ce sont des leçons bien apprises ! Les petites actions peuvent vraiment compter pour beaucoup.

Prenez-vous vos responsabilités avant de revendiquer vos droits ?

« Tant et aussi longtemps que les gens donneront plus d'importance à leurs droits qu'à leurs responsabilités, vous verrez des organisations faire du "surplace", être immobilisées et anesthésiées par leurs propres membres qui ne sont pas à la hauteur des défis [...], et cela tant dans votre vie personnelle que professionnelle. »
– Paul Rousseau

« Il n'est pas logique de parler de droits sans parler de responsabilités. » – Randy Pausch

Avez-vous tendance à mettre en avant vos droits dans une situation sans considérer l'impact de votre comportement et de vos attitudes sur les autres ?

Tout le monde possède des droits et des responsabilités : se focaliser uniquement sur l'un de ces aspects au détriment de l'autre distord notre vision du monde. Si vous avez l'habitude de dire « J'ai le droit de... » dans des situations où vous vous sentez menacé, ou si vous préférez simplement agir selon vos envies sans considérer vos devoirs, il serait utile de réfléchir à vos responsabilités. Les droits et les responsabilités vont de pair ; revendiquer ses droits implique également de respecter ceux des autres.

Comme l'a souligné Thomas Merton, personne n'est une île, ce qui est particulièrement vrai dans le monde contemporain. Nos actions ont un impact sur les autres, et nous concentrer uniquement sur nos propres désirs et attentes peut nous faire négliger cet impact. Quelles que soient nos convictions, nous exerçons des responsabilités envers autrui, et il est crucial de les honorer. Les leaders comprennent cette dynamique et savent qu'il est essentiel de donner l'exemple pour inciter les autres à faire de même.

Nous concentrer excessivement sur nos droits plutôt que sur nos responsabilités peut vraiment compliquer les choses à plusieurs niveaux :

- **Personnellement**, si nous mettons trop l'accent sur nos droits, nous pourrions commencer à nous sentir en droit, en nous attendant à des privilèges ou des avantages sans faire l'effort correspondant ou assumer la responsabilité. Cela peut tendre nos relations personnelles lorsque les autres nous voient comme égoïstes ou indifférents à leurs besoins. De plus, cela peut nous empêcher de progresser, car nous pourrions éviter les défis qui contribuent à notre développement personnel.
- **Au travail**, privilégier les droits peut entraîner des conflits sur la répartition des charges de travail ou la responsabilité, perturbant ainsi le travail d'équipe et réduisant notre productivité. Cela peut également nuire à notre réputation professionnelle si les autres nous perçoivent

comme peu disposés à assumer nos responsabilités ou à contribuer positivement aux objectifs de l'équipe.

- **Au niveau de la société**, une survalorisation des droits individuels au détriment des responsabilités peut affaiblir la cohésion sociale. Cela peut conduire à un manque d'esprit communautaire ou de soutien pour des objectifs collectifs. Cela peut également influencer la gouvernance et l'élaboration des politiques, favorisant potentiellement les libertés individuelles au détriment du bien-être collectif. De plus, il y a des implications éthiques lorsque les individus ou les groupes privilégient leurs droits personnels au mépris des responsabilités sociétales plus larges ou des considérations éthiques.

En résumé, bien que les droits soient essentiels pour la dignité et l'autonomie individuelles, ils doivent être équilibrés par des responsabilités pour assurer le respect mutuel, le progrès collectif et le bien-être de la société dans son ensemble. Les leaders jouent un rôle crucial en promouvant cet équilibre, en encourageant une culture de responsabilité et en rappelant aux gens comment leurs actions influencent les autres. Êtes-vous d'accord ?

Paul Rousseau, consultant et conférencier, exprime sa frustration à l'égard de ceux qui invoquent leurs droits de manière capricieuse pour éviter leurs responsabilités : « Je ne parle pas des droits fondamentaux tels que la liberté d'expression, le droit de vote, la liberté de circulation, etc., mais des droits de caprice que certains utilisent pour esquiver leurs obligations, que ce soit par paresse, manque d'ambition, peur, égoïsme, tristesse, manque de courage, et ainsi de suite ! » Il donne plusieurs exemples, comme le droit d'être de mauvaise humeur ou d'arriver en retard. À ceux qui revendiquent ce type de droits, il pose la question : « Et quelle est votre responsabilité en tant que leader ? En tant que collègue ? Envers l'équipe ? Envers la société ? »

Paul Rousseau suggère de se poser ce type de question chaque fois que l'on est sur le point de dire « C'est mon droit ». Il souligne que se concentrer uniquement sur ses propres préoccupations sans envisager comment améliorer la situation peut être perçu comme égoïste. Mettre l'accent sur ses responsabilités, c'est montrer une ouverture d'esprit et une vision positive de la collaboration avec ses collègues.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous concentré sur vos droits (10 = totalement centré sur ce que vous retirez d'une situation) ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pour vous aider à réfléchir sur votre perception des droits et des responsabilités, nous vous proposons un exercice inspiré par Paul Rousseau.

1. Réfléchissez à trois situations difficiles que vous avez vécues récemment, en particulier lorsque les choses ne se sont pas déroulées comme prévu. Ces situations pourraient inclure un désaccord intense avec un collègue, une situation perçue comme injuste au travail ou dans votre vie personnelle, ou un malentendu qui a eu un impact émotionnel sur vous. Décrivez ces situations dans votre journal d'apprentissage.
2. En gardant ces situations à l'esprit, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage :
 - a. Comment ai-je réagi dans ces situations ? Décrivez vos actions et vos réactions.
 - b. Quels étaient mes droits dans cette situation ? Quelles étaient mes responsabilités ?
 - c. Quelle était ma principale préoccupation : mes droits ou mes responsabilités ? Qu'est-ce qui vous est venu le plus naturellement à l'époque ? Est-ce toujours le cas lorsque vous repensez à ces situations aujourd'hui ?
 - d. Quels ont été les résultats et les conséquences de mes actions ?
 - e. Comment les autres ont-ils perçu et interprété mes comportements ?
 - f. Comment me suis-je senti ensuite ? Prioriser les droits m'a-t-il laissé satisfait, ou a-t-il créé de la tension ou du mécontentement ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avez-vous trouvé cet exercice facile ? Pourquoi ? Quels sont vos sentiments et vos pensées lorsque vous vous remémorez ces expériences difficiles ?
2. Comment auriez-vous pu gérer ces situations de manière plus habile ? Si vous deviez les affronter à nouveau, que changeriez-vous ?
3. Qu'avez-vous appris de cet exercice sur votre tendance à privilégier vos droits plutôt que vos responsabilités ?
4. Dans quelles situations ou circonstances avez-vous tendance à mettre davantage l'accent sur vos droits que sur vos responsabilités ?
5. En tant que leader, quel exemple pouvez-vous donner aux autres en matière de prise de responsabilité ? Comment cela peut-il influencer vos relations avec les autres ?
6. Pensez à un leader que vous admirez. Comment pensez-vous qu'il aurait réagi dans les trois situations que vous avez décrites ?
7. Comment un leader peut-il encourager les membres de son équipe à assumer leurs responsabilités ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions concrètes que vous allez entreprendre dès maintenant pour ajuster votre perspective et assumer plus régulièrement vos responsabilités.

Roger : Je dirais qu'il y a deux mots clés importants ici.

Roxanne : Ah oui ? Lesquels ?

Roger : À mon avis, ce sont « responsabilité » et « responsabiliser ». Pour commencer, les leaders assument leurs responsabilités, leurs expériences et leurs choix. Ils sont capables d'exprimer ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas, mais ils se concentrent sur la façon dont ils contribuent aux situations. Ils font preuve d'autodiscipline et ont une bonne maîtrise de soi : au lieu d'être dirigés par leurs désirs, ils les maîtrisent. Ils réfléchissent avant de parler, assument la responsabilité de leurs choix et sont maîtres de leur propre destin. De plus, ils proposent des solutions plutôt que de se focaliser sur les problèmes.

Roxanne : Donc, ils ne mettent pas l'accent sur leurs droits !

Roger : Exactement ! Que penses-tu que le deuxième mot clé, « responsabiliser », implique ?

Roxanne : Je suppose que ça signifie que les leaders donnent à leurs collaborateurs le pouvoir et l'autonomie de prendre des décisions et d'effectuer leur travail.

Roger : Oui, les leaders assignent des tâches avec des résultats clairs attendus à une date limite précise, tout en laissant à leur équipe la liberté de décider de la manière d'aborder ces tâches. Ils évitent les conflits liés à l'accomplissement ou non du travail : il est soit réalisé, soit non, avec les conséquences appropriées qui en découlent. En somme, nos actions entraînent des conséquences.

Roxanne : Tu as raison ! Parfois, ça implique de rappeler aux gens leurs responsabilités dans une situation donnée. Responsabiliser quelqu'un peut nécessiter un certain courage, car il pourrait être nécessaire de vérifier de plus près son travail pour s'assurer que les livrables sont bien « livrés », en quelque sorte.

Roger : Oui, bien sûr, ça peut être difficile lorsqu'un collaborateur n'assume pas la responsabilité qui lui est offerte et préfère se relâcher. Il y a de nombreuses raisons possibles à ce comportement, par exemple un manque de confiance en ses capacités, la crainte d'être tenu responsable des erreurs, l'habitude d'être constamment dirigé, la paresse, ou bien des difficultés à demander de l'aide ou à gérer efficacement son temps.

Roxanne : Alors, que recommandes-tu à un leader de faire lorsqu'un collaborateur refuse d'assumer ses responsabilités ?

Roger : Eh bien, la première chose que le leader devrait faire est d'examiner l'écart entre ce qui était attendu et ce qui a été livré. Il devrait demander au collaborateur de faire cette analyse et de discuter des raisons pour lesquelles il y a des écarts. Il peut y avoir de bonnes raisons pour ces écarts. De plus, il serait utile de s'assurer que les attentes sont claires et bien comprises, peut-être en découpant les

tâches en partie gérables avec des livrables clairs, en fournissant le soutien nécessaire, en offrant de la rétroaction régulière et en maintenant de manière cohérente les employés responsables de leur travail.

Roxanne : Merci, Roger! Je pense que si les leaders montrent l'exemple en prenant leurs responsabilités et en responsabilisant les autres, ça contribuera grandement à avoir une équipe performante.

À qui attribuez-vous la responsabilité ?

« Un homme heureux évalue ses propres progrès.
Un homme malheureux évalue les progrès des autres. » – William Glasser

« Un ignorant est enclin à blâmer les autres pour son propre malheur. Se blâmer est la preuve du progrès. Mais le sage n'a jamais à blâmer l'autre ni lui-même. » – Épictète

« Les gens qui veulent du lait ne devraient pas s'asseoir sur un tabouret
au milieu d'un champ en espérant qu'une vache les aide. » – Elbert Hubbard

Croyez-vous être maître de votre vie ? Nous cherchons toujours à donner un sens au monde qui nous entoure, c'est pourquoi nous trouvons des explications aux événements qui se produisent. Il est important d'être conscient de la manière dont nous expliquons généralement ce qui nous arrive. Par exemple, si nous avons tendance à ne pas reconnaître notre responsabilité dans notre vie, nous risquons de développer un sentiment d'impuissance et de fatalisme. Les leaders évitent ce piège !

Assumer ses responsabilités est une marque de force chez les leaders. Vous prenez la responsabilité de vos actions, des événements qui vous concernent et des décisions que vous prenez. Vous comprenez que vos choix ont un impact sur votre propre vie et sur celle des autres. En outre, vous êtes capable d'accepter les critiques constructives aussi bien que les compliments de manière appropriée. En contrôlant votre destinée, vous encouragez également votre entourage à prendre ses propres responsabilités. Vous déléguez des tâches avec clarté et traitez les autres avec respect, établissant ainsi des relations basées sur l'égalité.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence assumez-vous la responsabilité de vous-même ?
Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Assumez-vous la responsabilité de vos succès et de vos échecs, ou avez-vous tendance à blâmer les autres lorsque quelque chose ne va pas ? Où vous placez-vous dans le jeu de la responsabilité et du blâme ? Éprouvez-vous des difficultés à évaluer précisément vos responsabilités ou à attribuer correctement les erreurs ?

Parvenez-vous à éviter les erreurs d'attribution suivantes ?

- Surestimer votre responsabilité dans une situation et sous-estimer les facteurs liés au contexte (l'erreur fondamentale d'attribution). Par exemple, si vous êtes en retard au travail, vous pourriez penser que c'est entièrement votre faute.
- Attribuer vos succès à des facteurs personnels tels que vos capacités, votre intelligence ou votre travail acharné, et attribuer vos échecs à des facteurs externes défavorables comme le manque de ressources, le mauvais temps ou l'incompétence des autres. Cependant, pour les autres, faire le contraire (biais égocentrique). Par exemple, si vous réussissez bien dans un projet, vous vous attribuez le mérite. Si le projet échoue, vous blâmez votre superviseur. En revanche, vous pourriez attribuer le succès des autres à la chance, et leurs échecs à leur incompétence personnelle.

Ces erreurs simplifient excessivement la situation en ne prenant pas en compte tous les facteurs influençant celle-ci. Voici quelques exemples illustrés par Roxanne et Roger. Lors de votre lecture, interrogez-vous sur les types d'attribution faits dans chaque cas : externes ou internes ? Et réfléchissez aux erreurs d'attribution qui sont évidentes. Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Roxanne : Je suis arrivée en retard au travail à cause de la file d'attente interminable pour obtenir ma carte mensuelle de métro et du service lent. J'avais prévu 10 minutes pour cette tâche, mais ça m'a pris finalement 20 minutes. Ensuite, j'ai vérifié mes textos sur mon cellulaire et j'ai dû répondre à un message de ma sœur concernant nos plans pour la fin de semaine. Donc, ce n'était pas de ma faute si j'étais en retard. En revanche, mon collègue Jean est arrivé en retard parce qu'il ne se soucie pas beaucoup de l'heure et parce qu'il est très désorganisé.

Roger : J'ai atteint un haut niveau de performance dans le premier projet grâce à mon travail acharné et à mon talent naturel pour travailler en équipe. Je n'ai pas aussi bien réussi dans le deuxième projet à cause des attentes déraisonnables de mon patron et du volume de travail trop élevé pour le temps imparti.

Roger : Mon amie Coco en est à son cinquième emploi en trois ans. Elle explique qu'elle change souvent d'emploi à cause des personnes avec qui il lui est difficile de travailler en raison de leur incompétence. Elle espérait que son nouvel employeur serait mieux, mais elle est déjà déçue, car son patron semble être un *micromanager* qui contrôle beaucoup et ne reconnaît que rarement le travail de ses collaborateurs.

Voici notre interprétation de ces exemples, qui montrent tous des erreurs d'attribution. Dans le cas de Roxanne, elle attribue son retard à des facteurs externes, et les retards de Jean à des facteurs internes. Les raisons qu'elle mentionne pour expliquer son retard sont en partie sous son contrôle. Pour Roger, il attribue sa haute performance à des facteurs internes, et sa mauvaise performance à des

facteurs externes. Quant à Coco, elle impute tous ses problèmes d'emploi passés à des facteurs externes dont elle n'est pas responsable. Intéressant, n'est-ce pas ? Nous faisons constamment des attributions, souvent sans nous en rendre compte !

Le concept de lieu de contrôle, tel qu'expliqué dans le manuel *Comportement humain et organisation* de Claire de Billy et ses collaborateurs, est lié aux erreurs d'attribution. Il représente le niveau de contrôle que les individus pensent avoir sur leur vie, leur destinée et ce qui leur arrive. Il existe deux types de lieu de contrôle : interne (où les individus attribuent les événements de leur vie à leur responsabilité personnelle) et externe (où ils pensent que ce qui leur arrive ne dépend pas d'eux, mais de facteurs extérieurs qu'ils ne contrôlent pas).

Les individus dotés d'un lieu de contrôle interne ont tendance à agir pour améliorer leur situation, car ils croient être maîtres de leur destin. Ils assument leurs responsabilités. Cependant, parfois, ils peuvent surestimer l'étendue de leur responsabilité, pensant être responsables de tout, même de ce qui échappe à leur contrôle. Il est donc essentiel pour eux de ne pas porter tout le poids sur leurs épaules.

En revanche, ceux qui ont un lieu de contrôle externe attribuent leurs échecs ou les situations vécues au monde extérieur. Ainsi, ils évitent de prendre leurs responsabilités et ne croient pas pouvoir influencer ce qui leur arrive.

Et vous, pensez-vous que les leaders ont un lieu de contrôle interne ou externe ? Non, ce n'est pas un piège... Interne, bien sûr ! Il existe deux mesures principales pour développer un lieu de contrôle interne :

- Reconnaître que vous avez toujours le choix. Il y a toujours une manière de reprendre le contrôle de la situation en choisissant vos actions et vos pensées.
- Prendre le temps d'analyser les différentes options disponibles lorsque vous vous sentez « coincé » dans une situation, afin d'examiner les solutions possibles.

Votre défi

Nous vous invitons à prendre conscience de votre propension à assumer ou non vos responsabilités. Pour cela, nous vous proposons une activité sur une durée minimale de trois jours cette semaine : gardez votre journal d'apprentissage à portée de main.

Chaque fois que vous vous trouvez en train de justifier votre comportement, une situation ou vos résultats (ou ceux des autres), résumez brièvement cette justification dans votre journal. Observez si vous utilisez des formulations telles que « car », « en raison de », « puisque », « c'est pourquoi », « la raison étant que », « c'était causé par », « grâce à », « à cause de », etc. Ces expressions peuvent être utilisées dans une conversation, par écrit (comme des courriels) ou simplement dans vos pensées.

À la fin de chaque journée, prenez un moment pour évaluer si vous avez passé une bonne journée et identifiez les raisons de cette évaluation. Notez ces réflexions dans votre journal d'apprentissage. Cette activité vous permettra de prendre conscience de vos tendances à justifier vos actions ou à attribuer des causes externes à vos résultats.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Pour chaque exemple que vous avez noté ci-dessus, déterminez :
 - a. si la justification vous concernait personnellement ou visait quelqu'un d'autre ;
 - b. si la situation était positive ou négative ;
 - c. si vous avez attribué les causes aux caractéristiques d'une personne (capacités, disposition, humeur, efforts, etc.) ou à quelque chose hors du contrôle de quelqu'un (une autre personne, la chance, la situation, etc.).
2. Résumez vos découvertes et recherchez des modèles de comportement.
 - a. Comment justifiez-vous généralement votre situation, vos pensées et vos comportements ? Par exemple, avez-vous tendance à vous attribuer le mérite interne des situations positives qui vous concernent ?
 - b. Comment expliquez-vous habituellement les situations ou les comportements des autres ? Est-ce que vous indiquez des causes externes pour des situations positives ?
3. Quelles sont les conséquences de vos modes d'attribution sur votre bien-être personnel et vos relations professionnelles ?
4. Comment pensez-vous que les leaders pourraient expliquer ces situations ? Dans quels types de situation les leaders doivent-ils être particulièrement prudents pour éviter les biais d'attribution ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à prendre conscience de leurs biais d'attribution ?
6. Comment pourriez-vous encourager une culture organisationnelle qui favorise la prise de responsabilité individuelle tout en reconnaissant l'impact des facteurs externes ?

En intégrant ces questions dans votre réflexion quotidienne, vous développerez une meilleure compréhension de vos propres tendances en matière d'attribution. Vous explorerez également comment les leaders peuvent positivement influencer la perception et la responsabilité au sein de leur équipe. Cela vous permettra de renforcer vos capacités d'autoévaluation et de cultiver un environnement où la responsabilité personnelle est valorisée et encouragée, contribuant ainsi à un climat de travail plus productif et collaboratif.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour prendre davantage conscience des biais d'attribution et les éviter.

Apprenez-vous de vos erreurs ?

« La façon dont vous composez avec l'échec détermine la façon dont vous atteindrez le succès. » – David Feherty

« La chose la plus difficile que vous allez faire dans votre vie est d'échouer à quelque chose, et si vous ne commencez pas à échouer à des choses, vous n'aurez pas une vie remplie. Vous aurez une vie prudente en empruntant un chemin prévisible qui fonctionnera plus ou moins. Ça ne vous permettra pas de tirer le meilleur parti de ce monde incroyable dans lequel nous vivons. Vous devez être prêt à échouer. C'est ainsi que vous allez vous développer. » – Sebastien Junger

« Ce que nous appelons l'échec n'est pas la chute, mais le fait de rester en bas. » – Mary Pickford

Quelle est votre réaction lorsque vous faites un faux pas ou une erreur ? Êtes-vous celui qui se culpabilise, qui se répète « Je ne suis bon à rien », qui ressent de la honte et qui remet en question sa valeur ? Êtes-vous plutôt celui qui croit que l'erreur est humaine et qu'elle vous permettra de vous améliorer, d'apprendre et de découvrir de nouvelles choses ? Ou encore, êtes-vous celui qui ne veut pas reconnaître ses erreurs, qui les nie systématiquement et qui rejette la faute sur les autres ? Vous êtes peut-être un des trois, un peu des trois ou aucun des trois.

Quoi qu'il en soit, que penseriez-vous si nous vous disions que l'important n'est pas d'éviter de faire des erreurs, mais bien d'apprendre de celles que vous commettez ? Ne serait-ce pas rafraîchissant et déculpabilisant de penser que vos erreurs servent d'occasions pour apprendre, vous améliorer et devenir meilleur ? En fait, les erreurs sont inévitables et elles font partie de la vie de tous les êtres humains. C'est la perception que nous avons d'elles qui influence la place qu'elles prennent dans notre vie. Accordons-nous donc un répit et parlons ouvertement de ces petites bêtes noires.

Pensez-vous que les grands de ce monde ne font pas d'erreurs ? Croyez-vous que les leaders que vous connaissez et admirez font tout à la perfection ? Si c'est le cas, il est temps de sortir de ces illusions qui vous emprisonnent dans un immobilisme et dans une peur de vous tromper. Cependant, vous n'aviez pas complètement tort de penser ainsi. En fait, ce qui fait en sorte que nous voyons ceux qui réussissent comme des gens qui ne connaissent pas l'échec, c'est leur habileté à apprendre de leurs erreurs et à rebondir. Les leaders osent prendre des risques et innover parce qu'ils savent que commettre des erreurs peut faire partie du processus d'apprentissage et de progrès. Vous remarquerez que ceux qui craignent de se tromper ou de faire des gaffes ne prennent pas d'initiatives. Les leaders, eux, assument leurs gestes, qu'ils soient exempts ou porteurs d'erreurs. Dans l'équation d'un bon leader, nous retrouvons donc la compétence « apprendre de ses erreurs ».

Selon l'auteur et conférencier Scott Berkun, apprendre de ses erreurs s'apprend ! Il a d'ailleurs identifié plusieurs astuces pour y parvenir. Nous vous en présentons quelques-unes.

1. **Reconnaissez que vous avez commis une erreur.** C'est la première étape pour résoudre tout problème. Si vous ne pouvez pas reconnaître vos erreurs, comment pouvez-vous progresser ? Ignorer cette étape revient à éviter toute autoévaluation constructive. Si vous avez du mal à déterminer si vous avez commis une erreur, demandez un retour d'information à quelqu'un en qui vous avez confiance. Cela vous aidera à clarifier la situation.
2. **Analysez votre erreur pour comprendre pourquoi vous l'avez commise.** Comprendre la cause d'une erreur est la clé pour éviter qu'elle ne se reproduise. Par exemple, si vous avez omis de remettre un rapport important à votre patron, c'est une erreur professionnelle sérieuse qui peut entraîner des conséquences. Avant de vous juger sévèrement ou de vous dévaloriser, prenez le temps d'analyser pourquoi cette erreur s'est produite. Est-ce que vous avez oublié l'échéance ? Était-ce un manque de planification ou une mauvaise gestion du temps ? Chaque cause nécessite une approche différente. Soyez indulgent envers vous-même si la cause était hors de votre contrôle, mais trouvez des solutions si elle était de votre responsabilité.
3. **Trouvez des moyens pour éviter cette erreur à l'avenir.** Réfléchissez à froid aux différentes alternatives qui auraient pu empêcher cette erreur. Souvent, une perspective détachée après coup permet de voir des solutions pratiques et réalistes. Identifiez celles que vous êtes prêt à mettre en œuvre pour éviter des erreurs similaires à l'avenir.
4. **Identifiez les leçons apprises grâce à cette erreur.** Même si les bénéfices semblent minimes, chaque erreur offre une occasion d'apprentissage. Par exemple, le fait d'avoir oublié le rapport pourrait avoir mis en lumière une charge de travail excessive. Poussez votre réflexion pour mieux comprendre vos méthodes de travail et améliorer vos compétences.
5. **Relativisez vos erreurs !** Les erreurs sont souvent subjectives et peuvent sembler insignifiantes pour certains tandis qu'elles peuvent être perçues comme majeures pour d'autres. Il est sain de chercher à vous améliorer, mais il est contre-productif de remettre en question votre valeur personnelle pour des erreurs mineures. Par exemple, une faute d'orthographe dans un courriel ne définit pas votre compétence globale. Apprenez de ces petites erreurs sans vous laisser submerger par le perfectionnisme excessif.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, combien d'efforts déployez-vous généralement pour apprendre de vos erreurs ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Nous vous invitons à être attentif aux erreurs que vous commettez quotidiennement afin d'en tirer profit. Cette semaine, notez dans votre journal d'apprentissage toutes les erreurs, qu'elles soient petites ou grandes, survenues à la maison ou au travail. Ne vous censurez pas ! Utilisez votre propre définition de ce qu'est une erreur pour les identifier. Cela peut aller d'une simple tache de dentifrice sur votre chandail à une décision importante mal avisée, voire à des actions que vous auriez dû accomplir, mais que vous avez négligées. Élaborez une liste aussi détaillée que possible. Vous êtes libre de montrer cette liste à quelqu'un d'autre si vous le souhaitez.

Partie 2

Une fois votre liste d'erreurs établie, passez à l'étape suivante en les classant selon les quatre catégories d'erreurs élaborées par Scott Berkun :

1. **Les erreurs « stupides »** : Ce sont des gaffes, des gestes maladroits qui entraînent un résultat malheureux. Par exemple, un dégât involontaire ou un juron qui vous échappe.
2. **Les erreurs « simples »** : Ce sont des erreurs qui auraient pu être évitées si le contexte avait été différent. Par exemple, oublier quelque chose d'important ou commettre une erreur par distraction, comme saler son café au lieu de le sucrer.
3. **Les erreurs « liées à un effort »** : Ce type d'erreur est récurrent et souvent associé à un trait de votre personnalité ou à une habitude. Par exemple, arriver systématiquement en retard au travail malgré vos efforts pour y remédier.
4. **Les erreurs « complexes »** : Ces erreurs sont plus difficiles à décortiquer, car elles ont plusieurs causes ou sont constituées de nombreuses petites erreurs. Elles peuvent être le résultat d'une série de mauvaises décisions ou d'un schéma récurrent. Par exemple, une relation difficile avec une personne qui semble sans issue.

Classez vos erreurs selon ces catégories pour mieux comprendre leurs origines et identifier des motifs récurrents.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment avez-vous trouvé cet exercice ? Était-ce naturel ou difficile pour vous de vous attarder sur vos erreurs ?
2. Avez-vous repéré des erreurs qui reviennent souvent ? Lesquelles avez-vous identifiées ?
3. Quelles ont été les causes les plus courantes de vos erreurs ?
4. Quel est le principal blocage qui vous empêche d'accepter vos erreurs ? Quelles émotions les erreurs suscitent-elles en vous : honte, frustration, sentiment d'incompétence, etc. ? À la lumière de cette expérience, quelle serait votre définition personnelle d'une erreur ?

5. Pourquoi les leaders doivent-ils apprendre de leurs erreurs ? Comment les leaders devraient-ils voir et gérer leurs erreurs ainsi que celles des autres ?
6. Que pensez-vous de la déclaration suivante : « Les leaders apprennent de leurs propres erreurs et de celles que commettent les autres ; ils peuvent donc tirer deux fois plus de leçons sans commettre deux fois plus d'erreurs » ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction pour enrichir votre apprentissage et vos perspectives.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions concrètes que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) reconnaître vos erreurs, pour (b) en tirer des leçons et pour (c) sensibiliser les autres à l'importance de ces deux aspects.

29

Dans quelle mesure pouvez-vous vous adapter au labyrinthe de la vie ?

« Les esprits sont comme les parachutes.
Ils ne fonctionnent que lorsqu'ils sont ouverts. » – Louis Pauwels

Selon Max McKeown, « tout échec est un défaut d'adaptation. Tout succès est une adaptation réussie ». McKeown nous enseigne que la première étape pour nous adapter plus facilement est d'être attentifs et de reconnaître que nous devons nous adapter. La seconde étape est de comprendre comment nous devons nous adapter.

Qu'est-ce que l'adaptabilité pour vous ? Est-ce une manière de passer partout sans vous faire remarquer, un peu comme un caméléon ? Est-ce une aptitude qui vous permet d'être en phase avec votre environnement et les gens que vous côtoyez ? Connaissez-vous des personnes qui possèdent cette compétence ? La possédez-vous vous-même ? Savez-vous comment l'acquérir ?

Pour vous aider à répondre à ces questions, explorons l'histoire intitulée *Qui a piqué mon fromage ?* créée par Spencer Johnson. Le récit met en vedette la réaction de deux souris (Flèche et Flair, qui se fient à leur instinct) et de deux « minigus » (Polochon et Baluchon, qui représentent des hommes ayant des croyances et des connaissances) qui se font piquer leur fromage. Ils doivent donc sortir de leur zone de confort pour partir à la recherche de fromage, ce qu'ils feront chacun à leur façon.

- Flair anticipe les changements et la nouveauté.
- Flèche se met rapidement en mode « action » à la suite d'un changement.
- Polochon ressent de la peur et ne veut pas faire face au changement.
- Baluchon est emballé par le changement et y voit une occasion nouvelle.

Cette histoire est une métaphore démontrant comment chaque personnage fait face au changement : certains sont propulsés vers le changement, ils l'anticipent, s'y adaptent et l'apprécient. Mais Polochon appuie sur les freins par peur. Johnson pose la question importante : « Que feriez-vous si vous n'aviez pas peur ? »

Et vous ? À quel personnage ressemblez-vous le plus ? Des frictions sont possibles entre ce que veulent les personnages et les moteurs qui les propulsent ou les freins qui les empêchent d'atteindre la réalisation de leurs désirs. Lorsqu'un changement ou une nouveauté croise votre chemin, retournez-vous en arrière ou continuez-vous à avancer vers vos objectifs ? Pensez-vous être Flair, Flèche,

Polochon ou Baluchon ? Qui est le plus susceptible de surmonter le changement et de trouver son fromage ?

Del Jones, dans un article pour *USA Today*, suggère que « le labyrinthe, d'une certaine manière, représente les différents chemins de la vie. Le fromage est une métaphore de ce qui compte le plus, qu'il s'agisse du travail, de la famille, de la santé ou autre ». Cette histoire met en lumière une compétence essentielle pour les leaders : l'adaptabilité. Selon le livre *Leadership 2.0* de Travis Bradberry, le leadership adaptatif est une combinaison unique d'habiletés, de perspectives et d'efforts permettant d'atteindre l'excellence. Plus précisément, l'auteur mentionne que les leaders adaptatifs font preuve d'intelligence émotionnelle, sont sensibles à la justice organisationnelle, ont des traits de caractère inspirants (comme l'intégrité et l'ouverture à la différence) et sont capables de se développer personnellement, d'apprendre constamment et de développer les autres.

Voici donc deux conseils pour développer votre adaptabilité, inspirés du livre *For Your Improvement* de Michael Lombardo et Robert Eichinger :

- **Choisissez vos batailles.** S'adapter ne signifie pas être d'accord avec tout et dire oui à tout. Cela signifie écouter et apprécier de nouvelles idées, voir leur potentiel et ne pas être « allergique » aux changements. Vous pouvez rester ouvert aux autres tout en exprimant vos opinions. Comment faire ? Lorsque quelqu'un vous propose une nouvelle idée, écoutez attentivement, cherchez à en apprendre plus et soyez réceptif. Si vous pensez que l'idée ne mérite pas d'être explorée davantage, expliquez vos raisons avec diplomatie et sans jugement.
- **Sortez de votre zone de confort.** Si vous percevez chaque changement comme une agression personnelle, il est utile d'accueillir davantage de petits changements dans votre vie. Faites de petits pas pour vous familiariser avec le changement : prenez un nouvel itinéraire pour aller au travail, essayez un nouveau plat au restaurant, changez la décoration de votre bureau, etc. En intégrant des nouveautés dans votre vie, vous apprendrez à voir le changement comme un événement neutre plutôt qu'une menace. Comme le dit Jacques Prévert : « La meilleure façon de ne pas avancer est de suivre une idée fixe. »

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence avez-vous tendance à sortir de votre zone de confort ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Cet exercice vous invite à développer votre capacité d'adaptation cette semaine. Notez vos expériences dans votre journal d'apprentissage. Pendant au moins trois journées complètes, démontrez beaucoup d'adaptabilité en suivant ces consignes :

- Soyez ouvert aux nouvelles idées et aux différentes façons de voir les choses.
- Faites preuve de flexibilité dans votre réponse aux situations difficiles.
- Gérez calmement les demandes inattendues.
- Adoptez une vision réaliste de la situation et adaptez vos attitudes et vos comportements en conséquence.
- Comprenez qu'il peut y avoir plusieurs interprétations d'une situation et diverses solutions viables aux problèmes.
- Acceptez l'idée que vous n'avez pas toujours raison et que les autres peuvent avoir une part de vérité. Soyez ouvert à leurs perspectives.
- Changez ce que vous faites si vous constatez que cela ne fonctionne pas.
- Adaptez votre façon de communiquer avec les autres en fonction de leurs besoins.

Gardez une trace de vos efforts et de vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles ont été vos réactions pendant l'exercice ?
2. L'exercice était-il facile ou difficile à faire ? Pourquoi ?
3. Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur votre niveau d'adaptabilité ?
4. Il est souvent difficile de s'adapter et d'être flexible, car cela nécessite de remettre en question ses habitudes et ses certitudes, d'accepter l'incertitude et le changement constants ainsi que de développer une capacité à s'ajuster rapidement aux nouvelles situations et aux défis imprévus. Cela demande également une ouverture d'esprit ainsi qu'une capacité à apprendre continuellement et à voir les obstacles comme des occasions de croissance personnelle et professionnelle. De plus, notre ego peut être fragile et se blesser facilement lorsque nous sommes mis en présence de nos erreurs ou de nos limites, ce qui rend difficile d'accepter d'être dans l'erreur. Pourquoi est-ce difficile pour vous ?
5. Quels sont les avantages de l'adaptabilité pour les leaders ?
6. Que peuvent faire les leaders pour augmenter le niveau d'adaptabilité des membres de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous entreprendrez dès maintenant pour développer votre adaptabilité au quotidien.

30

Seriez-vous plus persévérant qu'un poisson dans un aquarium ?

« Notre réflexe inné est de courir après la réponse, mais on acquiert plus de sagesse en s'asoyant avec la question. » – Paul Lefebvre

« Portez attention à vos attentes, elles deviendront votre réalité. » – Jean Monbourquette

« C'est moins le réel qui nous influence que les images que nous nous en faisons. » – Inconnu

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre niveau de persévérance. Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous invitons à prendre quelques minutes pour lire l'histoire suivante (décrite par Ron Rolheiser dans son livre *The Holy Longing*), puis à répondre aux questions proposées ci-dessous.

Il y a quelques années, des chercheurs ont mené des études sur les poissons. Ils ont placé un poisson dans un aquarium et lui ont donné de la nourriture tous les jours. Après un certain temps, ils ont introduit un verre transparent (donc invisible) dans l'aquarium et ont commencé à mettre la nourriture à l'intérieur de ce verre. Chaque fois que le poisson tentait de prendre la nourriture, il heurtait le verre et repartait sans se nourrir. Le poisson a essayé plusieurs fois de cette manière pendant un moment. Finalement, il a cessé d'essayer. Il nageait vers la nourriture, mais juste avant de frapper le verre, il s'arrêtait.

À ce moment-là, les chercheurs ont retiré le verre et ont rendu la nourriture accessible librement. Cependant, l'esprit du poisson était déjà affecté : même s'il avait faim, il n'a jamais mangé la nourriture. Il nageait près de la nourriture sans se rendre compte qu'elle

était maintenant accessible. Le poisson est mort de malnutrition malgré la présence de nourriture à portée de nage.

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez vos réactions à cette histoire. Que vous raconte cette histoire ? Comment l'interprétez-vous ? Demandez à trois personnes que vous connaissez bien de lire et d'interpréter l'histoire. Décrivez leurs réactions et leurs interprétations dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En quoi votre interprétation de l'histoire diffère-t-elle de celle des autres ?
2. Avez-vous déjà été comme le poisson dans l'aquarium ? Si oui, dans quelles circonstances ? Si vous deviez appliquer cette métaphore à une expérience que vous avez vécue, que diriez-vous ?
3. Quelles sont les leçons que vous pouvez tirer de cette histoire pour améliorer votre capacité à reconnaître et à surmonter les obstacles invisibles dans votre propre vie ?
4. Quelle est la pertinence de cette histoire pour les leaders ? Comment peuvent-ils développer leur persévérance et encourager les autres à faire de même ?
5. Quelles actions les leaders doivent-ils entreprendre lorsqu'ils voient une autre personne adopter l'attitude du poisson ? Comment peuvent-ils surmonter les obstacles et faire preuve de résilience ? Comment peuvent-ils aider les autres à éliminer les obstacles imaginaires qui les empêchent d'avancer ?

Il est crucial de reconnaître les événements qui ont marqué notre perspective sur le monde. Ces moments peuvent être des tournants dans nos vies, influençant profondément notre manière de voir l'avenir. Ces expériences peuvent teinter notre vision du monde, souvent de manière durable.

Réfléchissant à votre parcours de vie, êtes-vous en mesure d'identifier les moments qui ont profondément influencé votre perspective ? Ce sont des événements qui ont marqué des tournants dans votre vie et façonné votre vision de l'avenir. Par exemple, cela pourrait être un échec amoureux qui vous a profondément affecté, un défi professionnel que vous n'avez pas surmonté et qui continue de résonner en vous, ou encore un rejet qui a laissé des traces durables. Si vous deviez choisir un de ces moments qui a coloré ou transformé votre perception de la vie, lequel évoqueriez-vous ? En revanche, si aucun événement spécifique ne vous vient à l'esprit, seriez-vous capable d'identifier un changement d'attitude ou un trait personnel que vous avez développé au fil du temps ?

Une des compétences clés des leaders est leur capacité à mettre les choses en perspective. Ils comprennent que l'esprit humain, incluant le leur et celui de leurs collaborateurs, est fragile et nécessite un soutien continu.

Prenez l'exemple de Roger : bien qu'il ne puisse identifier précisément ce qui a provoqué ce changement de perception à l'égard des défis professionnels, il reconnaît clairement qu'il y a eu un « avant » et un « après ». Autrefois, Roger était enthousiaste à l'idée de relever de nouveaux défis et de découvrir de nouvelles tâches. Il appréciait l'apprentissage, la résolution de problèmes et la créativité

dans son travail. Cependant, au cours des dernières années, Roger a développé une aversion pour les projets spéciaux et l'inconnu. Cette nouvelle disposition provoque de l'anxiété chez lui et le décourage. Il sait que ce comportement ne lui ressemble pas, mais il semble préférer les tâches répétitives et routinières aux projets encore à leurs débuts.

Récemment, son patron lui a confié un mandat spécial qui correspondait parfaitement à ses compétences. Bien que ses collègues enviassent cette occasion de croissance professionnelle, Roger était profondément préoccupé par ce projet. Malgré ses réticences, son patron lui a clairement indiqué que cette mission était non négociable. Face à ce défi apparemment insurmontable, Roger a décidé d'en discuter avec Roxanne.

Roger : Je suis tellement inquiet pour ce projet. Je ne sais pas comment je vais faire. Au début de ma carrière, j'adorais ce genre de défi pourtant.

Roxanne : Dis-moi, depuis quand as-tu constaté que ta perspective avait changé ?

Roger : Depuis deux ou trois ans...

Roxanne : Que s'est-il passé ?

Roger : Bonne question. Je crois qu'un événement s'est produit. Ah, ça me revient... Je venais de clore un dossier épineux qui m'avait demandé beaucoup de temps et d'énergie, et j'étais plutôt fier du résultat. Cependant, lorsque mon patron l'a regardé, il a trouvé qu'il n'était pas suffisamment étoffé et il a affecté un coéquipier pour refaire le boulot en partie. Je me rappelle que j'étais humilié. À bien y penser, ceci a complètement sapé ma confiance.

Roxanne : Hum, penses-tu que cet événement peut avoir modifié ta perspective quant aux nouveaux défis ? Es-tu devenu frileux à la suite de ce dossier ? Si oui, je crois que tu devrais prendre le temps de bien décortiquer cet événement et d'en faire ressortir les éléments positifs. Tu sais, un échec est rarement un échec complet. Il y a toujours quelques points positifs dont tu peux te servir pour rebondir et ne pas retomber dans les mêmes pièges.

Roger : Oui, tu as sûrement raison. D'ailleurs, si j'y repense bien, il s'agit de mon premier et seul échec professionnel. Je pourrais être plus indulgent envers moi-même et me permettre de prendre plus de risques. Merci pour ton aide, Roxanne. Je crois que je vais relativiser cet événement avec la vision que j'ai aujourd'hui. Peut-être que ça m'aidera à avancer et à ne pas me priver de nouvelles occasions.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous poserez dès maintenant pour (a) développer la persévérance, pour (b) mettre les choses en perspective et pour (c) encourager la persévérance chez les autres.

Êtes-vous comme une grenouille bouillie ?

« De la stabilité à l'immobilisme, il n'y a qu'un pas. » – Jacques Mailhot

Vous avez certainement entendu la fable de la grenouille bouillie. Selon Daniel Goleman : « Jetez une grenouille dans de l'eau bouillante et elle saute instinctivement hors du récipient. Mais si vous mettez une grenouille dans un pot d'eau froide et que vous augmentez progressivement la température, la grenouille ne remarque pas que l'eau devient plus chaude. Elle reste assise là jusqu'à ce que l'eau bout – avec la grenouille. Le destin de cette grenouille bouillie n'est pas si différent de celui de certains leaders qui s'installent dans la routine et laissent de petits confort se transformer en solides habitudes – créant ainsi le lit de l'inertie. »

Le message central de la fable est qu'il est facile de laisser l'inertie s'installer progressivement. Les problèmes et les menaces ne deviennent visibles que lorsqu'ils sont pratiquement hors de notre contrôle. Peut-être devenons-nous moins vigilants à l'égard de nos propres mauvaises habitudes ou de celles des autres. Ou bien nous permettons à de petits problèmes de s'accumuler jusqu'à devenir des défis majeurs. Une autre interprétation de cette métaphore est que, parfois, le changement s'introduit dans une organisation de manière progressive – petit à petit – et avec du recul, nous réalisons qu'un changement significatif s'est opéré.

Daniel Goleman nous rappelle que cette histoire souligne l'importance de solliciter la rétroaction des autres. Ils peuvent percevoir des aspects que nous ne remarquons pas, car nous sommes confortablement installés dans l'eau chaude qui devient progressivement plus chaude. Parfois, par crainte de nous offenser ou de nous critiquer, les gens peuvent nous cacher des informations cruciales. Cette fable nous enseigne également qu'il est essentiel de rechercher les opinions de personnes extérieures au « système » ou non directement impliquées dans la situation, comme nos amis, notre équipe ou notre organisation. Ces individus extérieurs peuvent souvent offrir une perspective plus objective, ce qui leur permet de détecter plus facilement les dysfonctionnements et les possibilités d'amélioration.

Votre défi

Nous vous invitons à réfléchir à la manière dont cette fable de la grenouille bouillie pourrait s'appliquer à vous et éventuellement à tous les groupes auxquels vous pourriez appartenir.

1. Avez-vous déjà été dans une situation où vous avez progressivement ressenti une détérioration de votre moral ou de votre bien-être sans vraiment vous en rendre compte au début ?
2. Rencontrez-vous des difficultés à sortir d'une situation confortable, mais qui s'avère néfaste pour votre développement personnel ou professionnel ?

3. Si c'est le cas, qu'est-ce qui serait nécessaire pour vous permettre de faire ce saut vers quelque chose de nouveau et de bénéfique ?
4. En tant que personne extérieure au système, comment pourriez-vous contribuer à améliorer le fonctionnement de ce système en proposant des idées ou des solutions pour identifier et rectifier les problèmes latents ?

Prenez le temps d'écrire vos réponses dans votre journal d'apprentissage pour mieux comprendre comment cette fable peut influencer votre propre vie et vos interactions au sein de groupes ou d'organisations.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cela a-t-il été difficile de penser à des exemples de situations où vous ou d'autres personnes vous comportiez comme une grenouille bouillie ?
2. Parfois, nous sommes tellement immergés dans une situation que nous avons du mal à la voir clairement. Pouvez-vous décrire un moment où quelqu'un qui semblait avoir une meilleure compréhension de la situation que vous vous a donné des commentaires ? Quel impact cela a-t-il eu sur vous ? Par exemple, Coco a pris conscience que son ex-patron cherchait à se débarrasser d'elle seulement après que Roger lui avait signalé cette possibilité. Depuis lors, elle est devenue plus attentive aux signaux envoyés par son patron.
3. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous conscient (a) de vos faiblesses, (b) de votre impact sur les autres et (c) des changements progressifs qui se produisent dans les relations ou dans d'autres situations ? Justifiez votre note. Si votre note est supérieure à 6, pourquoi est-ce le cas ?
4. Quelle est la pertinence de la métaphore de la grenouille bouillie pour les leaders ?
5. Quelles mesures préventives prendrez-vous pour rester conscient de votre situation et de vos habitudes ? Comment comptez-vous aider les autres à reconnaître qu'ils peuvent se laisser emprisonner par des circonstances difficiles dans leur vie quotidienne et que le changement est possible ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) devenir plus conscient de votre situation et de vos habitudes, et pour (b) aider les autres à reconnaître qu'ils se trouvent dans une situation de type « grenouille bouillie ».

Tombez-vous dans le piège du singe ?

« La mesure de l'intelligence est la capacité à changer. » – Albert Einstein

« En dépit de mes fermes convictions, j'ai toujours été un homme qui tente d'affronter les faits, et qui accepte la réalité de la vie que les nouvelles expériences et connaissances dévoilent.

J'ai toujours gardé un esprit ouvert, ce qui est nécessaire
à une flexibilité qui va de pair avec toute quête intelligente de la vérité. » – Malcolm X

Avez-vous entendu parler de la fable du piège à singes ? Dans le livre *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, Robert Pirsig raconte l'histoire des habitants d'un village de l'Inde qui, fatigués de voir les singes leur voler leur nourriture, ont décidé d'installer un piège pour ces primates. Leur piège était le suivant : une banane placée à l'intérieur d'une noix de coco évidée. L'ouverture de la noix de coco était assez grande pour permettre au singe d'atteindre l'intérieur, mais trop petite pour lui permettre de sortir la banane. Si le singe lâche la banane, il peut facilement retirer sa main et s'enfuir. Mais s'il s'accroche à la banane, il risque d'être capturé par les habitants. Son but à court terme (s'accrocher à la banane) fait en sorte que ses objectifs à long terme (manger, être en sécurité) sont à risque. C'est donc sa réticence à lâcher la banane qui le piège, et non le piège en soi.

Pourquoi parlons-nous de pièges à singes ? Tout simplement parce que vous en avez sûrement déjà rencontré dans votre vie. Naturellement, ils ne se présentaient pas sous la forme d'une noix de coco ! En fait, vos pièges sont des idées fixes sur la façon dont les choses devraient être. Il peut s'agir d'idées, de principes ou de façons de faire qui ont bien fonctionné pour vous dans le passé (et que vous refusez d'abandonner). Comme pour le piège à singes, le problème n'est pas l'idée en tant que telle, mais bien le fait de continuer à accepter cette idée comme valable plutôt que de vous demander si elle est toujours efficace. Quand nous nous accrochons étroitement à nos attentes, nos façons de faire et nos préférences, une certaine rigidité s'installe et, par conséquent, nous devenons fragiles.

Les leaders doivent alors être particulièrement conscients lorsqu'ils s'accrochent à leurs « bananes ». La capacité de s'adapter et de se réinventer devient particulièrement cruciale dans notre monde en constante évolution. En effet, la flexibilité et l'adaptabilité sont les clés des leaders efficaces. Ceux-ci sont ouverts à remettre en question leurs méthodes habituelles et sont capables de les ajuster lorsque la situation l'exige. Les leaders efficaces sont capables de changer de paradigme, c'est-à-dire la manière conventionnelle de penser à quelque chose, pour favoriser l'innovation.

En revanche, ceux qui s'accrochent obstinément à leurs « bananes » ont des idées préconçues sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui les empêche de percevoir de nouvelles possibilités. Ils sont pris dans un cadre mental figé qui les empêche d'envisager des alternatives. Ils peuvent être

motivés par un fort besoin de contrôle, une aversion au changement ou une peur du lâcher-prise qu'ils associent peut-être à l'échec. Leur ego peut également jouer un rôle, les poussant à toujours vouloir avoir raison, ou ils peuvent avoir du mal à gérer l'ambiguïté. Quelle que soit la raison, quelque chose les bloque et les maintient captifs dans le piège pour préserver leur « banane ».

Que pouvez-vous faire si vous tombez dans le piège du singe ? Voici quatre suggestions qui peuvent vous inspirer :

1. **Prenez conscience de lorsque vous vous trouvez « bloqué » dans quelque chose qui pourrait être changé.** Prenez du recul et examinez les routines et les règles qui régissent votre vie. Sollicitez des exemples concrets de situations où vous pourriez sembler rigide, têtu ou bloqué dans vos pensées, vos comportements et vos actions. Bien que recevoir ce type de commentaire puisse être difficile, il peut vous aider à progresser.
2. **Réfléchissez à vos comportements, à votre façon d'être et à vos pensées.** Est-ce qu'ils vous limitent, créent des frictions avec les autres, vous empêchent de résoudre des problèmes ou d'évoluer intérieurement ? Dans cette introspection, évaluez également votre niveau de stress. Les chercheurs ont identifié l'effet Einstellung, un piège cognitif où nous adoptons mécaniquement des façons de traiter les situations, même si d'autres approches pourraient être plus adaptées. C'est comme utiliser uniquement un marteau pour toutes les tâches, y compris visser des vis – pas toujours efficace !
3. **Planifiez de nouvelles actions et de nouvelles façons de penser pour élargir vos horizons.** Comprenez que comme il a fallu du temps et de la répétition pour développer des pensées et des comportements rigides, il en faudra autant pour assouplir votre rigidité mentale. Remplacez les idées et les comportements rigides par des alternatives plus efficaces. Osez faire les choses différemment, même par de petits changements, et explorez de nouvelles expériences ! Sortir de vos routines et de votre zone de confort vous permettra de découvrir leurs avantages. Par exemple, si vous avez tendance à refuser les invitations ou à éviter de nouvelles occasions, prenez le temps de réfléchir aux raisons derrière ces réactions. Vous pourriez découvrir qu'il n'y a pas de raison valable pour dire non aux offres qui se présentent. Essayez de lâcher prise en laissant quelqu'un d'autre décider de vos plans pour une soirée ou en gardant des plages horaires libres dans votre emploi du temps pour plus de spontanéité. Si votre rigidité provient du besoin de tout contrôler, envisagez de collaborer avec d'autres pour prendre des décisions. Apprendre à faire des compromis et à lâcher prise peut vous aider à apprécier les avantages d'une plus grande flexibilité. Souvenez-vous que le désir constant de contrôle est souvent lié à l'insécurité.
4. **Apprenez à faire confiance et libérez-vous des contraintes inutiles.** Vivez votre vie au lieu de la contrôler. Comment ? Selon la psychologue Marie Bérubé, vivre pleinement le moment présent est essentiel. Abandonnez les pensées sur le passé et le futur, et accordez-vous la confiance nécessaire pour vous laisser aller dans le présent.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre tendance à vous accrocher obstinément à des modes de pensée qui ne vous servent plus ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pour déterminer si vous êtes pris au piège des pensées rigides, nous vous suggérons de consacrer quelques minutes à la fin de trois jours consécutifs cette semaine à réfléchir aux idées ou aux habitudes rigides qui ont marqué votre journée. Dans votre journal d'apprentissage, dressez une liste des idées, des attentes ou des façons de faire que vous avez rigidelement soutenues sans les remettre en question. Si vous avez du mal à identifier ces rigidités, pensez aux croyances fixes qui peuvent générer du stress ou entraver votre progression personnelle. N'hésitez pas à solliciter l'aide d'une personne de confiance, car, parfois, nous ne sommes pas conscients de nos propres rigidités, mais quelqu'un d'autre peut les percevoir clairement.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Examinez la liste que vous avez rédigée. Quels sont les thèmes récurrents dans vos descriptions ?
2. Quel est votre piège à singes le plus important ?
3. Quels sont les inconvénients potentiels de ce piège ? Quelles seraient les conséquences à long terme si vous continuiez à vous accrocher à cette « banane » ?
4. Quelles autres façons de penser ou de voir la situation pourraient vous aider à sortir du piège, à devenir plus flexible et à être plus efficace à long terme ?
5. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions ou leçons importantes pouvez-vous tirer ?
6. Cet exercice démontre l'importance de lâcher prise, de mettre de côté les idées, les attitudes et les pratiques qui vous empêchent d'avancer. En tant que leader, comment pouvez-vous vous assurer de ne pas tomber dans ces pièges au quotidien ? Comment reconnaître que les membres de votre équipe sont pris au piège ?
7. Que devraient faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à prendre conscience de leurs pièges et à y échapper ? Que devraient faire les leaders pour encourager les membres de leur équipe à lâcher prise sur leurs « bananes » ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour devenir plus flexible et ouvert dans vos pensées et vos comportements. Assurez-vous d'inclure des détails pour chaque action, y compris les délais pour les mettre en œuvre et comment vous prévoyez d'évaluer votre succès pour chacune d'elles.

Votre tarte de vie est-elle équilibrée ?

« Il est aussi noble de tendre à l'équilibre qu'à la perfection ;
car c'est une perfection que de garder l'équilibre. » – Jean Grenier

« Nous ne pouvons pas être heureux si nous nous attendons à vivre tout le temps au plus haut
sommet d'intensité. Le bonheur n'est pas une question d'intensité, mais d'équilibre,
d'ordre, de rythme et d'harmonie. » – Thomas Merton

Connaissez-vous quelqu'un qui préparerait une demi-tarte ou une tarte avec la majorité de la garniture d'un côté ? C'est peu probable. Mais souvent, les gens le font avec leur vie. Selon le Dr Bill Hettler du National Wellness Institute, votre tarte de vie se compose de six parts de bien-être :

1. **Bien-être professionnel.** Engagez-vous dans un travail bénévole ou professionnel qui résonne avec vos valeurs et vos intérêts, vous apportant satisfaction, accomplissement et possibilités de croissance. Assurez-vous que votre emploi vous offre un équilibre travail-vie personnelle, un soutien au développement personnel et professionnel ainsi qu'un environnement stimulant et respectueux.
2. **Bien-être social.** Cultivez des relations positives et respectueuses, contribuez à votre communauté et bénéficiez d'un soutien mutuel. Vivez en harmonie avec les autres, apportez une contribution significative à la société et appréciez l'impact positif que vous avez sur votre environnement social.
3. **Bien-être physique.** Prenez soin de votre santé physique par une alimentation équilibrée, un sommeil suffisant, une gestion du stress et des moments de relaxation. Évitez les substances nocives et consultez des professionnels de la santé lorsque nécessaire pour maintenir une bonne condition physique.
4. **Bien-être spirituel.** Cultivez un sens de connexion et de significativité au-delà de vos préoccupations quotidiennes. Engagez-vous dans des pratiques spirituelles qui vous nourrissent, telles que la méditation, la prière, la lecture inspirante ou le service communautaire, selon vos propres convictions et valeurs.
5. **Bien-être intellectuel.** Développez votre intellect en restant curieux, en explorant de nouvelles idées et en vous engageant dans des activités intellectuellement stimulantes comme la lecture, la réflexion personnelle et la découverte artistique et littéraire.

6. **Bien-être émotionnel.** Cultivez un état d'esprit positif envers vous-même et votre vie. Développez la capacité à reconnaître et à exprimer vos émotions de manière saine, tout en renforçant votre résilience face aux défis. Pratiquez l'introspection pour mieux comprendre vos sentiments et développer des stratégies pour maintenir un équilibre émotionnel.

Si nous négligeons certains aspects importants ou si nous nous concentrons trop sur d'autres, cela déséquilibre notre tarte de vie. Un déséquilibre peut entraîner du stress et des problèmes de santé, et la tarte peut facilement tomber ! Cela devient alors difficile de nous gérer nous-mêmes, encore plus d'inspirer les autres à nous suivre. En revanche, lorsque nous évaluons toutes les sphères de notre vie et leur accordons une attention équilibrée, nous ressentons un véritable sentiment d'équilibre et de bien-être.

Dans son article pour la *Harvard Business Review* sur l'importance d'adapter le développement aux besoins individuels des leaders, Natalie Shope Griffin parle du défi d'aider Mark à surmonter ses faiblesses. En tant que gestionnaire dévoué au travail, Mark a utilisé le modèle de la tarte de vie pour évaluer son équilibre et a réalisé qu'il négligeait quatre des six catégories. Pour Mark, ce fut un réveil brutal : « Qu'est-ce que les gens diront de lui à ses funérailles ? » À la suite de cette évaluation, Mark a créé un plan de développement qui lui a permis de rééquilibrer sa vie professionnelle et personnelle. Par exemple, il s'est engagé à rentrer chez lui tous les soirs avant 19 heures sans apporter de travail à la maison.

Et vous, comment se présente votre tarte de vie ? Pensez-vous qu'elle est équilibrée, ou avez-vous des ajustements à faire ?

Votre défi

Nous vous invitons à évaluer chaque sphère de votre vie **actuelle** dans votre journal d'apprentissage.

1. Lisez les descriptions ci-dessus et, en utilisant une échelle de 1 (horrible) à 10 (fantastique), indiquez votre niveau de bien-être ou de satisfaction pour chacune d'elles.
2. Inscrivez cette note sur votre diagramme en forme de tarte (voir le schéma au-dessus du titre de l'exercice et colorez la portion correspondante. Par exemple, si vous évaluez votre bien-être émotionnel à « 4 », colorez l'espace correspondant à partir du numéro 4 (vers le centre de la tarte).
3. Évaluez toutes les sphères de votre vie de cette manière et visualisez votre tarte de vie en colorant chaque section en conséquence.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, évaluez l'équilibre de votre tarte de vie actuelle. Justifiez votre note. Si votre évaluation est inférieure à 8, qu'est-ce qui déséquilibre votre tarte ? Certaines parts sont-elles beaucoup plus grandes ou plus petites que d'autres ? Cela correspond-il à votre

perception globale de votre vie actuelle ? Si votre tarte n'est pas équilibrée, est-ce une situation temporaire (comme une période de charge de travail intense) ou une tendance constante ?

2. Décrivez l'apparence actuelle de votre tarte de vie. Quels choix de vie ou habitudes contribuent positivement à votre bien-être, et lesquels lui nuisent ?
3. Imaginez une tarte de vie idéale où chaque part représente un bien-être complet. Visualisez chaque part de manière à vous sentir excité et satisfait, en disant « wow » à vos réalisations. Par exemple, qu'est-ce que le bien-être physique optimal signifie pour vous ?
4. Investir dans votre bien-être personnel est essentiel pour être un modèle efficace pour les autres. Comment pourriez-vous améliorer votre exemple pour ceux qui vous entourent ?
5. Comment les leaders peuvent-ils faciliter un meilleur équilibre de vie pour ceux qu'ils dirigent ?

Plan d'action

Compte tenu de ce que vous avez découvert en effectuant cet exercice, décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions spécifiques que vous prendrez dès maintenant pour optimiser votre bien-être dans chaque domaine. Quelles habitudes quotidiennes adopterez-vous dès demain ? Quelles mesures spécifiques pouvez-vous prendre pour améliorer votre équilibre de bien-être ? Notez une action pour chaque aspect de votre vie et inscrivez-les dans votre journal d'apprentissage.

Roger : J'ai une énorme part de tarte dans la zone professionnelle et seulement des miettes dans le domaine social. Je suis tellement occupé au travail et fatigué quand je rentre à la maison que je n'ai pas l'énergie pour faire des activités avec quiconque.

Roxanne : C'est un compromis courant : les gens laissent souvent leurs relations souffrir lorsqu'ils sont surinvestis au travail. Est-ce une situation récurrente pour toi ou temporaire ?

Roger : Heureusement, c'est temporaire. Mon patron est hors de la ville, et je dois gérer son travail en plus du mien. C'est épuisant !

Roxanne : Ouf, heureusement que ce n'est que temporaire... Connais-tu l'expression de Stephen Covey sur le fait d'« aiguiser la scie » ? Il compare un bûcheron qui continue de travailler avec une scie mal aiguisée à un bûcheron prenant régulièrement des pauses pour affûter sa scie. Comme tu peux l'imaginer, le second est plus efficace. Roger, si tu continues à travailler sans interruption, peut-être devrais-tu faire une pause pour réfléchir à comment renouveler ton énergie. Veux-tu simplement survivre ou vivre pleinement ?

Roger : Vivre, bien sûr ! J'aime cette analogie. Mais ce n'est pas seulement une question d'arrêter de travailler pour aiguiser ma scie. Je dois aussi déterminer ce qui me donne de l'énergie. Peut-être que faire plus de sport et bouger davantage me permettraient de réduire le stress. Comme le dit Ludwig Wittgenstein : « Le corps humain est la meilleure image de l'âme humaine ! » Si mon corps est malade, mon âme ne va pas bien non plus !

Roxanne : Oui, c'est une excellente idée. Comme le disait Edward Stanley : « Ceux qui pensent qu'ils n'ont pas le temps de faire de l'exercice physique devront malheureusement tôt ou tard trouver du temps pour la maladie ». Ce n'est certainement pas ce que tu veux, n'est-ce pas ?

Roger : Tu as raison.

Roxanne : Nous y pensons rarement, mais notre corps est crucial. D'ailleurs, ça m'inspire pour améliorer ma tarte de vie : je vais essayer de faire d'une pierre trois coups.

Roger : Trois coups ? Ce n'est pas plutôt « faire d'une pierre deux coups » ?

Roxanne : Oui, mais je veux résoudre trois problèmes avec une seule action. Mes parts sociale, intellectuelle et physique sont minces. Alors, je vais trouver quelque chose à faire avec d'autres personnes qui implique de l'activité physique et nourrit ma curiosité. Je pense inviter quelques amis à marcher ensemble pour aller à une lecture de livre à la librairie, à une nouvelle exposition à la galerie d'art ou à une conférence publique à l'université. Cinq kilomètres. Chaque mercredi soir.

Roger : Ah, je comprends ce que tu veux dire ! C'est une idée géniale ! J'accepte l'invitation !

Que signifie réussir dans la vie pour vous ?

« Essayez de ne pas devenir un homme de succès,
mais plutôt un homme de valeur. » – Albert Einstein

Nous avons tous notre propre vision du succès et de la réussite. Pour certains, cela peut signifier occuper un poste prestigieux, posséder une grande fortune, jouir de la gloire ou bénéficier d'une grande reconnaissance. Pour d'autres, réussir sa vie peut se traduire par l'exercice d'un métier enrichissant qui respecte leurs valeurs, par des relations satisfaisantes avec les autres ou encore par la capacité d'apporter leur contribution à la société. Le succès est donc un concept subjectif : il est perçu et vécu différemment par chaque individu.

Certains font une distinction nette entre « réussir sa vie » et « réussir dans la vie », tandis que d'autres voient ces deux expressions comme complémentaires. Quelle que soit votre perspective, il est important de définir ce que représente le succès pour vous, car cette définition guide vos actions et influence votre satisfaction personnelle.

Le succès ne se résume pas à l'atteinte d'un objectif particulier ou à la réalisation d'un rêve précis. C'est un idéal qui peut être atteint de multiples manières et qui peut évoluer au fil du temps. Vous pouvez éprouver du succès à un moment donné de votre vie, mais votre perception du succès peut changer au fur et à mesure de nouvelles expériences. Pourquoi cela arrive-t-il ? Selon les experts Laura Nash et Howard Stevenson, le succès comprend quatre composantes :

1. **Le bonheur** est la mesure de votre épanouissement et de votre satisfaction quotidienne à l'égard de votre vie et de vos conditions.
2. **La réussite** englobe les accomplissements dont vous êtes fier, témoignant de votre engagement et de vos efforts déployés.
3. **L'importance** se manifeste par l'influence positive que vous exercez sur votre entourage.
4. **L'héritage** consiste à faire résonner vos accomplissements pour inspirer et aider les autres à s'engager dans leur réussite personnelle.

Ces quatre composantes se reflètent dans quatre domaines de vie, selon Howard Stevenson et Laura Nash : soi-même, famille, travail et communauté. Nash et Stevenson ont observé que ceux qui réussissent durablement adoptent une approche kaléidoscopique pour structurer leurs aspirations. Ils enrichissent constamment chacune de ces quatre catégories tout en cherchant un équilibre harmonieux.

Attention ! Il faut éviter de passer sa vie à poursuivre le bonheur. Une fois que vous atteignez un niveau de réussite qui vous rend heureux, vous réalisez que vos objectifs évoluent. Le bonheur est une cible mouvante ! Comme le souligne Ron Rolheiser, la quête du bonheur est souvent vaine, car la vie n'est jamais sans défis. Il propose plutôt de rechercher le sens dans nos vies, car c'est ce qui véritablement nourrit le bonheur. Pour la plupart, nous avons une vision idéalisée du bonheur associée au plaisir et à l'absence de stress. Mais le vrai bonheur réside dans le sens que nous trouvons, indépendamment des difficultés rencontrées. Donc, mener une vie pleine de sens et de valeur peut nous apporter une satisfaction durable, même si le bonheur parfait reste hors de portée.

Pour les leaders, chaque aspect de leur vie contribue à leur succès global et forme un tout harmonieux. Comme tout individu, ils cherchent à concilier les différentes dimensions de leur existence pour accomplir ce qui compte vraiment pour eux, malgré les défis que cela représente. Selon Bill George et ses collaborateurs, maintenir une vie intégrée et équilibrée est particulièrement exigeant pour les leaders.

Les leaders doivent être capables d'être authentiques et cohérents dans chaque sphère de leur vie, sans en négliger aucune. Cela requiert rigueur et discipline, car cela les aide à rester alignés avec eux-mêmes, intègres et complets. Ils comprennent que le maintien d'un équilibre personnel est essentiel non seulement pour leur bien-être personnel, mais aussi pour leur capacité à diriger efficacement et inspirer les autres.

Votre défi

Nous vous invitons à explorer vos réussites en utilisant les quatre composantes du succès et en les appliquant aux quatre domaines de votre vie, en adoptant un « kaléidoscope » personnel comme le suggèrent Nash et Stevenson. Cet exercice vous permettra de mesurer votre niveau d'équilibre et de tenir des bilans réguliers de votre vie. Vous pourriez découvrir qu'un domaine précis mérite davantage d'attention en fonction de vos priorités du moment. Référez-vous aux descriptions précédentes des composantes du succès et décrivez dans votre journal d'apprentissage des exemples précis de ce qui vous a apporté ces sentiments (le bonheur, la réussite, l'importance et l'héritage) dans les quatre domaines de votre vie.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avez-vous trouvé des exemples de succès dans tous les domaines ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Certaines zones sont-elles surchargées tandis que d'autres sont vides ?
2. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure considérez-vous avoir réussi ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Justifiez votre évaluation. Si votre note est inférieure à 8, quelles en sont les raisons ?
3. En examinant votre « kaléidoscope », quelles conclusions en tirez-vous ? Quels thèmes récurrents observez-vous ?
4. Quels liens existent entre vos succès et la manière dont vous répartissez votre temps et votre énergie ?

5. Êtes-vous satisfait de ce que vous observez ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si rien ne change, seriez-vous heureux dans 1 an, 10 ans, 20 ans ? Pourquoi ou pourquoi pas ? À la lumière de cet exercice, quelles conclusions ou leçons pourriez-vous tirer de vous-même et de votre vie ?
6. Que peuvent faire les leaders :
 - a. pour mener une vie plus équilibrée ?
 - b. pour aider les membres de leur équipe à avoir une vie plus équilibrée ?
7. Commentez ces affirmations. Il existe deux perspectives sur l'importance de l'équilibre :
 - a. « Les personnes qui aspirent à l'excellence mènent rarement une vie équilibrée. »
 - b. « Les gens qui réussissent savent que l'équilibre est une condition préalable au succès. »Avec laquelle de ces affirmations êtes-vous d'accord ? Pourquoi ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous envisagez de prendre dès maintenant pour aborder les aspects de votre « kaléidoscope » qui vous déplaisent et pour progresser vers vos objectifs.

Pouvez-vous identifier vos 32 grandes priorités ?

« La sagesse de la vie consiste à éliminer les non-essentiels. » – Lin Yutang

Vous vous sentez parfois débordé ? À courir partout sans savoir où donner de la tête ? Peut-être vous découragez-vous en constatant à quel point le temps file et combien il est difficile de tout accomplir ? Si vous avez répondu oui, vous n'êtes pas seul ! Trop souvent, nous nous efforçons d'exceller dans tous les rôles qui nous sont attribués, parfois sans même nous demander si c'est vraiment ce que nous voulons. Est-ce vraiment la vie que vous souhaitez mener ? Avez-vous déjà pris le temps de vous arrêter pour vous demander « Est-ce que ce que je fais est réellement important pour moi ? » ou encore « Pourquoi est-ce que je fais tout cela au fond ? » Si ces questions ne vous ont jamais traversé l'esprit, prenez le temps d'y réfléchir au cours de cet exercice sur les priorités.

Identifier et gérer ses priorités supposent une connaissance approfondie et un respect de soi. Cela implique de reconnaître ce qui est véritablement essentiel et non négociable pour nous. Lorsque nous savons ce qui compte vraiment pour nous et que cela devient une priorité, nous sommes sur la bonne voie. Les leaders, en particulier, excellent dans la gestion des priorités : ils savent où concentrer leur énergie, comment investir leur temps (et celui des autres) et comment surmonter les obstacles qui se dressent sur leur chemin. Comme le dit John Maxwell, « travailler intelligemment » est aussi important que « travailler dur », car les leaders savent comment atteindre leurs objectifs.

La question cruciale que chacun se pose est : « Comment établir une gestion des priorités qui est à la fois utile et efficace ? » La réponse réside dans la compréhension de certains principes fondamentaux et dans l'application rigoureuse de ceux-ci ! Pour nous guider dans cette démarche, John Maxwell explore plusieurs pistes dans son livre sur le développement des leaders. Il met en avant deux principes clés pour déterminer nos activités :

1. **Le principe de Pareto**, également connu sous le nom de « 80-20 », stipule que 20 % de vos efforts sont responsables de 80 % de vos résultats, et que 20 % des membres de votre équipe nécessitent 80 % de votre temps.
2. **La loi de Parkinson** concerne la façon dont le temps pour accomplir une tâche s'étend pour remplir le temps disponible. John Maxwell illustre cela en disant : « Si vous avez une seule lettre à écrire, cela prendra toute la journée. Mais si vous en avez 20, vous les finirez toutes en une journée. » Cette loi souligne que le volume de travail s'adapte au temps disponible. Cependant, il est essentiel de ne pas interpréter cette loi de manière littérale. Bien que vous puissiez accomplir plus dans un laps de temps défini, cela ne vous confère pas de superpouvoirs ! Pour optimiser votre productivité, fixez-vous des délais courts et réalistes pour chaque activité.

Maintenant que vous comprenez mieux ces deux principes fondamentaux qui régissent notre gestion du temps, il est temps d'identifier vos priorités. En réalité, la priorisation est votre priorité ! Mais comment s'y prendre ? John Maxwell propose trois questions clés pour vous aider à établir une liste plus ou moins exhaustive des activités prioritaires :

- Qu'est-ce qu'on vous demande et qu'on exige de vous ?
- Qu'est-ce qui vous apporte le plus de joie et vous nourrit ?
- Qu'est-ce qui est valorisant et gratifiant pour vous ?

Ces questions vous permettront d'identifier vos priorités, classées en trois grandes familles : ce que vous devez faire, ce que vous aimez faire et ce que vous voulez faire. Une fois cette classification établie, il ne vous restera plus qu'à faire le tri dans chaque catégorie et à déterminer laquelle remportera la mise au championnat des priorités ! Toutefois, gardez à l'esprit que le but est d'obtenir une liste épurée. Comme le soutient John Maxwell, avoir un trop grand nombre de priorités paralyse et empêche l'action. En divisant votre énergie entre plusieurs activités, celle-ci se dissipe : votre réserve baisse, et votre frustration augmente. Il est très difficile d'être performant lorsqu'une multitude de priorités se bousculent à votre porte.

Choisissez donc soigneusement chacune d'entre elles pour pouvoir exceller en tant que leader, en plaçant votre énergie au bon endroit. Une fois que vous savez ce qui est important pour vous, maintenez le cap ! Cependant, il se peut que vos priorités évoluent. Supposons que votre priorité numéro un était de terminer un projet ambitieux pour le travail. Vous l'avez identifié comme prioritaire et vous lui avez fait une place de choix dans votre emploi du temps afin d'atteindre votre objectif. Une fois le projet terminé, une nouvelle priorité prendra sa place et guidera vos actions. Ainsi, il est important de réviser régulièrement votre liste de priorités. Voyez cela comme un ménage de printemps qui vous permet d'y voir plus clair, de mieux respirer et de faire de la place pour ce que vous voulez vraiment. Identifiez les tâches pouvant être déléguées à une personne de confiance et déterminez vos objectifs les plus importants. Évaluez les bénéfices qu'une bonne gestion des priorités vous a apportés et ajustez-vous en conséquence.

Surtout, rappelez-vous que vos priorités doivent être, par définition, prioritaires et donc suffisamment importantes. Sinon, comme le souligne John Maxwell, « quand les priorités mineures prennent trop de notre temps, les problèmes majeurs surgissent ».

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure votre vie est-elle guidée par vos principales priorités ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous proposons de vous guider pour établir ou réviser votre liste de priorités. Cet exercice vous aidera à déterminer ce qui est important pour vous et à décider dans quelle mesure vous souhaitez investir du temps pour y parvenir. Nous vous invitons donc à suivre les instructions suivantes :

1. Pliez une feuille de papier de 8 ½ x 11 à cinq reprises, puis dépliez le papier. Vous devriez voir 32 carrés sur votre feuille.
2. Listez vos envies et vos projets. Dans chaque carré, notez une chose que vous avez toujours voulu faire, mais que vous n'avez jamais faite, ou une chose que vous avez commencée, mais n'avez pas terminée. Travaillez rapidement. Ne vous arrêtez pas pour évaluer ce que vous écrivez.
3. Identifiez l'expérience associée. Dans chacun des 32 carrés, écrivez l'expérience que l'élément vous ferait vivre (par exemple, le défi, le plaisir, etc.).
4. Pour chaque élément, demandez-vous : Qu'est-ce qui vous empêche de faire cette chose maintenant ? Quelle expérience vivez-vous présentement à laquelle vous devriez renoncer sans en être capable ?
5. Sélectionnez vos priorités. Parmi les 32 éléments que vous avez écrits, sélectionnez vos cinq priorités les plus importantes.
6. Choisissez des priorités secondaires. Choisissez cinq autres priorités qui, bien que moins fondamentales que les premières, restent tout de même importantes.

Joignez la feuille remplie à votre journal d'apprentissage. Cela vous permettra de garder une trace de vos réflexions et de vos priorités, et de les revisiter régulièrement pour évaluer votre progression et ajuster vos objectifs au besoin.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'avez-vous pensé de :
 - a. remplir les 32 carrés ?
 - b. sélectionner vos cinq priorités ?
 - c. choisir vos cinq priorités secondaires ?
2. Quels ont été vos réflexions et votre processus de prise de décision ?
3. Qu'est-ce qui a été difficile ou facile dans cet exercice ? Pourquoi ?
4. En examinant votre liste de priorités, quels thèmes reviennent souvent ?
5. Quelles conclusions ou leçons majeures pouvez-vous tirer de votre processus de priorisation ?
6. Si vous deviez formuler trois conseils pour les leaders sur la gestion des priorités, quels seraient-ils ?
7. À la lumière de cet exercice, que peuvent faire les leaders pour gérer leurs propres priorités et aider les membres de leur équipe à faire de même ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour réaliser vos priorités « 5 + 5 ».

36

Quels sont les gros cailloux dans votre vie ?

« La plupart d'entre nous disent oui à trop de choses, et alors nous laissons ces petites choses médiocres remplir nos vies. » – Derek Sivers

Pour commencer, nous vous proposons de réaliser un exercice qui vous rappellera l'importance des priorités.

Votre défi

Nous vous invitons à participer à une petite expérience que l'on retrouve dans de nombreux sites Web et livres, notamment dans *First Things First* de Stephen Covey, Roger Merrill et Rebecca Merrill. Voici les consignes.

Réunissez votre équipe de rétroaction ou invitez au moins une autre personne pour vous accompagner dans cette expérience.

1. Rassemblez les matériaux suivants : un pot vide (par exemple, un pot de mayonnaise), de gros cailloux, de petites pierres, un peu de sable (ou l'équivalent) et un verre d'eau.
2. Demandez à votre public de s'asseoir en face de vous.
3. Prenez le pot vide et remplissez-le de gros cailloux. Ensuite, demandez à l'auditoire : « Est-ce que ce pot est plein ? » Attendez la réponse.
4. Versez ensuite de petites pierres dans le pot et secouez-le légèrement. Les pierres rempliront les espaces vides à travers les gros cailloux. Maintenant, demandez à l'auditoire : « Est-ce que ce pot est plein ? »
5. Ensuite, versez du sable dans le pot. Évidemment, le sable remplit le reste de l'espace. Pour la troisième fois, demandez à l'auditoire si le pot est plein.
6. Versez ensuite le verre d'eau dans le pot, ce qui remplira les derniers espaces libres à travers le sable.
7. Posez ensuite les questions suivantes à l'auditoire :
 - a. En remplissant le pot dans l'ordre inverse, quel aurait été le résultat ?
 - b. Que symbolisent les gros cailloux, les petites pierres, le sable et l'eau ?
 - c. Quelle leçon pouvons-nous tirer de cette expérience ?
 - d. Dans quel ordre rempliriez-vous votre pot ?
 - e. Dans votre vie, qu'est-ce qui représente les gros cailloux ?

8. Avant de continuer votre lecture, assurez-vous que votre public a répondu aux cinq questions posées au numéro 7 ci-dessus, que vous avez pris le temps de réfléchir vous-même à l'exercice et à ses questions, et que vous avez enregistré vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Interprétation

Cette expérience suscite plusieurs réflexions importantes, notamment la mise en lumière de quelques principes fondamentaux.

1. **En remplissant le pot dans l'ordre inverse, quel aurait été le résultat ?** Les gros cailloux sont les éléments qui prennent le plus d'espace dans le pot. Ainsi, si nous voulons tout faire entrer sans déborder, il est crucial de les placer en premier, en priorité. Si vous commencez par verser l'eau, par exemple, elle risque de s'échapper lorsque vous ajouterez les roches et le sable.
2. **Que représentent les gros cailloux, les petites pierres, le sable et l'eau ?** Les gros cailloux symbolisent les activités ou les domaines de votre vie les plus importants, ceux sans lesquels vous ne seriez pas complet ni épanoui. Cela peut inclure votre famille, vos études, votre carrière, vos passions, etc. Ce sont les aspects essentiels de votre existence. Les petites pierres représentent les éléments de moindre importance qui prennent moins de place que vos priorités, comme les loisirs, les voyages, les biens matériels, etc. Le sable symbolise les petites activités, parfois agréables, mais non essentielles, qui enrichissent votre quotidien. Enfin, l'eau représente les activités temporaires ou mouvantes dans votre vie, qui peuvent être remplacées facilement pour laisser place à autre chose.
3. **Quelle leçon pouvons-nous tirer de cette expérience ?** Cela signifie-t-il que nous pouvons remplir nos agendas de plus en plus de choses ? Non ! Les gros cailloux sont les éléments que vous devez placer en premier dans votre emploi du temps quotidien pour réussir ! Si vous ne leur accordez pas la priorité, votre quotidien sera envahi par des activités moins importantes qui ne vous satisferont pas et ne vous rapprocheront pas de vos objectifs. Votre agenda se remplirait rapidement de petites obligations qui vous empêcheraient de vivre la vie que vous souhaitez vraiment. Concentrez-vous sur vos priorités, poursuivez ce qui est vraiment important pour vous et comprenez que les petites choses qui agrémentent votre vie ne sont rien sans les gros cailloux qui donnent sens et valeur à votre existence.
4. **Dans quel ordre rempliriez-vous votre pot ?** Pensez « priorités » ! Donnez la priorité aux gros cailloux dès le début. Les petites pierres, le sable et l'eau sont plus flexibles et peuvent s'adapter : ils rempliront quand même votre vie si les gros cailloux sont en place. Ne craignez pas de renoncer à certaines occasions en vous concentrant sur vos vraies priorités. Celles qui comptent vraiment pour vous trouveront leur place dans votre vie.

5. **Dans votre vie, qu'est-ce qui représente les gros cailloux ?** C'est là la question la plus cruciale et la plus importante. Identifier vos gros cailloux vous donne la clé pour réussir votre vie et vivre selon vos véritables désirs. Si vous ne savez pas ce qui est important pour vous, vous risquez de vous retrouver submergé par des obligations et des distractions. Le temps libre se remplit rapidement de lui-même. Pour ne pas passer à côté de ce qui compte vraiment, vous devez remplir activement votre vie selon vos propres priorités, sans laisser les autres décider de votre quotidien.
6. **Au-delà de cette expérience, si votre vie était une pièce de théâtre, quel serait le scénario et qui jouerait les rôles principaux ?** Vous espérez être le réalisateur et l'acteur principal de votre propre histoire. Ces questions peuvent sembler étranges, mais elles sont essentielles pour découvrir ce qui est vraiment important pour vous, ce qui vous anime et ce qui occupe la place centrale dans votre vie.

Savoir répondre à ces questions revient à identifier les piliers de votre vie. Cela vous permet de faire ce qui est primordial pour vous, de respecter vos priorités et d'éviter de passer à côté de votre vie. Il est si facile de se laisser emporter par le rythme effréné de la vie quotidienne et d'en venir à perdre de vue ce qui importe réellement. Combien de fois avez-vous souhaité passer plus de temps avec vos proches ou pratiquer votre passion sans pouvoir le faire ? Que faisiez-vous à la place : des choses prioritaires ou des activités insignifiantes que vous auriez pu reporter ? La gestion des priorités place en tête de liste tout ce qui est important pour vous. Ensuite, les activités sans plus-value, qui peuvent prendre beaucoup de temps, se retrouvent en bas de la liste.

Connaître ses priorités et leur accorder de l'importance sont cruciaux pour les leaders. Ils sont souvent source d'inspiration et nous incitent à nous dépasser ou à les suivre. Les leaders sont des modèles qui sont alignés avec eux-mêmes, concentrés sur ce qui compte vraiment. S'ils semblent maîtres de leur vie et en harmonie avec eux-mêmes, c'est parce qu'ils reconnaissent que leurs priorités doivent être prises au sérieux. Après tout, si les activités les plus importantes de leur vie ne reçoivent pas l'attention nécessaire, qui les fera à leur place ?

Les leaders contrôlent leur destin et ont la capacité de le maintenir ainsi. Ainsi, lorsqu'un projet ou une proposition menace de perturber leurs priorités, ils savent dire non. En revanche, s'ils identifient une occasion qui met leurs priorités en avant, ils la saisissent. Ces grandes priorités agissent comme une boussole ou un garde-fou dans leur vie : elles les aident à faire des choix réfléchis et bénéfiques qui les conduisent là où ils veulent aller.

Cela peut sembler simple, mais une fois que vos priorités sont claires et que vous affirmez votre intention de leur donner la priorité, tout s'aligne naturellement. Rappelez-vous : chaque décision comporte un coût d'opportunité. Comme le souligne Susan Biali Haas dans son article de *Psychology Today*, « chaque fois que vous dites oui à quelque chose, vous dites non à autre chose ».

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avez-vous trouvé difficile ou facile d'identifier vos gros cailloux ? Pourquoi ?

2. Qu'est-ce qui vous a le plus surpris dans l'identification et la catégorisation de vos priorités en tant que « gros cailloux » ou « petites pierres » ?
3. Comment évalueriez-vous votre capacité à consacrer du temps à vos gros cailloux sur une échelle de 1 à 10 ? Veuillez expliquer votre réponse.
4. En quoi cet exercice a-t-il remis en question votre approche actuelle de la gestion des priorités ?
5. Qu'avez-vous appris sur vous-même, votre vie et vos priorités grâce à cette expérience ?
6. En quoi cet exercice pourrait-il bénéficier à votre vie personnelle et professionnelle à l'avenir ?
7. Comment pouvez-vous communiquer l'importance de la priorisation à votre équipe ou à vos collègues en vous basant sur votre expérience avec cet exercice ?
8. Comment les leaders peuvent-ils mettre en avant leurs gros cailloux et encourager les autres à faire de même ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous poserez dès maintenant pour faire plus de place à vos gros cailloux dans votre quotidien.

Roxanne : Il est courant d'entendre les gens dire qu'ils sont super occupés. J'entends rarement quelqu'un dire que la vie est relaxante.

Roger : C'est vrai. Tu sais, dans son livre *Tools of Titans*, Tim Ferriss dit ceci : « Être occupé équivaut à un manque de contrôle. Le manque de temps est un manque de priorités. Si je suis "occupé", c'est parce que j'ai fait des choix qui me mettent dans cette position... Je n'ai pas le droit de me plaindre. Au lieu de cela, si je suis trop occupé, je dois revoir mes règles. Être occupé est souvent utilisé comme une excuse pour éviter les actions critiques, mais inconfortables. »

Roxanne : C'est direct, mais il y a beaucoup de vérité dans ce qu'il dit !

Roger : J'aime bien sa suggestion pour maximiser l'efficacité. Il propose de sélectionner trois choses que nous voulons le moins faire et que nous avons souvent reportées, puis de nous demander : « Si c'était la seule chose que j'accomplissais aujourd'hui, serais-je satisfait de ma journée ? » Si la réponse est oui, il suggère que nous bloquions une période d'environ trois heures pour réaliser cette tâche et nous en débarrasser. J'ai essayé sa méthode pour terminer mes déclarations fiscales cette année. Je me suis senti libéré et soulagé lorsque j'ai enfin terminé. C'était comme si une tonne de briques avait été retirée de mon dos.

Roxanne : Génial ! Tu sais, j'ai entendu quelque part que les gens les plus occupés parviennent à trouver du temps pour ce qu'ils veulent faire, non pas parce qu'ils ont plus de temps que les autres, mais parce qu'ils pensent en termes de « gagner » du temps avec une planification soignée. Ils ne planifient pas seulement des événements (réunions, rendez-vous et délais) ; ils réservent également du temps pour la réflexion, des tâches importantes et une heure par jour de temps libre. Comme le suggère

Tim Ferriss, ils consacrent chaque jour un certain temps à une tâche importante, de préférence dès que possible, afin de ne pas se sentir submergés par la journée qui s'écoule.

Roger : Hum, tu m'as convaincu. Je vais essayer cette astuce dès demain !

Quelle est la meilleure chose que vous puissiez faire en ce moment ?

« La raison pour laquelle nous n’atteignons pas la plupart de nos grands objectifs est que nous passons trop de temps à nous occuper d’abord des choses secondaires. » – Robert McKain

« La meilleure façon de prédire l’avenir est de le créer. » – Peter Drucker

Certaines personnes courent comme des poulets sans tête. Elles ne font pas les efforts nécessaires pour obtenir de bons résultats. Elles tergiversent et négligent des projets importants. Elles choisissent ce qui est plus facile, mais moins important. Parfois, elles perdent beaucoup de temps à se plaindre de ne pas avoir assez de temps, d’être surmenées, d’avoir une vie compliquée, etc. Elles ne déploient que peu d’efforts soutenus pour réussir et semblent surprises lorsqu’elles n’y parviennent pas. D’autres semblent avoir moins de travail parce qu’elles sont calmes et bien organisées.

Qu’est-ce qui guide habituellement vos actions ? Est-ce votre emploi du temps qui dicte ce que vous devez faire et quand le faire ? Est-ce votre patron qui décide de votre planification ? Est-ce que vous agissez en fonction de vos envies ou de vos dégoûts ? Ou, au contraire, déterminez-vous vos actions en fonction de vos priorités et de ce qui doit être fait ? Quelle que soit votre réponse, il peut être utile d’analyser le processus que vous utilisez, car vos actions actuelles déterminent votre avenir.

Les leaders sont souvent très occupés : leur charge de travail est élevée, et ils ont peu de temps pour accomplir toutes leurs tâches. Ils planifient, organisent et gèrent efficacement leur emploi du temps. Évitant la procrastination, ils vont au-delà du minimum requis et accomplissent ce qu’ils doivent, même lorsque ce n’est pas toujours agréable. C’est un classique, n’est-ce pas ?

Pour atteindre leurs objectifs, les leaders doivent établir des priorités et se concentrer sur les tâches les plus importantes, celles qui auront un impact significatif sur leur avenir et qui reflètent leurs valeurs. De plus, ils maintiennent une perspective équilibrée, reconnaissant ce qu’ils peuvent contrôler et ce qu’ils ne peuvent pas contrôler. Ils choisissent leurs batailles et évitent de se perdre dans des détails insignifiants qui pourraient compromettre leur vision à long terme. Les leaders possèdent un excellent sens des priorités, se concentrant sur ce qui est le plus bénéfique à faire, dire ou penser pour eux-mêmes et pour ceux qui les entourent. Ils se demandent souvent : « Quelle est la meilleure action que je peux entreprendre maintenant ? »

Il est crucial de réfléchir avant d’agir afin de mettre les choses en perspective (est-ce que ce sera vraiment important dans 10 ans ?). Parfois, « le temps est un bon conseiller », et la meilleure décision peut être de ne rien faire pour l’instant. Avec le temps, parfois, les choses deviennent plus claires. Nous ne prenons pas de bonnes décisions quand nous sommes fatigués, affamés, pressés, surchargés, préoccupés, tristes ou en colère. Parfois, une pause nous aide à réfléchir à ce qui est vraiment important

pour nous à long terme. Ainsi, prendre des décisions lorsque nous réfléchissons calmement dans un environnement propice est souvent préférable, plutôt que de demander à autrui de décider instantanément, ce qui lui met une pression déraisonnable. Pour prendre de meilleures décisions, il est essentiel de prendre un temps de réflexion.

Alors, comment décider de ce que vous devez faire en ce moment ? Comment pouvez-vous être positif, constructif et productif dès maintenant ? La réponse ne se limite pas à vérifier vos priorités. Bien sûr, il s'agit de vous concentrer sur vos priorités, mais il est également essentiel de les respecter ! Le site Web Ma vie en mains propose quatre questions pour prendre des décisions de qualité qui respectent vos priorités :

1. Quel est votre objectif ? Que souhaitez-vous accomplir ? Quelles seront les conséquences si vous ne l'atteignez pas ? Comment vous sentirez-vous en cas de réussite de votre objectif ?
2. Quels sont les obstacles ou les pensées qui entravent votre progression vers votre objectif ?
3. Quelles actions avez-vous entreprises pour vous rapprocher de votre objectif ?
4. Si vous ne prenez aucune action, quel impact cela aura-t-il sur la réalisation de votre objectif ?

Comme vous pouvez le voir, ces questions sont conçues pour vous aider à maintenir votre objectif en vue. Souvent, dans la routine quotidienne, les objectifs que vous vous êtes fixés peuvent être oubliés ou remis à plus tard. Il est crucial de comprendre que même si votre objectif semble lointain et ambitieux, il peut être décomposé en petites étapes. Chaque petite action que vous entreprenez vous rapproche de cet objectif. Ne sous-estimez pas les petits efforts actuels qui peuvent sembler insignifiants ; ils contribueront à vous rapprocher plus rapidement de ce que vous désirez. Alors, quelle est la meilleure chose que vous puissiez faire en ce moment (après avoir complété cet exercice, bien sûr) ?

Ah, vous pensez peut-être que vous n'avez pas d'objectifs. C'est peu probable... Les objectifs ne sont pas nécessairement de grands projets ou des aspirations exubérantes. En fait, selon le dictionnaire en ligne de *Merriam-Webster*, un objectif est défini comme « la fin vers laquelle l'effort est dirigé ». Ainsi, vous pourriez avoir des objectifs réalistes comme organiser votre bureau, achever un projet de session pour un cours ou lire plus de livres dans une année. L'essentiel est d'avoir un objectif à partir duquel vous pouvez élaborer un plan d'action pour l'atteindre. Mais comment procéder ?

Sur son blogue, Jeremy Statton enseigne sa méthode pour atteindre les objectifs : commencer par faire un premier pas dans la direction souhaitée, passer à l'étape suivante, surmonter les obstacles et les contraintes, et enfin achever le projet. Comme il le souligne, il n'y a pas vraiment de formule secrète ; tout le monde sait qu'il faut commencer un projet pour le terminer. Cela demande du temps et des efforts, parfois au détriment de récompenses immédiates plus faciles à obtenir. Il peut être difficile de percevoir les avantages à long terme de nos actions, mais c'est la seule voie vers le succès.

Jeremy Statton explique que si nous n'atteignons pas nos objectifs, c'est souvent parce que nous n'arrivons pas à franchir la première étape et les suivantes. Nous sommes impatients de voir des

résultats immédiats, alors que le travail nécessaire pour les atteindre peut sembler accablant. Cependant, la persévérance dans le développement de nouvelles habitudes est essentielle pour atteindre nos objectifs. Gardez en mémoire ces deux principes qui vous aideront à comprendre l'importance de prendre des décisions alignées avec vos objectifs :

1. Le *focus* (vous concentrer sur votre but) vous rapproche de votre vision.
2. La peur est une source de motivation inefficace et, donc, une très mauvaise conseillère.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point trouvez-vous difficile de rester concentré sur vos priorités ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous encourageons à pratiquer la prise de décisions éclairées. Cette semaine, particulièrement lorsque vous vous trouvez face à plusieurs choix, posez-vous la question « Quelle est la meilleure action que je peux entreprendre en ce moment ? » et agissez en fonction de votre réponse. Cette approche est bénéfique non seulement pour optimiser la gestion de votre temps et vous concentrer sur vos priorités, mais aussi pour gérer efficacement divers aspects de votre vie (par exemple, la meilleure manière d'aborder une situation délicate). Prenez le temps de consigner dans votre journal d'apprentissage toutes les occasions cette semaine où vous avez pris des décisions éclairées.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles actions avez-vous trouvées les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre lors de cet exercice (par exemple, reconnaître qu'une décision devait être prise, poser des questions, entreprendre des actions, etc.) ?
2. Quel impact cet exercice a-t-il eu sur votre capacité à prendre des décisions ?
3. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions pouvez-vous tirer de votre processus de prise de décision ?
4. Comment les leaders pourraient-ils utiliser cet exercice pour se concentrer sur ce qui compte le plus et améliorer leurs compétences en leadership ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à se concentrer sur leurs priorités et à prendre des décisions éclairées ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) vous concentrer sur vos priorités et pour (b) aider les autres à faire de même.

Roger : La principale leçon que je retire de cet exercice est l'importance de rester concentré sur mes tâches prioritaires. Ça permet de mieux gérer les distractions et de maintenir ma concentration. Souvent, la meilleure chose à faire n'est pas la plus agréable, mais la plus cruciale. Je m'efforce de la mener à bien avant de passer à des activités plus plaisantes. En outre, prendre la bonne décision apporte une certaine paix intérieure et une sérénité, ce qui réduit les tensions. Comme disait mon grand-père, il faut d'abord travailler avant de penser à s'amuser. Et toi, Roxanne, trouves-tu difficile de te concentrer sur tes priorités ?

Roxanne : Oh oui, malheureusement. Cependant, je crois que c'est tout à fait normal. Lorsque nous pensons à notre « destination », ça peut paraître lointain, épouvantable et inaccessible. En revanche, j'ai beaucoup appris ces derniers temps.

Roger : Ah oui ? Quel a été l'élément déclencheur de cet apprentissage ?

Roxanne : Eh bien, j'ai réalisé que, dans le fond, j'étais capable de beaucoup plus que ce que je pensais. Pour moi, ce qui fonctionne, c'est la persévérance et les petits pas. Voici mon expérience : depuis que je suis adolescente, je rêve d'écrire un roman. Ça faisait plusieurs années que ça me trottait dans la tête, et parfois j'avais des idées pour l'histoire, les personnages, le dénouement, etc. Or, lors de mes vacances annuelles l'été passé, je me suis jetée à l'eau ! J'avais du temps libre et je me suis dit que si je voulais vraiment réussir à écrire mon roman, je devais m'y mettre dès maintenant. J'ai commencé par gribouiller dans mon journal, puis dans mon agenda, et je me suis décidée à l'écrire sur mon portable. Dès que j'avais du temps libre, je me demandais ce que je pouvais faire pour avancer mon projet. C'était important pour moi de prioriser les choses que je devais faire, car je me sentais en contrôle et fière de travailler dans mon intérêt. Après avoir décidé de me mettre à écrire mon roman, je sentais que j'avais pris la bonne décision. J'étais vraiment satisfaite d'avoir fait le saut. Sais-tu quelle autre leçon j'ai tirée de ce processus ? Que je dois faire de la place pour ce qui m'importe et refuser les projets et les propositions qui ne me conviennent pas !

Roger : Wow, c'est vraiment super ! Je suis sûr que prendre en main ce projet te donne plus de confiance et d'énergie pour réaliser tes rêves. Je t'envie...

Roxanne : Mais qu'attends-tu pour t'y mettre, Roger ? Tout est possible. Commence par une seule question : « Quelle est la meilleure chose que tu puisses faire en ce moment pour te rapprocher de ton

objectif ? » Tu sais ce qu'on dit : les jours se suivent et ne se ressemblent pas, sauf si tu décides de faire quelque chose aujourd'hui pour changer demain. Donc, que peux-tu faire maintenant ?

Faites-vous l'inventaire de votre emploi du temps ?

« Le temps de la réflexion est une économie de temps. » – Publius Syrus

« Ai-je bien utilisé mon temps ? » – Titus

« J'essaie de prendre un jour à la fois, mais parfois plusieurs jours m'attaquent en même temps. Je pourrais faire de grandes choses, si je n'étais pas si occupé à faire de petites choses. » –

Ashleigh Brilliant

Selon vous, qu'est-ce qui fait qu'une personne est productive et performante ? Est-ce que ce sont ses compétences, son talent, sa rigueur, ses efforts ? Sûrement, mais une grande partie de la productivité vient d'une gestion adéquate de son temps ! Il est facile de constater que chaque personne utilise son temps d'une manière différente et bien personnelle. Il suffit de demander à quelqu'un ce qu'il a fait aujourd'hui, d'écouter sa réponse et de constater. Alors que certains énuméreront une liste interminable de petites tâches et de petites actions, d'autres se contenteront de vous nommer une seule activité significative.

Tout dépend de la façon dont nous nous conditionnons à tirer profit du temps qui nous est alloué. Si vous voulez accomplir beaucoup dans une journée, vous y arriverez, et si vous n'avez pas de projet précis, vous vous y perdrez. Nous avons tous 24 heures dans une journée, mais certains les maximiseront, et d'autres les gaspilleront. Pourquoi donc ?

Cela tient souvent à notre capacité à réfléchir et à planifier. Faire l'inventaire de votre emploi du temps, c'est prendre conscience de la façon dont vous utilisez chaque moment. Cela vous permet de repérer les pertes de temps, de réajuster vos priorités et de vous concentrer sur ce qui est vraiment important. L'objectif n'est pas de remplir chaque minute, mais de s'assurer que chaque minute est bien utilisée.

Ainsi, prenez un moment chaque jour pour vous poser des questions essentielles : « Ai-je bien utilisé mon temps aujourd'hui ? », « Quels sont les moments de la journée où j'aurais pu être plus productif ? », et « Quelles tâches ou activités ont vraiment contribué à mes objectifs ? » Cette réflexion vous aidera à mieux gérer votre temps, à être plus efficace et à accomplir davantage avec moins de stress.

La réponse se trouve aussi dans la discipline personnelle, selon l'expert du leadership John Maxwell. Dans son livre *Développez votre leadership*, il affirme que « tous les grands leaders ont compris que leur responsabilité première était de se soumettre à une discipline personnelle et à une évolution personnelle. Les leaders privilégient la discipline personnelle et la pratiquent. Ils savent que pour être crédibles et inspirer la confiance, ils doivent respecter leurs engagements et donner leur meilleur. S'ils étaient incapables de se gérer eux-mêmes, ils ne pourraient réussir auprès des autres. »

Mais comment les leaders parviennent-ils à mieux gérer leur temps, selon John Maxwell, ce grand manitou du leadership ? Ils adoptent de nombreuses petites habitudes gagnantes. Voici quelques exemples : travailler en fonction de ses priorités, organiser son bureau pour favoriser la productivité, réserver du temps aux imprévus et se concentrer sur les résultats à atteindre. Simples et efficaces, ces habitudes de gestion du temps permettent aux leaders d'affirmer leur intégrité et d'assumer leurs responsabilités.

Rassurez-vous, l'autodiscipline est une solution accessible à tous. La gestion du temps s'apprend et prend du temps, mais vaut l'investissement. La véritable question est : « Voulez-vous prendre 15 minutes maintenant pour en gagner 15 par jour ? » Tic-tac, tic-tac... Nous espérons que votre réponse est oui, car ce qui suit pourrait changer votre vie. Commençons par un diagnostic sommaire. Souffrez-vous d'une maladie du temps ? Selon le spécialiste de la question, François Gamonnet (cité dans Adam et Coussement), quatre virus courent :

1. **L'ouïte**, la propension à dire oui alors que la réponse devrait être non. Les facteurs de risque pour contracter cette maladie incluent la peur de déplaire, le manque d'affirmation de soi, une mauvaise connaissance de ses priorités, la tendance à penser que le temps est abondant, et l'insécurité ou un sens des responsabilités démesuré. Les symptômes incluent souvent de la frustration, des crises de colère et du découragement lorsque les personnes atteintes réalisent qu'elles ne peuvent pas tout faire ! Les effets secondaires de ce virus sont une baisse de l'estime de soi, du respect de soi et du contrôle sur sa vie, un sentiment d'impuissance et même un risque d'épuisement professionnel. Pour y faire face, il faut apprendre à déléguer, faire passer vos obligations personnelles en priorité et prévoir les imprévus avant d'accepter tout ce que l'on vous propose. C'est le moment de vous soigner avant que ce virus ne vous vole votre temps.
2. **La chronophagie**, le fait de se faire « bouffer » son temps par d'autres personnes. Les facteurs de risque incluent la tendance à croire que les autres ont besoin de nous, la propension à vouloir être tout le temps disponible, le mode multitâche et le manque de limites imposées aux autres. Les symptômes déclenchent souvent une attention diffuse, une impression de courir partout sans rien accomplir, un sentiment d'urgence et un essoufflement. Les effets secondaires probables, outre la sensation d'être débordé, incluent une concentration défaillante, des erreurs d'inattention et l'allongement de la journée de travail. Pour vous débarrasser de ce virus, vous pouvez réduire les interruptions possibles, organiser votre environnement de travail et fuir les distractions. Éloignez les pique-assiettes au plus vite et réalisez vos tâches avant d'offrir de l'aide aux autres. Vous êtes le seul perdant dans ce genre de situation et vous travaillez deux fois plus fort sans en obtenir les résultats ou le mérite.
3. **La lifophilie**, la tendance à prioriser les choses « urgentes », qui demandent une attention immédiate, plutôt que les choses importantes. Les facteurs de risque incluent l'attrait pour l'adrénaline et l'énergie d'un échéancier serré, le fait d'être un sprinteur qui s'active uniquement à l'approche de la ligne d'arrivée, la détestation des projets de longue haleine et la procrastination régulière. Les effets secondaires incluent : être perçu comme quelqu'un de mal

organisé, peu fiable et paresseux, manquer de temps pour les tâches importantes et non urgentes, et risquer de ne pas finaliser toutes ses tâches. Si cette méthode est utilisée occasionnellement, elle peut vous inciter à travailler plus vite et à terminer les dossiers qui sont en retard. Cependant, si elle devient une habitude, elle peut causer beaucoup d'ennuis. Heureusement, cela se soigne : éliminez les activités qui vous font perdre du temps, trouvez une source de motivation dans vos tâches, décomposez vos projets en objectifs à court terme et lancez-vous des défis personnels pour réaliser vos tâches plus tôt et plus efficacement. Un peu de constance et une bonne dose de planification vous feront le plus grand bien.

4. **La tempsdinite**, le manque de temps chronique. Cette maladie se manifeste souvent chez les individus qui en prennent trop sur leurs épaules, sous-évaluent l'ampleur des tâches à réaliser, font preuve de perfectionnisme à outrance, remplissent leur agenda de façon excessive et trouvent tout important. Le traitement le plus approprié pour vaincre la tempsdinite inclut : garder la tête froide et faire preuve d'un peu d'humilité en reconnaissant que vous ne pouvez pas tout faire, tout seul, tout le temps. La recommandation est de porter moins d'attention aux détails, relire le principe de Pareto, prévoir du temps pour les imprévus, avoir des attentes réalistes et vous laisser suffisamment de temps pour mener à bien vos tâches. Si vous n'agissez pas, le travail risque d'envahir vos temps libres, vos journées de vacances et votre liberté d'esprit, comme le souligne François Gamonnet.

Comme pour tout virus, les maladies du temps peuvent être évitées grâce à quelques conseils généraux :

1. **« Rien ne sert de courir, il faut partir à point ! »** Prenez le temps de planifier votre semaine de travail en notant vos priorités.
2. **Faites une chose à la fois et accordez-vous un temps pour chaque tâche.** Le mode multitâche n'augmente pas votre efficacité ; au contraire, il diminue votre concentration et votre capacité à mener à bien vos tâches. Les recherches, comme celles de René Marois et Jason Ivanoff, montrent que passer d'une tâche à l'autre entraîne un ralentissement cognitif et augmente les erreurs.
3. **Choisissez le moment idéal pour accomplir vos tâches.** Soyez attentif aux périodes de la journée où vous êtes le plus productif, éveillé, alerte ou inspiré. La gestion du temps peut être aussi une question de gestion de votre énergie et d'exécution des tâches importantes pendant vos moments de pic d'énergie.
4. **Délégez ce qui peut l'être facilement.** En plus de vous libérer du temps pour d'autres activités, déléguer montre que vous avez confiance en la personne à qui vous confiez la mission. C'est un deux-en-un, comme on dit.

5. **Récompensez-vous lorsque vous atteignez vos objectifs ou terminez une tâche !** Accordez-vous une petite pause pour savourer un bon café, méditer quelques minutes les yeux fermés ou cocher joyeusement la tâche de votre liste de choses à faire.
6. **Faites ce que vous pouvez aujourd'hui au lieu de reporter à demain.** La coach en gestion Chantal Binet souligne que les tâches en attente ou celles qui traînent finissent par devenir encombrantes, comme le dit le dicton : « Tout ce qui traîne se salit ! » Comme le dit John Maxwell, « le travail difficile est souvent la somme des petites choses faciles que nous avons négligé de faire à temps ».
7. **N'ayez pas les yeux plus gros que l'agenda !** Vouloir tout faire est une chose, mais penser pouvoir tout faire en est une autre ! Choisissez les projets clés qui seront au centre de votre quotidien et donnez-leur la priorité. Une fois ces projets accomplis, vous pourrez envisager d'autres défis, mais avec modération !

Que se passe-t-il si vous souffrez de plusieurs de ces virus en même temps et qu'aucun de ces remèdes n'en vient à bout ? Pas de panique ! L'exercice que nous vous proposons vous aidera à y voir plus clair et à trouver le remède personnalisé qui vous conviendra parfaitement.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point êtes-vous efficace dans la gestion de votre temps ? Veuillez expliquer votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Cette semaine, nous vous proposons de découvrir comment vous utilisez réellement votre temps.

1. Choisissez une période type de trois jours qui reflète bien votre emploi du temps habituel.
 2. Dans votre journal d'apprentissage, notez vos trois principales priorités pour chaque journée.
 3. Ensuite, du réveil au coucher, consignez toutes vos activités à intervalles de 15 minutes.
- Voici un exemple :

Heure	Activité
7 h – 7 h 15	Déjeuner
7 h 15 – 7 h 30	M'habiller et me préparer pour aller au travail
...	...

Avez-vous suivi votre emploi du temps pendant trois jours ? Super !

1. Une fois que vous avez enregistré votre emploi du temps sur une période de trois jours, créez une liste de catégories décrivant comment vous avez utilisé votre temps (par exemple : vérification des courriels, repas, recherche sur Internet, regarder des films, rédaction de rapports, etc.).
2. Pour chaque catégorie, notez le nombre de blocs de temps de 15 minutes que vous avez consacrés à cette activité pendant les trois jours, puis calculez la moyenne quotidienne (par exemple : vérifier vos courriels = 21 blocs de temps sur 3 jours, soit une moyenne de 7 blocs de temps [7 x 15 minutes] par jour ou 105 minutes par jour).
3. Ensuite, créez un diagramme qui démontre comment vous avez utilisé votre temps en moyenne sur une journée. Vous pouvez utiliser un fichier Excel ou le dessiner à la main. Par exemple, si vous êtes éveillé en moyenne de 7 h à 23 h, cela fait une durée de 16 heures ou 960 minutes. Consacrer 105 minutes à vérifier vos courriels représente environ 11 % (105/960 minutes) de votre diagramme total, donc vous devez dessiner une section correspondant à environ 11 % du diagramme.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Que révèle votre diagramme sur la façon dont vous passez la plupart de votre temps libre ? Est-ce représentatif de votre utilisation effective du temps ?
2. Selon vous, qu'est-ce qui est vraiment important pour vous en examinant simplement le diagramme ?
3. Quelles activités vous apportent le plus de bénéfices (en matière de productivité, d'énergie, de relaxation, etc.) ? Quelles activités sont les moins utiles à cet égard ?
4. La majeure partie de votre temps est-elle consacrée à ce qui est vraiment essentiel pour vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
5. Dans quelle mesure planifiez-vous votre travail (en fixant des objectifs et des échéances clairs pour leur réalisation) ? Comment cela influe-t-il sur votre utilisation du temps ?
6. Dans quelle mesure laissez-vous les autres influencer, dicter ou contrôler la façon dont vous utilisez votre temps ?
7. Quelles sont vos trois plus grandes pertes de temps ? Que faites-vous de manière concrète et consciente pour réduire ces pertes ?
8. Comment trouvez-vous l'équilibre entre votre temps de travail et votre vie personnelle ?
9. Les grands leaders sont conscients de leur gestion du temps et comprennent que c'est un choix personnel. Ils élaborent des plans et les suivent, utilisent leur temps de manière efficace tout en minimisant les pertes. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à prioriser leur temps et à gérer efficacement leurs tâches ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, notez trois actions spécifiques que vous allez entreprendre dès maintenant pour (a) augmenter votre conscience de l'utilisation de votre temps, pour (b) éviter et éliminer les activités qui vous font perdre du temps, et pour (c) investir votre temps dans vos priorités.

Roxanne : Cet inventaire m'a permis de réaliser à quel point les interruptions perturbent mon travail. Les gens entrent dans mon bureau, m'appellent et me demandent de faire des tâches pour eux, et ça ne cesse jamais.

Roger : Avant même que tu ne t'en rendes compte, ta journée est déjà finie, et tu n'as pas beaucoup avancé. Voici quelques solutions qui m'ont aidé à accommoder les autres tout en continuant à travailler :

- Parfois, la meilleure réponse est de dire « non » lorsque quelqu'un te demande si tu as une minute. Ce simple mot, utilisé poliment, peut te faire gagner beaucoup de temps.
- Une deuxième option est de faire un compromis. Si tu penses que les attentes de la personne sont raisonnables, cherche un terrain d'entente.
- Tu pourrais aussi accepter de t'impliquer dans une petite partie du projet ; c'est une manière de dire « oui » tout en respectant tes priorités.
- Une autre possibilité est de rencontrer la personne dans un lieu neutre pour mieux gérer le temps que tu lui accordes.
- Tu pourrais également examiner ton inventaire du temps. S'il montre que la majorité de tes interruptions proviennent d'une ou deux personnes, tu pourrais en discuter avec elles.
- Lorsque tu travailles sur des projets importants, ferme la porte de ton bureau et active ta messagerie vocale.
- Il pourrait être utile de déplacer ton bureau pour ne pas être dérangée par les personnes qui passent dans le couloir.
- Enfin, voici deux astuces qui m'ont vraiment aidé : j'enlève la chaise pour les visiteurs de mon bureau et je me lève lorsque les gens entrent, de sorte qu'ils restent debout !

Roxanne : Je vais certainement essayer ces conseils ! Merci bien, Roger !

Êtes-vous en mesure de gérer vos courriels avant qu'ils ne vous submergent ?

« Fermez votre boîte de réception, éteignez votre téléphone, déconnectez-vous d'Internet, trouvez un moyen de définir des limites pour vous concentrer quand vous le souhaitez et de vous désengager quand vous le souhaitez. La technologie est un bon serviteur, mais un mauvais maître. »
– Gretchen Rubin

Commencez-vous votre journée en répondant aux courriels dès leur arrivée ? Bien sûr, pour être rapide et efficace, il est tentant de traiter les courriels immédiatement, peu importe leur importance réelle. Cependant, cela peut vous faire perdre une journée entière si vous n'y prenez pas garde. Il est crucial de les gérer avant qu'ils ne prennent le contrôle ! Consulter continuellement vos courriels vous détourne de vos tâches principales. Il est donc essentiel de reconnaître l'ampleur du problème. Vous est-il difficile de passer une soirée sociale sans vérifier vos courriels ? Vous attendez-vous à ce que les autres répondent immédiatement à vos messages ?

Si vous commencez votre journée en répondant à vos courriels, vous accordez automatiquement la priorité aux demandes des autres au lieu de concentrer vos énergies sur ce qui est le plus important pour vous ! Une bonne habitude est d'entamer votre journée en examinant d'abord votre agenda et votre liste de tâches : ce sont vos priorités. Assurez-vous d'avoir alloué des créneaux pour travailler sur ces priorités. Souvent, les gens ne planifient que leurs rendez-vous ou leurs échéances dans leur agenda, mais il est crucial de réserver des blocs de temps spécifiquement pour vos priorités. Cela vous indique clairement où se situent vos priorités psychologiquement et vous empêche de gaspiller votre temps sur des choses qui ne les soutiennent pas. Votre agenda devient ainsi votre allié, vous permettant de signaler que votre après-midi est déjà « engagé » si quelqu'un vous demande si vous êtes disponible. Vous pouvez vous concentrer pleinement sur votre travail prioritaire et vous placer en premier.

Le courriel demeure un outil pratique dans l'ensemble. Cependant, son utilisation souvent imprudente peut mener à des malentendus, que ce soit en recevant des « courriels acerbes » ou en envoyant des messages mal interprétés. Avec la prolifération des courriels, ces problèmes deviennent plus fréquents. Alors, quand et comment devriez-vous gérer vos courriels ? Bien qu'il n'y ait pas de règles universelles, la recherche propose des conseils pour optimiser l'utilisation de ce mode de communication.

Voici quelques conseils affinés pour dompter la bête qu'est le courriel.

1. **Planifiez le temps dédié à votre boîte de réception.** Lisez et traitez vos courriels par lot, lors de blocs de temps qui y sont dédiés. Programmez des moments spécifiques pour vider votre boîte de réception :
 - Gardez uniquement les éléments nécessitant une action future dans votre boîte de réception.
 - Utilisez un système de classement uniforme pour tous vos dossiers.
 - Supprimez les pourriels sans ouvrir les messages.
2. **Ne laissez pas les courriels dicter l'organisation de votre journée.** Commencez par vos priorités et bloquez des plages horaires spécifiques pour vérifier vos courriels (par exemple, toutes les deux heures). En dehors de ces périodes, résistez à la tentation de les consulter. Déconnectez-vous de votre messagerie une fois le temps imparti écoulé. Trouvez une routine qui favorise votre productivité. Par exemple, Roger consulte ses courriels quatre fois par jour : une heure ou deux après le début de sa journée de travail, puis toutes les deux heures, pour une durée maximale de 30 minutes chaque fois. En dehors de ces périodes, il garde sa messagerie fermée pour éviter de consulter en permanence sa boîte de réception. Pour éliminer les distractions, Roger a également désactivé les alertes ou notifications signalant l'arrivée de nouveaux messages. Il évalue leur priorité et les planifie en conséquence dans son calendrier.
3. **Suivez la règle des cinq minutes lors du traitement des courriels.** Ne lisez pas vos courriels deux fois. Si vous pouvez répondre à un courriel en moins de cinq minutes, faites-le ! Sinon, planifiez un créneau dans votre calendrier pour y répondre plus tard. Par exemple, pendant son temps dédié à la boîte de réception, Roger envoie des courriels et répond aux courriels qui nécessitent moins de cinq minutes de traitement. Ceux nécessitant un suivi sont ajoutés à sa liste de tâches.
4. **Utilisez plusieurs médias.** Utilisez le courriel pour les messages simples et routiniers. Rencontrez les personnes pour les messages inhabituels, ambigus, complexes ou nécessitant un retour immédiat et une discussion. Utilisez le courriel pour suivre une conversation verbale, mais pas comme substitut au contact face à face avec autrui.
5. **Soyez attentif au contenu de vos courriels.** Évitez de discuter de sujets que vous ne voudriez pas voir sur un tableau d'affichage ou sur les réseaux sociaux, ou qui pourraient ternir votre image ou celle de votre employeur. Rappelez-vous :
 - Les erreurs arrivent.
 - Les courriels ont une vie propre.
 - Même supprimés, ils sont conservés quelque part.
 - Vos courriels peuvent être surveillés.
 - Vos courriels peuvent être utilisés dans des procédures judiciaires.En somme, soyez conscient que vos courriels pourraient être partagés de manière inappropriée.

6. **Soyez bref, poli et positif.**

- Allez droit au but rapidement, avec un ton positif et amical. Les longs courriels gaspillent le temps des autres.
- Évitez l'agressivité ou l'autorité dans vos courriels. Les ordres directs ne sont pas bien reçus. Rappelez-vous : on attrape plus de mouches avec du miel qu'avec du vinaigre ! En d'autres termes, soyez attentif à votre ton. Si votre message est court et direct, vous communiquez : « Je suis responsable. » S'il est respectueux et déférent, vous communiquez : « Vous êtes responsable. » Utiliser un langage d'égalité et de convivialité communique : « Soyons amis. » Demandez-vous : comment communiqueriez-vous ce message en face-à-face ? En résumé, soyez courtois et poli. Les courriels chargés de critiques ou d'ordres paraissent impolis et manquent de respect.

7. **Donnez le bénéfice du doute aux autres dans l'interprétation du ton de leurs courriels.**
Votre interprétation ne reflète pas nécessairement leurs intentions.

8. **Adaptez-vous à la méthode de communication préférée de votre patron.** Si votre patron préfère communiquer par courriel, respectez cette préférence.

9. **Réfléchissez bien avant d'envoyer un courriel (et relisez-le toujours !).**

- Demandez-vous : « Est-ce la meilleure manière de traiter cette question ou ce sujet ? »
- Incluez une ligne d'objet clair.
- Vérifiez la grand-mère. Oups ! La grammaire.
- Vérifiez le ton utilisé.
- N'envoyez pas d'informations confidentielles.
- N'envoyez pas de messages hostiles ou insultants.
- N'abusez pas des émoticônes ou du jargon Internet.
- N'utilisez pas trop les MAJUSCULES, cela donne l'impression de crier.
- Relisez vos courriels pour corriger les erreurs, améliorer la clarté et ajuster le ton. Un mot oublié peut changer le sens de votre message.
- Soyez aimable ! N'envoyez pas de courriels lorsque vous êtes en colère. Vous pourriez le regretter ! Dormez dessus si possible.
- Ne rédigez pas dans un courriel quelque chose que vous ne voudriez pas voir en première page du journal.

10. **Répondez rapidement.** Visez à répondre dans un délai raisonnable, environ 24 à 48 heures après avoir reçu un courriel en semaine, hors des fins de semaine et des jours fériés. Ne vous attendez pas à ce que les autres soient à votre disposition. L'envoi de plusieurs messages demandant « Avez-vous reçu mon courriel ? » ou « Pourquoi ne répondez-vous pas ? » est puéril.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous capable d'apprivoiser la bête du courrier électronique ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous invitons à développer votre propre méthode de gestion des courriels et à découvrir ce qui fonctionne le mieux pour vous. Pendant toute la semaine, adoptez les règles suivantes pour vos courriels et voyez si elles vous sont bénéfiques :

- Ne laissez pas les courriels dicter l'organisation de votre journée. Commencez par vos priorités personnelles et définissez des moments spécifiques pour consulter vos courriels, par exemple une fois toutes les deux heures.
- Lorsque vous vérifiez vos courriels, appliquez la règle des cinq minutes : si vous pouvez répondre à un courriel en moins de cinq minutes, faites-le !
- Soyez poli. L'agressivité n'a pas sa place dans les courriels. Si vous donnez des instructions exigeantes à quelqu'un, votre message risque de ne pas être bien reçu. On attire souvent plus de mouches avec du miel qu'avec du vinaigre !
- Évitez d'envoyer des courriels lorsque vous êtes en colère. Vous pourriez le regretter par la suite !
- Ne mettez pas dans un courriel ce que vous ne voudriez pas voir rendu public. Les courriels sont des enregistrements de vos communications. Vous pouvez penser que votre courriel restera confidentiel, mais ce n'est pas toujours le cas.

Gardez une trace de vos efforts dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cet exercice était-il difficile ? Quelles ont été les actions les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre ?
2. Quelles astuces vous ont aidé à reprendre le contrôle de votre boîte de réception ?
3. Quels étaient les avantages de planifier des blocs de temps de courrier électronique ? Avez-vous adopté d'autres pratiques qui vous permettront d'utiliser efficacement le courrier électronique ?
4. Quelles leçons avez-vous apprises en réalisant cet exercice ?
5. Pourquoi est-il crucial pour les leaders de savoir gérer leurs courriels efficacement ?
6. Quelles actions les leaders peuvent-ils entreprendre pour aider les membres de leur équipe à maintenir une gestion efficace de leurs communications par courriel ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, écrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour gérer votre courrier électronique de manière plus efficace.

Roger : J'ai remarqué que moins j'envoie de courriels, moins j'en reçois.

Roxanne : Que veux-tu dire ?

Roger : Avant, je répondais très rapidement aux courriels – dès que j'entendais le « bing » signalant leur arrivée. Ensuite, cette personne me répondait, et ainsi de suite... C'était comme jouer au ping-pong ! Je passais beaucoup de temps à envoyer ce genre de courriels. Parfois, j'aurais pu gagner du temps en appelant directement ces personnes : une conversation élimine beaucoup de petits échanges par courriel. Mais récemment, j'ai décidé de répondre à mes courriels durant des périodes spécifiques, dans les 24 à 48 heures après leur réception (donc, pas immédiatement). En ralentissant ma vitesse de réponse, j'ai remarqué que le volume total de courriels que je reçois a diminué.

Roxanne : Ah, je comprends bien ce que tu veux dire.

Roger : Je trouvais que répondre rapidement donnait l'impression aux autres que j'étais toujours disponible, même les soirs, les nuits et les fins de semaine ! Ma soirée pouvait facilement être engloutie à répondre à des courriels non urgents du bureau. Ce « bing » pouvait vraiment perturber ma concentration ! Je me retrouvais souvent à répondre aux courriels au détriment de mes tâches prioritaires. J'avais l'impression de ne pas avancer dans mon travail tout au long de la journée.

Roxanne : As-tu envisagé de te désabonner de certaines listes de diffusion moins importantes ? J'ai récemment fait ça. J'étais en copie sur trop de courriels qui ne me concernaient pas vraiment. De même, je me suis désinscrite de divers abonnements aux infolettres auxquels je m'étais inscrite. Ça considérablement réduit le nombre de courriels que je reçois maintenant. Je ne regrette pas du tout cette décision !

Roger : Hum... Mon collègue a des centaines de courriels dans sa boîte de réception. Je ne sais pas comment il peut gérer tout ce chaos et ce sentiment d'avoir des courriels non lus. Pour moi, ma boîte de réception est une liste de tâches : tout ce qui y reste nécessite une action de ma part.

Roxanne : Moi aussi ! Certaines personnes utilisent des sous-dossiers à cet effet. Elles y placent les courriels nécessitant une action. Mais je préfère garder les choses simples. Je traite les courriels rapidement et je ne les lis qu'une seule fois, sauf s'ils demandent plus de cinq minutes pour être traités, comme tu me l'as montré. Ça vraiment amélioré ma productivité. Les seuls courriels que je relis sont ceux qui nécessitent des recherches.

Roger : C'est intéressant. De mon côté, je classe les courriels dans des sous-dossiers après les avoir traités. Pas tous, seulement ceux que j'ai déjà gérés. Ça me permet de les retrouver facilement si nécessaire. C'est parfois très utile. Quel soulagement d'avoir une boîte de réception bien organisée !

Roxanne : Ça me rappelle... Un de mes amis avait des milliers de courriels non lus. Il a décidé de relever le défi *Inbox Zero*. Il a déplacé tous ses anciens courriels dans un dossier. Ça lui a procuré un immense soulagement. Il se sentait comme libéré d'un poids. Lorsqu'un nouveau courriel arrive, il le traite immédiatement (le lit et y répond, ou l'ajoute à sa liste de tâches), puis le supprime ou le classe.

Avez-vous 10 minutes pour instaurer l'harmonie dans votre espace ?

« Lorsque votre environnement de travail est en désordre, il y a souvent un chaos dans votre esprit. Mettez de l'ordre dans votre environnement immédiat de travail, et vous verrez l'ordre se manifester dans votre vie ! » – Paul Rousseau

Savez-vous que la propreté et l'organisation de notre maison influencent notre énergie ? Quand tout est bien rangé et à sa place, nous sommes plus enclins à accomplir davantage, à nous sentir mieux et à être plus créatifs. Ce même principe s'applique à notre espace de travail : s'il est ordonné et adapté à nos besoins, notre productivité s'en trouve accrue. Organiser notre espace est non seulement réalisable, mais aussi un cadeau que nous nous offrons. Prendre le temps d'organiser notre environnement est essentiel pour être productifs et travailler de manière optimale. En ordonnant notre espace, nous ressentons un poids en moins sur nos épaules. Et vous, vous sentez-vous dépassé au point qu'il devient difficile de vous concentrer sur votre travail ? Ou bien êtes-vous simplement habitué à un certain niveau de chaos dans votre environnement ? Parfois, il faut organiser notre espace pour réaliser à quel point le désordre peut être accablant.

Tout cela semble facile à dire, mais avec les exigences quotidiennes, les échéanciers serrés et le travail qui s'accumule, maintenir un bureau propre est un défi de taille ! Cependant, organiser votre espace de travail pourrait être moins monumental que vous ne le pensez. Voici pourquoi : il est facile de se sentir dépassé par un grand désordre ou une tâche imposante. C'est tout à fait normal. Mais rappelez-vous que nous relevons les défis étape par étape. Comme l'appétit vient en mangeant, parfois la motivation pour affronter le désordre vient en travaillant simplement dessus. Donc, la clé est de faire quelques pas dans la bonne direction, et rapidement vous commencerez à ressentir une énergie nouvelle. Il est crucial de ne pas essayer de s'attaquer à de trop gros morceaux d'un coup. Cela peut être accablant et rendre difficile la reconnaissance des progrès accomplis. Si vous vous retrouvez devant un grand désordre, essayez de le diviser en petites étapes plus gérables.

Dans son article sur l'organisation du bureau, Whitson Gordon de *Lifehacker* propose des solutions intéressantes :

1. **Commencez à travailler avec un bureau vide.** Pour ce faire, retirez tous les articles de la surface du bureau ainsi que le contenu des tiroirs. Oui, tout doit aller dans une boîte, voire plusieurs boîtes ! Ne sortez de la boîte que les éléments nécessaires au travail quotidien, en les laissant sur le bureau. Après une semaine ou deux, évaluez les objets restants dans la boîte en

vous demandant quand vous les avez utilisés la dernière fois et si vous les gardez « au cas où » vous en auriez besoin. Ne conservez un objet que s'il est actuellement utilisé régulièrement.

2. **Gardez à portée de main les objets les plus utilisés.** En outre, ne gardez sur le bureau que les projets en cours.
3. **Appliquez le test de la boîte à pain pour organiser les petits objets.** Si quelque chose peut tenir dans une boîte à pain, rangez-le dans un tiroir ou une boîte.
4. **Prenez quelques minutes à la fin de chaque journée de travail pour organiser votre bureau.** Videz la surface du bureau pour ne laisser que l'ordinateur. Ainsi, le lendemain, votre espace sera prêt et dégagé pour une nouvelle journée de travail.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau d'organisation ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous encourageons à créer de l'ordre dans votre environnement afin d'éclaircir votre esprit et d'améliorer votre productivité. Les petits changements peuvent avoir un impact important sur notre quotidien. Pour expérimenter cela, nous vous proposons de tester l'organisation progressive de votre espace au cours des prochains jours.

Chaque jour cette semaine, engagez-vous dans un petit projet d'organisation pour votre domicile ou votre bureau. Choisissez une tâche simple et réalisable que vous pourrez accomplir en 10 à 15 minutes. Par exemple, vous pourriez organiser votre bureau, trier vos dossiers, ranger vos livres ou simplifier l'entrée de votre maison. Décrivez chaque projet d'organisation que vous entreprendrez cette semaine dans votre journal d'apprentissage. Notez vos actions, vos sentiments et vos impressions après avoir terminé chaque projet.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quel impact cela a-t-il eu sur votre motivation à réaliser le projet et à travailler sur d'autres projets ?
2. Quel impact vos efforts ont-ils eu sur votre vie quotidienne ?

3. Quelles leçons plus larges avez-vous tirées de cette expérience concernant l'importance de l'organisation ?
4. Comment – et pourquoi – les leaders pourraient-ils utiliser ces leçons ?
5. Comment les leaders peuvent-ils inculquer l'importance de l'organisation à leur équipe ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) créer de l'harmonie dans votre espace et pour (b) encourager les autres à faire de même.

41

Souhaitez-vous retirer la charge qui pèse sur vos épaules ?

« Réfléchissez à une décision que vous avez remise, et défiez les "et si" qui vous retiennent en otage. Si ce n'est pas maintenant, alors quand ? Si vous maintenez le statu quo, à quoi ressembleront votre vie et votre niveau de stress dans 6 mois ? Dans 1 an ? Dans 3 ans ? Qui en souffrira ? »

– Tim Ferriss

« Rien n'est plus épuisant que de s'accrocher éternellement à une tâche inachevée. » – William James

Certaines personnes sont passionnées par les projets, aussi variés que nombreux. Elles s'impliquent immédiatement dans une équipe, rejoignent un comité, écrivent un article ou assument de nouvelles responsabilités. Souvent, portées par l'émotion du moment, elles ne réalisent pas que chaque nouveau projet requiert attention, temps et énergie. Ainsi, elles finissent par se perdre dans un tourbillon d'obligations, se retrouvant à court de temps, de volonté ou de la passion initiale. Si vous faites partie de ces « maniaques de projets » qui accumulent les projets, l'histoire n'est pas terminée ! Lisez la suite pour alléger votre charge.

Nous portons tous le poids de nos projets inachevés comme s'ils alourdisaient notre sac à dos, n'est-ce pas ? Ils nous accablent et rendent plus ardu l'accomplissement d'autres tâches. Alors que, souvent, nous sommes inconscients de leur influence, ils stressent notre corps et notre esprit. C'est généralement lorsque nous parvenons à retirer un de ces poids (en accomplissant une tâche inachevée) que nous réalisons combien il nous affectait. En nous mettant à jour, en terminant un projet à la fois, nous nous motivons à poursuivre et à alléger notre charge mentale en éliminant tout ce qui pourrait traîner dans notre sac à dos.

Pourquoi est-ce que les leaders formidables semblent rarement débordés ou démissionnaires ? Plusieurs raisons peuvent être avancées :

- Ils choisissent soigneusement les projets qui les inspirent tout en déclinant ceux qui ne s'alignent pas avec leurs objectifs et leur emploi du temps. Ainsi, en s'engageant pleinement dans chaque projet qu'ils acceptent, les leaders parviennent à gérer efficacement leur charge de travail tout en maintenant le contrôle de leur emploi du temps.
- Ils sont capables de gérer plusieurs projets simultanément, en s'entourant des bonnes personnes pour les soutenir et en appliquant des techniques efficaces de gestion du temps.
- Ils s'investissent dans des projets qui tirent profit de leurs forces et répondent à leurs motivations profondes. Sachant que la motivation intrinsèque est alimentée par leurs valeurs

et leurs convictions, les leaders maintiennent leur engagement envers les projets qui ont un impact positif sur eux-mêmes et sur les autres.

Les leaders ne se contentent pas d'accumuler des projets, ils les mènent à terme.

Rassurez-vous : vous avez le pouvoir de reprendre en main vos engagements. Chaque projet que vous acceptez représente un contrat et un engagement envers vous-même ainsi qu'envers les autres. Comment pouvez-vous espérer respecter vos engagements envers autrui si vous ne commencez pas par honorer vos contrats personnels ? Cela requiert non seulement de l'autodiscipline, mais aussi la base essentielle pour inspirer la confiance. Comme le souligne Stephen Covey : « Les engagements envers nous-mêmes et envers les autres, ainsi que notre intégrité à respecter ces engagements, sont la manifestation la plus évidente de notre proactivité et l'essence même de notre croissance. »

Pourquoi ne pas reprendre le contrôle de vos projets en appliquant les principes de Stephen Covey ? Engagez-vous personnellement à terminer vos projets et fixez-vous des objectifs à court, moyen et long terme. Investissez vos efforts pour les atteindre dès maintenant. Pourquoi attendre ? Lancez-vous dans cet exercice dès maintenant ! Après tout, un projet inachevé nous retient dans le passé, alors qu'un projet accompli nous ouvre la voie vers de nouveaux horizons et de nouvelles aspirations.

Votre défi

Nous vous proposons de soulager votre charge cette semaine ! Pour commencer, établissez une liste des tâches inachevées au début de la semaine. Choisissez-en trois que vous accomplirez d'ici la fin de la semaine. Engagez-vous à terminer ces trois projets inachevés. Leur achèvement est une récompense en soi, mais si vous en ressentez le besoin, accordez-vous également une petite récompense ! N'oubliez pas de consigner la réalisation de ces projets dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, quel niveau d'effort avez-vous déployé pour réaliser vos trois projets ? Expliquez votre note.
2. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous satisfait d'avoir réalisé vos trois projets ? Pourquoi ?
3. Pourquoi n'avez-vous pas terminé ces trois projets plus tôt ? Vous ont-ils tourmenté l'esprit alors qu'ils n'étaient pas achevés ?
4. Quelles actions ont été les plus faciles à entreprendre ? Les plus difficiles ?
5. Si vous deviez tirer une leçon significative de cet exercice, quelle serait-elle ?
6. En quoi cet exercice est-il pertinent pour les leaders ?

7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à terminer leurs projets et leurs engagements ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour terminer des projets inachevés.

Roger : J'ai accompli beaucoup de choses cette semaine ! C'est un soulagement immense de retirer ces projets de mon sac à dos.

Roxanne : Je suis d'accord. Tu sais, j'ai commencé une nouvelle habitude. Maintenant, je prends le temps d'identifier mes trois principales priorités pour la journée – ce que je dois faire pour sentir que ma journée est productive. Ce sont généralement des tâches importantes que j'ai tendance à éviter soit parce qu'elles sont désagréables, soit parce qu'elles demandent beaucoup de concentration.

Roger : Et quand est-ce que tu fais ça ? Chaque matin ?

Roxanne : En réalité, j'essaie de planifier ma journée la veille. Par exemple, je prévois mon mercredi le mardi. Ça me permet de bien commencer ma journée : mes priorités sont claires dans mon esprit. J'essaie d'être réaliste. Avant, je surchargeais mon emploi du temps et je ne parvenais évidemment pas à tout accomplir en une journée. Maintenant que j'ai commencé à planifier mon travail, il est plus facile pour moi de refuser les tâches que les autres veulent me déléguer.

Roger : C'est génial ! En tant que leader, tu pourrais encourager les membres de ton équipe à identifier leurs trois priorités pour la journée et à s'y concentrer. Qu'en penses-tu ?

Fini, la procrastination ?

« Celui qui ne réfléchit pas et n'établit pas son plan longtemps à l'avance trouvera les difficultés à sa porte. » – Confucius

« Le retard est la forme de déni le plus meurtrier. » – Cyril Northcote Parkinson

Nous jonglons tous avec des emplois du temps chargés, une liste interminable de tâches à accomplir. Chaque jour, un discours intérieur nous retient, nous empêchant d'atteindre notre plein potentiel. Ces moyens d'évitement de l'excellence persistent, entravant notre progression vers nos objectifs. Ils dévient notre attention, s'accumulent avec le temps jusqu'à ce que nous nous réveillions un jour, réalisant que nous sommes toujours loin de nos aspirations. Identifier ces obstacles est crucial pour envisager des stratégies visant à les surmonter à l'avenir. Pourquoi ne pas essayer ?

Nous connaissons tous les méfaits de la procrastination sur nos objectifs et notre gestion de temps. Combien de fois avons-nous regretté : « Si seulement je n'avais pas remis cette tâche... » ? Alors, pourquoi continuons-nous à procrastiner, malgré la connaissance de ses effets nuisibles ?

Selon la coach de gestion Chantal Binet, la procrastination trouve souvent ses racines dans la peur et l'attachement.

- La peur peut prendre diverses formes : la crainte de ne pas être à la hauteur, de ne pas produire un travail de qualité, de manquer de compétences adéquates, ou encore la peur de décevoir, entre autres. Ces appréhensions, qu'elles soient fondées ou non, nous paralysent et nous empêchent de nous mettre au travail.
- La seconde source de procrastination réside dans notre aversion envers certaines tâches. Comme l'explique Chantal Binet, nous sommes naturellement attirés par les activités qui nous procurent plaisir et satisfaction, évitant celles qui exigent plus d'énergie et d'efforts. C'est humain ! Cependant, surmonter cette tendance nécessite une gestion efficace de nos pensées et de notre comportement. Comment y parvenir ?

Commencez par vous poser les trois questions proposées par Chantal Binet dans sa chronique vidéo sur la procrastination :

1. Qu'est-ce qui vous empêche de passer à l'action ?
2. De quoi avez-vous besoin pour aller de l'avant ?

3. Qu'est-ce qui ferait que vous vous sentiriez à l'aise et confiant dans cette situation ?

Les réponses à ces questions vous éclaireront sur les obstacles qui vous freinent et sur ce qui vous permettrait de progresser. Prendre ces questions au sérieux vous offre une bonne orientation pour retrouver votre motivation au travail. Par exemple, Roger doit préparer une présentation pour exposer une nouvelle stratégie commerciale à ses collègues. Bien qu'il connaisse la date de sa présentation depuis trois semaines, il attend jusqu'à la dernière minute pour se préparer. En répondant aux questions suggérées par la coach, il réalise qu'il craint de parler en public, de ne pas captiver son auditoire et de se ridiculiser. Pour avancer, il aurait besoin de l'encouragement de son patron, de clarifier les attentes de celui-ci pour la présentation et de libérer une journée de son emploi du temps habituel pour une préparation adéquate. Ainsi, en prenant les mesures nécessaires et en demandant les ressources nécessaires, Roger rendra sa tâche plus gérable et plus motivante. Reste à savoir s'il osera demander ces conditions de succès à son patron ou s'il hésitera par peur du refus...

Selon Piers Steel, un expert en procrastination à l'Université de Calgary, « il est crucial d'abord d'identifier vos sources de tentation, ce qui vous distrait lorsque vous devriez travailler ». Il propose trois stratégies pour combattre la procrastination :

1. **La servitude**, qui consiste à rendre les tentations qui vous poussent à procrastiner (comme Internet, les jeux vidéo, etc.) inaccessibles ou difficiles à utiliser (par exemple, débrancher la télévision, ne pas avoir Internet à la maison). Par exemple, l'ami de Roger, Paul, étudiant, enferme son cellulaire dans un coffre-fort jusqu'à 20 heures tous les soirs.
2. **La satiété**, qui consiste à répondre à certains de vos besoins avant qu'ils ne deviennent une tentation trop grande. Par exemple, vous pourriez décider de vous accorder un court moment de divertissement (juste un peu !) avant de commencer à travailler.
3. **La stratégie du poison**, qui implique la mise en place de mesures qui rendent vos tentations moins attrayantes. Par exemple, cela pourrait inclure le fait de mettre une certaine somme d'argent en jeu avec un ami si vous ne respectez pas un délai précis.

D'autres stratégies sont également efficaces pour gérer la procrastination chronique :

1. **Utiliser la technique Pomodoro proposée par Francesco Cirillo.** C'est simple : il vous suffit d'une minuterie (en forme de tomate, si vous préférez suivre la méthode originale, ou électronique) et de la volonté de vous y tenir !
 - Une *pomodoro* consiste en 25 minutes de travail suivies de 5 minutes de pause. À chaque sonnerie, prenez une pause de 5 minutes.
 - Après cette brève pause, réglez de nouveau la minuterie pour 25 minutes et reprenez votre travail.
 - Continuez ce cycle jusqu'à la fin de votre journée de travail ou jusqu'à ce que la tâche soit terminée.

- Cirillo recommande également une pause plus longue, de 15 à 30 minutes, après avoir fini 4 *pomodori*.
 - Par exemple, si Roger veut surfer sur Internet, il peut le faire pendant 5 minutes en utilisant une minuterie. Quand la minuterie sonne, il revient au travail pour 25 minutes. Après la pause de 5 minutes suivante, il reprend encore pour 25 minutes, et ainsi de suite. Il est important de rester vigilant pour éviter de prolonger indéfiniment ces pauses et de ne jamais retourner au travail.
2. **Commencer par ce qu'on n'aime pas!** Selon les psychologues Lisa Saulsman et Paula Nathan, débuter par les tâches les moins plaisantes vous motive à passer à celles que vous aimez. Cela maintient votre motivation pour achever la première tâche avant de passer à la suivante. À l'inverse, commencer par les tâches agréables risque de diminuer votre intérêt pour les autres tâches moins attrayantes, les laissant en attente.
 3. **Visualiser le résultat final et les petites réussites en chemin.** En cas de manque de motivation, décomposez votre travail en objectifs plus modestes. Imaginez le sentiment de satisfaction et de fierté en atteignant ces étapes intermédiaires. Cela vous donnera un coup de pouce pour continuer.
 4. **Se récompenser pour le travail accompli.** Suivant les conseils des auteures Saulsman et Nathan, promettez-vous une récompense une fois la tâche terminée. Cela renforce votre concentration et vous motive à accomplir vos tâches sans hésitation ni distraction.
 5. **Utiliser la technique de la tâche principale.** Consacrez-vous entièrement à tous les aspects de votre tâche principale. En accomplissant de petites actions liées à cette tâche, vous faciliterez l'entrée progressive dans le « cœur » du travail. Par exemple, si Roger doit rédiger un rapport long et a tendance à le remettre à plus tard, il pourrait commencer par établir un plan, définir la mise en page, rédiger les parties les plus courtes ou créer la page de présentation. Ensuite, il pourrait diviser le rapport en sections plus gérables, fixant ainsi des objectifs précis pour chaque étape et célébrant les petites victoires tout au long du processus.
 6. **Mettre en œuvre un plan de « 10 minutes ».** Engagez-vous avec vous-même en promettant de consacrer 10 minutes à travailler sur la tâche, en fournissant un effort conscient pour rester concentré. Après ces 10 minutes, si vous manquez toujours d'inspiration ou de motivation, vous êtes libre de passer à autre chose. Cette méthode est particulièrement utile pour ceux qui souffrent du « syndrome de la page blanche » ou ont du mal à démarrer une nouvelle tâche. Tout ce dont vous avez besoin, c'est de 10 minutes de votre temps et d'un peu de volonté. Ce court laps de temps peut suffire à vous lancer dans votre projet. Si 10 minutes ne sont pas suffisantes, essayez différentes durées jusqu'à trouver celle qui vous convient. Ce processus vous aide à clarifier vos prochaines étapes et à trouver la motivation nécessaire pour commencer le projet.

7. **Se baser sur la méthode du bilan.** Énumérez les raisons pour lesquelles vous procrastinez et les avantages que vous retireriez une fois le travail accompli. Prenez une feuille de papier et notez les points négatifs d'un côté et les avantages de l'autre. Cette visualisation vous montrera clairement qu'il y a souvent plus d'inconvénients à procrastiner qu'à agir.
8. **Privilégier la méthode du moniteur.** Engagez-vous envers quelqu'un d'autre pour accomplir votre travail. Par exemple, prenez rendez-vous avec cette personne pour discuter de votre avancement et obtenir des conseils. Ce soutien extérieur peut vous aider à voir plus clairement et à maintenir votre motivation.

Quelle que soit la méthode que vous choisissiez, assurez-vous qu'elle soit adaptée à votre personnalité et qu'elle cible les racines profondes de votre procrastination.

Votre défi

Vous êtes un pro de la procrastination ? Nous vous proposons de faire le premier pas pour apprendre à la gérer.

1. Préparez deux listes dans votre journal d'apprentissage en début de semaine :
 - a. Liste 1 – Comportements : Identifiez vos cinq principales façons de procrastiner, comme naviguer sur Internet, regarder la télévision, etc.
 - b. Liste 2 – Attitudes : Énumérez les cinq excuses et justifications que vous utilisez le plus souvent pour remettre vos tâches, telles que « Je mérite cette pause », « Je n'ai pas envie de le faire », « Je ne suis pas inspiré », etc.
2. Durant la semaine, soyez attentif aux moments où vous adoptez ces comportements ou attitudes. Cochez-les dans vos listes chaque fois qu'ils se produisent.
3. Identifiez ce qui déclenche chacun de ces comportements et attitudes, c'est-à-dire dans quelles situations et à quel moment vous avez tendance à les utiliser.
4. Ensuite, trouvez un « substitut » positif pour chaque comportement et attitude. Ne vous contentez pas de décider d'arrêter quelque chose, mais remplacez-le par une action positive.

Cette démarche vous permettra de mieux comprendre vos habitudes de procrastination et de développer des stratégies efficaces pour les surmonter. N'oubliez pas de consigner vos observations dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre tendance à procrastiner avant et après cet exercice.
2. Quelles actions ont été les plus faciles et les plus difficiles à entreprendre (comme identifier votre tendance à procrastiner, noter vos observations, etc.) ?

3. Qu'avez-vous appris sur vos habitudes de procrastination grâce à cet exercice ? Procrastinez-vous principalement par peur ou par préférence ? Pourquoi cela se produit-il ? Comment pourriez-vous travailler sur vos peurs ?
4. En quoi cet exercice peut-il aider les leaders à devenir encore meilleurs ?
5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à surmonter la procrastination ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) devenir plus conscient de votre tendance à procrastiner, pour (b) éviter de tergiverser et pour (c) enseigner aux autres l'importance de ces deux aspects.

Roger : J'ai entendu dire que les perfectionnistes ont tendance à procrastiner. S'ils ne peuvent pas faire quelque chose parfaitement, ils ne le font pas du tout.

Roxanne : J'ai entendu ça aussi. Mais j'ai également entendu que la procrastination implique d'éviter activement de faire quelque chose (comme ne pas vérifier un problème médical). David Perkins, un expert en créativité et en apprentissage à Harvard, considère la procrastination comme l'une des huit choses « stupides » que nous faisons.

Roger : Ah oui ? Quelles sont les sept autres choses ?

Roxanne : Eh bien, il y a l'impulsivité (agir trop rapidement, perdre son calme, etc.), la négligence (ignorer quelque chose ou agir trop tard), l'indécision (hésiter par rapport à une décision), le renversement (adopter un nouveau comportement comme arrêter de fumer puis retourner à de vieux comportements), l'indulgence envers soi-même (tomber dans un modèle d'excès, tel que trop regarder la télévision), l'exagération d'une activité (comme se préparer de façon excessive pour une présentation)...

Roger : Hum...

Roxanne : ...et ce qu'il appelle « marcher sur le bord » (essayer d'éviter un certain comportement comme travailler trop dur, s'y engager trop fortement puis régresser).

Roger : Je peux me voir dans plusieurs de ces comportements, surtout le renversement. C'est ce qui arrive à mes résolutions du Nouvel An !

Roxanne : David Perkins dit que ces huit choses « stupides » sont des formes de sous-gestion de soi-même. Nous ne sommes pas conscients de ce que nous faisons « dans le moment ». Voici ce qu'il dit : « Quand nous sentons que nous devenons irritables, nous pouvons essayer de sortir de la situation,

métaphoriquement ou parfois littéralement. Quand nous sentons qu'une réaction émotive arrive, nous pouvons utiliser la stratégie classique de compter jusqu'à 10. Lorsque nous découvrons que nous sommes sur le point de renoncer à une tâche importante, nous pouvons essayer de nous motiver avec un discours encourageant. Malheureusement, gérer le moment n'est pas facile. Les gens peuvent être trop absorbés par la situation. Ils ne reconnaissent que plus tard qu'ils auraient pu essayer de se reprendre en main, ou ils le réalisent brièvement, mais ne peuvent pas rassembler suffisamment d'énergie pour essayer. »

Roger : Ah, je suppose que je dois me donner un mot d'encouragement et me rappeler l'importance de mes résolutions. Lorsque je fixe des résolutions, je dois également identifier pourquoi elles sont importantes pour moi, pour me rappeler pourquoi je les ai fixées en premier lieu. Ça vaut la peine d'essayer en tout cas !

Roxanne : Absolument !

Que devez-vous faire et ne pas faire chaque jour ?

« On a toujours le choix. On est même la somme de ses choix. » – Joseph O'Connor

« La vie est la somme de tous vos choix. » – Albert Camus

À quoi pensez-vous le soir avant de vous coucher et le matin en vous levant ? Pensez-vous aux choses que vous devez accomplir, aux attitudes que vous devez adopter et aux comportements que vous devez éviter ? Pourquoi ne pas chasser toutes ces pensées de votre esprit et les écrire sous forme de liste détaillée ? Les personnes efficaces et les leaders comprennent l'importance du pouvoir des listes détaillées.

1. Les listes détaillées facilitent la gestion du temps en vous aidant à planifier efficacement vos activités et à distinguer l'urgent de l'important.
2. Elles renforcent votre motivation personnelle en vous offrant une vision claire des objectifs à atteindre et des comportements à adopter, ce qui est conforme à la théorie de l'autodétermination mettant l'accent sur le contrôle et l'autonomie.
3. Les listes aident les leaders à maintenir des normes élevées et cohérentes, influençant positivement les autres grâce à des attentes claires, en accord avec les principes du leadership transformationnel.
4. La répétition des comportements listés renforce les connexions neuronales associées, influençant la formation d'habitudes et la plasticité cérébrale.

Que ce soient des listes de tâches ou des listes de réflexions, elles servent d'outils pour rappeler nos véritables priorités. À titre d'exemple, Jack Dorsey, le fondateur de Twitter, utilise quotidiennement des listes pour accomplir ce qu'il considère comme important et éviter ce qui est nuisible. Selon un article de Nick Statt sur *CNET*, rédiger et consulter des listes aide ce leader à adopter les comportements souhaités en instaurant une routine et des normes claires. C'est une méthode pour maintenir une discipline constante même après avoir atteint le succès, un peu comme un mantra qui guide et reflète la personne que nous aspirons à être, comme le souligne John Maxwell : « Décidez de ce qu'il faut faire et faites-le ; décidez de ce qu'il ne faut pas faire et ne le faites pas. » C'est aussi simple que cela !

Êtes-vous convaincu de l'utilité des listes ? Nous l'espérons. Votre défi vous aidera à en tirer le maximum de bénéfices.

Votre défi

Conformément à ce que suggère Nick Statt, nous vous encourageons à explorer l'utilisation de listes détaillées. En début de semaine, dans votre journal d'apprentissage, créez une liste détaillée comprenant cinq à sept comportements que vous souhaitez adopter, ainsi qu'une autre liste de cinq à sept comportements à éviter. Inscrivez-y des comportements qui vous sont chers et qui sont importants pour votre développement personnel. Pour vous inspirer, voici les listes (concises) de Roger :

Liste de choses à faire :

- Dormir 8 heures par nuit (éviter les 6 heures habituelles pour ne pas être grognon).
- Prendre un petit-déjeuner tous les matins (pour avoir de l'énergie jusqu'au dîner).
- Arriver à l'heure au travail (prévoir de partir cinq minutes plus tôt au besoin).
- Saluer mes collaborateurs et mon patron en début de journée et lors des rencontres, même s'ils semblent occupés.
- Accorder une heure chaque soir pour décompresser, me détendre et prendre soin de moi.
- Cultiver une attitude positive en me rappelant que mon attitude est contagieuse.

Liste de choses à ne pas faire :

- Ne pas prendre les choses personnellement.
- Ne pas sauter de repas (ni en ajouter).
- Ne pas dire oui à toutes les demandes sans prendre le temps de réfléchir à mes priorités.
- Ne pas procrastiner (ni reporter la lecture de ce point).
- Ne pas sortir en semaine (sans restriction le week-end).
- Ne pas blâmer les autres ni me plaindre ; prendre mes responsabilités.

Voici quelques consignes additionnelles pour que vos listes soient efficaces :

- Assurez-vous que chaque comportement que vous énumérez est précis. Cela vous aidera à comprendre exactement quelles actions ou habitudes vous essayez d'adopter ou d'éviter.
- Consultez vos listes au moins trois fois par jour tout au long de la semaine. Cela vous rappellera ce que vous avez écrit et renforcera votre engagement à les respecter.
- Suivez vos progrès tout au long de la semaine. Notez les défis rencontrés et les ajustements effectués dans votre journal d'apprentissage. Cela vous aidera à rester responsable envers vous-même.
- À la fin de chaque journée, réfléchissez à quel point vous avez suivi vos listes. Identifiez les schémas ou les déclencheurs qui ont influencé vos comportements. Utilisez cette compréhension pour ajuster vos listes pour le lendemain.
- Soyez positif ! Concentrez-vous sur les comportements que vous mettez en œuvre plutôt que de les voir comme des restrictions. Célébrez vos réussites tout au long du chemin.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment les descriptions dans vos listes ont-elles influencé vos comportements, vos pensées et vos sentiments cette semaine ?
2. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure les descriptions vous ont-elles été utiles pour guider votre comportement ? Justifiez votre note. Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Les listes ont-elles été utiles ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Si vous répétiez l'exercice une autre semaine, que changeriez-vous dans vos descriptions ? Pourquoi ?
4. Qu'est-ce que cet exercice vous a appris sur vous-même ?
5. Concrètement, comment pensez-vous que cet exercice pourrait aider les leaders dans leur vie quotidienne ?
6. Comment les leaders peuvent-ils adapter cette méthode pour qu'elle soit utile aux membres de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour intégrer les descriptions dans votre vie quotidienne et ajuster votre routine.

Êtes-vous comme un hamster dans une roue sans fin ?

« "Pas capable", il est mort, et son petit frère s'appelle "Essaie". » – Proverbe québécois

« Oliver Sacks avait l'habitude de mettre un morceau de papier sur le mur de son bureau qui disait simplement : NON ! C'était sa façon de se souvenir de refuser les invitations qui entravaient son temps d'écriture. » – Tim Ferriss

Avez-vous déjà eu l'impression de tourner en rond, de nager dans le même aquarium et de rencontrer les mêmes problèmes et défis encore et encore ? De vivre un éternel « jour de la marmotte » en ce qui concerne vos ennuis ? De vous dire « Et c'est reparti ! » lorsque vous vivez une situation problématique récurrente ? Si c'est le cas, vous ressentez sûrement le besoin de vous sortir de ce cycle infernal, n'est-ce pas ? Les leaders savent comment trouver une issue dans leur « roue de hamster ». Ils sont capables de se sortir des situations délicates, car ils cultivent des pensées gagnantes. Il s'agit de quatre façons de penser qui les ouvrent aux solutions, aux options cachées et aux échappatoires pour reprendre le contrôle de leur vie. Vous voulez les connaître, n'est-ce pas ? En fait, vous les connaissez sûrement déjà ! C'est simplement que vous n'y pensez pas instinctivement lorsque vous êtes dans une situation qui vous embrouille.

Voici quatre leçons proposées par Warren Bennis dans son livre *On Becoming a Leader* :

1. **Le meilleur professeur que vous puissiez avoir, c'est vous-même !** Si vous voulez apprendre, adressez-vous à la personne qui vous connaît le mieux : vous-même. Puisez dans vos expériences et vos ressentis pour vous enseigner comment vous comporter et agir de manière à obtenir les résultats souhaités. Par exemple, si vous commettez souvent la même erreur et que vous ne voulez plus la répéter, enseignez-vous comment y parvenir. Si vous avez du mal à dire « non » à des projets, des demandes et des propositions, trouvez une manière de vous apprendre l'art de dire « non ». Élaborez un plan d'action respectant vos limites et s'appuyant sur vos forces. Suivez vos efforts en temps réel, entraînez-vous et développez vos capacités.
2. **Prenez conscience de vos responsabilités au lieu d'accuser tout et tout le monde.** Qui est le maître de votre destin ? Qui est dans vos souliers actuellement ? C'est vous et uniquement vous. Si vous avez un problème récurrent ou vous trouvez dans une situation

particulièrement ennuyeuse, c'est à vous-même que vous devez vous adresser pour les plaintes. Vous êtes responsable de vos choix et de vos actions. Si vous avez fait des choix qui vous ont conduit à un problème, vous êtes également capable de faire des choix pour vous en sortir. Par exemple, si vous avez accepté d'aider quelqu'un alors que vous n'auriez pas dû, il vous incombe de vous sortir de cette situation par vous-même.

3. **Vous avez la capacité d'apprendre tout ce que vous voulez.** Cessez de penser en termes de limites et de faiblesses. Vous pouvez apprendre et vous développer. Lorsque vous comprendrez que les limites de vos compétences, de vos connaissances et de vos forces sont faites pour être repoussées, vous verrez une occasion en or de vous perfectionner. Il est facile de dire « Je ne suis pas capable », « Je suis nul dans ce domaine » ou encore « Ce n'est pas ma tasse de thé ». Ce sont des excuses pour ne pas fournir les efforts nécessaires afin de vous améliorer. Par exemple, si vous pensez « Je ne suis pas capable de dire non lorsque quelqu'un me demande un service », vous ne le serez effectivement pas. Au lieu de cela, dites-vous « Je vais refuser poliment mais fermement » et vous y parviendrez ! Développez vos propres stratégies et créez des conditions de succès pour y arriver et vous pourrez apprendre ce que vous voulez !
4. **Vous ferez des apprentissages plus substantiels à partir de votre expérience personnelle.** Combien de fois avons-nous entendu des variantes de « Il faut qu'il se cogne le nez pour apprendre de ses erreurs » ou de « Même si je l'avertis, il ne fait qu'à sa tête » ? Eh bien, il semblerait que ce soit vrai ! Vous apprendrez de votre expérience, de vos échecs et de vos succès. Vous constituerez ainsi un guide personnel de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas pour vous. Vous pourrez apprendre à utiliser les stratégies qui vous permettent d'atteindre vos objectifs et à abandonner les habitudes qui ne donnent pas les résultats escomptés. Par exemple, si vous constatez que vous êtes en mesure de dire « non » avec plus d'aisance lorsque vous prenez le temps de réfléchir au lieu de répondre immédiatement, vous saurez comment agir à l'avenir dans une situation similaire. Vous pourriez vous accorder plus de temps avant de répondre à une demande en disant « Je te donnerai ma réponse demain » ou « Laisse-moi le temps d'y réfléchir ». C'est ainsi que l'expérience devient un vecteur de leçons, à condition d'y porter attention !

À la base, ces leçons concernent la connaissance de soi. Cependant, en extrapolant quelque peu, il est possible de les appliquer au contexte des problèmes et des défis. Si elles sont bien suivies, elles vous fournissent les clés pour transformer les cercles vicieux en une grande roue de satisfaction. Comme le souligne Norman Vincent Peale dans son livre populaire *Quand on veut, on peut !*, trois ingrédients permettent de venir à bout des problèmes : la connaissance (trouver la cause et se l'expliquer), la réflexion (faire preuve de créativité pour entrevoir les solutions) et la foi (croire que le problème peut se résoudre). C'est facile, non ?

Votre défi en deux parties

Nous vous invitons à réaliser un exercice inspiré par le D^r Mark Banschick, auteur d'un article dans *Psychology Today*. Cet exercice vous permettra de sortir de la roue du hamster dans laquelle vous courez peut-être et vous aidera à déterminer vos véritables désirs.

Partie 1

Asseyez-vous avec un stylo et votre journal d'apprentissage, et détendez-vous. Répondez aux questions « miracles » de Steve de Shazer : « Supposons que pendant votre sommeil, un miracle se produise et que tous vos problèmes soient résolus. Le matin, tout se passe exactement comme vous le souhaitez. Prenez le temps d'explorer cette nouvelle réalité virtuelle. Imprégnez-vous des lieux, de l'ambiance, de vos émotions, de vos actions, etc. »

1. Quelle est la première chose que vous voyez ?
2. Quelles sont les choses qui sont différentes ? Qu'est-ce que vous ressentez, vous faites ? Quel est votre état d'esprit ?
3. Quelles sont les trois choses qui vous rendent le plus heureux dans cette vie imaginaire ?

Enregistrez votre vision et vos idées dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

La deuxième partie de ce défi consiste à prendre conscience des solutions à vos problèmes que vous êtes capable de trouver. Prenez note de deux choses précises dans votre journal d'apprentissage chaque jour cette semaine :

1. Les tâches (travail, obligations et activités) que vous avez accomplies sans difficulté.
2. Tout ce qui vous satisfait et vous donne de l'énergie.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. La première partie de l'exercice vous a aidé à découvrir vos aspirations, vos désirs et vos ambitions. Vous avez imaginé la vie que vous avez toujours voulu mener, où vous souhaitez la mener et avec qui vous souhaitez la vivre. Les changements que vous constatez dans cette utopie personnelle représentent vos véritables désirs. Comment pourriez-vous transformer ce rêve en réalité ?
2. La deuxième partie de l'exercice vous a permis de découvrir vos points forts et les choses qui vous procurent de la joie. En regardant ce que vous avez écrit, quelles sont vos quatre principales forces ? Comment pouvez-vous les utiliser dans votre vie quotidienne ? Comment pourriez-vous les utiliser pour sortir de la roue du hamster ?
3. Quels sont les quatre événements, personnes ou situations qui vous procurent le plus de joie ? Comment pouvez-vous les rendre plus fréquents ?
4. Pourquoi est-il important que les leaders sachent ce qu'ils veulent et comment l'obtenir ?

5. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à voir de nouveaux horizons et les encourager à réaliser leurs rêves ou leurs ambitions ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques et pratiques que vous entreprendrez dès maintenant pour vous rapprocher de votre vie « miracle », en travaillant davantage en utilisant vos forces et en encourageant les autres à faire de même.

Voulez-vous éliminer le stress petit à petit ?

« Trop souvent, nous sous-estimons la puissance d'un geste de tendresse, d'un sourire, d'un mot gentil, d'une oreille attentive, d'un compliment sincère ou d'un petit geste attentionné, qui ont le potentiel de transformer une vie. » – Leo Buscaglia

Êtes-vous devenu expert dans l'art de ressasser le passé ou de craindre l'avenir ? Si vous passez votre temps à évoquer vos succès et échecs passés ou à ne parler que de vos ambitions futures, peut-être êtes-vous déconnecté du moment présent. Si vous pensez que votre vie était meilleure il y a cinq ans par rapport à aujourd'hui, rappelez-vous que vous pourriez dire la même chose dans cinq ans à propos de votre vie actuelle. Ironique, n'est-ce pas ? Alors, pourquoi ne pas apprécier ce que vous avez ici et maintenant ? Vivez dans le moment présent, chérissez-le et agissez dès maintenant pour vous sentir mieux plus tard ! Appréciez ce qui vous rend heureux et éliminez les sources de stress qui vous tourmentent.

Pourquoi prendre en main le stress quotidien et le transformer pour le rendre plus gratifiant ? Les petits soucis, ces microfacteurs de stress dans nos vies quotidiennes, ont un impact important sur notre niveau de stress général. Même s'ils semblent insignifiants, ces petits tracas sont irritants : ils perturbent, agacent ou frustrant. Selon les recherches d'Anita DeLongis, Susan Folkman et Richard Lazarus, ces petits tracas rencontrés chaque jour exercent une influence notable sur notre santé et notre humeur. Par conséquent, même les sources de stress mineures peuvent avoir un effet cumulatif néfaste sur notre bien-être.

La notion des tracas quotidiens peut être illustrée par une expérience simple. Prenez un verre d'eau et placez-y 100 épingles droites une à une. En observant le niveau de l'eau après chaque épingle, il est difficile de percevoir un changement important. Cependant, si vous plongez toutes les épingles dans le verre d'eau simultanément, vous remarquerez immédiatement une différence dans le niveau de l'eau. Les tracas quotidiens sont comme ces petites épingles dans votre vie : individuellement, leur impact semble minime, mais leur accumulation génère un stress considérable.

Ainsi, autant que possible, nous devrions chercher à réduire ces tracas, tant pour notre propre bien-être que pour celui des personnes qui nous entourent. Évitions d'accabler les autres avec nos soucis ; après tout, ils ont déjà bien assez à faire !

De même, les encouragements sont comme des instants qui nous procurent du bien-être, de la joie, de la satisfaction ou de la valorisation. Nous pouvons ne pas toujours apprécier l'impact du sourire d'un caissier, d'un ascenseur qui s'ouvre juste à temps, d'un compliment sur notre tenue ou d'autres

petites choses agréables qui surviennent tout au long de la journée. Cependant, leur accumulation peut avoir un impact positif considérable.

Reconnaître ces aspects positifs est crucial, surtout pour les leaders. Pour eux, il y a toujours du bon à trouver dans chaque situation, et ils savent le valoriser. En leadership, ils se concentrent sur les forces individuelles, les progrès réalisés et les réussites. Ils cherchent à minimiser les sources d'irritation afin que chacun puisse s'épanouir et donner le meilleur de lui-même. Ils comprennent que des leaders stressés entraînent souvent une équipe stressée. Par conséquent, ils s'efforcent de préserver leur équipe des préoccupations superflues autant que possible.

Votre défi

Cet exercice vise à accroître votre conscience des tracas quotidiens et des sources d'encouragement dans votre vie, afin de réduire les premiers et d'attirer les seconds. Les aspects de votre vie où vous pourriez rencontrer des tracas ou des encouragements incluent : vos collègues, vos clients, votre patron, la nature de votre travail, les délais, l'organisation, la paperasse, les voyages, la météo, les actualités, l'économie, le gouvernement, votre quartier, vos finances, votre conjoint, vos enfants, vos parents, votre santé et celle de votre famille, votre vie privée, vos obligations familiales, vos amis, votre apparence physique, l'exercice, les soins médicaux, le temps libre, vos loisirs, le temps passé en famille, les repas, les animaux domestiques, le ménage, le transport, et bien plus encore.

Nous vous invitons à choisir trois jours que vous considérez comme « normaux » cette semaine. Avant d'aller vous coucher chaque soir :

1. Dressez une liste de tous les tracas rencontrés au cours de la journée, qu'ils soient petits ou grands. Les tracas sont des sources d'irritation, des choses qui vous contrarient ou vous dérangent. Ils peuvent perturber votre tranquillité d'esprit, provoquer de la colère ou de l'exaspération. Vous pouvez les rencontrer dans divers aspects de votre vie : profession, finances, relations familiales et amicales, tâches domestiques, santé, loisirs, et bien d'autres domaines encore.
2. Ensuite, établissez une liste de tous les encouragements que vous avez ressentis. Les encouragements sont des événements qui vous procurent un sentiment de bien-être, de joie, de bonheur ou de satisfaction.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, quel niveau d'attention cet exercice vous a-t-il demandé ? Pourquoi ?
2. Quels sont vos problèmes et vos encouragements les plus fréquents ?
3. Quels schémas ou tendances observez-vous dans vos listes de tracas et d'encouragements ? Y a-t-il des éléments récurrents qui méritent une attention particulière ?

4. Comment vos tracas quotidiens affectent-ils votre bien-être général et votre performance au travail ? De quelle manière pourriez-vous réduire leur impact négatif ?
5. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions ou leçons importantes pourriez-vous tirer de vous-même et votre vie ?
6. Pourquoi est-il crucial pour les leaders d'identifier leurs tracas et encouragements quotidiens ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à faire de même ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, écrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) réduire le nombre de tracas et pour (b) augmenter le nombre d'encouragements dans votre vie et celle des autres.

Roxanne : J'ai entendu une question intéressante à la radio l'autre jour. La personne interrogée a demandé à l'intervieweur s'il pouvait identifier les « mammouths » de sa vie, tu sais, ce qui déclenche une réaction de combat ou de fuite. Lorsque les hommes des cavernes cherchaient de la nourriture, ils se retrouvaient parfois face à face avec des mammouths – d'énormes créatures aux longues défenses courbées, mesurant jusqu'à 14 pieds de haut et pesant jusqu'à 8 tonnes.

Roger : Hé, en tant qu'homme des cavernes, je me sauverais vite de là.

Roxanne : Ne plaisante pas ! Le corps des hommes des cavernes réagissait en produisant une cascade hormonale, libérant de l'adrénaline et de la norépinéphrine, ce qui augmentait leur fréquence cardiaque. Ils commençaient à respirer rapidement, leur digestion ralentissait, et leurs pupilles se dilataient. Ils pouvaient commencer à trembler ou à développer une vision tunnel pour se concentrer sur le danger imminent. Tout ça visait à préparer le corps à combattre ou à fuir. Même si nous ne rencontrons pas de mammouths sur le chemin de l'épicerie, nos corps sont encore configurés pour gérer des situations menaçantes. C'est ce qu'on appelle la réponse de combat ou de fuite. Nous en avons rarement besoin de nos jours, mais il y a parfois des situations ou des personnes qui ressemblent à des mammouths.

Roger : Ah oui, j'ai lu quelque chose de similaire sur le site du Centre d'études sur le stress humain (CESH). Il mentionne que notre corps réagit toujours ainsi, car il ne sait pas que nous sommes au 21^e siècle ! C'est assez troublant...

Roxanne : Oui, exactement !

Roger : Je peux comprendre. Maintenir le corps en alerte, c'est comme conduire à pleine vitesse et garder le moteur en surrégime. Ça peut sérieusement épuiser le moteur. Pour moi, c'est quand mon patron me demande une réunion impromptue dans son bureau et ferme la porte. Tout de suite, mon

cœur s'emballe, je commence à respirer rapidement, je pâlis et je tremble légèrement. Ces réunions surprises avec mon patron sont un genre de mammoth pour moi.

Roxanne : Comment ça ?

Roger : Eh bien, comme tu le sais, j'ai eu des problèmes avec mon ancien patron. Mais même après ça, il y a eu cette fois où j'ai vu un excellent gestionnaire se faire renvoyer sans avertissement pour une erreur mineure. Depuis ce jour, je suis super stressé quand mon patron veut me voir. Enfin, jusqu'à ce que je me rappelle de m'arrêter pour me demander ce qui peut se produire. J'ai réalisé que mes peurs n'étaient pas toujours fondées et que je devais me calmer. C'est quelque chose sur lequel je travaille, mais ce n'est pas facile !

Roxanne : Ah, Roger, je suis contente que tu aies pu affronter ton « mammoth » imaginaire sans trop de peur !

Réfléchissez-vous au passé, au présent ou au futur ?

« Soyez heureux en ce moment, c'est suffisant.

Chaque moment est tout ce dont nous avons besoin, pas plus. » – Mère Teresa

« S'accrocher à la colère est comme s'accrocher à du charbon chaud dans l'intention de le jeter à quelqu'un d'autre ; vous êtes celui qui se brûle. » – Bouddha

« L'idée selon laquelle vous devez être protégé de tout type d'émotion inconfortable est quelque chose auquel je n'adhère absolument pas. » – John Cleese

À quoi pensez-vous en ce moment précis ? Êtes-vous préoccupé par votre dîner, votre charge de travail, vos relations amoureuses ou ce que vous allez faire demain ? Est-ce que ces pensées vous absorbent complètement ?

Dans son livre, le psychiatre D^r Arnie Kozak fait référence à cette tendance de penser aux histoires du passé, du présent ou du futur comme au mode réseau par défaut (DMN ou *default mode network* en anglais) de notre cerveau. Ces pensées peuvent être positives, négatives ou neutres. Vous pouvez imaginer votre DMN comme un ensemble de neuf tiroirs (3 par 3) dans une commode. Voici à quoi pourraient ressembler vos tiroirs, en fonction des combinaisons du passé, du présent et du futur ainsi que du négatif, du neutre et du positif, inspirés par le travail du D^r Arnie Kozak.

	Négatif	Neutre	Positif
Futur	Anxiété	Neutre	Regarder devant
Présent	Pensées négatives	Neutre	Pensées positives
Passé	Ruminer	Neutre	Bons souvenirs

Le D^r Arnie Kozak explique que lorsque vous pratiquez la pleine conscience, votre attention se détache du DMN pour se concentrer sur le moment présent : « Lorsque vous êtes en pleine conscience, l'activité du DMN s'arrête, et un autre modèle d'activation cérébrale, axé sur les images sensorielles et corporelles, prend le relais. »

L'art de la pleine conscience réside dans le fait de devenir conscient de vos pensées et vos expériences dans l'instant présent. Kozak compare le DMN à la voix d'un réalisateur parlant par-dessus le film de votre vie : « Le film de votre vie se déroule, mais avec un volume et une intensité diminués. La pleine conscience peut vous aider à réduire les dialogues internes et à vivre pleinement, avec des couleurs vives et des sensations corporelles claires. »

Pour cultiver cette pleine conscience, le Dr Arnie Kozak recommande la méditation, sous ses diverses formes. Il est crucial d'expérimenter pour trouver ce qui fonctionne pour vous et de vous y engager sur le long terme, car les bienfaits peuvent ne pas être immédiatement perceptibles. En fait, la méditation peut être pratiquée simplement en faisant une longue promenade dans la nature.

À la lumière de ces concepts, quelle est la clé pour vivre pleinement dans le moment présent (et éviter de s'attarder sur le passé ou le futur) ? La pleine conscience est la réponse ! Elle nous aide à être plus centrés, ancrés et présents. Selon Jon Kabat-Zinn, expert en la matière, être en pleine conscience consiste à diriger consciemment notre attention vers le moment présent, en évitant d'interpréter ou de juger les événements qui se déroulent, à chaque instant. C'est vivre plutôt que de nous perdre dans les « et si » de nos pensées, lâcher prise et simplement être. Pratiquer la pleine conscience implique d'adopter une attitude de « vivre et laisser vivre », en se concentrant sur le « ici et maintenant ».

Si vous êtes encore novice dans tout ce concept du « moment présent », commencez par de petits changements qui auront un impact durable et satisfaisant sur votre vie. Pour commencer, accueillez, appréciez et reconnaissez les petites gratifications qui ponctuent votre quotidien. Elles servent de protection contre le stress causé par les tracas et vous ramènent aux vraies priorités de la vie. Trouver et créer des gratifications tout au long de la journée, pour vous-même et pour les autres, sont très bénéfiques. Cela ne demande pas un énorme effort, mais les résultats sont impressionnants.

Par exemple, en route vers le travail, vous rencontrez un embouteillage sur l'autoroute. De plus, vous êtes stressé à l'idée d'une réunion prévue avec votre patron dès votre arrivée au bureau. Vous pourriez penser « Maudit trafic ! », ou bien profiter de ce temps d'arrêt pour apprécier le soleil, écouter de la musique à la radio ou simplement prendre un moment de répit avant de vous attaquer à vos défis professionnels. Vous pourriez même apercevoir un chevreuil dans la forêt, vous rappelant la beauté et la simplicité de la vie. Tout dépend de la façon dont vous choisissez de réagir à votre environnement et d'apprécier le moment présent.

Pour renouer avec votre vitalité et reprendre le contrôle de votre vie, Jon Kabat-Zinn propose plusieurs méthodes simples dans son livre *Wherever You Go, There You Are*. Voici quatre méthodes qui, nous espérons, vous aideront à appuyer sur le bouton « pause » quelques instants pour repartir ensuite plus sereinement :

1. **Capturez l'instant !** Combien de fois accomplissons-nous une tâche tout en pensant à une autre obligation, échéance ou activité à venir ? Trop souvent, selon Jon Kabat-Zinn. Il recommande de porter pleinement attention à ce que vous faites et à votre environnement. Interrogez-vous sur où se trouve votre esprit en ce moment précis pour savoir si vous êtes pleinement présent ou perdu dans vos pensées.
2. **Respirez !** Vous pensez que c'est évident ? Oui, mais cela compte bien plus que vous ne le pensez ! La respiration, c'est la vie. La manière dont vous respirez peut transformer votre

existence. Prenez une minute pour écouter attentivement votre respiration : cela vous ramènera au présent. Pour Jon Kabat-Zinn, c'est simple : la pleine conscience de votre respiration vous ancre dans le moment présent, vous permettant de réaliser pleinement votre éveil. Profitez de vos expirations pour faire le vide et de vos inspirations pour vous remplir de calme et d'inspiration.

3. **Cessez de faire, commencez à être !** En consultant notre liste quotidienne de tâches, nous constatons que notre principale fonction est de faire, accomplir et réaliser. Combien de fois nous plaignons-nous ou nous vantons-nous d'avoir simplement « été » pendant la journée ? Prendre du temps pour soi, c'est aussi affirmer son être dans le présent, simplement en prenant le temps de s'asseoir. Bien sûr, vous asseoir sans rien faire peut sembler non productif, mais c'est instructif : cela vous permet de vous apaiser, de méditer et d'apprendre à vivre pleinement dans le présent. Essayez-le, adoptez-le...
4. **Méditez.** Il existe de nombreuses formes de méditation ; trouvez celle qui vous convient et maintenez votre pratique, même si les bénéfices ne sont pas immédiatement perceptibles. Vous pouvez essayer la marche méditative, une promenade lente et réfléchie idéalement en pleine nature. De nombreux sites Web et applications mobiles sont également disponibles pour vous aider à méditer chez vous ou n'importe où.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Pour vous aider à prendre conscience de votre tendance à vous concentrer sur autre chose que le présent, nous vous invitons à observer quels tiroirs votre esprit visite le plus souvent pendant trois jours consécutifs cette semaine. Notez dans votre journal d'apprentissage les tiroirs que votre esprit a le plus fréquemment explorés et donnez des exemples des pensées qui ont occupé vos pensées.

Partie 2

Pendant les trois prochains jours, essayez consciemment de vivre pleinement dans le moment présent en étant attentif à vos sens (l'ouïe, la vue, l'odorat, le goût et le toucher) et à ce que vous ressentez. Soyez conscient que votre esprit a naturellement tendance à divaguer. Lorsqu'il le fait, posez-vous des questions comme « Que cherche mon esprit ? » ou « Pourquoi mon esprit divague-t-il ? ». Est-il en quête de sécurité, de distraction ou d'autre chose ?

Pour recentrer votre attention, pratiquez une respiration profonde (inspirez lentement et profondément par le nez, laissez votre abdomen se gonfler, puis expirez deux fois plus lentement que vous avez inspiré). Dirigez ensuite votre attention vers le moment présent. Vous pourriez également découvrir que la méditation peut vous être bénéfique. Comme décrit précédemment, il existe différentes formes de méditation ; même une simple promenade dans un parc peut aider à se sentir plus ancré.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cet exercice a-t-il été difficile ou facile ? Pourquoi ?
2. Dans quels « tiroirs » vos pensées résident-elles principalement ? Quel est l'impact de cela ? Où aimeriez-vous qu'elles soient ?
3. Où votre esprit a-t-il le plus souvent divagué ? Comment vous sentiez-vous ?
4. Comment avez-vous redirigé votre attention vers le moment présent ? Quelle a été l'efficacité de votre méthode ?
5. Comment avez-vous ressenti les effets de la pleine conscience dans votre vie quotidienne après avoir pratiqué ces exercices ? Avez-vous remarqué des changements dans votre niveau de stress ou d'anxiété depuis que vous avez commencé à vous concentrer sur le moment présent ? Avez-vous remarqué une amélioration dans votre capacité à vous concentrer sur les tâches importantes après avoir pratiqué la pleine conscience ?
6. Qu'avez-vous appris sur vous-même en réalisant cet exercice ?
7. Quels sont les trois avantages que les leaders peuvent tirer en vivant dans l'instant présent ?
8. Comment les leaders peuvent-ils vivre dans l'instant présent eux-mêmes et aider les membres de leur équipe à rester concentrés sur le présent ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour vous assurer de vivre pleinement le moment présent.

Quelles sont vos cinq meilleures stratégies pour gérer le stress ?

« Ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, mais le jugement qu'ils portent sur ces choses. » – Épictète

« De temps en temps, prenez du recul et détendez-vous, car lorsque vous revenez à votre travail, votre jugement sera plus clair. Prenez de la distance, car le travail semble plus petit, peut être appréhendé d'un seul coup d'œil, et un manque d'harmonie et de proportion est plus facilement identifié. » – Léonard de Vinci

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quel est votre niveau habituel de stress ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Selon les chercheurs Richard Lazarus et Susan Folkman, le stress est une « transaction entre la personne et son environnement, où la situation est évaluée comme excédant les ressources disponibles et pouvant menacer le bien-être ». C'est pourquoi deux personnes, telles que Roger et Roxanne, peuvent être face à la même situation et ressentir un niveau de stress différent : Roxanne peut se sentir stressée, tandis que Roger peut se sentir à l'aise. Roxanne fait face à un écart entre les exigences avec lesquelles elle est aux prises et sa capacité à y faire face.

Le stress déstabilise Roxanne de quatre manières distinctes : elle se sent incapable de contrôler la situation, celle-ci est imprévisible, nouvelle et/ou menace son ego. Ces quatre sources de stress (contrôle, imprévisibilité, nouveauté et ego menacé) peuvent être représentées par l'acronyme C.I.N.É., largement reconnu dans le domaine du stress au travail. Selon le Centre d'études sur le stress humain (CESH), le C.I.N.É. constitue une recette universelle du stress. Lorsqu'une ou plusieurs de ces caractéristiques sont présentes, les individus peuvent se sentir dépassés par les événements. Par exemple, si le patron de Roxanne lui demande un rapport pour le lendemain alors qu'elle est déjà en retard sur son travail et ne sait pas comment s'y prendre, elle ressentira du stress. Dans une situation similaire, Roger pourrait considérer ces exigences comme des occasions de démontrer ses compétences, évitant ainsi le stress.

Gérer le stress est un aspect crucial du rôle de leader. Peter Harms, professeur à l'Université de l'Alabama, et son équipe ont analysé les données d'études portant sur près de 50 000 employés dans 25 pays. Ils ont constaté que les leaders rencontrant des difficultés à gérer le stress transitoire ou chronique (l'épuisement professionnel) ont tendance à présenter une performance et une satisfaction au travail réduites, davantage d'accidents du travail et de comportements de retrait, une prise de décision altérée (surtout dans des situations complexes), un style de leadership directif, contrôlant et abusif ainsi qu'une agressivité accrue. Ces effets néfastes soulignent l'importance de la gestion efficace du stress : il est quasiment impossible d'être un leader efficace en étant stressé, car un leadership abusif aggrave le stress et l'épuisement des employés.

De plus, le stress n'affecte pas seulement le fonctionnement d'un leader, mais influence également les membres de son équipe. Lorsque les leaders sont stressés, ils transmettent ce stress à leur équipe par contagion. Ils peuvent ainsi devenir une source importante de stress pour leurs collaborateurs. Les leaders représentent le visage de l'organisation pour les employés, et la qualité du leadership façonne considérablement leur expérience de travail. Les leaders efficaces réduisent l'ambiguïté, offrent de la formation et du soutien, encouragent une perspective positive et créent un environnement de sécurité, de prévisibilité et de soutien. À l'inverse, un leadership inadéquat génère une expérience de travail désagréable pour les membres de l'équipe, qui subissent les conséquences mentionnées du stress.

Le point essentiel est d'être capable de reconnaître les signes du stress lorsque celui-ci se manifeste. Comprendre ce que le stress signifie personnellement vous permet de repérer rapidement ses premiers symptômes, d'identifier les méthodes les plus efficaces pour y faire face et de prendre conscience des moments propices où il risque de surgir. Maintenant que vous savez que le stress est présent, pourquoi ne pas développer des stratégies pour le gérer efficacement ? C'est ce qui distingue ceux qui savent naviguer sous pression et paraître aussi détendus que l'eau sur le dos d'un canard. Les stratégies de gestion du stress vous aident à reprendre le contrôle de vos ressources, à vous recentrer et à repartir du bon pied.

Vous avez le pouvoir de modifier la manière dont vous percevez, pensez et gérez votre stress. Vous disposez ainsi de deux leviers d'action : vos pensées et vos comportements. Il est possible de changer votre perception d'une situation stressante en lui trouvant des aspects positifs ou en la remettant en perspective. Par exemple, Roxanne pourrait considérer que sa situation est temporaire et chercher une solution réaliste pour la résoudre. Elle peut également adopter des actions concrètes pour réduire son niveau de stress, comme planifier et prioriser ses tâches, méditer, faire de l'exercice physique, etc. L'objectif est de trouver des moyens de soulagement pour pouvoir identifier des solutions à ses problèmes.

Adopter un mode de vie sain peut également renforcer votre résilience au stress. Comme le suggère Danielle Poupard, cela inclut une alimentation équilibrée, un sommeil suffisant, une hydratation adéquate, des relations sociales saines et enrichissantes, la pratique d'une activité physique, des moments de détente réguliers, la finalisation des projets en cours, une bonne organisation de la vie quotidienne et s'accorder de petites joies au quotidien.

Enfin, il est important de noter que certaines personnes sont plus enclines au stress en raison de caractéristiques spécifiques. Si vous vous reconnaissez dans une ou plusieurs des caractéristiques identifiées par Danielle Poupard – viser la perfection à tout prix, avoir du mal à déléguer, prendre ses responsabilités très au sérieux, se considérer comme invincible, avoir peur de refuser ou de dire non,

vouloir tout comprendre immédiatement, ou être très anxieux –, cet exercice sera d'autant plus pertinent pour vous.

Votre défi en deux parties

Nous vous invitons à apprendre à reconnaître le stress pour mieux le gérer. Le stress fait partie de la vie de chacun, mais vous pouvez décider de ne pas le laisser vous affecter excessivement en adoptant des stratégies efficaces ! Lorsque nous vivons des niveaux de stress élevés, il peut être difficile d'avoir la clarté d'esprit nécessaire pour reconnaître que nous sommes stressés et prendre des mesures pour le réduire. Cet exercice vous propose des solutions personnalisées pour gérer efficacement le stress dès qu'il se manifeste. Au lieu de subir le stress, choisissez une ou plusieurs de ces solutions qui vous conviennent. En ayant une liste de techniques pour surmonter le stress, vous pourrez vous détendre plus rapidement.

Partie 1

Tout d'abord, nous vous encourageons à répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage afin de mieux vous préparer en période de stress.

1. Quelles sont les cinq sources de stress les plus importantes pour vous ? Elles peuvent concerner, par exemple, vos finances, votre santé, vos relations, votre travail, etc. Décrivez-les en détail.
2. Quels sont vos premiers signes de stress ?
3. Comment vous sentez-vous ? Par exemple, anxieux, irritable, triste, etc.
4. Quelles sont vos attitudes mentales ? Par exemple, attitudes négatives, manque de concentration, etc.
5. Quelles manifestations physiologiques ressentez-vous ? Par exemple, insomnie, baisse d'énergie, maux de tête, etc.
6. Comment vos actions sont-elles affectées ? Par exemple, isolement, diminution de la productivité, etc.
7. Quelles sont vos cinq activités préférées ou méthodes pour réduire votre stress et vous détendre **à court terme** ? Ces activités vous aident-elles à vous ressourcer et à vous apaiser ? Même de petites actions peuvent avoir un impact important sur votre bien-être. Voici quelques exemples : vous promener, appeler un ami pour discuter, regarder une émission de télévision comique, cuisiner votre plat préféré, observer votre environnement assis sur un banc, prendre un bain relaxant, faire une sieste, lire un bon livre, jouer avec votre animal de compagnie, méditer, etc.

Voici la liste de Roger, qu'il doit peaufiner :

- Promener mon carlin.
- Discuter avec mon partenaire et mes amis.
- Jouer une partie de pickleball.
- Faire une sieste de 20 minutes.

- Lire un chapitre d'un bon roman.
- Mettre à jour mon calendrier et planifier la semaine prochaine.
- Boire du thé, enveloppé dans une grande couverture.
- Faire de la méditation.
- Prendre une douche chaude et revigorante.
- Réaliser un projet de bricolage à la maison.

8. Quelles sont vos cinq stratégies préférées et les plus efficaces pour gérer votre stress **à long terme** ? Autrement dit, que faites-vous pour réduire les facteurs de stress ou changer votre perception du stress ?

Voici la liste de Roxanne, qu'elle doit peaufiner :

- Réinterpréter les situations stressantes pour éviter d'être submergée.
- Renforcer ma résilience personnelle au stress et mes mécanismes d'adaptation, comme m'adonner à des passe-temps pour détourner l'attention du stress, et améliorer mon mode de vie et mes soins personnels (par exemple, dormir davantage, manger sainement et éviter de travailler excessivement).
- Éviter d'accumuler plus de stress en refusant les tâches supplémentaires lorsque nécessaire et en établissant des limites claires avec les personnes qui sollicitent ces tâches.
- Évaluer les nouvelles tâches et occasions en fonction de leur alignement avec mes priorités.
- Identifier les tâches et situations stressantes nécessitant une modification ou un abandon.
- Solliciter l'aide de mon patron pour aborder directement les situations stressantes au travail.
- Organiser une séance de remue-méninges avec des amis proches pour élaborer des stratégies de gestion de mon stress à long terme.
- Utiliser le programme d'aide aux employés et à la famille de mon employeur pour discuter avec un conseiller des situations difficiles.

Partie 2

Cette semaine :

1. Chaque fois que vous ressentez du stress, utilisez plusieurs des stratégies que vous avez identifiées ci-dessus (vos 5 + 5) pour gérer votre stress à court terme et à long terme.
2. Évaluez l'efficacité de chaque stratégie pour réduire votre niveau de stress sur une échelle de 1 (pas du tout efficace) à 10 (très efficace).
3. Notez également quelles combinaisons de stratégies sont efficaces dans quelles situations. Identifiez les combinaisons qui réduisent votre stress à court terme et celles qui vous aident à gérer le stress à long terme.

Enregistrez toutes ces informations dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Analysez les sources de stress que vous avez identifiées à la partie 1. Quels thèmes reviennent souvent ?
2. Quelles combinaisons d'actions ont été les plus efficaces pour réduire votre stress à court terme et dans quelles situations ? Passez en revue vos descriptions des méthodes de gestion du stress et identifiez celles que vous utilisez le plus souvent. Choisissez les cinq meilleures façons de réduire votre stress.
3. Quelles nouvelles stratégies ou techniques avez-vous découvertes en effectuant cet exercice qui pourraient être bénéfiques à l'avenir ?
4. Comment votre perception du stress a-t-elle évolué au fil de cet exercice ?
5. Quelles leçons avez-vous tirées de vous-même en observant votre manière de gérer le stress ?
6. Quels outils ou leçons des autres exercices pourraient vous aider à gérer votre stress (ou même à vous en débarrasser) ?
7. Comment – et pourquoi – les leaders devraient-ils gérer leur propre stress ?
8. Comment les leaders peuvent-ils contribuer à réduire le niveau de stress des membres de leur équipe ? Comment les leaders enseignent-ils aux membres de leur équipe à mieux gérer leur stress ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe pour obtenir des commentaires.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, identifiez trois actions spécifiques que vous prendrez dès maintenant pour (a) diminuer les sources de stress à long terme et pour (b) affiner vos stratégies à court terme pour gérer le stress de manière plus efficace.

Êtes-vous la pièce de résilience ?

« Le caractère ne peut pas se développer dans l'aisance et la tranquillité. Seule l'expérience des épreuves et des souffrances peut fortifier l'âme, éclairer la vision, inspirer l'ambition et mener au succès. » – Helen Keller

« Les personnes résilientes ont la capacité de retrouver rapidement l'équilibre psychologique, physiologique et social après des événements stressants. » – Alex Zautra

Attendez-vous à l'inattendu ! Le changement est la seule constante dans la vie ! Quand la vie vous donne des citrons, faites de la limonade ! Ce n'est pas ce que la vie vous apporte qui compte, mais comment vous y réagissez ! Nous avons tous probablement entendu ces expressions. Elles suggèrent que, bien que le changement puisse être l'une des principales sources de stress dans la vie, il peut également être une occasion de renouvellement personnel et professionnel. Elles soulignent également que, que vous ayez le contrôle ou non sur votre vie, c'est un choix personnel. Certaines personnes se complaisent dans le confort en se disant constamment « Je ne suis pas responsable », tandis que d'autres adoptent une perspective plus optimiste en affirmant « Cela dépend de moi ».

Combien de temps vous faut-il pour récupérer d'un événement stressant ? Si vous pouvez « encaisser les coups » et vous adapter avec succès aux changements et aux défis, vous avez probablement un haut niveau de résilience. Qu'est-ce qui vous aide à renforcer votre résilience ? Janet Denhardt et Robert Denhardt suggèrent que les personnes résilientes font avec ce qu'elles ont, utilisant ce qu'ils appellent le « bricolage ». Le « bricolage » est un processus qui émerge de facteurs de protection tels que les bonnes capacités d'adaptation, le soutien social, l'expression des émotions et la compréhension interpersonnelle.

Nous ne pouvons pas ignorer les D^{rs} Suzanne Kobasa et Salvatore Maddi, psychologues, qui ont consacré une grande partie de leur carrière à étudier la robustesse personnelle, une composante essentielle de la résilience, aux côtés du courage, de l'ingéniosité et de la ténacité mentale. Leur intérêt pour ce domaine découle de recherches menées il y a vingt ans sur l'impact du changement sur le niveau de stress de deux cents gestionnaires de Bell dans l'Illinois, faisant face à une réorganisation majeure de leur entreprise. Ils ont découvert qu'après cette période de turbulences, la moitié des gestionnaires avaient développé des maladies graves et des symptômes de stress chronique, tandis que l'autre moitié se portait bien. Les gestionnaires résilients et performants avaient su cultiver ce que les chercheurs ont identifié comme les « quatre C » de la robustesse :

1. **Engagement (Contrat)** : S'investir pleinement en trouvant un but profond pour soi-même, pour les autres et pour son travail (plutôt que de se sentir aliéné des autres, du travail et de la vie).
2. **Défi (Challenge)** : Se motiver à dépasser ses limites personnelles.
3. **Contrôle** : Ressentir un sentiment de maîtrise sur son travail quotidien, sa charge de travail et sa vie personnelle (plutôt que de se sentir désespéré).
4. **Connexion** : Éprouver un sentiment de soutien et d'implication de la part des autres.

<i>Les quatre C de la robustesse</i>	
Haut niveau de robustesse	Faible niveau de robustesse
Engagement (Contrat)	
Avoir une mission. S'impliquer activement pour réaliser sa mission. Surmonter les obstacles.	S'ennuyer. Ne pas trouver de sens dans les choses. Ne pas trouver d'activités intéressantes auxquelles participer.
Défi (Challenge)	
Voir les événements stressants comme des défis positifs et créatifs. Voir le changement comme inévitable et l'accueillir comme une occasion de croissance et d'apprentissage.	Voir les événements stressants comme des problèmes. Se sentir menacé par le changement.
Contrôle	
Se sentir en contrôle de sa vie. Avoir un sentiment de pouvoir personnel. Rechercher des moyens d'avoir plus de contrôle dans ses activités. Prendre des mesures concrètes ou choisir d'éviter de se sentir stressé dans des situations incontrôlables.	Se sentir impuissant. Réagir aux problèmes. Être passif, laisser quelqu'un d'autre résoudre les problèmes. Se sentir stressé dans des situations qui ne peuvent pas être contrôlées.
Connexion	

Se sentir soutenu et avoir un sentiment de communauté.	Se sentir socialement isolé et seul. Se sentir aliéné.
--	---

Souhaitez-vous renforcer votre résilience ? Rappelez-vous, la résilience n'est pas quelque chose qui se produit spontanément. Surmonter les habitudes bien ancrées de se sentir ennuyé, impuissant et isolé nécessite une attention et des efforts délibérés. Il peut être tentant de rejeter cette notion de résilience en la considérant comme du bla-bla psychologique, même si elle repose sur plusieurs décennies de recherches scientifiques. C'est à vous de choisir, mais gardez à l'esprit que la résilience est un atout précieux.

Votre défi en trois parties

Ce défi vous encourage à identifier et à appliquer diverses méthodes pour renforcer votre robustesse et votre résilience dans divers contextes. Donc, l'objectif de ce processus est de renforcer votre résilience personnelle, c'est-à-dire votre capacité à rebondir après des revers et des situations difficiles. Lorsque des événements malheureux surviennent, les personnes résilientes sont capables de récupérer rapidement et de s'adapter aux circonstances changeantes. Développer votre capacité à rebondir face à l'adversité implique de renforcer votre confiance en vous-même (« Je peux gérer cela ! ») et votre optimisme (« Tout ira bien ! »), ce qui vous permettra de faire face aux défis et de persévérer dans la réalisation de vos objectifs. Pour cette partie du défi, nous avons adapté un exercice efficace pour le développement du capital psychologique positif, dont la résilience est un élément clé, inspiré par les travaux de Fred Luthans et ses collaborateurs.

Partie 1

Pour commencer, examinez attentivement le tableau des quatre C de la robustesse ci-dessus.

1. Évaluez votre niveau de robustesse sur une échelle de 1 à 10. Sur quels aspects ou événements basez-vous cette évaluation ? Enregistrez ce score dans votre journal d'apprentissage et citez des exemples justifiant votre évaluation.
2. Identifiez au moins huit actions spécifiques que vous pouvez entreprendre cette semaine pour renforcer les quatre C dans votre vie professionnelle et personnelle.
3. Organisez une réunion avec les membres de votre équipe pour discuter des moyens de vous soutenir mutuellement dans le développement d'une robustesse accrue.

Enregistrez toutes ces informations dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

Cette semaine, engagez-vous à mettre en œuvre au moins trois ou quatre de ces actions pour renforcer votre robustesse. Pour explorer davantage d'options et de ressources, vous pouvez effectuer une recherche rapide sur Google en utilisant les termes « psychologues Suzanne Kobasa et

Salvatore Maddi» associés au mot «robustesse». Assurez-vous de consigner tous vos efforts dans votre journal d'apprentissage.

Partie 3

Réfléchissez à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

1. Réfléchissez à une situation difficile de votre vie personnelle ou professionnelle où vous vous êtes senti bloqué et incapable de progresser. Décrivez ce que vous avez fait, vos pensées et vos émotions dans cette situation.
2. Identifiez ce qui relève de votre contrôle personnel dans cette situation et ce qui échappe à votre contrôle.
3. En vous concentrant sur les aspects que vous pouvez contrôler, faites un remue-méninges et répertoriez toutes les actions possibles que vous pouvez entreprendre pour faire face à cette difficulté.
4. Examinez votre liste, choisissez les actions que vous vous engagez à entreprendre cette semaine et déterminez où, quand et comment les mettre en œuvre. Quelles sont vos prochaines étapes ? Quels résultats espérez-vous obtenir ?
5. Une fois votre plan mis en œuvre, évaluez son efficacité et ajustez-le si nécessaire en élaborant un nouveau plan.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été votre expérience lors de cet exercice ? Avez-vous été surpris par quelque chose ?
2. Dans quelle mesure vos efforts pour augmenter votre niveau de robustesse ont-ils été efficaces (parties 1 et 2) ? Et pour la résilience (partie 3) ? Qu'est-ce qui vous a aidé et qu'est-ce qui vous a posé problème dans ce processus ?
3. Comment votre niveau de robustesse actuel influence-t-il votre capacité à prendre des décisions sous pression ?
4. Quelles sont les principales différences que vous avez observées entre les moments où vous avez géré le stress efficacement et ceux où vous avez eu du mal ?
5. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?
6. Pourquoi est-il important que les leaders possèdent des niveaux élevés de robustesse et de résilience ?
7. Que peuvent faire les leaders pour aider les membres de leur équipe à accroître leur niveau de robustesse et de résilience ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, notez trois actions spécifiques que vous prendrez immédiatement pour développer votre niveau de (a) robustesse et de (b) résilience.

Roxanne : L'autre jour, je lisais un article de journal de Rosa Silverman où elle discutait de l'idée de Rick Hanson pour programmer notre cerveau afin qu'il soit résilient. Il propose trois étapes. D'abord, lorsqu'on vit un moment de joie, de paix ou tout autre moment positif, il faut le prolonger et le savourer pendant 10 à 20 secondes. Ensuite, ressentir ces moments dans notre corps, c'est-à-dire noter comment la joie se manifeste physiquement. Enfin, identifier ce qui nous fait du bien à ce moment précis. Tous ces éléments aident à « programmer » notre cerveau et à tirer le meilleur parti de nos expériences positives.

Roger : Je vois. C'est comme ralentir le temps et aider notre cerveau à se souvenir de l'expérience.

Roxanne : Exactement. Apparemment, les choses négatives s'accrochent naturellement au cerveau comme du Velcro, tandis que les bonnes expériences sont plutôt comme du Téflon. Donc, nous devons changer notre perspective et nous attacher aux expériences positives lorsqu'elles se produisent.

Roger : Ça demandera un peu de pratique et d'efforts, surtout pour quelqu'un comme moi qui est orienté vers l'action. Mais ça vaut le coup.

Seriez-vous prêt à relever le défi de 5 minutes de générosité ?

« Pardonnez encore, encore et encore.

Et ne supprimez jamais une impulsion généreuse. » – Épictète

« Des milliers de bougies peuvent être allumées à partir d'une seule bougie, et la vie de la bougie ne sera pas raccourcie. Le bonheur ne diminue jamais en étant partagé. » – Bouddha

Avez-vous déjà été témoin d'actes de gentillesse se produisant sous vos yeux ? Ils sont nombreux : un jeune homme qui aide une dame âgée à traverser la rue, un passant qui sourit à la personne qu'il rencontre sur le trottoir, une personne qui offre un repas à un sans-abri sans qu'il n'ait rien demandé, etc. Quelle est votre réaction face à ces initiatives altruistes ? Est-ce que cela renforce votre confiance en l'humanité ?

Nous sous-estimons souvent l'impact de la gentillesse et des services désintéressés. Les leaders, quant à eux, savent que de petites actions peuvent avoir un impact considérable sur autrui. C'est d'ailleurs entre autres pour cette raison que les leaders sont admirés. Ils apportent leur aide et sont prêts à donner d'eux-mêmes : leur expertise, leur temps et leur soutien. Ils sont conscients que même cinq minutes peuvent améliorer la vie de quelqu'un. Ils ne rendent pas service pour obtenir quelque chose en retour : ils trouvent beaucoup de satisfaction à aider les autres, et ces derniers se souviennent longtemps de ces « mini actes » de bonté. Ainsi, leur réputation de générosité envers les autres se développe et se confirme.

Dans une entrevue avec Dan Schawbel publiée dans *Forbes*, le professeur Adam Grant fait part de ses perspectives sur le succès. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ceux qui font preuve de générosité – avec leur temps, leurs compétences, leur écoute et leur personne en général – ne se font pas exploiter ou « manger la laine sur le dos » par leur entourage. Au contraire, Adam Grant soutient qu'ils ont tendance à mieux réussir, car aider les autres les fait grandir et progresser. Être altruiste implique de nous décentrer de nous et de nous concentrer sur les autres, ne serait-ce que pour quelques minutes, démontrant ainsi notre ouverture et l'importance que nous accordons à nos relations. Adam Grant souligne également que l'entraide peut être révélatrice : une personne digne de confiance répondra par la réciprocité lorsqu'elle reçoit une faveur.

Cependant, il est crucial de reconnaître qu'il n'est pas toujours nécessaire de donner. Selon Grant, il existe trois principales mentalités dans les relations personnelles :

1. **Les preneurs** privilégient leur gain personnel en toutes circonstances. Ils cherchent à tirer profit de ce que les autres peuvent leur offrir. À court terme, ils peuvent réussir, mais ils

réalisent rapidement que les autres ne sont pas disposés à les aider en retour. Par exemple, un ami qui s'attend toujours à ce que les autres paient ses billets de théâtre recevra bientôt moins d'invitations.

2. **Les matcheurs** cherchent à établir une situation de commerce équitable. Ils adoptent une approche de contrepartie qui semble juste en surface, mais qui ne favorise pas le développement de relations authentiques. Par exemple, une amie pourrait vous aider à déménager à condition que vous lui rendiez le même service.
3. **Les donneurs** cherchent à rendre service et à aider les autres, indépendamment des avantages potentiels. Ils veulent sentir qu'ils peuvent changer les choses pour autrui et offrent généreusement de leur temps, de leurs conseils et de leurs ressources. Bien entendu, ces comportements peuvent tous être appropriés selon les situations. L'objectif est de trouver un équilibre entre donner et recevoir.

Selon Grant, étant donné que les donneurs sont souvent les plus prospères et les plus respectés à long terme, il suggère aux gens de cultiver l'habitude de donner sans rien attendre en retour. De plus, lorsque nous aidons les autres, nous en retirons toujours une certaine satisfaction en retour. Par exemple, lorsque Roger déneige le trottoir de sa voisine âgée, il éprouve un sentiment de bien-être et de satisfaction personnelle pour avoir pu lui être utile. En adoptant plus souvent ce rôle de donneur, les individus peuvent accroître leur respectabilité auprès de ceux qu'ils assistent.

D'autres chercheurs renforcent les arguments de Grant. Bob Burg et John David Mann affirment que passer d'une approche centrée sur « moi » à une approche centrée sur « vous » conduit à des résultats inattendus. Ils soutiennent que l'état d'esprit généreux est la clé d'une vie riche et épanouissante. Voici quelques gestes gentils et simples que vous pouvez poser au quotidien, selon les rédacteurs du magazine *Oprah* :

- Prendre le temps de guider une personne qui semble perdue.
- Offrir un café à un collègue ou à un ami.
- Écrire une note de remerciement à un professeur qui a eu un impact sur votre vie.
- Poser la question sincère « Comment ça va ? » à quelqu'un et écouter sincèrement la réponse.

Gardez à l'esprit que la générosité ne se résume pas seulement à donner votre temps ou votre argent ; elle inclut également une générosité du cœur et de l'esprit, qui implique d'offrir gentillesse, empathie et compréhension aux autres. Les possibilités sont infinies et ne sont limitées que par votre imagination et votre volonté d'apporter un petit coup de pouce aux autres.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous généreux ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pour développer votre réflexe de générosité, cette semaine, nous vous invitons à être particulièrement bienveillant envers les personnes qui vous entourent. Comme le suggère Grant, cinq minutes suffisent. Chaque jour cette semaine, au moins trois fois par jour, rendez service à quelqu'un dans votre entourage ou même à quelqu'un que vous ne connaissez pas. Déterminez vous-même en quoi consisteront ces gestes, qui peuvent être planifiés ou spontanés. Cela peut impliquer de donner un peu de votre temps, de partager vos connaissances, d'écrire une note de remerciement, d'aider un ami à accomplir une tâche, etc.

Notez dans votre journal d'apprentissage tout ce que vous avez fait, comment vous vous sentiez avant de réaliser ces gestes, pendant que vous les réalisiez et après les avoir réalisés ainsi que les réactions des autres.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment avez-vous décidé qui bénéficierait de vos faveurs ? Comment avez-vous choisi le service que vous alliez rendre à ces personnes ?
2. Vous avez noté comment vous vous sentiez avant, pendant et après votre action. Quelles conclusions pouvez-vous tirer de vos sentiments à la lumière de ce que vous avez écrit ?
3. De même, vous avez gardé une trace détaillée de la réaction des autres à votre générosité. Quelles conclusions pouvez-vous en tirer à ce sujet ?
4. Quel a été l'impact de ces gestes de générosité sur vos relations avec les autres ? Sur votre perception de vous-même et des autres ?
5. En général, avez-vous tendance à être plutôt un preneur, un matcheur ou un donneur ? Est-ce que cela dépend des circonstances ou de votre humeur ? Expliquez vos réponses.
6. Que peut enseigner cet exercice aux leaders ? Selon vous, lequel des trois modes (le donneur, le preneur, le matcheur) un leader génial devrait-il le plus souvent adopter avec son équipe ? Pourquoi ? Est-il possible d'adopter le comportement de preneur tout en restant un formidable leader ? Expliquez vos réponses.
7. Comment les leaders peuvent-ils inciter les membres de leur équipe à faire de la place à la fois à l'altruisme et à l'entraide dans leur vie ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) augmenter les occasions de servir les gens autour de vous et pour (b) encourager ce comportement chez les autres.

Roxanne : J'ai fait une découverte formidable cette semaine : l'importance de la générosité. En prenant un peu de mon temps pour aider ma voisine et en étant plus attentive aux besoins des autres, j'ai beaucoup appris... En fait, je me suis rendu compte que j'étais un peu égoïste. La vie va si vite, et il est facile de se concentrer uniquement sur ses propres affaires pour respecter ses échéances et ses obligations. Mais tu sais, je crois que la vraie richesse réside dans la générosité. En plus, ça profite à tout le monde !

Roger : Ce que tu dis est vraiment super, Roxanne. Oui, ça crée un effet boule de neige. Quand on est généreux, ça inspire les autres à l'être à leur tour. Ça me rappelle une citation de Martin Luther King : « La question la plus persistante et urgente de la vie est : que faites-vous pour les autres ? »

Roxanne : Oh oui, je suis tout à fait d'accord. En plus, c'est tellement gratifiant de sortir de soi-même et de ses préoccupations pour s'ouvrir au monde.

Roger : Bon... Tu m'as convaincu d'intégrer plus de générosité dans ma vie. D'ailleurs, est-ce que tu as besoin d'aide pour quelque chose ? J'ai cinq minutes à te consacrer !

De quoi êtes-vous reconnaissant ?

« Souris à la vie, et elle te sourira ! » – Proverbe

Quand prenons-nous le temps d'être reconnaissants pour ce que nous avons, pour ce que nous vivons et pour les personnes que nous côtoyons ? Vous souvenez-vous de la dernière fois que vous avez exprimé de la gratitude, soit verbalement ou par écrit, pour les contributions positives des autres, qu'elles soient grandes ou petites, dans votre vie quotidienne ? Notez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

Qu'est-ce la gratitude ? Selon le livre *Thanks !* du chercheur Robert Emmons, la gratitude est bien plus qu'une simple attitude : elle vous fait sentir bien, motivé, reconnaissant et épanoui. La gratitude est donc une attitude qui vous donne de l'altitude ! Selon lui, la gratitude se décline en deux principales étapes :

1. La prise de conscience de ce qui est bien, bon et positif dans notre vie. Il s'agit d'être en mesure de déceler ce qui arrive de bien, ce qui nous rend heureux et ce qui nous fait du bien.
2. Reconnaître que l'origine de notre gratitude est souvent, pour ne pas dire tout le temps, extérieure à nous-mêmes. Il s'agit de reconnaître notre environnement : les personnes et les animaux qui nous entourent, la nature, les actes de bonté et les merveilles de la vie.

Ces deux étapes nécessitent de l'humilité, selon l'expert : il faut être en mesure de reconnaître l'apport des autres à notre vie et à notre bonheur afin d'apprécier leurs contributions. La gratitude, c'est être capable de dire sincèrement merci à ceux qui nous entourent pour ce qu'ils font, de dire merci à la vie pour ce qu'elle nous apporte, de dire merci à tout ce qui nous enchante dans notre quotidien. Accueillir la gratitude dans son esprit, c'est s'ouvrir à toutes les petites magies de la vie !

La gratitude ne se limite pas à ce que vous faites ; elle fait également partie intégrante de votre être. Nous appelons cette caractéristique stable de la personnalité « la gratitude en tant que trait », ce qui signifie avoir une tendance naturelle à remarquer et à apprécier les bonnes choses de la vie. C'est le fait de ressentir et d'exprimer régulièrement sa gratitude dans différentes situations.

Et vous ? Avez-vous tendance à vous concentrer sur les erreurs et les défauts des autres ? Restez-vous silencieux lorsque vous voyez quelqu'un accomplir quelque chose de formidable ? Ou bien cherchez-vous activement des moyens de montrer votre gratitude, même à travers de petits gestes ? Notez vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

Un leader est sûrement familier avec la pratique de la gratitude sur une base régulière. En fait, la gratitude et le leadership ont une chose indéniable en commun : la reconnaissance de l'apport des

autres. Sans les membres de son équipe et ceux qui le suivent, un leader n'est rien de plus qu'un simple individu. Les recherches menées par Chenwei Li, professeur à l'Université d'État de San Francisco, et son équipe suggèrent que les leaders efficaces possèdent beaucoup de ce trait. La gratitude est leur « tendance » ! Ils reconnaissent et apprécient les contributions des autres, ce qui stimule l'innovation et améliore la satisfaction et le bien-être des individus. Ils savent dire merci à ceux qui font d'eux des leaders. Nous pourrions même dire que la gratitude dont ils font preuve rejaillit sur eux et leur revient au centuple. En résumé, la gratitude est une force puissante qui enrichit à la fois celui qui l'exprime et celui qui la reçoit, renforçant ainsi les relations et créant un environnement positif et motivant pour tous.

Vous doutez toujours des bienfaits de la gratitude ? Probablement plus après ces arguments avancés par l'expert Robert Emmons dans un de ses articles sur son site Greater Good. Tout d'abord, le chercheur mentionne qu'éprouver de la gratitude nous permet de vivre dans le moment présent et de l'apprécier pleinement. Lorsque nous prenons le temps de constater les belles choses qui nous entourent, nous ressentons les émotions positives qu'elles provoquent en nous. Cela nous aide à nous détacher de nos préoccupations futures et de nos échéances, nous permettant ainsi de savourer l'instant présent. Par exemple, en chemin vers votre bureau, si vous voyez de petits oiseaux sauter d'une branche à l'autre et pépier joyeusement, prenez le temps de profiter de la scène, respirez l'air frais et reconnaissez que la vie est remplie de petits trésors qui ne demandent qu'à être remarqués.

Ensuite, Emmons souligne que la gratitude agit comme une barrière contre les émotions négatives. En étant en mode « gratitude », nous découvrons ses bienfaits sur notre mental et sur notre humeur. Les moments passés à être reconnaissants sont des moments où nous générons des pensées positives, plutôt que de ressasser des pensées néfastes. Ainsi, même si la gratitude vous transporte dans un état de bien-être ne serait-ce que pour quelques secondes, vous en ressentirez les effets tout au long de la journée. En conclusion, intégrer la gratitude dans notre quotidien nous permet non seulement de mieux apprécier les petits plaisirs de la vie, mais aussi de nous protéger contre les pensées et émotions négatives, créant ainsi un cercle vertueux de bien-être et de positivité.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure est-il difficile d'exprimer votre gratitude aux autres ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Tout cela vous inspire-t-il à faire un petit saut au pays de la gratitude ? À la fin de trois jours cette semaine, nous vous invitons à écrire toutes les choses pour lesquelles vous êtes reconnaissant dans votre journal d'apprentissage. Assurez-vous que votre liste soit aussi exhaustive que possible. Il peut s'agir de faits ou d'événements simples, comme « Le commis de l'épicerie m'a souri », ou de quelque

chose de significatif, comme « J'ai appris que mon amie attend un bébé ». L'important est de préparer une liste complète en repensant à l'ensemble de votre journée.

Prenez le temps de bien réfléchir et d'inclure chaque petite chose qui a apporté un sourire à votre visage ou réchauffé votre cœur. Vous pourriez être surpris de voir à quel point il y a de nombreux moments de gratitude qui passent souvent inaperçus.

Partie 2

C'est bien beau de réfléchir à tout ce pour quoi vous avez de la gratitude ; en fait, cela améliore la santé mentale des gens. Mais, comme vous le réalisez probablement, se contenter de réfléchir ne suffit pas : il faut aussi démontrer sa gratitude. Vous n'avez pas besoin de faire de grands gestes. Vous pouvez exprimer votre reconnaissance au quotidien par de petites actions.

Donc, votre défi dans la partie 2 consiste à démontrer autant de gratitude – ou de reconnaissance – verbalement que possible envers les autres au cours des trois jours suivant la réalisation de la partie 1. Nous vous invitons à y aller à fond et à fournir un effort conscient pour montrer le maximum de gratitude dans vos interactions avec les autres. En effet, faites-en plus que d'habitude/que nécessaire.. Voici quelques exemples de gratitude verbale :

- Dites « merci » sincèrement.
- Remerciez quelqu'un pour quelque chose de précis, par exemple : « Merci de m'avoir aidé avec le projet ; votre contribution a été inestimable. »
- Exprimez votre appréciation, par exemple : « J'apprécie vraiment ton aide... »
- Reconnaissez comment les actions des autres ont eu un impact positif pour vous, par exemple : « Votre conseil m'a vraiment aidé. »

Notez vos efforts dans votre journal d'apprentissage. N'oubliez pas que la gratitude ne se limite pas aux mots ; elle se manifeste aussi par votre attitude et vos gestes. Montrez votre appréciation avec un sourire, un regard chaleureux ou un geste attentionné.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, à quel point a-t-il été difficile de créer une liste de gratitude ? Justifiez votre note. Si votre note est supérieure à 6, pourquoi est-ce le cas ?
2. Comment décririez-vous votre expérience de création d'une liste de gratitude ? Combien d'efforts a-t-il fallu pour rédiger cette liste de gratitude ? Est-ce devenu plus facile avec le temps ?
3. La recherche montre que préparer des listes de gratitude réduit le niveau de stress. Était-ce le cas pour vous ? Comment la création de votre liste a-t-elle influencé votre humeur et votre vision de la vie ? Quels avantages avez-vous retirés de la création de votre liste de gratitude quotidienne ?
4. Comment décririez-vous votre expérience d'expression verbale de gratitude ? Était-ce difficile ou facile ? Est-ce devenu plus facile avec le temps ? Expliquez vos réponses.

5. Quelles ont été les réactions des autres à vos expressions verbales de gratitude ? Pourquoi pensez-vous que cela s'est passé ainsi ?
6. Quelles leçons avez-vous apprises sur vous-même grâce à cet exercice ?
7. Pourquoi cet exercice est-il particulièrement important et bénéfique pour les leaders ?
8. Comment les leaders peuvent-ils encourager les membres de leur équipe à exprimer ce qu'ils apprécient et à construire une culture de gratitude ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) accroître votre conscience de toutes les raisons pour lesquelles vous pouvez être reconnaissant, pour (b) exprimer votre gratitude de manière régulière et pour (c) sensibiliser les autres à l'importance de la gratitude et de l'expression de celle-ci. Soyez précis et détaillé dans vos descriptions afin de transformer ces intentions en habitudes concrètes et durables.

Roxanne : Pour un leader, la gratitude ne doit pas être prise à la légère. Il doit être conscient de l'aide qu'il reçoit et l'apprécier pleinement. Le leader doit reconnaître que les personnes autour de lui ont souvent joué un rôle déterminant dans son parcours. Sans elles, il ne serait peut-être pas là où il est aujourd'hui. Tous ces éléments sont cruciaux dans la vie d'un leader, et il est essentiel qu'il en prenne conscience. Le leader ne doit pas seulement exprimer sa gratitude envers ceux qui lui offrent un soutien tangible, mais aussi reconnaître l'importance du soutien intangible.

Roger : Absolument ! À mon avis, le leadership transformationnel consiste non seulement à s'améliorer, mais aussi à transformer son équipe et son environnement pour créer une équipe plus performante. En instaurant une culture de gratitude, le leader favorise une meilleure communication, renforce l'autonomie et améliore la performance globale de son équipe. Lorsque tous les membres se sentent appréciés à leur juste valeur, ils sont motivés à travailler ensemble pour atteindre, voire dépasser les objectifs fixés.

Roxanne : Cette semaine, j'ai exprimé ma gratitude envers les membres de mon équipe, qui se sont beaucoup investis dans un projet ambitieux. Je me souviens encore de leur expression joyeuse, paisible et légèrement gênée. C'était émouvant de voir à quel point ils savouraient leur réussite et appréciaient la reconnaissance que je leur accordais.

Roger : Je ne doute pas de l'impact positif de cette reconnaissance. Pour un leader, témoigner de la gratitude est essentiel, car ça renforce son appréciation et son respect au sein de l'équipe. Lorsque chaque membre se sent valorisé, les possibilités de réussite deviennent infinies !

Roxanne : Tu as raison. Tu sais, exprimer ma gratitude m'a autant enrichie, voire plus, que ceux à qui je l'ai exprimée. C'était une expérience vraiment puissante. Je réalise que je devrais le faire plus souvent. D'ailleurs, je vais appeler immédiatement les personnes que j'aime pour leur dire combien leur

présence et leur soutien sont précieux pour moi. Après tout, elles contribuent à façonner qui je suis. Je t'encourage à faire de même !

Roger : Pourquoi pas ? La gratitude ne coûte rien et apporte tellement à ceux qui la reçoivent ! Roxanne, j'apprécie vraiment nos échanges. Merci à toi !

À qui enverriez-vous une lettre de gratitude ?

« Toujours prendre la voie élevée. » – John Maxwell

« La lutte se termine lorsque la gratitude commence. » – Neale Donald Walsch

Il y a une immense différence entre ressentir de la gratitude et l'exprimer ouvertement. Dans le premier cas, vous êtes en mesure de reconnaître les choses qui vous rendent heureux et de comprendre que le monde extérieur peut vous apporter beaucoup. Dans le second, vous ressentez, reconnaissez et exprimez les choses qui vous font éprouver de la gratitude. La recherche montre que la gratitude est un élément clé du bonheur personnel, de la satisfaction dans la vie et du rendement au travail. Ceux qui sont reconnaissants pour leurs expériences passées et qui mettent l'accent sur leurs réussites plutôt que sur leurs déceptions sont beaucoup plus heureux, tant sur le plan professionnel que personnel. De plus, la gratitude produit des comportements socialement positifs.

Les grands leaders font preuve de beaucoup de gratitude et de reconnaissance, même lorsque cela n'est pas requis ou attendu. Ils pratiquent régulièrement la gratitude. Ils connaissent l'importance de nouer de bonnes relations et de contribuer à un « compte bancaire émotionnel » pour renforcer leurs liens sociaux avec les autres. Ils sont sincères. Ils collaborent, écoutent et font l'effort de communiquer de manière bienveillante avec chacun. Les leaders doivent donner l'exemple à leur équipe en prenant le temps de ressentir de la gratitude et de l'exprimer ouvertement. En fait, la gratitude et le leadership ont un point commun indéniable : reconnaître les contributions des autres. Sans les membres de son équipe et ceux qui le suivent, un leader n'est rien de plus qu'un simple individu. Les leaders sont humbles et savent qu'ils dépendent dans une certaine mesure des autres. Ils savent également reconnaître les forces des autres, leurs contributions et leur bon travail. Ils savent remercier ceux qui font d'eux des leaders. Et la gratitude qu'ils manifestent se reflète également sur eux !

Quel est le contraire de la gratitude ? Être ingrat et ne pas reconnaître ou apprécier les efforts des autres. Cela se manifeste par un sentiment de droit, penser que les autres existent pour vous servir, être égoïste et centré sur vous-même, avoir des attentes énormes envers les autres, penser que les autres devraient être à votre écoute, attendre et demander plus que votre juste part, prendre les autres pour acquis, être tellement concentré sur vous-même que vous ne voyez pas l'impact que vous avez sur les autres et ne pas dire merci pour les services que les autres vous ont rendus (oui, même s'ils sont payés pour le faire). Ce ne sont pas des comportements de leadership !

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure est-il difficile d'exprimer votre gratitude aux autres par écrit ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Nous vous proposons un exercice décrit par Andrew Morris, Lyn Boulter et Céleste Brotheridge dans leur article sur les liens entre les lettres de gratitude et l'intelligence émotionnelle.

Partie 1

1. Identifiez au moins une personne dans votre vie qui a manifesté de la gentillesse envers vous et à qui vous n'avez pas exprimé suffisamment votre reconnaissance. Cela pourrait être un parent (qui vous conseille, vous aime et vous soutient dans vos projets), un ami (qui vous fait rire), un enseignant (qui vous a inspiré dans une matière en particulier), un supérieur (qui vous soutient au travail), etc.
2. Rédigez une lettre de gratitude à cette personne, expliquant clairement les raisons pour lesquelles vous êtes reconnaissant.

Insérez une copie de votre lettre dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

1. Contactez cette personne et demandez-lui si vous pouvez la rencontrer en personne. Cette étape doit être réalisée en personne pour avoir un impact significatif. Un simple courriel n'est pas du tout suffisant. Si une rencontre en personne n'est pas possible, utilisez Teams ou Zoom pour communiquer votre message, ou joignez cette personne par téléphone.
2. Lors de votre rencontre, lisez-lui la lettre que vous avez rédigée.
3. Après la rencontre, réfléchissez aux émotions que vous avez ressenties en écrivant et en présentant la lettre, ainsi qu'aux émotions exprimées par la personne.

Notez toutes vos actions et vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À qui avez-vous choisi de montrer votre gratitude ? Pourquoi ?
2. Auriez-vous démontré votre gratitude envers cette personne si vous n'aviez pas effectué cet exercice ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Qu'avez-vous ressenti lorsque :
 - a. vous avez choisi la personne ?

- b. vous avez écrit la lettre ?
 - c. vous avez lu la lettre ?
 - d. vous avez vu sa réaction ? Comment a-t-elle réagi ?
4. Qu'avez-vous appris sur la gratitude grâce à cet exercice ?
 5. Comment les leaders pourraient-ils appliquer l'idée de lettres de gratitude au travail et à la maison ?
 6. Comment les leaders peuvent-ils encourager leur équipe à exprimer de la gratitude ?
- Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) démontrer plus de gratitude envers les autres et pour (b) encourager les autres à faire preuve de gratitude au quotidien.

Dans quelle mesure êtes-vous courageux et sage ?

« Donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer celles que je peux, et la sagesse d'en connaître la différence. » – La prière de la sérénité

« Tout comme les trésors découverts sur la terre, la vertu naît des bonnes actions, et la sagesse apparaît dans un esprit pur et paisible. Pour marcher en toute sécurité dans le labyrinthe de la vie humaine, il faut la lumière de la sagesse et les conseils de la vertu. » – Bouddha

« Le courage est la résistance à la peur, la maîtrise de la peur, pas l'absence de peur. »
– Mark Twain

« La sagesse sait que la relation change avec le temps ; le courage sait lorsqu'il est temps de changer la relation. » – Mark Amend

Quelle image vous vient à l'esprit lorsque l'on évoque les mots « courage » et « sagesse » ? Voyez-vous immédiatement un brave chevalier et un moine bouddhiste ? C'est normal, car ces mots sont souvent associés à ces images. Mais que diriez-vous de moderniser et d'actualiser votre vision du courage et de la sagesse ?

Selon Michael Lombardo et Robert Eichinger, le courage consiste à faire ce qui doit être fait au bon moment et de la bonne manière. Les situations qui exigent du courage impliquent généralement une certaine quantité de peur, comme la peur de l'échec, la peur de se tromper ou la peur de perdre le contrôle de la situation ou de soi-même. Les individus courageux présentent plusieurs caractéristiques, selon les auteurs : ils n'évitent pas les situations difficiles, ils acceptent de prendre des décisions impopulaires lorsqu'ils pensent que c'est la bonne chose à faire, ils gèrent les conflits avec maturité et ils montrent du leadership lorsque la situation l'exige. Comme le disait Winston Churchill : « Le courage est estimé la première des qualités humaines, car c'est la qualité qui garantit toutes les autres. »

En revanche, certaines personnes manquent de cette qualité. Peureuses, elles évitent les conflits et manquent d'affirmation. Elles sont généralement incapables de présenter une décision impopulaire et sont intimidées par les personnes en position de pouvoir. Elles préfèrent se retirer pour laisser les autres prendre les devants et évitent les controverses. Ces individus ont peur de se tromper, redoutent les résultats perdants-gagnants et hésitent à prendre des décisions difficiles.

Les leaders évaluent courageusement les risques en pesant le pour et le contre de leurs décisions. Ils examinent les perspectives de succès et d'échec, en tenant compte de l'impact sur toutes les personnes touchées. Tester les eaux de la culture organisationnelle implique d'évaluer l'ouverture de

l'entreprise aux prises de risques. Encourage-t-elle les nouvelles idées et les initiatives audacieuses, ou préfère-t-elle jouer la sécurité ? Pour repousser ces limites, les leaders efficaces :

1. **ont une vision claire.** Ils savent où ils veulent mener l'équipe, ce qui les guide dans la prise de décisions audacieuses alignées avec l'objectif global.
2. **réfléchissent en profondeur.** Ils utilisent des faits et des chiffres pour évaluer rigoureusement les risques et mieux comprendre les implications.
3. **en discutent.** Les bons leaders échangent avec leur équipe et d'autres personnes dès le début. Ils écoutent différents points de vue et rassemblent les gens avant d'agir.
4. **commencent petit et voient grand.** Parfois, ils commencent par de petits risques stratégiques pour renforcer la confiance et démontrer que prendre des risques peut être profitable.
5. **apprennent en chemin.** Ils sont ouverts à tirer des leçons aussi bien des succès que des échecs, ce qui leur permet d'ajuster leurs stratégies et de perfectionner leur gestion des risques.
6. **tiennent leurs collaborateurs bien informés.** Ils expliquent les raisons derrière leurs prises de risques et les objectifs, évitant ainsi toute confusion et alignant le travail de tous vers un but commun.
7. **encouragent la créativité.** Ils veillent à ce que chacun se sente libre de proposer de nouvelles idées, créant ainsi un environnement dynamique qui stimule l'innovation au sein de l'équipe.
8. **montrent l'exemple.** Ils démontrent qu'ils sont prêts à prendre des risques eux-mêmes et à rebondir rapidement en cas d'échec. Cela encourage les autres à faire preuve de courage et d'initiative.

D'un autre côté, la sagesse signifie avoir une vision claire du monde pour agir en harmonie avec lui. Le chercheur John Bigelow affirme que la sagesse est souvent associée à un sens du jugement aiguisé, à l'intelligence ainsi qu'à des compétences interpersonnelles marquées. De même, selon Bernard McKenna, David Rooney et Kimberley Boal : « La sagesse dépend de manière critique de l'éthique, du jugement, de l'intelligence, de la créativité et d'autres formes transcendantes de l'intellection humaine. Ainsi, la sagesse se préoccupe moins de ce que nous connaissons et davantage de ce que nous faisons et de comment nous agissons. » La sagesse se traduit donc dans l'action.

Les personnes sages tendent à adopter huit principaux comportements, selon John Bigelow et nos observations :

1. **Elles privilégient le long terme au court terme.** Elles savent que les décisions qui offrent une satisfaction à long terme sont souvent plus gratifiantes, malgré les efforts requis. Ainsi, plutôt que de choisir une option facile ou une récompense immédiate, elles optent pour le succès durable à plus long terme. Elles anticipent les conséquences à long terme de leurs actions et de leurs décisions.
2. **Elles apprennent de leurs expériences.** Plutôt que d'oublier leurs expériences passées, elles en tirent des leçons pour éviter de répéter leurs erreurs et pour s'améliorer. Elles écoutent également les autres pour apprendre de leurs expériences. La réflexion régulière sur leurs décisions passées et leurs résultats les aide à mieux comprendre et à tirer des leçons de leurs erreurs.
3. **Elles possèdent une bonne connaissance de soi,** ce qui implique une compréhension profonde d'elles-mêmes et un respect de leurs propres limites. Elles sont ouvertes à l'apprentissage des autres, même ceux qui ont des expériences ou des perspectives différentes.
4. **Elles ont un bagage de connaissances qu'elles utilisent judicieusement pour interpréter le monde qui les entoure,** tout en reconnaissant qu'elles ne savent pas tout. Elles continuent donc à se former régulièrement sur des sujets pertinents à leur domaine et au-delà. La sagesse commence souvent par une base solide de connaissances.
5. **Elles aspirent à des valeurs universelles et humaines.** Elles maintiennent des normes éthiques strictes et font preuve d'intégrité dans toutes leurs décisions et leurs actions. La confiance et le respect sont des éléments clés d'un leadership sage. Elles privilégient les gratifications intrinsèques aux récompenses extrinsèques et croient au bien commun avant leur bien-être individuel (autotranscendance).
6. **Elles développent la capacité d'analyser de manière critique les situations, les informations et les hypothèses.** Cela les aide à prendre des décisions raisonnées plutôt qu'impulsives.
7. **Elles sont prêtes à s'adapter aux changements et sont capables d'apprendre de nouveaux défis.** Elles écoutent activement les autres et cherchent à comprendre leurs points de vue, ce qui favorise une prise de décision éclairée.
8. **Elles recherchent le mentorat auprès de personnes avisées et sont elles-mêmes prêtes à encadrer les autres.** Le partage des connaissances et de l'expérience contribue à la sagesse collective.

Michael Mumford et ses collaborateurs ajoutent trois points importants :

1. **Contrairement à la croyance populaire, le vieillissement en soi ne conduit pas nécessairement à plus de sagesse.** Cependant, la bonne nouvelle est que la sagesse (comme forme de «jugement social») peut être développée. Selon Michael Mumford et ses collaborateurs, cela implique la capacité de se voir objectivement, de pratiquer l'autoréflexion, de percevoir les connexions, d'avoir une vision globale des situations et de pouvoir exercer un jugement éclairé même dans l'incertitude.
2. **Le courage et la sagesse s'appliquent à tous les aspects de la vie** – professionnelle, personnelle, sociale, spirituelle, etc. Vous pouvez faire preuve de sagesse et de courage en prenant des décisions difficiles au travail ou en gérant avec délicatesse un conflit dans votre vie personnelle.
3. **Le courage et la sagesse sont des caractéristiques souvent associées aux leaders.** Ils prennent les devants, possèdent une vision d'ensemble et favorisent le bien commun plutôt que leurs intérêts personnels. Les leaders qui font preuve de sagesse possèdent certaines qualités, selon Michael Mumford et ses collaborateurs :
 - a. Pour commencer, ils doivent posséder une solide capacité d'analyse pour « traiter des phénomènes complexes et ambigus dans des environnements compliqués ». Être sages signifie avoir une vision claire et réfléchie du monde qui les entoure afin d'agir en harmonie avec celle-ci.
 - b. Les leaders doivent également, selon les chercheurs, être capables de réfléchir de manière rationnelle, c'est-à-dire « chercher et comprendre les "faits" d'une situation et les traiter de manière rationnelle, tout en remettant en question la base ontologique de ces faits ».
 - c. Les leaders sont aussi créatifs et non rigides, ce qui leur permet « de penser de manière innovante et de reconnaître la valeur potentielle de leurs propres instincts dans la prise de décisions ».
 - d. Enfin, les leaders sages sont capables de communiquer leurs pensées et leur vision de manière articulée et compréhensible. Ils possèdent donc « une capacité éprouvée à toucher les gens par les mots, les émotions et l'action », selon Michael Mumford et ses collaborateurs.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre niveau actuel de courage et de sagesse ?
Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Comme le proverbe le suggère, le courage et la sagesse vont de pair. Ces deux éléments représentent les caractéristiques fondamentales des leaders remarquables. Certains croient qu'il est possible d'évaluer la présence du courage et de la sagesse dans nos actions seulement en rétrospective. Nous vous invitons à décrire en détail trois exemples marquants de courage et de sagesse que vous avez vécus dans votre journal d'apprentissage. Il peut s'agir de vos propres actions ou de celles de quelqu'un que vous connaissez personnellement.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Avant d'entreprendre cet exercice, aviez-vous réalisé à quel point ces actions pouvaient être des manifestations de courage et de sagesse ? Comment définiriez-vous personnellement le courage et la sagesse ?
2. Comment définiriez-vous le lien entre le courage et la prise de risques dans un contexte professionnel ou personnel ?
3. Comment la culture organisationnelle peut-elle influencer la capacité des individus à exprimer leur courage et leur sagesse ?
4. Quels sont les événements ou les aspects personnels de votre vie qui tendent à influencer votre capacité à faire preuve de courage et de sagesse ? Comment pouvez-vous surmonter ces obstacles pour renforcer ces qualités en vous-même ?
5. Quelles sont les principales leçons que vous avez tirées de cet exercice, en matière de développement personnel et de leadership ?
6. Comment les leaders peuvent-ils contribuer au développement du courage et de la sagesse chez les membres de leur équipe ? Quelles stratégies peuvent-ils mettre en place pour favoriser ces qualités au sein de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour faire preuve de plus de courage et de sagesse et pour inspirer les autres à faire de même.

Roger : J'aime beaucoup les citations qui traitent de la sagesse et du courage.

Roxanne : Moi aussi ! J'en ai plusieurs sur mon bureau. En voici quelques-unes qui me parlent particulièrement. Colin Powell nous dit : « Essayer de faire en sorte que tout le monde vous aime est un signe de médiocrité. Vous éviterez les décisions difficiles et vous hésiterez à affronter les personnes qui doivent l'être. » Quant à Oprah Winfrey, elle affirme : « Vous obtenez dans la vie ce que vous avez le courage de demander. »

Roger : Wow, je vais essayer de m'en souvenir. C'est tellement vrai : il faut oser demander pour espérer recevoir. Pour nourrir mon cheminement vers plus de courage et de sagesse, j'ai décidé de lire des ouvrages sur ces sujets. Ma liste de livres est très intéressante, mais en ce moment je lis *Wisdom : with Three New Interviews* d'Andrew Zuckerman. Le prochain sur ma liste est *Courage* de Bernard Waber.

Roxanne : C'est une excellente idée. Est-ce que je pourrais emprunter ces livres une fois que tu les auras terminés ?

Pouvez-vous relever le défi de 21 jours ?

« Soyez reconnaissant envers les gens qui vous rendent heureux. Ils sont les jardiniers qui font fleurir votre âme. » – Marcel Proust

« De temps en temps, il est bon d'arrêter notre quête de bonheur et simplement d'être heureux. »
– Guillaume Apollinaire

Êtes-vous heureux ? Nous l'espérons ! Mais souhaitez-vous l'être encore plus ? Et si nous vous disions que vous pourriez accroître votre bonheur en seulement... 21 jours ? La psychologie positive pourrait bien être la clé pour vous aider à y parvenir. Selon l'International Positive Psychology Association, cette discipline étudie les émotions positives ainsi que les forces et les vertus individuelles et organisationnelles qui favorisent la réussite, le développement et l'épanouissement. Elle cherche à découvrir ce que chacun peut faire pour être plus heureux et plus épanoui.

Les leaders peuvent tirer parti de la psychologie positive pour leur développement personnel et pour encourager les membres de leur équipe à faire de même. Les bons leaders manifestent de la gratitude envers ceux qui les entourent, les bonnes nouvelles qu'ils reçoivent, la vie, etc. En adoptant cette attitude, ils inspirent leur équipe à faire de même. Comme le souligne John Maxwell, expert en leadership, « les fidèles imitent l'attitude d'un leader plus rapidement que ses actions ». Cela vaut également pour la gratitude : un leader reconnaissant tend à être entouré de personnes reconnaissantes !

Dans sa conférence TED sur le bonheur, Shawn Achor a également révélé que le bonheur à long terme dépend de la manière dont notre cerveau interprète le monde. Un cerveau orienté vers le positif est plus puissant, créatif et énergique qu'un cerveau stressé ou dominé par la négativité. Pouvez-vous y croire ? Eh bien, nous vous proposons de le mettre en pratique pour le vérifier !

La psychologie positive démontre que des gestes en apparence anodins peuvent avoir des effets remarquables. Ces actions peuvent se propager dans nos vies et influencer positivement ceux qui nous entourent ! Plus précisément, comme l'explique Achor, la recherche indique que l'accomplissement quotidien des six tâches suivantes pendant 21 jours peut considérablement réduire votre niveau de stress et augmenter votre bonheur :

1. **Pratiquez la gratitude quotidiennement.** Chaque soir, prenez le temps d'écrire dans votre liste de gratitude trois nouvelles choses pour lesquelles vous êtes reconnaissant. Passez en revue les moments joyeux de votre journée et identifiez ce qui vous inspire de la reconnaissance et de la satisfaction. Comme l'ont souligné Achor ainsi que les chercheurs

Robert Emmons et Michael McCullough, cet exercice entraîne votre cerveau à rechercher le positif plutôt que le négatif.

2. **Tenez un journal positif.** Avant de vous coucher, prenez un moment pour vous remémorer un moment joyeux de votre journée. Enregistrez cet événement dans votre journal d'apprentissage. Décrivez l'événement dans toute sa richesse, y compris vos sentiments, vos réactions et vos pensées. Achor (citant les travaux de Richard Slatcher et James Pennebaker) affirme qu'écrire sur une expérience positive des 24 dernières heures permet à votre cerveau de la revivre.
3. **Intensifiez votre routine d'exercice.** Avez-vous déjà repoussé une séance d'entraînement à cause de la fatigue, du manque de temps ou de la paresse ? Qui ne l'a pas fait ? Peut-être seriez-vous plus motivé à aller à la salle de sport si vous saviez que l'exercice non seulement vous rend plus heureux à court terme (en augmentant la dopamine), mais peut aussi contribuer à votre bonheur à long terme. Accordez-vous au moins 30 minutes d'activité physique chaque jour. Choisissez une activité que vous aimez et qui vous divertit, comme une promenade avec votre chien, une marche rapide ou une séance de danse. Achor cite une étude de Michael Babyak et ses collègues montrant que cette habitude enseigne à votre cerveau l'importance et les bienfaits d'une activité physique régulière. Suivez vos progrès dans votre journal d'apprentissage pour voir combien de temps vous consacrez à votre bien-être personnel.
4. **Prenez un moment pour méditer.** Dans cette vie où tout va à une vitesse folle – au travail, à la maison et dans toutes nos activités –, il est crucial de faire une pause de 10 minutes au moins. Asseyez-vous confortablement, que ce soit à votre bureau, dans votre salon ou dans votre endroit préféré. Fermez les yeux et pratiquez la méditation à votre manière. Vous pouvez aussi méditer en vous promenant dans un parc. Ce temps de pause permet à votre cerveau de se concentrer sur une seule tâche à la fois, comme l'ont souligné les recherches de Carol Dweck (citées par Achor).
5. **Engagez-vous dans des actes de gentillesse aléatoires.** Vous connaissez le dicton de Bob Goff : « Jetez de la gentillesse comme des confettis. » N'est-ce pas une belle image ? Transformez cette image en réalité en répandant des compliments, des remerciements et de la gratitude comme si vous jetiez des confettis ! Écrivez et envoyez un courriel positif à quelqu'un que vous appréciez, prenez le temps de remercier une personne qui vous a aidé et faites des compliments sincères. Offrez votre écoute, votre temps ou un cadeau à quelqu'un qui vous est cher. Achor, en citant le travail de Sonja Lyubomirsky, souligne que cette pratique vous enseignera à être consciemment gentil envers ceux qui vous entourent.
6. **Passez du temps de qualité avec vos proches.** Achor a suggéré ce sixième exercice bonus lors d'une interview avec Ioanna Roumeliotis de CBC Radio. Si vous trouvez difficile de tenir un journal régulier, assurez-vous au moins de passer du temps chaque jour avec les personnes

que vous aimez. Cela renforcera vos relations et augmentera votre bonheur ! Éteignez vos écrans de télévision, vos téléphones portables et vos tablettes, et rejoignez votre famille et vos amis. C'est bénéfique pour votre santé, et cela vous aide à progresser vers le succès.

Votre défi

Nous vous encourageons à accomplir les six tâches ci-dessus quotidiennement pendant 21 jours. Tenez un journal où vous consignerez tout ce que vous avez réalisé, ainsi que vos réactions et vos réussites dans la réalisation de ces activités. Si vous faites preuve d'endurance et de persévérance, envisagez de prolonger cette expérience de neuf jours supplémentaires. Pourquoi ? Selon Achor, après 30 jours, votre cerveau s'adaptera à cette nouvelle orientation positive. Vous pourriez ainsi devenir plus optimiste pour le reste de votre vie. Tentant, n'est-ce pas ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage afin de faire le point sur ce défi de longue haleine.

1. Sur une échelle de 1 à 10, quelle note attribuez-vous à la difficulté de cet exercice ? Justifiez votre évaluation en identifiant les actions les plus difficiles et les plus faciles à entreprendre.
2. Recommanderiez-vous cet exercice à votre famille et à vos amis ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
3. Comment cet exercice a-t-il influencé votre état d'esprit ? Avez-vous ressenti des effets positifs dans votre vie ?
4. Qu'avez-vous appris sur vos forces et vos faiblesses grâce à cet exercice ?
5. En quoi cet exercice pourrait-il être bénéfique pour les leaders ? Identifiez trois avantages potentiels.
6. Comment réagiriez-vous si votre chef d'équipe vous mettait au défi d'accomplir cet exercice ? Seriez-vous prêt à relever ce défi ? Expliquez pourquoi ou pourquoi pas.

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois nouvelles habitudes spécifiques que vous adopterez dans l'esprit du défi de 21 jours.

Roxanne : Cet exercice a été un vrai défi pour moi, mais les résultats sont incroyables ! Les personnes autour de moi remarquent à quel point je suis calme, facile à vivre et centrée, même plus que je ne l'avais remarqué moi-même.

Roger : Parfois, les autres peuvent remarquer des changements en nous avant même que nous les percevions nous-mêmes. Eh oui, Roxanne, j'ai observé tous ces changements. Cet exercice m'a rappelé

le défi des trois seaux décrit par Jonathan Fields dans son livre *How to Live a Good Life* : (1) le seau de la vitalité, (2) le seau de la connexion et (3) le seau de la contribution.

Roxanne : Ah, c'est intéressant ! Qu'est-ce qu'il y a dans ces seaux ?

Roger : Le seau de la vitalité concerne le soin apporté à notre esprit, notre corps et notre âme. Le seau de la connexion concerne la qualité de nos relations avec les autres. Le seau de la contribution concerne notre sentiment par rapport à ce que nous apportons au monde qui nous entoure et notre sentiment de signification dans la vie. Selon Jonathan Fields, les personnes dont les seaux sont remplis mènent une vie épanouie. Lorsqu'un ou deux seaux sont presque vides, c'est alors qu'elles éprouvent de la douleur.

Roxanne : Oh ! Je peux imaginer ça. Je ferais bien de veiller à mes seaux alors ! Après tout, tout est une question d'équilibre dans la vie !

Quelles règles orientent votre comportement ?

« En période de tromperie universelle, dire la vérité devient un acte révolutionnaire. »

– George Orwell

« À partir du moment où nous brisons l'intégrité de l'œuf, il commence à s'affaïsser. »

– D^r Tom dans *Being Erica* (série télévisée dramatique canadienne)

En observant de près notre comportement, nous pouvons souvent y identifier des modèles ou des schémas. Ces modèles révèlent les règles ou les lignes directrices qui sous-tendent nos actions quotidiennes. Bien que nous ne soyons pas toujours conscients de ces règles, elles se manifestent généralement lorsqu'elles sont mises à l'épreuve. Connaissez-vous les principes qui guident votre chemin dans la vie ?

Dans son livre populaire *Les quatre accords toltèques*, Don Miguel Ruiz soutient que nous sommes souvent limités par des croyances inefficaces. Il propose de réexaminer nos croyances et d'évaluer leur pertinence pour notre progression personnelle. Ruiz présente quatre accords qu'il considère comme un code de conduite personnel :

1. **« Soyez impeccable avec votre parole. »** Parlez avec honnêteté, franchise et transparence, en veillant à ce que vos paroles soient empreintes de vérité et d'amour. Si vous hésitez à exprimer une émotion ou une opinion, rappelez-vous cette règle. La sincérité et le respect pour autrui sont essentiels pour que vous soyez entendu, pas seulement écouté.
2. **« Ne faites pas d'hypothèses. »** Ne supposez pas que vous comprenez ce que les autres veulent dire ; demandez des clarifications. Plutôt que de spéculer et d'imaginer divers scénarios pour interpréter des paroles ou des gestes, clarifiez la situation directement avec la personne concernée. Par exemple, si Roger se demande ce que son patron voulait dire par « Il n'y en a pas deux comme toi », il devrait simplement le lui demander pour éliminer toute confusion. Cela montre à son patron qu'il écoute et se soucie de comprendre, ce qui peut apaiser Roger et dissiper ses préoccupations.
3. **« Ne prenez rien personnellement, rien d'autre ne vient de vous. »** Les paroles et les actions des autres reflètent leur propre réalité et leurs propres perceptions.
4. **« Faites toujours de votre mieux. »** Définissez ce que représente votre « meilleur » à un moment donné, en évitant les regrets et l'autojugement, tant que vous avez l'intention de vous améliorer continuellement.

La pertinence de ces quatre accords pour le leadership est évidente. Les leaders reconnaissent qu'ils sont responsables de leurs propres comportements et attitudes. Ils n'ont pas besoin de se demander constamment comment agir ; ils savent comment agir. Comme le souligne John Maxwell, les leaders sont intègres et fidèles à eux-mêmes. Ils connaissent leurs valeurs et leur identité, et agissent en accord avec celles-ci. Selon Maxwell, le système de valeurs d'une personne est si profondément intégré à sa personnalité qu'il est impossible de s'en départir. Ce système guide ses actions, ses choix, ses priorités ainsi que sa conception du bien et du désirable. Ainsi, les leaders agissent selon ce qu'ils estiment juste en fonction de leur système de valeurs interne. Ce système devient comme un ensemble de règles de comportement acquises, agissant comme un petit « juge » interne qui évalue la moralité de leurs actions.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Nous vous invitons à ériger les quatre règles ou principes personnels qui dictent vos comportements. Commencez par identifier les quatre valeurs fondamentales qui vous animent profondément. Ensuite, à partir de ces croyances, développez quatre règles que vous suivez probablement de manière inconsciente dans votre quotidien. Prenez le temps de noter ces réflexions dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

Sur une période de trois jours cette semaine, observez attentivement si ces règles guident effectivement votre comportement, ou si d'autres règles semblent influencer vos actions.

Par exemple, en examinant son journal, Coco réalise qu'elle a tendance à privilégier ce qui est facile et immédiatement gratifiant, tout en évitant les tâches qu'elle trouve laborieuses ou difficiles. De plus, elle achève les tâches rapidement pour s'en débarrasser sans vraiment suivre les instructions détaillées de son patron. En pratique, sa règle semble être : « Toujours prioriser les tâches faciles ou intéressantes à court terme, éviter celles perçues comme lourdes ou complexes et terminer rapidement pour passer à autre chose, sans me soucier des consignes détaillées. » Cela peut vraiment compliquer les choses, n'est-ce pas ?

Notez vos observations dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous trouvé cet exercice difficile à réaliser ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Les règles ou principes que vous avez identifiés ont-ils réellement guidé votre comportement ? Ou bien est-ce qu'il y avait d'autres règles en jeu ? Pensez-vous suivre plus de règles que les quatre que vous avez établies ? Si oui, lesquelles ?

3. Pourquoi ces principes sont-ils importants pour vous ?
4. Pensez-vous que ces principes seraient appréciés par votre entourage ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
5. À votre avis, quelles sont les règles de comportement importantes suivies par les leaders remarquables ?
6. Comment les leaders peuvent-ils transmettre ces règles importantes aux membres de leur équipe ?

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) continuer à développer et à respecter vos quatre règles personnelles et pour (b) aider les autres à identifier et enseigner l'importance d'identifier leurs propres règles.

Éléments clés à retenir
<ul style="list-style-type: none">• Développer sa pensée constructive par l'autodiscipline, en mettant les choses en perspective, en comprenant ses besoins et ses valeurs ;• Analyser, planifier et changer ses comportements :<ul style="list-style-type: none">○ en mettant en place un système décisionnel intrinsèque efficace et éthique,○ en se libérant de ses biais cognitifs,○ en assumant ses responsabilités et en apprenant de ses erreurs,○ en développant son adaptabilité,○ en gérant sa procrastination, son stress et ses émotions ;• Mettre en place un système de motivations intrinsèques afin de rechercher un certain équilibre de vie et de vivre le moment présent, tout en misant sur le passé et en se projetant dans l'avenir.