

LE QUATRIÈME FONDAMENT : INVESTIR DANS LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Objectifs d'apprentissage :

Objectif général :

Comprendre comment enrichir ses relations avec les autres

Objectif spécifique :

À la fin de ce fondement, le lecteur ou la lectrice sera en mesure de développer ses compétences en communication, telles que l'écoute active, le questionnement et la rétroaction constructive, lui permettant ainsi de construire des relations plus efficaces et épanouissantes.

Dans la pièce de théâtre *Huis clos* de Jean-Paul Sartre, il est dit : « L'enfer, c'est les autres. » Bien sûr, cette perspective n'est certainement pas partagée par les leaders formidables ! En réalité, le leadership repose essentiellement sur les relations. Étant centré sur les interactions humaines, le leadership implique nécessairement l'importance des relations interpersonnelles. Assumer un rôle de leader nécessite ainsi de construire des relations efficaces avec ceux qui vous entourent.

En effet, dans son travail avec 169 gestionnaires au Center for Creative Leadership, Michael Lombardo a observé que ceux qui ont échoué en tant que leaders (et ont fini par être congédiés) avaient principalement des relations interpersonnelles très déficientes.

Voici leur recette pour l'échec.

Ingrédients :

0 litre de *team building*

1 grande poignée de *micromanagement*, ou de son contraire, le style laisser-faire

1 litre d'exigences excessives sans soutien

2 litres d'émotivité excessive, ou de son opposé, l'insensibilité

3 pincées de mauvaises relations avec autrui

Si vous combinez plus d'un de ces ingrédients dans votre recette, elle est vouée à l'échec. Cependant, attention ! Faire strictement le contraire de cette recette n'est pas une garantie de succès :

le leadership ne se résume pas à gagner l'affection des autres. Il nécessite également la compétence, l'authenticité, la stabilité émotionnelle et un désir sincère d'aider autrui.

Une étude sur les leaders dont la carrière a déraillé se réfère à cette recette. Robert Hogan, psychologue du leadership, et ses collaborateurs ont observé que les gens ont souvent une vision idéalisée de trois types de leaders. Cependant, ces leaders avaient tendance à ne montrer qu'un seul aspect de leur personnalité aux autres. Ce qu'ils cachaient de l'autre côté de leur image publique a finalement mis un terme à leur carrière. Voici ces types de leaders :

1. **Leaders sympathiques.** Bien que très gentils, charmants et positifs, ces leaders tendent à éviter les conflits et les décisions difficiles, ce qui peut les rendre incompetents aux yeux de leur équipe. Leur manque de courage pour prendre des décisions cruciales entraîne une perte de confiance et de respect de la part des membres de leur équipe, compromettant ainsi leur capacité à diriger efficacement.
2. **Loups déguisés en mouton.** Ces leaders présentent une façade charmante et socialement compétente, mais dissimulent en réalité des sentiments de ressentiment et d'hostilité envers les autres. Ils adoptent une approche prudente dans leurs relations, ne révélant que ce qui est nécessaire. Dotés de traits machiavéliques, ils sont manipulateurs et stratégiques, privilégiant leur gain personnel au détriment de considérations éthiques. Bien qu'amicaux tant que vous leur êtes utile, ils peuvent vous rejeter dès que vous ne leur êtes plus utile, sans réel intérêt pour votre bien-être ou vos projets. Impliqués dans les intrigues de bureau, ils les utilisent à leur avantage, soignant minutieusement leur image.
3. **Leaders narcissiques.** Extrêmement confiants, énergiques et axés sur les résultats, ces individus cachent souvent un narcissisme et un égocentrisme démesurés derrière leur assurance. Ils s'attendent à un traitement spécial et s'attribuent le mérite des succès, même injustement. Leur besoin constant d'attention se traduit par des décisions visant à renforcer leur propre image et statut. Ils s'entourent souvent d'adulateurs (*yes-men*) pour nourrir leur ego, rejetant toute critique et toute idée qui ne renforce pas leur vision de perfection.

Ces trois types de leaders montrent des lacunes importantes dans leurs relations avec les autres : le premier est trop conciliant ; le deuxième, trop agressif ; et le troisième, trop centré sur lui-même. Peut-être est-ce cette incapacité à cultiver des relations saines qui a contribué à leur échec ? Si tel est le cas, c'est une raison de plus de développer vos compétences sociales et interpersonnelles. Pourquoi ne pas vous ouvrir aux autres pour enrichir votre expérience grâce à leurs perspectives uniques ?

Êtes-vous conscient de vos attitudes envers les autres ?

« Qu'est-ce qu'une attitude ? Elle est notre vrai moi en évolution. Elle cache ses racines, mais révèle ses fruits. Elle peut être notre meilleure alliée ou notre pire ennemie. Plus honnête et plus constante que nos paroles, elle reflète un regard extérieur basé sur nos expériences passées. Elle influence nos interactions, attirant ou repoussant les gens. Elle ne trouve satisfaction que dans son expression. Elle garde la mémoire de notre passé, parle pour notre présent et prophétise notre avenir. » – John Maxwell

Êtes-vous un X ou un Y ? Nous ne parlons ni d'algèbre ni de générations ni d'un langage codé ici. Il s'agit plutôt de la théorie classique et toujours pertinente de Douglas McGregor, qui postule deux types de présomptions sur la nature humaine, la théorie X et la théorie Y.

Voici les principaux postulats de la théorie X :

1. **Les individus sont naturellement paresseux et n'aiment pas le travail.** Pour eux, travailler n'est pas une source de joie ni de fierté, mais plutôt une contrainte pénible. S'ils en avaient le choix, beaucoup préféreraient éviter le travail pour se soustraire au stress et aux frustrations.
2. **Sans contrôle strict et sanctions, les individus ne fournissent pas d'efforts importants dans leur travail.** Même avec des récompenses promises pour un travail bien fait, ils ne sont pas motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes. Seules des mesures coercitives et des menaces peuvent les inciter à travailler efficacement.
3. **Les individus ont besoin d'être dirigés de manière autoritaire.** En raison d'un manque d'ambition et d'intérêt pour leur travail, ils évitent les responsabilités et préfèrent suivre les directives d'une figure d'autorité paternaliste. Ils sont plus enclins à obéir à quelqu'un qu'à prendre des initiatives.

Qu'en pensez-vous pour l'instant ? Cela reflète-t-il votre perception des gens, voire de vous-même ?

Voici les principaux postulats de la théorie Y :

1. **Le travail et les efforts qu'il implique sont naturels pour les individus.** Les êtres humains peuvent trouver une satisfaction intrinsèque dans leur travail, étant motivés par le désir de se dépasser, de s'épanouir et de réaliser leur plein potentiel. S'engager dans une carrière pour contribuer à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes est une aspiration naturelle. Ainsi, les individus recherchent des occupations qui les intéressent et les passionnent.
2. **Les individus possèdent une capacité d'autocontrôle qui leur permet d'atteindre leurs objectifs.** Ils sont capables de planifier leur travail de manière à obtenir des résultats importants. Ils aiment l'autonomie et peuvent être motivés par des récompenses contingentes, aussi simples que la satisfaction personnelle découlant du travail accompli.
3. **Les individus trouvent gratifiant de se voir confier des responsabilités au travail.** Ils cherchent activement à évoluer, à se perfectionner et à développer leurs compétences en apprenant de nouvelles choses et en acquérant de nouvelles aptitudes. Ainsi, ils aspirent à assumer des responsabilités qui enrichissent leur expérience et leur savoir-faire.

Comment ces hypothèses vous conviennent-elles ? Lesquelles vous décrivent le mieux ?

Ce sont nos actions envers les autres qui révèlent notre véritable croyance sur la nature humaine. Par exemple, de nombreux gestionnaires affirment valoriser la participation de leurs collaborateurs au bureau, mais leurs actions suggèrent souvent une préférence pour les décisions unilatérales. Ainsi, pour identifier nos valeurs fondamentales, il suffit de réfléchir à nos actions (et non l'inverse !). Nous passons notre quotidien à investir dans des activités que nous aimons avec les personnes que nous estimons, tandis que nous ignorons souvent celles et ceux que nous ne valorisons pas.

Quelle que soit la vision adoptée, il est crucial d'ajouter une notion importante : celle des prophéties autoréalisatrices, également connues sous le terme « effet Pygmalion ». Selon Richard Field et David Van Seters, il s'agit d'une situation classique où une fausse croyance initiale entraîne un comportement qui finit par rendre cette croyance vraie. Illustrons cela avec deux exemples, un pour la théorie X et un pour la théorie Y.

Imaginons qu'un leader croit que les membres de son équipe sont tous des individus incompetents qui évitent le travail et prolongent délibérément leurs pauses-café. C'est sa perception. En réaction à cette croyance, le leader pourrait adopter des comportements de surveillance et de contrôle stricts, parlant aux subordonnés de manière abrupte et exigeant des comptes détaillés de leurs tâches. Ce traitement peut offenser les membres de l'équipe, les poussant à se désengager, à s'absenter davantage et même à se rebeller contre ces mesures, confirmant ainsi involontairement les attentes initiales du leader.

Le deuxième exemple, basé sur la théorie Y, pourrait se matérialiser ainsi : un leader souhaite voir ses collaborateurs se développer et exceller. Lors d'une réunion d'équipe, il exprime : « Vous êtes de loin la meilleure équipe que j'ai eu l'occasion de diriger ! » Quel effet cela pourrait-il avoir ? Pensez à l'action et à la réaction. L'équipe pourrait commencer à adopter des comportements plus efficaces et proactifs, améliorant ainsi ses performances. La prophétie positive énoncée par le leader se réalise, transformant effectivement l'équipe en un groupe de haut niveau.

Face à ces exemples, où vous situez-vous ? Bien que ces visions de la nature humaine soient dichotomiques, dans la pratique, nous adoptons souvent un mélange des deux attitudes. En effet, certains chercheurs suggèrent qu'une approche principalement fondée sur la théorie Y, avec une touche de théorie X lorsque nécessaire, permet d'obtenir une perspective plus équilibrée. Brian Kreissl souligne que l'utilisation d'un style de gestion plus directif basé sur la théorie X peut être nécessaire lorsqu'il y a un défi d'autorité ou lorsque les circonstances exigent une prise de décision rapide et un contrôle plus strict. Il est également vrai que certaines personnes préfèrent être dirigées et ne se sentent pas à l'aise avec l'autonomie ou la responsabilité décisionnelle.

Votre défi

Cette semaine, nous vous invitons à observer attentivement vos attitudes envers les autres lors d'au moins trois interactions avec des personnes que vous dirigez ou qui ont moins d'autorité que vous. Après chaque interaction, prenez un moment pour vous poser les questions suivantes et notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

1. Que révèlent mes actions sur mes présomptions à l'égard des personnes ? Expliquez votre réponse.
2. Mes actions suggèrent-elles que je suis optimiste et que je pense que les gens sont responsables, dignes de confiance et respectables ? Expliquez votre réponse.
3. Mes actions laissent-elles penser que je perçois les gens comme paresseux, malhonnêtes ou indignes de mon attention ? Expliquez votre réponse.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure, selon vous, la théorie représente-t-elle votre façon de penser les gens ? Justifiez votre note.
2. Cet exercice était-il facile ou difficile à faire ? Pourquoi ?
3. Que révèlent vos actions sur vos présomptions sur la nature des personnes ?
4. Décrivez un moment où quelqu'un vous a traité d'une manière conforme à (a) la théorie X et à (b) la théorie Y. Quelles ont été vos réactions ? Comment ses présomptions ont-elles influencé votre comportement ?
5. Dans quelles circonstances pensez-vous que les présomptions de la théorie X peuvent être nécessaires ?
6. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?
7. Comment pouvez-vous profiter des prophéties autoréalisatrices dans votre vie personnelle et professionnelle ?
8. Que peuvent faire les leaders pour garantir que leurs attitudes ont un impact positif sur les membres de leur équipe ?

9. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à devenir plus conscients de l'impact de leurs présomptions sur les autres ? Un leader doit-il sensibiliser les membres de son équipe à l'importance des théories X et Y dans leur travail et leur vie personnelle ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) devenir plus conscient de l'impact de vos présomptions et de vos attentes sur les autres, pour (b) développer des croyances de type Y plutôt que X et pour (c) agir selon vos croyances en vous assurant que vos gestes sont cohérents avec votre pensée.

Roger : Je crois fermement que l'attitude d'un leader influence directement les personnes qui l'entourent. S'il croit en la capacité et la fiabilité des autres, ses collaborateurs seront encouragés à se comporter de manière responsable. En revanche, s'il part du principe que les gens sont paresseux, il risque de voir de la paresse partout. Qu'en penses-tu ?

Roxanne : Oui, même si c'est un peu simpliste (parce que certains individus sont effectivement paresseux), je suis d'accord avec toi ! Le leader doit adopter une attitude optimiste et reconnaître les différences individuelles pour encourager chacun à s'améliorer de manière positive et constructive. Chaque personne a ses qualités et ses défauts, mais il est rare que quelqu'un agisse intentionnellement de mauvaise foi. En voyant les autres comme responsables, le leader est plus susceptible de les impliquer pleinement.

Roger : Ça me rappelle mon ancien patron. Il m'a jugé trop rapidement et n'a pas cherché à changer d'avis par la suite. Je pense que les leaders devraient vraiment prendre le temps de connaître les gens pour valider ou ajuster leurs premières impressions. C'est une pratique essentielle pour un leadership efficace, à mon avis. Parfois, je fais une mauvaise première impression, mais lorsque les gens me connaissent mieux, ils se rendent compte que je suis une bonne personne. Qu'en penses-tu ?

Roxanne : Oui, absolument. Je recommande aux leaders d'éviter le biais de confirmation, qui consiste à chercher des informations confirmant leurs attentes. Au lieu de ça, ils devraient activement rechercher des preuves qui pourraient invalider ces attentes. Par exemple, s'ils pensent que quelqu'un est paresseux, ils devraient chercher des occasions où cette personne travaille avec acharnement. C'est ainsi que l'on peut réellement comprendre et encourager le potentiel de chacun.

Êtes-vous une personne civile ?

« La civilité ne coûte rien et achète tout. » – Mary Wortley Montagu

« Pour dire les choses très simplement, les gens sont impolis lorsqu'ils sont : (1) stressés, (2) malheureux, (3) pressés. Il y a de plus en plus de gens dans ce pays à qui il arrive de vivre les trois en même temps. L'impolitesse est un symptôme qui témoigne d'un mauvais état d'esprit. » – ReadyinTX

« Une personne sarcastique a un sentiment de supériorité qui ne peut être guéri que par l'honnêteté et l'humilité. » – Lawrence Lovasik

La plupart des gens seront d'accord : il est facile d'être civil lorsque tout se passe bien pour vous. Mais que se passe-t-il lorsque vous êtes fatigué, stressé ou lorsque vous n'obtenez pas ce que vous voulez des autres ? Avez-vous du mal à vous tempérer ? Avez-vous tendance à vous concentrer sur vos perceptions et vos besoins, au point d'exclure ceux des autres ?

Les leaders efficaces sont nécessairement des individus civils. Si vous aspirez au leadership, vous devez faire preuve de civilité. Le leadership et la civilité vont de pair avec le respect envers autrui. L'incivilité est incompatible avec le leadership, car elle témoigne d'un manque de respect et d'attention envers les autres.

En partie, il s'agit de respecter le temps des autres en étant fiable et prévisible : être à l'heure pour les réunions, retourner rapidement ses appels téléphoniques et ses courriels, respecter les délais et ses engagements, et éviter de devoir s'excuser pour son retard. Certaines personnes s'excusent d'être en retard en invoquant leur emploi du temps chargé. Elles ne sont pas nécessairement plus occupées que d'autres ; elles ne savent tout simplement pas gérer leur temps et manquent de respect envers celui des autres. Les personnes respectueuses ne surchargent pas leur emploi du temps et évaluent correctement le temps nécessaire pour se rendre à une réunion, incluant des marges pour les imprévus.

Être peu fiable est une des nombreuses façons de manquer de civilité. Voici quelques autres exemples :

- Utiliser son cellulaire pendant une réunion ou lors d'une interaction ou d'un repas avec quelqu'un.
- Ne pas remettre les objets à leur place après les avoir utilisés.
- Effectuer des activités personnelles en public (se maquiller, se coiffer, etc.).
- Exclure les autres ou manquer de respect pour ce qu'ils ont à dire.
- Éviter de prendre ses responsabilités en cherchant des excuses ou en demandant des exceptions ou des privilèges spéciaux.

- S'approprier le mérite du travail accompli par d'autres.
- Refuser d'aider lorsque c'est nécessaire.
- Être distrait ou ne pas participer activement aux réunions.
- Imposer ses opinions aux autres.
- Humilier les autres, faire des blagues à leurs dépens ou les insulter.
- Élever la voix contre quelqu'un, faire la moue ou exprimer son insatisfaction par des insultes.
- Se plaindre fréquemment, blâmer les autres et adopter une attitude négative.

Pouvez-vous penser à d'autres exemples ? Il y en a beaucoup d'autres !

En fait, connaissez-vous les *zingers* ?

Selon le dictionnaire en ligne de *Merriam-Webster*, un *zinger* est « un commentaire rapide qui critique ou insulte quelqu'un ». Les *zingers* sont des attaques subtiles, ambiguës, voilées et dénigrantes, souvent dissimulées sous des dénis comme « Je plaisantais, ne le prenez pas au sérieux ! ». David Eddie les décrit comme des dispositifs de dissimulation, ou *cloaking devices*. Il propose deux exemples de ces dispositifs. Le premier est *l'insultiment* (insulte + compliment = *insultiment*) : « Oh, ces lunettes vous vont bien, elles font oublier tout le poids que vous avez pris récemment. » Le second est la *questionsult* (question + insulte = *questionsult*) : « Oh, vous avez finalement acheté de nouveaux rideaux ? Étaient-ils votre premier choix ? » Vous voyez l'effet de ces faux compliments ? Ils amorcent un sourire puis provoquent une déception. C'est mesquin. Voici quelques exemples supplémentaires :

- « Avez-vous mis le doigt dans une prise électrique ? » [en désignant des cheveux nouvellement frisés] (sarcasme, moquerie, dénigrement)
- « J'aimerais avoir autant de confiance que vous pour porter quelque chose d'aussi serré ! » (insinuation)
- « Vous êtes toujours/vous n'êtes jamais _____. » (exagération, blâme, suggérant un *pattern* récurrent)
- « Oui, mais... » (sembler être d'accord alors que ce n'est pas le cas)
- « Je suis désolé, mais... » (faire semblant de s'excuser)
- « J'étais trop occupé... » (excuses persistantes)
- « Tu es juste trop intelligent pour moi. » (dévalorisation)
- Rouler des yeux (mépris, agressivité passive)

Il va sans dire que les leaders évitent d'utiliser les *zingers*. Ces remarques piquantes sont un signe de manque de respect envers les autres et sont inefficaces pour développer de bonnes relations interpersonnelles. Tom LaForce les décrit comme l'antithèse de l'affirmation de soi : au lieu d'être respectueux, honnêtes et directs, les *zingers* sont irrespectueux, pas complètement honnêtes et certainement indirects. Ils représentent des moyens détournés de communiquer un message, loin de la transparence recherchée.

Si vous êtes la cible de *zingers*, ne prenez pas au sérieux ce que dit la personne, ne vous défendez pas et ne répondez pas avec des *zingers* en retour. Ces réactions pourraient bien être ce que l'auteur des *zingers* cherche à obtenir. De plus, elles ne favorisent pas une conversation constructive. Au lieu

de cela, demandez-lui de clarifier son message ou de le répéter. Il sera probablement mal à l'aise de devoir le faire. Vous pouvez également essayer la méthode de Tom LaForce. La prochaine fois qu'on vous lancera un *zinger*, demandez simplement : « Que voulez-vous dire par là ? » La personne risque de nier tout sous-entendu. À ce moment-là, répondez : « Je pense que vous essayez de me dire quelque chose. Je ne suis pas sûr de comprendre. Pouvez-vous être plus clair ? » Ces réponses mettent en lumière le comportement passif-agressif, ce qui peut amener ceux qui l'utilisent souvent à changer leur approche.

Il est évident que même une incivilité sous forme de *zinger* érode la confiance. Il est difficile de faire confiance à quelqu'un qui semble plus préoccupé par lui-même que par les autres. Dans son article sur la neurobiologie de la confiance dans le *Scientific American*, Paul Zak affirme que nous sommes programmés pour faire confiance, mais que les expériences négatives entravent cette capacité. L'incertitude et l'isolement causés par des comportements imprévisibles ou antisociaux diminuent notre inclination à accorder notre confiance.

Selon Paul Zak, nous pouvons gagner la confiance des autres par « diligence, fidélité et effort appliqué ». Pour y parvenir, voici ses recommandations :

- Respectez vos promesses et vos engagements.
- Soyez conscient que vos actions influencent positivement ou négativement votre « marque » (votre réputation).
- Soyez sincère dans vos communications avec les autres.
- Soyez prêt à aider et à faciliter les interactions avec vous.
- Maîtrisez vos émotions pour que les gens sachent à quoi s'attendre.
- Créez un environnement sécuritaire en faisant preuve d'empathie et en encourageant les autres.
- Partagez des informations utiles qui bénéficieront aux autres.
- Célébrez les réussites et les accomplissements des autres.

Autoévaluation rapide

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

Votre défi en deux parties

Cet exercice vous aide à évaluer votre niveau de civilité dans votre vie quotidienne (travail, maison, école et autres engagements), à prendre conscience des *zingers* dans votre discours (et celui des autres) et à les éliminer de vos interactions habituelles.

Partie 1

Nous vous invitons à faire l'inventaire de vos comportements lorsque vous interagissez avec les autres en vous référant aux listes d'incivilités et de *zingers* précédentes pendant une période de trois jours.

1. Notez les moments où vous avez été incivil et décrivez les circonstances, comme si vous avez été distrait en consultant vos messages lors d'une réunion.
2. Identifiez les moments où vous avez agi de manière civile, comme en respectant les horaires ou en répondant poliment aux questions.
3. Réfléchissez aux occasions où vous avez utilisé des *zingers*, ces remarques sarcastiques ou critiques voilées, et décrivez le contexte dans lequel ils ont été utilisés.
4. Sollicitez des observations franches et constructives sur votre comportement de la part de vos collègues et de vos amis. Notez leurs commentaires pour vous aider à ajuster votre approche interpersonnelle. Sachez que prendre conscience de ses comportements incivils et de l'utilisation des *zingers* peut être difficile. Par exemple, il se peut que vous rationalisiez le fait de consulter vos messages pendant une réunion en vous basant sur le comportement des autres.
5. Notez les comportements incivils et civils que vous observez chez les autres, ainsi que l'utilisation de *zingers*. Décrivez les situations dans lesquelles ces comportements se produisent pour enrichir votre compréhension des dynamiques interpersonnelles.

Partie 2

Pendant les trois jours suivant la fin de la partie 1, suivez ces directives :

- Fournissez un effort conscient pour être exceptionnellement courtois dans toutes vos interactions avec autrui.
- Utilisez les stratégies mentionnées précédemment pour répondre aux *zingers* lorsque vous en recevez.
- Si vous réalisez avoir utilisé un *zinger* envers quelqu'un, présentez immédiatement des excuses devant tous ceux qui étaient présents.

Prenez des notes détaillées de vos efforts et des résultats obtenus dans votre journal d'apprentissage. Cela vous aidera à prendre conscience de vos progrès et à ajuster votre comportement pour favoriser des interactions plus respectueuses et constructives.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point cet exercice a-t-il été difficile pour vous ?
2. Quelles conclusions pouvez-vous tirer de votre degré de civilité au cours de l'exercice ?
3. Quelles circonstances et quel contexte étaient généralement présents pendant les périodes d'incivilité et de civilité ? Est-ce que vous (ou l'autre personne) vous sentiez pressé ? Est-ce que vous avez été incivil en réponse à l'incivilité des autres dans une situation de représailles ?
4. Concernant vos comportements incivils, comment aviez-vous tendance à « excuser » votre comportement (le cas échéant) ? Quelle impression pensez-vous que ce comportement a laissée aux autres ? Dans quelle mesure pensez-vous être apparu comme un leader ?

5. Lorsque vous avez remarqué que les autres étaient incivils (en retard, peu fiables, utilisant leur téléphone portable pendant les réunions, etc.), quelle a été votre impression à leur sujet ?
6. À quelle fréquence avez-vous entendu d'autres personnes lancer des *zingers* pendant ces trois journées ?
7. Qu'en est-il de vous-même : quels *zingers* avez-vous utilisés ? Quelle a été la réaction de la personne à qui vous avez envoyé un *zinger* (et la réaction des autres qui ont peut-être entendu votre *zinger*) ?
8. Comment vous sentiez-vous quand d'autres personnes lançaient des *zingers* ? Comment avez-vous répondu ? Quelles étaient leurs réactions ? Comment avez-vous réglé cette situation ?
9. À quel point a-t-il été difficile d'être incroyablement civil ? Comment les autres ont-ils réagi ?
10. Quelles leçons avez-vous apprises en effectuant cet exercice ?
11. Quels sont les avantages de la civilité pour les leaders ?
12. En tant que leader, que pouvez-vous faire pour aider les membres de votre équipe à devenir plus civils ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) vous assurer que vous vous comportez de manière civile, pour (b) éliminer les comportements incivils et les *zingers* de votre répertoire et pour (c) encourager les autres à être civils.

Reconnaissez-vous vos forces et vos faiblesses de communication ?

« Les individus apprennent qui ils sont par la manière dont ils sont traités. À partir de la communication verbale ou non verbale, chaque personne apprend si elle est aimée ou non, acceptée ou non, si elle inspire le respect ou le dédain, le succès ou l'échec. Pour avoir une perception de soi solide, l'individu a besoin d'amour, de respect et d'acceptation de la part des personnes importantes dans sa vie. » – Abraham Maslow

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure vous considérez-vous comme un communicateur efficace ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Voici une liste de comportements de communication efficaces et inefficaces. En la parcourant, cochez ceux qui reflètent ce que vous faites généralement. Dans les conversations :

1. Je m'engage activement.

Efficace :

- ☐ Je me concentre davantage sur l'écoute que sur la parole.
- ☐ Je prête une attention totale.
- ☐ J'accuse réception du message de l'interlocuteur et je réponds de manière réfléchie.
- ☐ Je résume ou paraphrase pour confirmer ma compréhension.
- ☐ Je pose des questions de clarification.
- ☐ J'utilise des signaux non verbaux comme hocher la tête et maintenir le contact visuel.

Inefficace :

- ☐ J'interromps l'interlocuteur.
- ☐ Je change de sujet pour parler de moi-même.
- ☐ Je ne demande pas de clarification lorsque nécessaire.
- ☐ Je suis distrait par le téléphone ou d'autres choses.

2. Je fais preuve d'empathie.

Efficace :

- ☐ Je reconnais les sentiments et les expériences des autres sans jugement.
- ☐ Je démontre de la compréhension et de la compassion.

Inefficace :

- ☐ Je critique l'autre personne ou je porte un jugement.
- ☐ Je prodigue des conseils non sollicités.

3. Je suis clair et concis.

Efficace :

- ☐ J'utilise un langage concis et organisé.
- ☐ J'évite de faire part de détails inutiles.
- ☐ J'exprime mes pensées directement.
- ☐ J'utilise un langage approprié pour le public.

Inefficace :

- ☐ J'utilise des termes complexes.
- ☐ Je me lance dans des diatribes, des *rants* ou des monologues.
- ☐ Je m'éloigne du sujet principal.
- ☐ Je divague ou je monopolise le temps de parole.

4. Je respecte les différences.

Efficace :

- ☐ Je gère les désaccords de manière respectueuse.
- ☐ J'écoute activement.
- ☐ Je recherche un terrain d'entente.
- ☐ J'accepte que d'autres puissent avoir des opinions différentes.
- ☐ J'utilise des déclarations en « je » pour exprimer mes pensées.

Inefficace :

- ☐ J'utilise des déclarations en « tu » qui accusent les autres.
- ☐ Je fais des suppositions.
- ☐ J'essaie de convaincre les autres qu'ils ont tort.
- ☐ Je fais des déclarations polarisantes.
- ☐ Je critique fréquemment les autres et je me plains.
- ☐ Je stéréotype les autres.

En révisant vos réponses, avez-vous trouvé que vous avez coché plus de comportements efficaces ou inefficaces ? Remarquez-vous des *patterns* émergents ? Où pensez-vous exceller et où pourriez-vous avoir besoin d'amélioration, selon votre autoévaluation ? Prenez note de vos réponses à ces questions dans votre journal d'apprentissage.

Maintenant, vous avez une petite idée de vos compétences en communication, mais qu'en diraient les personnes avec qui vous communiquez sur une base régulière ou ponctuelle ? S'il est plus ardu pour vous de déterminer quels sont vos points forts et vos points faibles, voici quelques suggestions pour vous aider :

1. **Sollicitez de la rétroaction.** Pour s'améliorer, il faut d'abord savoir où mettre les efforts nécessaires. Avoir une bonne idée des points que vous devez améliorer et en être conscient est la première étape pour changer. Il peut aussi être pertinent de porter attention aux signaux corporels de vos interlocuteurs pour découvrir et confirmer vos faiblesses.
2. **Portez attention à votre façon de communiquer et d'écouter.** Réfléchissez à l'efficacité de vos habitudes en listant leurs avantages et leurs inconvénients. Est-ce que votre façon de communiquer entraîne les résultats escomptés ? Si ce n'est pas le cas, il est de votre responsabilité de fournir des efforts pour réduire les comportements négatifs et augmenter les comportements positifs.
3. **Faites de l'autorétroaction.** Selon Peter Drucker, spécialiste du management, l'analyse de la rétroaction (*feedback analysis*) peut s'avérer très utile pour développer vos forces. Cette technique consiste à déterminer vos attentes concernant une situation puis à les comparer avec ce qui s'est passé dans la situation (c'est-à-dire les résultats de vos actions et de vos décisions). Il est donc important de prendre un temps d'arrêt avant de décider des actions à prendre et un temps de réflexion après pour évaluer et reformuler vos attentes. Voici donc les deux étapes à suivre :
 - a. Réfléchissez à la façon dont vous voulez communiquer, c'est-à-dire vous fixer des objectifs personnels afin de réduire les communications négatives (par exemple : interrompre, mettre la faute sur l'autre, vous centrer sur le passé, adopter une attitude défensive) et d'augmenter la proportion de communications positives (par exemple : utiliser le « je », essayer de comprendre plutôt que de convaincre l'autre de penser de la même façon, prendre le temps d'écouter avant d'exprimer votre propre opinion ou d'offrir des solutions).
 - b. Évaluez dans quelle mesure les objectifs établis ont été atteints – après avoir mis votre plan d'action en œuvre. S'ils ne l'ont été que partiellement, il faut en prendre note puis prendre les actions nécessaires afin de les atteindre dans les prochaines communications.

En plus, Peter Drucker a également identifié plusieurs conditions de succès à une communication réussie :

- La connaissance de soi est importante dans la mesure où elle permet aux leaders de choisir les situations qui font appel à leurs forces plutôt qu'à leurs faiblesses.
- Il est nécessaire de corriger les mauvaises habitudes acquises avec le temps.

- Il est important de comprendre que communiquer est une responsabilité que vous devez endosser. Ce que vous dites et la façon dont vous écoutez peuvent influencer la qualité de vos relations. En ce sens, il est important de communiquer non seulement en fonction de vos objectifs, mais aussi en fonction des besoins que peuvent avoir les autres.
- Un des moyens privilégiés consiste nécessairement à mieux connaître les gens qui vous entourent pour ainsi mieux communiquer avec eux.

Existe-t-il d'autres trucs et astuces ? Érica Guilane-Nachez présente « 13 principes pour bien communiquer ». En voici quelques-uns pour vous inspirer :

1. **La communication va bien au-delà des mots ; elle englobe également la communication non verbale.** En effet, selon les experts, environ 70 % de la communication est non verbale. Le langage corporel comprend le ton de voix, la posture, les expressions faciales, le contact visuel, et plus encore. Ainsi, lorsque vous complimentez quelqu'un, votre langage corporel doit être en accord avec le contenu de votre message. Par exemple, si vous dites à votre collègue que vous aimez ses chaussures, il est préférable de ne pas afficher une expression de dédain.
2. **Une communication efficace repose principalement sur une écoute attentive.** En écoutant activement, vous montrez à votre interlocuteur que ce qu'il dit est important pour vous. En laissant de l'espace pour que les autres s'expriment, vous obtenez des informations précieuses sur leurs pensées et sur le sujet de la conversation.
3. **Assumez la responsabilité des erreurs de communication qui surviennent.** En cas de malentendu ou de quiproquo, prenez l'initiative de clarifier la situation pour préserver la confiance et l'estime de votre interlocuteur. En adoptant cette approche, vous évitez les petits malentendus qui peuvent perturber la conversation et vous vous concentrez sur l'objectif commun.

Votre défi en deux parties

Nous vous invitons à jeter un œil à vos compétences en communication et à les améliorer.

Partie 1

1. Pendant trois jours cette semaine, observez attentivement vos habitudes de communication. Évaluez votre efficacité et votre inefficacité en utilisant la liste présentant des comportements de communication au début de l'exercice.
2. Avez-vous remarqué une tendance à présenter davantage de comportements efficaces ou inefficaces ? Décrivez au moins trois éléments qui illustrent vos forces et trois éléments qui reflètent vos faiblesses en communication que vous avez observés au cours de cette période d'observation.

3. Comparez vos réponses basées sur les trois derniers jours avec vos réponses précédentes (lorsque nous vous avons demandé de considérer vos comportements en général). Comment ont-elles évolué ou différé ?
4. Si vous rencontrez des difficultés à identifier vos forces et vos faiblesses, demandez à une personne de confiance de vous fournir des retours d'observation et notez leurs commentaires dans votre journal d'apprentissage.

Prenez soin de noter vos découvertes et vos efforts dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

1. Identifiez comment vous pouvez neutraliser vos faiblesses ou les transformer en force. Par exemple, plutôt que d'interrompre les autres, essayer d'écouter activement ce qu'ils essaient de communiquer.
2. Au cours des trois prochains jours, concentrez vos efforts sur l'utilisation de vos points forts en communication et sur la neutralisation de vos faiblesses.

Notez attentivement vos efforts et les apprentissages que vous en tirez dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En matière de communication, comment avez-vous trouvé ce défi ? Dans quelle mesure a-t-il été difficile de changer vos habitudes de communication ?
2. Maintenant que vous avez adopté de nouvelles habitudes, mettez à jour les descriptions de vos forces et de vos faiblesses en communication. Quelles différences significatives observez-vous par rapport aux premières descriptions ?
3. Prêtez-vous désormais plus d'attention à la manière dont vous communiquez après avoir terminé cet exercice ?
4. «La façon dont nous communiquons et écoutons en dit long sur qui nous sommes.» Si cela est vrai, que disent de vous vos habitudes de communication ? Quelle est votre opinion sur cette déclaration ?
5. Comment les leaders peuvent-ils bénéficier de cet exercice ? Selon vous, quelles sont les trois forces de communication essentielles que les leaders doivent posséder et pourquoi ?
6. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à devenir de meilleurs communicateurs ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour prendre davantage conscience de vos faiblesses en communication et y remédier, (a) en continuant à développer vos compétences en communication, (b) en éliminant vos faiblesses en

communication et (c) en encourageant les autres à faire de même en développant leurs compétences et en corrigeant leurs faiblesses en communication.

Prenez-vous le temps d'écouter ?

« On entend souvent la remarque "Il parle trop", mais n'a-t-on jamais entendu la critique "Il écoute trop". » – Norman Augustine

« Si nous avons une bouche et deux oreilles, c'est bien que nous devons écouter deux fois plus que nous devons parler, n'est-ce pas ? » – Confucius

Trop souvent, nous pensons écouter alors que nous ne faisons qu'entendre. Combien de fois avez-vous dû demander à quelqu'un de répéter ce qu'il disait parce que vous étiez absorbé par un dossier, par votre cellulaire, par ce qui se passait autour de vous ou par ce qui se passait à l'intérieur de vous ? Avez-vous déjà regretté de ne pas avoir porté davantage attention à ce qu'une personne disait ? Ou, au contraire, avez-vous le souvenir d'une discussion profonde et empreinte de vérité qui a changé votre façon de voir les choses ?

Quoi qu'il en soit, l'écoute est une activité importante de votre vie souvent méconnue ou négligée. Écouter, c'est porter attention à ce que l'autre dit, à ce qu'il vous communique, à ce qu'il cherche à vous raconter. C'est aussi bloquer la petite voix qui jacasse en permanence dans votre tête et qui vous coupe des occasions d'échanger et d'apprendre.

L'écoute est au cœur de la communication, et la communication est au cœur du leadership. Parfois, nous interrompons les autres parce que nous voulons montrer de l'intérêt par rapport à ce qu'ils disent ou parce que nous avons des questions à leur poser. Mais sûrement, la meilleure façon de montrer de l'intérêt est de simplement écouter, et souvent notre interlocuteur répondra à toutes les questions que nous avons si nous le laissons dire ce qu'il a à dire. Patience !

Nous pensons parfois que nous écoutons les autres parce que nous les regardons, mais qu'est-ce qui se passe dans nos esprits pendant cette période ? Pensons-nous à ce que nous allons dire, à ce que nous pourrions dire pour contester, à nos propres expériences, ou sommes-nous distraits par d'autres facteurs tels que leur accent, les vêtements qu'ils portent, notre cellulaire ou le bruit environnant ? Ce sont tous des signes d'une écoute déficiente.

Selon Valérie Lancôt-Bédard, coach professionnelle et spécialiste de la communication non violente, il y a plusieurs autres signes indiquant que nous n'écoutons pas réellement :

1. **Prodiguer des conseils non sollicités.** Évitez de prodiguer des conseils si la personne ne les demande pas explicitement, car cela peut paraître intrusif et peu utile si elle n'est pas ouverte à recevoir des conseils.

2. **Consoler.** Lorsque vous essayez de consoler quelqu'un, assurez-vous de le faire de manière empathique et respectueuse de ses sentiments, en écoutant activement plutôt qu'en minimisant ou en ignorant ses émotions.
3. **Rediriger la conversation vers soi-même.** Évitez de ramener la conversation à vous-même, car cela peut donner l'impression que vous n'êtes pas intéressé par ce que l'autre personne raconte. Au lieu de cela, montrez de l'intérêt pour ce qu'elle dit en posant des questions ou en exprimant de l'empathie.
4. **Banaliser ce que la personne dit.** Évitez de minimiser les sentiments ou les expériences de quelqu'un en les réduisant à quelque chose de moins important. Cela peut invalider ce que l'autre ressent et nuire à la qualité de la conversation.

Toutes ces réactions ne favorisent pas une écoute efficace : elles interrompent la conversation. Comme le souligne Christine Riordan, professeure à l'Université du Kentucky, dans son article pour la *Harvard Business Review*, les leaders efficaces se distinguent par leur capacité à vraiment s'intéresser à ce que les autres ont à dire, en prêtant une attention sincère à ce qui est exprimé et non dit, et en répondant de manière appropriée en posant des questions ou en reformulant. Otto Scharmer, professeur au MIT, explique qu'il existe quatre niveaux d'écoute distincts, chacun ayant ses propres caractéristiques, dans son article « Uncovering the Blind Spot of Leadership ».

1. **L'écoute de téléchargement**, selon Otto Scharmer, est un type d'écoute peu enrichissant. Vous entendez votre interlocuteur, mais sans véritable ouverture : ce qu'il dit ne fait que confirmer vos idées préconçues. Vous pouvez même considérer cette conversation comme du « radotage » ou une discussion dont vous pourriez facilement vous dispenser sans rien manquer. Vous prétendez peut-être l'écouter, tout en restant absent. Vous jugez même la personne qui s'exprime, la trouvant tellement ennuyeuse que vous ne voyez aucun intérêt à l'écouter.
2. **L'écoute factuelle** se manifeste lorsque vous portez attention aux faits nouveaux d'une situation ou aux détails que vous ignoriez, selon Otto Scharmer. Vous êtes curieux de ce que votre interlocuteur vous apprend sur une situation, une personne ou un événement. Vous posez des questions précises visant à établir les faits (qui, quand, quoi, où, comment ?) et écoutez les réponses attentivement. Cela peut enrichir vos connaissances existantes ou modifier ce que vous pensiez savoir. Cependant, les personnes pratiquant l'écoute factuelle peuvent interrompre l'orateur ou se précipiter pour exposer leur point de vue, ce qui peut empêcher l'orateur de se sentir entendu.
3. **L'écoute empathique** est un niveau d'écoute plus profond, qui s'intéresse réellement à ce que vit et pense votre interlocuteur. Vous vous mettez à la place de l'orateur et essayez de comprendre tout ce qui est communiqué : les mots, les sentiments et le sens. Vous êtes intéressé par son point de vue et son expérience. Comme s'il vous racontait une histoire, vous

pouvez facilement vous mettre dans sa peau pour mieux le comprendre. Vous lui offrez une écoute de qualité et établissez une connexion avec lui. Vous comprenez mieux ce qu'il vit en voyant la situation de son point de vue et en fonction de sa perception des choses.

4. **L'écoute générative** est orientée vers le futur. Selon Otto Scharmer, ceux qui l'expérimentent pourraient se dire : « Je ne peux pas exprimer en mots ce que j'expérimente. Tout mon être est au ralenti. Je me sens plus calme et présent. Je suis connecté à quelque chose de plus grand que moi. » Vous vous ouvrez aux possibilités qui s'offrent à vous et cherchez à savoir à quoi pourrait ressembler la meilleure version de vous-même. L'écoute générative vous modifie subtilement, vous faisant sentir connecté à votre « vrai vous » et à la vie. Elle touche quelque chose de profond en vous, un sentiment intérieur de connaissance.

Ci-dessus, les types d'écoute sont classés en fonction de leur valeur, donc il est crucial de privilégier l'écoute empathique et générative lors de vos conversations. Apprendre à écouter ne se limite pas à développer votre ouïe, mais à ouvrir votre cœur et votre esprit à ce que les autres ont à vous apprendre.

D'ailleurs, comme le mentionne Valérie Lanctôt-Bédard : « L'écoute qui enrichit la relation s'intéresse à l'expérience de la personne qui parle, à son vécu et à ce qui se passe à l'intérieur d'elle. » Ainsi, cette experte souligne qu'il ne s'agit pas seulement de poser des questions de clarification sur l'histoire racontée, mais aussi sur la perception de la personne qui la raconte. Pour elle, l'écoute est un cadeau que nous offrons à notre interlocuteur. Il est essentiel d'être pleinement disponible pour écouter et de se centrer sur l'autre plutôt que de tout ramener à soi. Bien que cela puisse sembler normal ou naturel, le faire réellement avec sérieux nécessite un grand contrôle de soi et de la générosité.

Voici quelques suggestions pour vous aider à mieux écouter. Évitez de :

- privilégier les faits au lieu des émotions lorsque quelqu'un parle ;
- réagir de manière négative à des mots tabous ;
- réfuter rapidement les propos d'une personne si vous ne comprenez pas ou si vous n'êtes pas d'accord ;
- simuler l'écoute sans réellement écouter ;
- éluder la conversation lorsque le sujet devient difficile ;
- laisser votre esprit divaguer pendant la conversation ;
- vous laisser distraire par des éléments extérieurs pendant la conversation ;
- critiquer le débit, l'apparence ou l'habillement de votre interlocuteur ;
- juger votre interlocuteur en essayant de le catégoriser ;
- préparer ce que vous allez dire plutôt que d'écouter pleinement votre interlocuteur ;
- interrompre votre interlocuteur pour répondre rapidement ;
- répondre avant même que la question soit complètement posée.

Vous devez essayer plutôt de :

- partager la responsabilité de la communication ;
- vous concentrer sur ce que dit votre interlocuteur ;
- écouter la signification complète du message, y compris les sentiments et l'information ;

- rechercher les thèmes importants ;
- regarder votre interlocuteur et vous pencher vers lui ;
- observer les signes non verbaux de votre interlocuteur ;
- adopter une attitude d'ouverture à l'égard de votre interlocuteur ;
- démontrer votre compréhension et votre empathie ;
- être attentif à vos émotions ;
- montrer de l'intérêt et réagir en utilisant les principes de l'écoute active ;
- mettre de côté tout jugement.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Pendant trois jours cette semaine, nous vous invitons à :

1. Faire attention à votre capacité à bien écouter les autres. Vos conversations impliquent-elles souvent une écoute superficielle ?
2. Réfléchir à trois expériences où vous vous êtes vraiment senti écouté. Décrivez ce que l'autre personne a fait pour vous donner cette impression : vous a-t-elle accordé toute son attention, permis d'exprimer ce que vous pensez, et a-t-elle reconnu vos sentiments ainsi que vos paroles ?
3. Essayer ensuite d'intégrer ces caractéristiques d'écoute dans vos conversations avec les autres.

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

Partie 2

Dans les trois jours suivants, nous vous invitons à travailler activement votre écoute. Bien que les techniques suggérées ci-dessus puissent sembler mécaniques au début, elles deviendront naturelles avec le temps, et vous vous sentirez de plus en plus connecté à votre interlocuteur. Pendant ces trois jours, démontrez une écoute attentive en :

- N'interrompant pas ceux qui vous parlent. Permettez à l'autre personne de communiquer tout ce qu'elle a en tête. Laissez place au silence. Parfois, dans ce silence, des pensées et des sentiments plus profonds qui n'auraient autrement pas été exprimés émergent.
- Vous engageant dans un processus d'écoute active, c'est-à-dire en montrant de l'intérêt pour ce que l'on vous dit. Faites savoir à votre interlocuteur que vous l'écoutez activement en disant « oui », « hum », et en laissant des instants de silence dans la conversation.
- Essayant de comprendre d'abord, puis d'être compris. Posez des questions de clarification, paraphrasez et reflétez les sentiments de votre interlocuteur jusqu'à ce que vous lui ayez démontré que vous avez bien compris ce qu'il dit. Vous pourrez présenter votre point de vue seulement lorsqu'il aura terminé de dire ce qu'il voulait dire.
- Disant « Si je vous comprends bien... » chaque fois que quelqu'un vous dit quelque chose de plus long que trois phrases. Terminez votre reformulation par « Est-ce bien cela ? » ou encore

« Ai-je bien compris ? » afin de relancer la balle à votre interlocuteur et lui signaler que vous êtes toujours disponible pour l'écouter.

- Posant des questions ouvertes. Lorsque quelqu'un vous raconte un événement qu'il a vécu, posez des questions ouvertes (comment avez-vous vécu cela, comment ça, que voulez-vous dire ?) qui stimulent la conversation plutôt que des questions fermées (pouvant être répondues par oui ou non) qui la bloquent.

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

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. À quel point a-t-il été difficile d'écouter véritablement quelqu'un d'autre ? Quelles ont été les parties les plus difficiles ? Les parties les plus faciles ?
2. Décrivez trois situations dans lesquelles vous avez pratiqué l'écoute active. Qu'avez-vous ressenti en écoutant ? Comment les intervenants ont-ils réagi ? Pensez-vous avoir compris plus profondément ce que voulaient dire les intervenants ?
3. Quelles compétences d'écoute ont été les plus difficiles à mettre en pratique ? Pourquoi ?
4. Avez-vous développé des astuces pour prendre le temps de vraiment écouter pendant ces trois jours ? Si oui, lesquelles ? Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous votre capacité d'écoute durant ces trois jours ? Donnez trois arguments pour justifier votre note. Quel conseil a été difficile à suivre ? Pourquoi ?
5. À la lumière de cet exercice, quelles conclusions ou leçons majeures pourriez-vous tirer concernant l'écoute ?
6. Quels sont les avantages de l'écoute active pour les leaders, leur équipe et leur organisation ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à développer leurs capacités d'écoute active ?

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) pratiquer l'écoute active et pour (b) promouvoir l'écoute active au sein de votre équipe.

59

Êtes-vous prêt à faire le ménage dans vos habitudes de communication ?

« Nous influençons la manière dont les autres se comportent avec nous. » – Phillip McGraw

Imaginez une conversation entre deux robots dépourvus de sentiments, d'émotions et d'orgueil : tout serait dit, l'information circulerait librement, et les conflits n'éclateraient pas. Dans le monde réel, cependant, c'est tout à fait différent : tout est dit (ou presque !), mais pas de n'importe quelle manière ! Nous ne communiquons pas toujours nos intentions ni ne nous expliquons de manière claire et sans ambiguïté. Lorsque nous attendons des autres qu'ils lisent nos pensées ou qu'ils « lisent entre les lignes », les malentendus sont inévitables.

Les leaders savent faire preuve d'agilité et de finesse dans leur communication. Ils sont attentifs au message (contenu et sous-entendus) ainsi qu'au moyen (ton de voix, formulation). Ils comprennent que la communication requiert une précaution. La communication est un jeu à deux : chaque personne doit parler et écouter !

Selon William Hitt dans *The Leader-Manager*, les leaders remarquables reconnaissent les barrières qui entravent la communication et cherchent à les surmonter. Ils sont pleinement présents, écoutent attentivement et activement, évitent de confirmer leur propre opinion à tout prix et s'abstiennent de porter des évaluations ou des jugements précipités pendant les échanges. Les leaders démontrent agilité et finesse dans leurs communications, en prêtant attention au contenu du message (incluant les intentions et les émotions) ainsi qu'au messager (ton de voix et formulation).

Dans son ouvrage *Leader Effectiveness Training*, Thomas Gordon identifie divers obstacles à une communication efficace, illustrés par des exemples tirés du monde du travail et de la vie quotidienne.

1. Donner des ordres

- Travail : « Fais le ménage de ton bureau, finalise ce rapport et rejoins-moi à la conférence dans cinq minutes. »
- Quotidien : « Cesse de te plaindre constamment ! »

2. Proférer des menaces ou laisser sous-entendre des conséquences

- Travail : « Si ton évaluation de rendement n'est pas bonne, tu peux dire adieu à ta promotion. »
- Quotidien : « Si tu ne me rends pas service, je vais le retenir. »

3. Poser des jugements de valeur, désapprouver

- Travail : « Ce que tu as fait est inadéquat. »
- Quotidien : « Tu n'as pas vraiment fait ça ! Ça n'a pas de bon sens. »

4. Offrir des conseils non sollicités

- Travail : « La meilleure solution dans ton cas est de parler à ton patron. »
- Quotidien : « Si tu veux mon avis, tu devrais lui dire la vérité. »

5. Débattre, contredire

- Travail : « Tu crois ça ? Ce n'est pas ce que dit la plus récente étude à ce sujet. »
- Quotidien : « Tu ne sais pas de quoi tu parles ! »

6. Généraliser et dénigrer

- Travail : « Tu n'as pas l'aisance nécessaire pour animer les réunions. »
- Quotidien : « Comment fais-tu pour toujours prendre les mauvaises décisions ? »

7. Prendre en pitié, se vouloir rassurant et réconfortant

- Travail : « Pauvre toi. Je ne sais pas ce que je ferais à ta place dans cette situation. »
- Quotidien : « Oh, je sais ce que tu ressens. Ne t'inquiète pas, tu vas t'en sortir. »

8. Mener un interrogatoire

- Travail : « Où étais-tu ce matin au lieu d'assister à la réunion ? Que faisais-tu ? Avec qui ? Quand comptais-tu m'en avertir ? »
- Quotidien : « Qu'est-ce que tu as fait ensuite ? Quelle a été sa réaction ? Que s'est-il passé ? As-tu réussi finalement ? »

9. Dériver du sujet ou ramener tout à soi

- Travail : « Je comprends que tu te sentes débordé, mais tu n'es pas le seul. As-tu vu la pile sur mon bureau ? Je ne sais même pas comment je vais faire pour boucler ces dossiers pour la fin de la semaine. »
- Quotidien : « Je vois que tu es fier. Ça me rappelle lorsque j'ai obtenu mon diplôme. Je me sentais tellement fier et épanoui. »

Est-ce que l'un d'entre eux vous semble familier ? Avez-vous les qualités nécessaires pour communiquer comme un leader exemplaire ? Pouvez-vous surmonter les obstacles à une communication efficace ? Testez-vous en relevant ce défi.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment estimez-vous votre capacité d'écoute ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Ce défi vise à accroître votre conscience des habitudes de communication inefficaces que nous adoptons souvent inconsciemment. Il vous encourage à dresser un inventaire de ces comportements pour mieux les identifier. Chaque matin, examinez la liste des neuf comportements de communication négatifs. En fin de journée, identifiez ceux que vous avez manifestés. Demandez à une personne de confiance ou à votre équipe de vous aider à repérer ces habitudes. Notez vos observations dans votre journal d'apprentissage pour suivre votre progression.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quels comportements étaient les plus fréquents dans vos conversations ? Lesquels étaient les moins fréquents ?
2. Quels autres comportements qui ont entravé votre communication avez-vous adoptés ?
3. Dans quel contexte (famille, école, travail, amis, etc.) avez-vous le plus souvent adopté ces comportements ? Pourquoi ?
4. Réfléchissez à un leader que vous admirez particulièrement. À quelle fréquence avez-vous observé qu'il adoptait ces comportements ? Décrivez les comportements de communication positifs que vous l'avez vu adopter.
5. Comment un leader peut-il aider les membres de son équipe à éviter ces habitudes de communication ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous allez entreprendre dès maintenant pour vous éloigner des comportements de communication négatifs que vous avez tendance à adopter. Expliquez comment vous saurez que vous avez réussi.

Roger : Dirais-tu que tu as de mauvaises habitudes en communication, Roxanne ?

Roxanne : Je pense être généralement une bonne communicatrice, mais j'ai identifié quatre lacunes principales. D'abord, quand quelqu'un me confie quelque chose, j'ai tendance à lui prodiguer des conseils. C'est probablement une habitude professionnelle, car mes employés viennent souvent me consulter pour résoudre des problèmes. Parfois, je coupe la parole à mes interlocuteurs, interrompant ainsi leurs confidences involontairement. Ensuite, j'ai souvent le réflexe de ramener la conversation à moi-même dès qu'il y a une pause, pensant que j'ai quelque chose d'utile à raconter. Ça transforme souvent une discussion centrée sur l'autre en une conversation à propos de moi, ce qui peut être gênant

à réaliser. Enfin, quand quelqu'un cherche à me parler, je peux perdre ma concentration et me laisser distraire par la première chose qui attire mon attention – généralement mon téléphone portable. L'un de mes employés m'a d'ailleurs fait remarquer cette tendance récemment, alors j'essaie maintenant de le garder hors de vue lorsque je discute avec quelqu'un. Et toi, Roger, quelles sont tes mauvaises habitudes ?

Roger : Ouf, je pense que je suis un communicateur moins efficace que toi. J'ai tendance à me dévaloriser dans mes conversations avec les autres. Mon manque de confiance me pousse à être trop modeste et à parler de mes erreurs, même quand ce n'est pas nécessairement le cas. Je réagis souvent ainsi quand je me sens stressé ou intimidé. En plus, il m'arrive de perdre le fil de mes pensées quand quelqu'un me parle. Je commence à analyser ce qu'il dit, mais je me retrouve rapidement à penser à autre chose. Enfin, je peux paraître distant quand je suis mal à l'aise. Je fuis alors le regard des autres et réponds très brièvement aux questions. En te parlant, je me rends compte que beaucoup de mes lacunes viennent de ma confiance en moi. C'est assurément quelque chose sur lequel je dois travailler !

Roxanne : Nous avons tous des efforts à faire pour améliorer nos compétences en communication. Le premier pas est de reconnaître nos faiblesses et de vouloir les améliorer.

À quel point êtes-vous habile en relations interpersonnelles ?

« La communication efficace est la clé de toute relation réussie. Écouter, comprendre et répondre de manière appropriée permet de construire des liens solides et durables. » – Anonyme

Avoir de bonnes compétences en communication implique la capacité d'être un bon auditeur et d'exprimer clairement et efficacement vos pensées, vos idées et vos sentiments. Mais les compétences en communication seules ne suffisent pas. Vous avez également besoin de solides compétences relationnelles pour construire et maintenir des interactions positives avec les autres.

Les compétences relationnelles saines consistent à être émotionnellement disponible, capable de communiquer ouvertement et de forger des liens profonds basés sur le respect mutuel, la compréhension et l'acceptation. Ensemble, les compétences en communication et en relations vous aident non seulement à partager des informations, mais aussi à construire des connexions solides et durables avec ceux qui vous entourent.

Cela importe autant dans votre travail que dans votre vie personnelle. Les relations sont au cœur de tout ce que nous faisons ! Au travail, des relations solides favorisent un meilleur travail d'équipe, plus de confiance et une communication plus fluide. Elles créent un environnement de travail positif où les idées circulent librement, la collaboration prospère et les conflits sont plus faciles à résoudre. Avez-vous déjà vu des leaders qui sont vraiment doués pour se connecter avec les autres et gérer des situations difficiles avec plus d'efficacité ? Comment leurs compétences relationnelles ont-elles amélioré ces situations ? À l'inverse, avez-vous vu des leaders avoir du mal dans des situations complexes en raison de compétences relationnelles insuffisantes ?

Les relations offrent un soutien émotionnel, de la compagnie et un sentiment d'appartenance. Elles nous aident à traverser les moments difficiles et à célébrer les bons moments. Que ce soit avec la famille, les amis ou les collègues, la qualité de nos relations influence grandement notre bonheur et notre bien-être.

Il est facile de négliger nos relations, mais cela comporte des risques. Nous sommes souvent absorbés par nos tâches quotidiennes et nos responsabilités, oubliant d'investir le temps et l'énergie nécessaires pour entretenir nos liens. Avant même de nous en rendre compte, des semaines, voire des mois peuvent s'écouler sans que nous ayons reconnecté avec nos proches. Parfois, nous supposons que ce devrait être à l'autre de prendre l'initiative, ou bien nous sous-estimons l'importance des gestes simples et quotidiens qui renforcent nos liens avec les autres. Ces petites attentions – comme un mot gentil, des marques d'appréciation ou simplement être présent – peuvent solidement ancrer nos relations. Elles sont non seulement essentielles pour notre efficacité tant dans le domaine personnel que professionnel, mais enrichissent également notre vie de sens et d'épanouissement. En priorisant

et en cultivant nos relations, nous établissons une base solide qui nous soutient dans les défis et magnifie nos joies. Les relations ne sont pas simplement une partie de la vie ; elles en sont l'essence même.

Maintenant, évaluons rapidement vos compétences relationnelles. Cochez les énoncés des deux listes suivantes qui vous correspondent généralement.

Liste 1

- ☐ Vous sympathisez et vous comprenez les sentiments, les perspectives et les besoins des autres.
- ☐ Vous accordez de l'importance au temps de qualité et montrez de l'intérêt pour les autres en engageant des conversations significatives.
- ☐ Vous maintenez la confiance et l'honnêteté en étant transparent et fiable dans vos actions et vos communications.
- ☐ Vous exprimez l'appréciation, la gratitude et la générosité envers les autres.
- ☐ Vous prenez l'initiative pour résoudre les conflits et les désaccords.
- ☐ Vous respectez les limites et l'autonomie individuelle des autres.
- ☐ Vous créez des liens profonds et de soutien avec les autres.
- ☐ Vous faites preuve de loyauté en soutenant les autres à travers les défis et les difficultés.
- ☐ Vous offrez un soutien et des encouragements aux autres dans leurs succès et leurs revers.
- ☐ Vous visez la croissance mutuelle en travaillant avec les autres pour atteindre des objectifs communs.

Liste 2

- ☐ Vous ignorez ou invalidez les sentiments et les perspectives des autres au lieu de sympathiser avec eux.
- ☐ Vous êtes centré sur vous-même. Vous donnez la priorité à vos propres intérêts au détriment de ceux des autres, ce qui entraîne des sentiments de négligence ou de déconnexion.
- ☐ Vous attendez passivement que les autres amorcent les discussions.
- ☐ Vous êtes malhonnête dans les relations, que ce soit pour des choses importantes ou de petites choses.
- ☐ Vous avez du mal à rester engagé et constant dans les relations.
- ☐ Vous considérez les autres comme acquis. Par exemple, vous ne prévoyez pas les choses ou ne tenez pas compte des souhaits des autres.
- ☐ Vous laissez les problèmes non résolus et le ressentiment s'accumuler. Ou vous êtes inflexible : vous résistez à compromettre vos préférences ou vos besoins ou à vous adapter à ceux des autres.
- ☐ Vous êtes contrôlant ou possessif, empiétant sur l'autonomie des autres.
- ☐ Vous évitez de montrer de la vulnérabilité, gardant les autres à distance.
- ☐ Vous critiquez ou rabaissez les autres et minez leur confiance et leur estime de soi.

Comme vous l'avez probablement deviné, la liste 1 comprend des comportements qui favorisent des relations solides, tandis que la liste 2 inclut des comportements qui détériorent le tissu des relations.

1. Qu'avez-vous découvert de cette autoévaluation ?

2. Quelles sont vos trois principales forces dans vos relations ?
3. Dans quels domaines estimez-vous pouvoir le plus vous améliorer ?

Veuillez expliquer toutes vos réponses et les consigner dans votre journal d'apprentissage.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous vos compétences relationnelles ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Malgré leur importance, certaines de nos relations peuvent souffrir de négligence. Nous sommes pris dans nos routines quotidiennes et notre agitation, oubliant de nourrir et d'entretenir nos relations. Tout comme les plantes, les relations nécessitent une attention régulière et des soins pour prospérer. Sans cet entretien, elles peuvent dépérir avec le temps. Si l'effort que nous mettons dans une relation signale son importance pour nous, investir du temps, de l'empathie et un intérêt sincère devient crucial pour favoriser et maintenir nos connexions significatives. Dans cette partie, nous vous invitons à prendre de petites mais significatives étapes pour « arroser » trois de vos relations qui ont peut-être souffert d'un peu de négligence, que ce soit personnellement ou professionnellement, tout au long d'une semaine.

1. Commencez par identifier trois personnes avec qui vos relations sont importantes, mais avec qui vous avez perdu le contact.
2. Décidez de la meilleure façon de les contacter et de renouer avec chacune d'elles.
3. Envoyez un message amical par SMS, par courriel ou sur les réseaux sociaux pour leur demander comment ils vont et exprimer votre souhait de vous rattraper.
4. Proposez un moment précis pour discuter par Zoom, Teams ou les rencontrer en personne si possible.
5. Demandez-leur des nouvelles de leur vie, de leurs intérêts et de leurs activités actuelles. Montrez une réelle curiosité et écoutez activement leurs réponses.
6. Faites des mises à jour sur votre propre vie et ce que vous avez fait depuis votre dernière connexion.
7. Comprenez que la vie des gens peut être occupée et qu'ils pourraient ne pas répondre immédiatement.
8. Si ce premier contact est positif, suggérez des interactions ou des activités futures pour maintenir le lien vivant.

Prenez note de vos efforts et de vos résultats dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

Plus tôt dans cet exercice, vous avez évalué vos compétences relationnelles en utilisant deux listes de comportements – certains efficaces et d’autres qui compromettent les relations. Nous vous avons demandé d’identifier vos trois principales forces et vos occasions d’amélioration. Dans la partie 2, vous avez maintenant la chance de vous concentrer sur l’amélioration de ces domaines de développement. Pourquoi devriez-vous vous concentrer sur l’amélioration de vos faiblesses pour renforcer vos relations ?

Pour répondre à cette question, nous pouvons nous tourner vers l’analyse de force de Kurt Lewin. Cette approche nous aide à comprendre l’interaction entre les « forces motrices », qui renforcent et améliorent les relations, et les « forces restrictives », qui entravent le progrès. Lorsqu’il n’y a pas de changement dans la qualité des relations, cela suggère que les forces opposées sont équilibrées, ou que les forces restrictives sont trop fortes pour permettre le progrès. La stratégie la plus efficace consiste à diminuer ou éliminer une force restrictive. Dans votre cas, cela signifie développer et mettre en œuvre un plan pour aborder vos trois principales occasions d’amélioration.

Voici les trois étapes.

1. Pour chacune de vos trois principales occasions d’amélioration, réfléchissez à leurs raisons sous-jacentes ainsi qu’aux contextes dans lesquels elles se produisent. Voici quelques aspects à considérer pour chaque domaine de la liste 2.
 - ☐ **Ignorer ou invalider les sentiments des autres.** Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous adoptez cette réponse par défaut. Est-ce dû à un inconfort face aux émotions, à un manque de compréhension ou à un sentiment de dépassement ?
 - ☐ **Être égocentrique.** Découvrez pourquoi vos propres intérêts priment. Est-ce que vous priorisez vos besoins par habitude, par peur de passer à côté ou par incertitude quant à votre affirmation différente ?
 - ☐ **Attendre passivement que les autres s’engagent.** Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous hésitez à engager des conversations. S’agit-il de la peur du rejet, de la conviction que les autres devraient prendre les devants ou de l’incertitude quant à la manière de commencer ?
 - ☐ **Être malhonnête dans les relations.** Examinez les motivations derrière la malhonnêteté. Vous protégez-vous de l’inconfort, recherchez-vous l’approbation ou évitez-vous les conflits ?
 - ☐ **Éprouver de la difficulté à rester engagé et cohérent.** Réfléchissez aux causes de l’incohérence. Y a-t-il des craintes sous-jacentes d’engagement, des distractions ou un manque de priorités ?
 - ☐ **Tenir les autres pour acquis.** Analysez pourquoi vous pourriez négliger les besoins des autres. Est-ce dû à des hypothèses sur leur loyauté, à leurs activités ou à une concentration sur votre propre agenda ?
 - ☐ **Laisser les problèmes s’envenimer ou faire preuve d’inflexibilité.** Découvrez pourquoi les conflits restent non résolus ou pourquoi vous résistez aux compromis.

Évitez-vous l'inconfort, affirmez-vous le contrôle ou donnez-vous la priorité à vos préférences personnelles plutôt qu'à la collaboration ?

- ❑ **Être contrôlant ou possessif.** Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous exercez un contrôle sur les autres. Est-ce enraciné dans la peur de perdre de l'influence, dans l'insécurité ou dans un besoin de certitude ?
- ❑ **Éviter la vulnérabilité.** Réfléchissez aux raisons pour lesquelles vous gardez une distance émotionnelle. S'agit-il de la peur du rejet, d'une blessure passée ou de la conviction que la vulnérabilité est un signe de faiblesse ?
- ❑ **Critiquer ou déprécier les autres.** Examinez pourquoi vous recourez à la critique. Est-ce un mécanisme de défense, un moyen d'affirmer votre domination ou le reflet de vos propres insécurités ?

2. Élaborez un plan identifiant les étapes spécifiques que vous prendrez au cours des trois prochains jours pour aborder vos trois principaux domaines d'amélioration en fonction des raisons derrière ces comportements, que vous avez identifiées à l'étape 1. Voici quelques exemples pour chaque domaine de la liste 2.

- ❑ **Développer la conscience de soi.** Surveillez continuellement vos pensées, vos émotions et vos comportements dans des contextes relationnels. La prise de conscience est le premier pas vers le changement.
- ❑ **Pratiquer l'empathie.** Travaillez à faire preuve d'empathie pour les points de vue et les sentiments des autres. Pratiquez l'écoute active et validez leurs émotions pour favoriser des connexions plus profondes.
- ❑ **Remettre en question l'égoïsme.** Fournissez un effort conscient pour donner la priorité aux intérêts et aux besoins des autres. Cultivez un état d'esprit de générosité et de collaboration dans vos interactions.
- ❑ **Amorcer la communication.** Prenez l'initiative d'entamer des conversations et de dialoguer avec les autres de manière proactive. Soyez conscient des occasions de vous connecter et de communiquer ouvertement.
- ❑ **Pratiquer l'honnêteté.** Engagez-vous à faire preuve d'honnêteté et de transparence dans vos interactions. Abordez toute tendance à la malhonnêteté en donnant la priorité à l'intégrité et à la fiabilité.
- ❑ **Faire preuve de cohérence.** Fixez-vous des objectifs clairs pour maintenir la cohérence dans vos relations. Établissez des routines et des habitudes qui démontrent fiabilité et dévouement.
- ❑ **Montrer de l'appréciation.** Exprimez régulièrement votre gratitude et reconnaissez les efforts des autres. Planifiez des activités ou des gestes qui montrent que vous valorisez leur présence et leurs contributions.
- ❑ **Résoudre les problèmes rapidement.** Résolvez les conflits et les problèmes non résolus rapidement et de manière constructive. Pratiquez la résolution active de problèmes et recherchez des solutions mutuellement avantageuses.

- ❑ **Cultiver la flexibilité.** Développez un état d'esprit de flexibilité et d'adaptabilité. Soyez prêt à faire des compromis et à tenir compte des préférences des autres lorsque cela est approprié.
- ❑ **Accepter la vulnérabilité.** Ouvrez-vous progressivement et faites part de vos pensées, de vos sentiments et de vos vulnérabilités à des personnes de confiance. Établissez des liens plus profonds grâce à l'authenticité et à l'ouverture.
- ❑ **Encourager et responsabiliser les autres.** Évitez les comportements de contrôle et donnez plutôt aux autres les moyens de prendre leurs propres décisions et choix. Respectez leur autonomie et accompagnez leur épanouissement.
- ❑ **Remplacer la critique par des commentaires constructifs.** Passez de la critique aux commentaires constructifs qui encouragent la croissance et préservent l'estime de soi.

3. Au cours des trois prochains jours, mettez votre plan d'action en pratique. Soyez attentif à vos interactions et notez tous les succès ou les défis que vous rencontrez en cours de route.

Gardez une trace de vos réflexions et de vos actions dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans la première partie, comment vous êtes-vous senti en renouant avec les trois personnes que vous avez identifiées ? L'une de ces interactions vous a-t-elle surpris d'une manière ou d'une autre ?
2. Avez-vous rencontré des difficultés pour établir un contact ou maintenir des conversations ? Comment avez-vous surmonté ces défis ?
3. Qu'avez-vous appris sur l'importance de nourrir régulièrement vos relations dans la première partie de cet exercice ?
4. Dans la partie 2, y a-t-il des tendances ou des raisons sous-jacentes qui vous ont marqué dans vos trois principaux domaines d'amélioration ?
5. Qu'avez-vous ressenti en commençant à mettre en œuvre le plan d'action pour aborder vos trois principaux domaines d'amélioration ?
6. Quels succès avez-vous connus en prenant des mesures spécifiques pour améliorer vos compétences relationnelles ? Comment ces succès ont-ils impacté vos interactions ?
7. Avez-vous rencontré des défis ou des obstacles lors de la mise en œuvre de votre plan d'action ? Comment les avez-vous abordés et surmontés ?
8. Avez-vous remarqué des changements dans la façon dont les autres ont réagi à mesure que vous appliquiez ces améliorations dans vos relations ?
9. Qu'avez-vous appris sur vous-même et sur vos relations grâce aux parties 1 et 2 de cet exercice ?

10. De quelle manière pensez-vous que de meilleures compétences relationnelles peuvent influencer positivement votre capacité à diriger des équipes ou des individus vers des objectifs communs ?
11. Comment votre compréhension des forces restrictives et des forces motrices dans les relations (issue de l'exercice) s'applique-t-elle à la dynamique de leadership au sein de votre équipe ?

Plan d'action

Décrivez trois choses spécifiques que vous ferez à partir de demain pour continuer à affiner et à approfondir vos compétences relationnelles dans le cadre de votre parcours de leadership.

Pratiquez-vous des actes de gentillesse spontanés ?

« La gentillesse constante peut accomplir des miracles. Comme la glace fond au soleil, l'incompréhension, la méfiance et l'hostilité se dissipent au contact de la bonté. » – Albert Schweitzer

« La véritable mesure d'un individu se trouve dans la façon dont il traite quelqu'un qui ne peut lui rendre la pareille. » – Ann Landers

« Il n'est pas nécessaire d'être extrêmement méchant pour causer beaucoup de tort. L'absence d'empathie et de compréhension suffit. » – Charles Blow

« Faites tout le bien que vous pouvez, de toutes les manières possibles, dans tous les lieux possibles, à tout moment, envers toutes les personnes possibles, aussi longtemps que possible. » John Wesley

Selon le dictionnaire *Collins*, la gentillesse se définit comme « la qualité d'être doux, attentionné et serviable ». Les personnes gentilles sont prévenantes et attentives envers les autres. La gentillesse est une caractéristique innée de l'être humain et témoigne de sa force plutôt que de sa faiblesse. Elle ne se limite pas à être « doux » ou à céder aux demandes des autres. En réalité, parfois, la gentillesse consiste à prendre position pour ce qui est bénéfique à long terme pour quelqu'un, même si cela entraîne un mécontentement momentané à votre égard.

Il est trop facile de nous laisser emporter par nos préoccupations personnelles et d'ignorer ceux qui nous entourent, surtout ceux qui nous ont rendu service. Trop souvent, nous négligeons les besoins des autres. Nous pouvons commettre des actes de violence subtile en parlant négativement des autres, en étant jaloux ou même par nos omissions comme ne pas sourire, ne pas saluer ou ne pas complimenter. Omettre de dire un mot gentil à quelqu'un qui le mérite, refuser d'aider ceux qui en ont besoin ou ne pas écouter vraiment ceux qui nous parlent sont des signes d'indifférence. Nous ne devrions pas manquer une chance de faire le bien lorsque l'occasion se présente.

La gentillesse attire la gentillesse. Les gens imitent ce qu'ils voient et vivent. Il y a un effet de contagion : faire du bien nous fait du bien ! En fait, la gentillesse stimule la production de sérotonine, d'ocytocine et d'endorphine (les harmonies du bonheur, du lien et de la guérison) chez ceux qui sont gentils, ceux qui reçoivent la gentillesse et ceux qui l'observent. N'est-ce pas un argument suffisant pour intégrer plus souvent la bienveillance dans nos interactions avec les autres ?

Selon une tradition bouddhiste, avant de faire part de votre opinion sur quelque chose, il est recommandé de vous poser quatre questions :

- Est-ce que ce que je vais dire est gentil ?
- Est-ce vrai ?
- Est-ce nécessaire ?
- Est-il préférable de me taire ?

Si vous pouvez répondre oui à ces quatre questions, n'hésitez pas à faire part de votre opinion. Sinon, il vaut mieux vous abstenir !

Autoévaluation rapide

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

Votre défi en deux parties

Partie 1

Nous vous invitons à renouer avec votre sens de la bienveillance. Commencez par penser à un moment où quelqu'un a été particulièrement gentil avec vous :

1. Qu'a-t-il fait pour vous ?
2. Comment avez-vous réagi à cet acte de gentillesse ?
3. Comment cela a-t-il influencé le reste de votre journée ?
4. Cela vous a-t-il incité à être gentil en retour ?

Écrivez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Partie 2

Gardez cette expérience à l'esprit chaque jour cette semaine et essayez de trouver au moins trois occasions de communiquer de manière bienveillante avec quelqu'un qui vous rend service au travail ou dans votre vie personnelle. N'attendez pas une occasion spéciale pour montrer votre appréciation aux personnes qui vous entourent. Chaque jour, des centaines de moments invitent à la bienveillance ; soyez simplement attentif. Vous pouvez exprimer beaucoup de choses avec de petits gestes et des mots simples : dire « merci », aider les autres, montrer de l'intérêt pour leur vie, saluer, sourire et faire des compliments sont autant d'actions qui démontrent que vous vous souciez des autres.

Vous pensez peut-être que vous êtes déjà une personne très gentille, mais nous vous encourageons à fournir un effort supplémentaire pour être particulièrement gentil avec les autres, pour que vos actions soient facilement perceptibles. Libérez votre penchant pour la gentillesse et notez vos expériences dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, comment évalueriez-vous votre niveau de confort lors de cet exercice ? Expliquez votre note.
2. Comment ont réagi les personnes à qui vous avez parlé avec gentillesse ?
3. L'exercice était-il facile ou difficile à réaliser ? Pourquoi ?
4. Diriez-vous que vos relations interpersonnelles ont été plus satisfaisantes cette semaine ? Expliquez votre réponse.
5. En regardant vos notes, quels thèmes récurrents observez-vous ?
6. Comment les leaders peuvent-ils être gentils avec les autres sans être « mous » ou excessivement permissifs ? Être gentil implique parfois d'avoir le courage de ne pas céder aux demandes qui pourraient nuire à long terme.
7. Quels sont quelques exemples de situations auxquelles les leaders pourraient faire face où la gentillesse nécessite de prendre des décisions impopulaires ?
8. Nommez trois avantages de la gentillesse pour les leaders.
9. Comment les leaders peuvent-ils encourager les membres de leur équipe à développer leur aptitude à être gentils ?

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 gentillesse envers les autres, (a) en communiquant de manière agréable, (b) en encourageant les autres à faire de même et (c) en exprimant régulièrement votre appréciation.

Roger : Souvent, je ressens une tension dans mon milieu de travail. Il semble que chacun travaille de son côté sans beaucoup d'interactions. Ça affecte souvent mon moral. Aujourd'hui, j'ai décidé de relever le défi d'être particulièrement gentil avec mes collègues pour voir comment ça pourrait améliorer l'ambiance. Tu veux savoir comment ça s'est passé ?

Roxanne : Oui ! Comment tes collègues ont-ils réagi à ta gentillesse ? Étaient-ils méfiants, contents ou indifférents ?

Roger : C'était vraiment enrichissant comme expérience. Au début, je ne savais pas trop par où commencer. Il peut être difficile de donner des compliments dans un environnement où ce n'est pas habituel. Mais je me suis dit que je le fais naturellement dans ma vie personnelle, alors pourquoi pas aussi au travail ? J'ai remercié une collègue pour son aide précieuse sur un dossier, en lui exprimant verbalement mon appréciation. Elle a semblé surprise, mais contente que son travail soit reconnu. Elle m'a même fait un compliment en retour. Tout au long de la journée, je l'ai vue plus souriante et confiante. Et au dépanneur où je prends mon café, j'ai souri au commis et je l'ai remercié pour son excellent service. Il était surpris au début, mais m'a souri en retour. Quand il a servi le client suivant, il semblait plus heureux. Ça m'a encouragé à continuer.

Roxanne : Waouh, c'est inspirant ! Tu m'as convaincue : je vais essayer moi aussi de montrer plus de reconnaissance dans mon travail. Parfois, je ne fais pas assez savoir aux personnes qui me rendent service à quel point je les apprécie. Les remerciements peuvent vraiment renforcer la confiance. Lorsque les gens se sentent appréciés, ça *booste* leur estime de soi et les motive à continuer dans cette voie. Qu'en penses-tu ?

Roger : Oui, mon expérience le confirme. Je t'encourage vraiment à le faire. La gentillesse est comme un boomerang : elle revient toujours vers nous d'une manière ou d'une autre.

Communiquez-vous de manière assertive ?

« Ayez confiance en vous-même et vous saurez vivre. » – Goethe

« Dites-moi comment vous vous exprimez, et je vous dirai qui vous êtes. » – Philippe Bloch

Savez-vous comment exprimer vos opinions de manière claire et posée, en respectant vos droits et ceux des autres ? Si oui, vous êtes probablement assertif. L'assertivité, c'est la capacité de s'affirmer tout en respectant autrui. Dans son ouvrage sur la communication assertive, Andrew Schwartz explique que cela implique d'exprimer nos opinions, nos sentiments et nos attentes sans blesser ni choquer les autres, tout en nous respectant nous-mêmes et en respectant ceux qui nous entourent. En favorisant cette approche, vous pouvez préserver vos relations tout en restant fidèle à vous-même.

En voici un exemple. Quelles différences voyez-vous entre ces situations ?

1. Roger participe à un échange musclé avec Roxanne, exprimant ses opinions avec grande conviction et s'emportant facilement. La conversation dégénère en reproches, en attaques et en coups bas, aboutissant à une séparation en colère, sans que Roxanne comprenne le besoin que Roger tentait d'exprimer. Le but de l'échange n'est donc pas atteint.
2. Roger tente d'exprimer un de ses besoins à Roxanne en tenant compte de leurs éventuelles divergences. Il explique calmement son point de vue et lui demande son avis sur la question. Malgré leurs désaccords, Roger lui montre du respect et de l'ouverture d'esprit. Résultat : Roger et Roxanne sont ouverts à l'apprentissage mutuel. Ils conservent une amitié solide et apprécient leurs discussions ensemble.

Certes, ces deux situations proposent une façon plutôt simple de comprendre ce qu'est la communication assertive. Or, elles permettent de cerner la différence entre l'agressivité d'une part et l'assertivité d'autre part. Selon le site Web Assertivité, la différence entre ces deux concepts réside dans la considération portée à autrui : les personnes agressives cherchent à blesser tandis que les personnes assertives cherchent à témoigner leur respect. Les agressifs emploient facilement des mots crus et des insultes pour arriver à leurs fins, mais les assertifs font preuve de maturité en s'exprimant de manière diplomate.

Ce qui compte vraiment, ce n'est pas seulement ce que nous exprimons, mais aussi la manière dont nous le faisons. L'expression agressive de nos besoins ne suscite pas l'empathie ni l'écoute ; elle incite plutôt notre interlocuteur à se fermer, ce qui entrave la communication. Les personnes assertives réussissent à faire valoir leurs besoins tout en maintenant des relations harmonieuses et durables.

En plus des personnes assertives (qui se respectent et respectent autrui) et des personnes agressives (qui mettent l'accent uniquement sur leurs propres besoins), il existe des personnes passives (qui ont du mal à exprimer leurs besoins et permettent facilement aux autres d'imposer leurs souhaits). Voici des mots clés pour ces personnes : évitement, effacement de soi et excuses. Selon le site Assertivité, si vous répondez « oui » aux questions suivantes, vous adoptez probablement une approche passive dans vos interactions :

- ☐ Avez-vous peur de la critique ou la fuyez-vous ?
- ☐ Avez-vous peur de dire « non » même si c'est ce que vous voulez ?
- ☐ Avez-vous tendance à acheter la paix en accueillant les demandes de votre entourage ou encore en cachant vos véritables opinions ?
- ☐ Êtes-vous mal à l'aise d'exprimer votre opinion, surtout lorsque les gens ne la partagent pas ?

Enfin, il existe des personnes passives-agressives qui, comme les personnes passives, craignent d'exprimer leurs besoins directement et, donc, le font de manière indirecte et parfois de manière agressive (en lançant des *zingers*, par exemple). Voici des mots clés pour ces personnes : messages indirects, sarcasme, culpabilité et hypocrisie.

Voici plusieurs trucs tirés du site Assertivité pour vous aider à vous affirmer directement :

1. **Reconnaissez que vous n'avez pas le contrôle sur les autres, sur leurs pensées, leurs émotions et leurs comportements.** Ils sont libres de penser et d'être comme ils le souhaitent. Cependant, gardez à l'esprit que votre attitude influence leurs actions envers vous. Considérez le dialogue comme un échange : en manifestant respect et ouverture, vous favorisez des réponses similaires de leur part.
2. **Maîtrisez votre impulsivité et vos réactions.** Maintenez votre calme lors des discussions. En cas de désaccord, privilégiez l'intellectualité plutôt que l'agressivité. Un débat sain d'idées est constructif, contrairement à un échange intimidant.
3. **Soyez confiant tout en restant humble.** Connaissez-vous bien et affirmez-vous tout en respectant les autres. Gardez à l'esprit que vous n'êtes ni supérieur ni inférieur à quiconque. Pour explorer cette notion, vous pouvez vous inspirer des positions de vie de l'analyse transactionnelle révisées par l'auteure Gysa Jaoui. Ces positions décrivent quatre façons de vous percevoir et de percevoir les autres en fonction de vos interactions.
 - a. **Position ++** : Les autres et moi sommes bien. Ici, nous parlons de relations d'égal à égal, bien que chacun soit différent.
 - b. **Position - +** : Les autres sont mieux que moi. Il s'agit d'un sentiment d'infériorité et d'idéalisation des autres personnes.
 - c. **Position + -** : Je vaudrais plus que tous les autres. Cette position peut poser problème en générant condescendance et sentiment de supériorité.
 - d. **Position - -** : Ni moi ni les autres ne valons quelque chose.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous assertif ? Agressif ? Passif ? Expliquez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pendant au moins trois journées cette semaine, nous vous invitons à mettre en pratique les techniques d'affirmation suivantes, proposées sur le site Internet Affirmation de soi.info :

1. **La technique de la répétition.** Lorsque l'autre personne réagit de manière excessive et ignore vos pensées, vos désirs ou vos sentiments, répétez fermement votre affirmation initiale tout en répondant aux questions pertinentes. Ignorez les questions non pertinentes et les critiques comme des distractions.
2. **La technique du brouillard.** Montrez subtilement votre accord avec certains aspects de ce que dit l'autre en acceptant les vérités contenues dans leurs déclarations, par exemple en disant : « Il se peut que j'aie fait cela » ou « Je devrais peut-être... ».
3. **La technique du « je ».** Communiquez les effets concrets et précis du comportement de l'autre sur vous en utilisant des formulations comme « Les effets sur moi sont... », « Je ressens... », « Je préfère... ». Évitez d'utiliser le « tu », qui pourrait être perçu comme une attaque.

Une technique de plus pour la route... La technique DESC développée par Sharon Bower et Gordon Bower consiste à décrire la situation, exprimer vos sentiments, spécifier vos besoins et cibler les conséquences attendues. Ainsi, pour communiquer efficacement sur une situation :

1. **décrivez** la situation objectivement, en évitant les jugements de valeur et en restant centré sur les faits ;
2. **exprimez** vos émotions personnelles en utilisant le « je », en décrivant précisément ce que la situation a créé en vous ;
3. soyez **spécifique** quant à vos attentes et vos besoins, en indiquant ce que vous souhaitez voir changer ou accomplir ;
4. expliquez les **conséquences** que la situation a sur vous, en précisant ce que vous souhaitez éviter ou encourager à l'avenir.

Prenons l'exemple de Roger qui doit travailler en équipe avec son collègue Michel. La semaine dernière, Michel n'a pas rendu sa part du travail à temps. Roger a décidé de lui en parler. Premièrement, il lui a rappelé l'importance du respect des échéances. Deuxièmement, il a exprimé à Michel que cette situation l'avait stressé et rendu nerveux. Troisièmement, Roger lui a rappelé les règles de fonctionnement de leur équipe et lui a gentiment demandé de l'avertir en cas d'imprévu. Finalement,

Roger a souligné qu'il était crucial d'éviter l'accumulation de travail pour ne pas manquer de temps. Enregistrez vos tentatives et vos réflexions dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelles situations avez-vous utilisé ces techniques ? Quels ont été les effets de votre affirmation (satisfaction des attentes, inconfort, minimisation des malentendus, confiance accrue, etc.) ? Qu'avez-vous ressenti lorsque vous vous êtes affirmé ? Quelle a été la réaction de l'autre personne ?
2. Était-il facile d'utiliser ces techniques et de vous affirmer en les employant ? Pourquoi ?
3. Quelles autres techniques utilisez-vous pour vous exprimer de manière affirmée ? Si tel est le cas, expliquez brièvement comment.
4. Quels sont trois exemples de la manière dont les leaders peuvent utiliser les techniques d'affirmation avec les membres de leur équipe ? Selon vous, comment l'affirmation de soi pourrait-elle être utilisée dans votre rôle de leadership ? Nommez trois utilisations ainsi que trois avantages potentiels.
5. Quel impact les positions interactionnelles de Gysa Jaoui pourraient-elles avoir sur les leaders ? Comment pensez-vous que la position d'un leader influence son style de communication ?
6. Que peuvent faire les leaders pour encourager les membres de leur équipe à s'affirmer ? Nommez trois mesures concrètes qui peuvent être mises en œuvre.

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous poserez dès maintenant pour développer votre capacité à vous affirmer dans votre vie personnelle et au travail.

Roxanne : Quand je me retrouve à être brusque avec les autres, involontairement bien sûr, je me rappelle quelques conseils simples trouvés dans le livre *Words Can Change Your Brain* d'Andrew Newberg et Mark Waldman. En voici quelques-uns : « Relaxe. Soyez présent. Écoutez profondément. Soyez positif. Parlez chaleureusement. Lentement. Brièvement. »

Roger : Cool, ça semble s'aligner sur l'idée de « pleine conscience », tu sais, prendre son temps dans la vie. Mais que veulent-ils dire par « brièvement » ?

Roxanne : Eh bien, Andrew Newberg et Mark Waldman disent que nous devrions essayer de faire passer notre message en 30 secondes. Quand nous en disons plus que nécessaire, nous sommes en train de donner une « leçon » à l'autre personne. Je me demande si la plupart des choses peuvent être exprimées en quelques mots significatifs.

Roger : Peut-être que je devrais essayer ça. Je dois admettre que parfois je me répète, surtout quand je n'obtiens pas ce que je veux.

Roxanne : Ah, la technique du disque rayé. Il y a des moments où c'est tout à fait approprié, mais si tu l'utilises souvent, ça pourrait être trop. Explorer d'autres techniques pourrait être intéressant pour toi.

Tombez-vous dans le puits émotionnel ?

« Lorsque vous réagissez, vous laissez les autres vous contrôler. Lorsque vous répondez, vous avez le contrôle. » – Bohdi Sanders

« Si vous n'avez pas le contrôle sur votre bouche, vous n'aurez pas le contrôle sur votre avenir. »
– Germany Kent

Toute personne qui n'est pas une ermite a probablement interagi avec des gens qui ont exprimé des émotions fortes comme la colère ou la frustration. Déterminer comment répondre à ces personnes et, éventuellement, les aider peut être ardu. Sans l'ombre d'un doute, les leaders sont souvent exposés à de fortes émotions : clients mécontents, collaborateurs frustrés ou patrons irrités. Être un leader efficace suppose la capacité de gérer ces situations difficiles tout en gardant la tête sur les épaules et en restant posé.

Dans son livre pratique sur les communications conscientes, Miles Sherts, médiateur de conflits, suggère que les gens tombent dans un puits profond (métaphoriquement, bien sûr) lorsqu'ils éprouvent de fortes émotions. Lorsque vous commencez à ressentir les mêmes émotions qu'eux, vous les rejoignez dans le puits. Comme vous pouvez l'imaginer, cela signifie que vous êtes alors tous bloqués dans le puits.

Selon Miles Sherts, « nous sautons souvent dans la situation problématique de quelqu'un d'autre sans jamais nous arrêter pour nous demander à qui appartient le problème et qui est la meilleure personne pour le résoudre ». Si vous vous sentez responsable des sentiments que les autres expriment, vous risquez d'essayer de résoudre le problème pour eux (en d'autres termes, les sauver). Dans ce cas, vous prenez le problème sur vos épaules, empêchant ainsi les autres d'apprendre à le résoudre eux-mêmes.

Alors, comment devriez-vous traiter les émotions fortes ? Miles Sherts croit que la première chose à faire est de séparer ce qui vous appartient de ce qui appartient aux autres. Cela signifie que vos émotions fortes sont à propos de vous et que les émotions chargées des autres sont à propos d'eux. Il ajoute : « Nous avons l'habitude d'assumer la responsabilité des sentiments d'autrui et d'accuser les autres pour les nôtres. Vous pouvez bannir cette habitude en reconnaissant simplement qui détient la charge émotionnelle dans le moment présent. Ceci vous encouragera à prendre la responsabilité de vos propres émotions et à commencer à prendre soin de vous. »

Si vous êtes la personne qui possède les émotions chargées, vous devriez d'abord prendre du recul pour mieux comprendre vos émotions. Selon Catherine Lainé et Étienne Roy, il y a trois façons d'utiliser nos émotions :

1. Les subir, les laisser nous dominer et réagir impulsivement, ce qui peut souvent conduire à des regrets par la suite.
2. Les utiliser comme des signaux d'adaptation, qui nous aident à nous ajuster à notre environnement et à rester en cohérence avec nous-mêmes et avec l'extérieur.
3. Réfléchir et apprendre de nos émotions, en tirant des leçons précieuses de nos expériences pour mieux gérer nos futures réactions.

Ensuite, vous pouvez utiliser des messages assertifs, comme suggéré dans l'exercice 62, en employant la méthode DESC, ou la méthode des trois F : les faits, les *feelings* (sentiments) et le futur (changement de comportement souhaité).

Lorsque les autres personnes éprouvent des émotions fortes, Miles Sherts recommande de rester neutre et d'adopter une écoute active. Cela peut être particulièrement difficile si la personne ne parvient pas à gérer ses émotions. Cependant, comme le suggère Miles Sherts, l'écoute active est comparable à lancer une corde à quelqu'un dans un puits : c'est à cette personne de l'utiliser pour sortir. Vous offrez de l'aide, mais c'est à la personne d'effectuer le travail pour sortir du puits.

Si vous et une autre personne ressentez et exprimez de fortes émotions en même temps, optez pour une négociation collaborative. Cherchez un terrain d'entente afin que vos besoins et ceux de votre interlocuteur soient entendus et satisfaits. Pour cela, consultez l'exercice 67 : Êtes-vous prêt à régler un conflit ?

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure gérez-vous bien les émotions négatives fortes ?
Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Pour vous aider à faire face à des émotions fortes, nous vous invitons à réfléchir à vos expériences passées et à appliquer vos nouvelles compétences avec votre équipe de rétroaction. Dans votre journal d'apprentissage, décrivez une situation pour chacun des points suivants :

1. Un moment difficile où vous avez exprimé de fortes émotions négatives à quelqu'un.
2. Une expérience difficile lorsque quelqu'un vous a exprimé fortement des émotions négatives.
3. Une confrontation où vous et quelqu'un d'autre ressentiez et exprimiez de fortes émotions négatives.

Pour chaque situation, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle était la situation ? À qui appartenait le problème ?
2. Qu'avez-vous fait ?
3. Comment l'autre personne a-t-elle réagi ?

4. Comment la situation s'est-elle résolue ?
5. Comment vous êtes-vous senti après ces interactions ?
6. À quel point vos actions ont-elles été efficaces ?

Partie 2

Maintenant, considérez ce que vous auriez pu faire différemment dans ces situations. Dans votre journal d'apprentissage, en vous basant sur ce que vous avez écrit ci-dessus, détaillez au moins deux approches alternatives que vous auriez pu utiliser pour gérer chaque situation. Ensuite, pratiquez ces scénarios avec les membres de votre équipe de rétroaction et obtenez leurs commentaires sur l'approche la plus efficace. Prenez note de vos expériences et de vos apprentissages dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En examinant les situations que vous avez décrites et d'autres situations de votre vie, quels thèmes ou modèles courants observez-vous dans la manière dont vous gérez vos émotions fortes ou celles des autres ?
2. Dans quelle mesure a-t-il été difficile de jouer les trois scénarios pour gérer les situations que vous aviez identifiées ? Qu'avez-vous appris grâce au jeu de rôle ?
3. Quels commentaires votre équipe de rétroaction vous a-t-elle donnés et comment peut-elle vous aider à l'avenir ?
4. En tant que leader, comment pouvez-vous aider les membres de votre équipe à apprendre à gérer des émotions fortes ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez ce que vous ferez la prochaine fois que vous vivrez une situation qui génère des émotions fortes pour (a) vous, pour (b) les autres et pour (c) vous et les autres.

Roxanne : Cet exercice me rappelle le livre de David Pollay qui compare transférer de la négativité à lancer des ordures sur les autres. L'auteure dit que chaque fois que nous acceptons d'être la cible de cette négativité, nous acceptons que les autres traînent un sac dégoulinant de déchets dans notre maison et qu'ils le déversent sur notre tête. Donc, il est essentiel de s'éloigner de ceux qui persistent dans la négativité.

Roger : Beurk !

Roxanne : Je sais. Pour construire le respect mutuel, l'auteure dit qu'il faut établir des limites. Fondamentalement, on pourrait dire à la personne : « J'ai appris que ma journée va beaucoup mieux

lorsque je prends des mesures pour changer les choses que je n'aime pas plutôt que de me plaindre. Me plaindre m'abaisse. » Si ça ne fonctionne pas, on pourrait lui dire : « Je m'éloigne de ceux qui choisissent de voir les choses négativement. » Si elle continue à se plaindre, David Pollay suggère qu'on ne passe plus de temps avec elle. Comme Mahatma Gandhi l'a dit : « Je ne laisserai personne marcher sur mon esprit avec ses pieds sales. »

Roger : C'est quelque chose à retenir. J'aime aussi l'analogie du puits émotionnel, car il me semble que je tombe dans un genre de gouffre quand je laisse libre cours à l'expression de mes émotions.

Roxanne : Eh bien, on le fait tous. Si tu te retrouves à interagir avec quelqu'un qui ne semble pas écouter malgré tes efforts d'écoute active, rappelle-toi que tu es responsable seulement de toi-même. Demander un temps d'arrêt pour réfléchir et mettre les choses en perspective peut être une bonne approche. Personnellement, je dois me rappeler que déverser ma « tempête émotionnelle » sur quelqu'un : (a) peut donner l'impression d'abuser de cette personne ; (b) est inutile pour nous deux ; (c) montre que je n'ai pas le contrôle de mes émotions. Parfois, je demande à un ami si je peux me confier quelques minutes, mais je ne m'attends pas à recevoir des conseils. Mes émotions signalent simplement que mes actions ou pensées actuelles ne me conviennent pas et que mes besoins ne sont pas satisfaits. Ainsi, je dois m'écouter attentivement et comprendre ce que je peux faire pour y remédier.

Évitez-vous les quatre cavaliers de l'apocalypse dans vos interactions ?

« "Œil pour œil" ne fera que rendre le monde entier aveugle. » – Mahatma Gandhi

« Les mots gentils peuvent être courts et faciles à prononcer, mais leurs échos sont vraiment infinis. » – Mère Teresa

« Tout imbécile peut critiquer, se plaindre et condamner – et la plupart des imbéciles le font. Mais il faut du caractère et de la maîtrise de soi pour être compréhensif et pardonner. » – Dale Carnegie

Dans leurs recherches approfondies, le psychologue John Gottman et ses collaborateurs ont découvert qu'après avoir observé des couples interagir pendant seulement 15 minutes, ils pouvaient prédire avec une précision de 93 % si les couples divorceraient. Ils ont identifié les quatre « cavaliers » ou prédictors de divorce comme étant :

1. **La critique.** Cela implique des jugements excessivement négatifs et non constructifs envers une personne (« Vous êtes paresseux ! »), ressemblant à une attaque, surtout lorsqu'on utilise des termes absolus comme « Vous faites toujours... » ou « Vous ne faites jamais... ».
2. **La défensive.** Lorsque les gens adoptent une posture défensive, ils se perçoivent comme des victimes et ne reconnaissent pas leur part de responsabilité dans le problème. Ils peuvent faire des excuses ou imputer leurs difficultés à l'autre personne.
3. **Le mépris.** Lorsque les gens expriment du mépris, le plus sérieux des cavaliers, ils adoptent une attitude de supériorité. Ils peuvent rouler des yeux, ricaner, se moquer ou rabaisser les autres pour les diminuer (« Tu es pathétique »). Cela témoigne d'un manque de respect et d'une condescendance manifeste.
4. **L'évitement.** Cela survient souvent lorsque quelqu'un se sent submergé par la conversation et cherche à s'en distancer en restant silencieux, en changeant de sujet ou en quittant la pièce pour éviter la confrontation.

Vous pouvez constater à quel point ces quatre cavaliers peuvent être toxiques pour toute relation, y compris celle entre les leaders et leur équipe. Lorsque les interactions sont dominées par des

accusations, de la négativité, du manque de respect, de la critique et des comportements d'évitement, cela crée un climat de travail toxique qui mine la confiance et nuit à la productivité. Que doivent donc faire les leaders ?

La première étape pour les leaders est de reconnaître la présence éventuelle des quatre cavaliers dans leurs interactions avec leurs collaborateurs. S'ils sont présents, il est crucial de planifier des comportements alternatifs qui favorisent une atmosphère plus constructive. Les leaders ne doivent pas simplement attendre que les problèmes se résolvent d'eux-mêmes, car les sentiments négatifs peuvent perdurer.

Ainsi, au lieu de critiquer, il est préférable d'exprimer vos préoccupations de manière douce, en utilisant des déclarations en « je » pour indiquer comment vous vous sentez à propos d'un comportement précis, sans attaquer personnellement. Plutôt que de répondre à la critique avec une défense automatique (« Oui, mais... »), vous devriez écouter attentivement l'autre personne, accepter la responsabilité et présenter des excuses pour votre part du problème en disant par exemple : « Je comprends que... ».

Vous pouvez remplacer le mépris par la reconnaissance des qualités de la personne et par l'expression de vos propres besoins dans la relation. Parfois, des gestes simples comme exprimer votre appréciation peuvent être les plus efficaces. Comme le dit Leo Buscaglia : « Trop souvent, nous sous-estimons le pouvoir d'un contact, d'un sourire, d'un mot gentil, d'une oreille attentive, d'un compliment sincère ou du plus petit acte de bienveillance, qui ont tous le potentiel de changer une vie. »

Si vous ressentez le besoin de prendre vos distances émotionnelles lors d'une interaction, il est parfaitement acceptable de demander quelques minutes pour rassembler vos pensées avant de poursuivre la conversation. De cette manière, l'autre personne ne se sentira pas abandonnée ou rejetée. Vous est-il déjà arrivé de vous retenir de dire quelque chose de potentiellement blessant et d'avoir ressenti un soulagement ensuite ?

Enfin, gardez à l'esprit le sage conseil de Stephen Covey : « Les gens ont un compte émotionnel dans chaque relation ; nous y déposons lorsque nous sommes confiants, empathiques et fiables, et nous retirons lorsque nous sommes inattentifs, malhonnêtes ou arbitraires. Lorsque nos comptes sont à découvert, nous devons être particulièrement prudents dans nos paroles, car elles pourraient être mal interprétées, ce qui peut conduire à une attitude défensive où les gens se concentrent davantage sur leur défense que sur la compréhension mutuelle. »

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quelle fréquence utilisez-vous la critique, la défensive, le mépris et l'évitement dans vos communications au travail et ailleurs ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pour vous sensibiliser à la présence des quatre cavaliers dans vos interactions avec les autres, nous vous encourageons à être attentif à leur manifestation cette semaine et à vous efforcer de les éviter.

- Si vous avez critiqué, adopté une attitude défensive, montré du mépris ou manifesté de l'évitement, essayez de réparer la situation en présentant des excuses et en recentrant la conversation sur un ton plus positif.
- Pour passer de l'attaque et de la défense à la réconciliation, voire à la collaboration, envisagez une conversation de rétablissement avec l'autre personne.

Prenez note de vos observations et de vos efforts dans votre journal d'apprentissage. En particulier, notez ce qui suit.

1. Quand et avec qui avez-vous subi ou exprimé des critiques, une attitude défensive, du mépris ou de l'évitement ?
2. Qu'ont dit ou fait les autres et comment avez-vous réagi ?
3. Quelles actions avez-vous entreprises pour éviter de participer à ces comportements des cavaliers ?
4. Quel impact cela a-t-il eu sur votre relation ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure avez-vous trouvé difficile de réagir de manière constructive aux comportements des cavaliers et d'éviter de les adopter vous-même ? Comment cela a-t-il influencé vos interactions ? Qu'avez-vous ressenti pendant cet exercice ?
2. Quelles leçons avez-vous tirées de cet exercice ?
3. Comment les leaders devraient-ils devenir plus conscients des comportements de leurs cavaliers et tenter de les réduire ?
4. Comment les leaders peuvent-ils intervenir s'ils constatent que les membres de leur équipe se livrent à la critique, adoptent une attitude défensive, manifestent du mépris ou font de l'évitement ?

Plan d'action

Sur la base de votre réflexion, dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) avoir une conversation de « récupération » avec une autre personne, vous permettant ainsi de passer du mode « attaquer et défendre » à la réconciliation et, éventuellement, à la collaboration, pour (b) éviter de vous engager dans les comportements des cavaliers à l'avenir et pour (c) réagir différemment de manière constructive la prochaine fois que les quatre cavaliers entreront dans vos interactions.

Roger : Wow ! Je réalise qu'au moins un de ces cavaliers m'a pris au piège dans chacune de mes relations et interactions ratées, que ce soit au travail ou à la maison.

Roxanne : Personnellement, j'ai du mal à éviter le piège de l'évitement. Quand quelqu'un dit quelque chose de bouleversant, j'ai tendance à réagir en prenant du recul. Mais maintenant, je comprends qu'il y a une différence entre l'évitement et le fait de prendre un temps mort. Lorsque je prends une pause, je communique à la personne que j'ai besoin de temps pour réfléchir. Je ne les évite pas ou ne les ignore pas simplement, comme dans l'évitement.

Roger : Hum... des sacs d'ordures, des cavaliers... des images tellement intéressantes.

Roxanne : Oui, il y a tellement d'analogies et d'histoires dans ce manuel : des singes, des grenouilles, des bateaux, des poissons, des pierres, des tartes, des hamsters, des puits, des bûcherons, des bacs à sable, des flocons d'avoine, des chevaux, du fromage, etc. J'ai entendu dire que les histoires sont plus convaincantes et mémorables que de simples faits et chiffres. En fait, dans son article pour la *Harvard Business Review*, le coach exécutif John Baldoni affirme que la narration est un excellent outil de coaching utilisé par les leaders.

Roger : C'est logique. Hum... ça me rappelle les cubes d'histoires que mon neveu utilise à l'école. As-tu entendu parler d'eux ?

Roxanne : Oui, je connais ces cubes ! On peut les créer soi-même. Chaque cube présente une série d'images. On lance les cubes et on crée une histoire basée sur ce qu'on voit. Je peux imaginer les utiliser pour générer des discussions ou des idées créatives sur n'importe quel sujet, même le leadership.

Roger : Ah, je pourrais imaginer l'histoire d'un leader tenant un bol de flocons d'avoine froids dans une main, une tarte à moitié mangée dans l'autre, avec un singe sur le dos, assis dans une casserole d'eau bouillonnante à côté d'une grenouille. À côté, il y aurait un sac d'ordures dégoulinantes et quatre cavaliers prêts à bondir.

Roxanne : Eww ! Ce ne serait pas une situation idéale pour un leader !

Pouvez-vous avoir des discussions raisonnables ?

« Aucun argument rationnel n'aura d'effet rationnel sur un homme qui ne veut pas adopter une attitude rationnelle. » – Karl Popper

« Soyez capable de défendre vos arguments de manière rationnelle. Sinon, tout ce que vous avez est une opinion. » – Marilyn vos Savant

« Cherchez d'abord à comprendre, puis à être compris. » – Stephen Covey

« On ne peut pas convaincre quelqu'un par la raison sur un sujet qu'il n'a pas abordé de façon rationnelle. » – Tim Ferriss

Avez-vous déjà ressenti l'impossibilité de contribuer efficacement à une discussion animée ? Dans ces moments-là, il vous était difficile d'écouter, de garder votre calme, voire d'être rationnel, n'est-ce pas ? Quelles ont été les issues de ces discussions ? Et si vous appreniez à discuter de manière raisonnée avant de risquer de compromettre vos relations interpersonnelles ?

Les leaders exemplaires expriment leurs points de vue avec respect tout en restant ouverts à l'influence des opinions des autres. C'est un processus bidirectionnel de dialogue et d'influence mutuelle. Même lorsque garder son sang-froid durant une discussion est difficile, il est crucial de le faire. Réagir impulsivement plutôt qu'utiliser le raisonnement pour soutenir votre position rend difficile la persuasion des autres à adopter votre point de vue. Ainsi, la maîtrise de soi est une compétence clé pour mener des discussions raisonnées !

Voici quelques stratégies pour engager des discussions raisonnées et désamorcer les débats, conflits ou désaccords potentiels.

1. **Soyez prêt.** Jonathan Herring, avocat à l'Université d'Oxford, souligne l'importance de définir vos attentes avant une conversation : « Voulez-vous simplement faire comprendre votre point de vue, ou visez-vous un résultat concret ? Si c'est le cas, évaluez la réalité et la faisabilité de votre objectif. Une confrontation verbale pourrait endommager une relation précieuse si l'objectif n'est ni réaliste ni réalisable. Préparez ce que vous allez dire en déterminant votre argument principal et les arguments secondaires les plus persuasifs. Anticipez les contre-arguments et préparez des réponses. Posez-vous la question : "Quelles preuves ou statistiques puis-je utiliser pour étayer mon argument ?" »

2. **Surveillez votre langage corporel.** Soyez conscient de ce que vous communiquez de manière non verbale : la résistance, le dédain, l'hostilité et l'opposition peuvent transparaître à travers vos gestes autant que vos mots. Maintenez votre calme et votre concentration, respirez profondément, comptez jusqu'à 10 ou 100 selon vos besoins et soyez attentif à vos expressions faciales, votre posture et votre regard, car ils en disent long sur vos pensées. William Hitt, dans son ouvrage *The Leader-Manager*, souligne l'importance d'être patient et ouvert pour améliorer la communication interpersonnelle, en résistant à l'hostilité envers les opinions divergentes.
3. **Écoutez.** Lorsque d'autres ne sont pas d'accord avec vous, évitez de les interrompre ou de réagir immédiatement sous le coup de l'émotion. Au lieu de réagir impulsivement ou de contester leur point de vue, prenez simplement cinq minutes pour écouter leurs opinions ou leurs idées, même si vous n'êtes pas d'accord avec elles. Jason Fried, cofondateur de Basecamp, recommande la règle des cinq minutes : consacrez ce temps à écouter l'opinion de quelqu'un d'autre pour élargir vos perspectives et enrichir le dialogue. « Le silence peut être un outil précieux », ajoute Herring. « Il y a un moment et un lieu pour chaque argument. Si vous n'êtes pas sûr que ce soit le bon moment ou le bon endroit, il vaut probablement mieux garder le silence. »
4. **Essayez d'en savoir plus sur l'opinion des autres avant de donner la vôtre.** Lorsque quelqu'un exprime une opinion divergente de la vôtre, demandez-lui de définir les concepts qu'il utilise pour vous assurer de parler de la même chose. Appliquez la méthode des « cinq pourquoi » de Taiichi Ohno : posez-lui la question « Pourquoi ? » cinq fois pour explorer en profondeur ses hypothèses sous-jacentes. Cela permet de transformer l'émotivité en intellectualité et de mieux comprendre son raisonnement. « Cette méthode », explique Herring, « est souvent utilisée en entreprise pour résoudre des problèmes complexes, mais peut également être appliquée à des conflits plus modestes avec succès. »
5. **Changez votre point de vue.** Prenez du recul et réfléchissez à comment vous réagiriez à la discussion si une variable était différente. Pensez à la façon dont vous aimeriez être écouté et qu'on vous réponde si vous étiez à la place de l'autre personne. Faire preuve d'empathie est essentiel pour établir un respect mutuel et éviter de voir les discussions comme un défi à surmonter plutôt que comme une occasion d'apprentissage.
6. **Trouvez quelque chose que vous avez en commun.** Reconnaissez les points valables ou intéressants soulevés par les autres, même si vos perspectives semblent radicalement différentes. Déterminez s'il est possible de « poursuivre une discussion en partant du principe qu'un fait particulier est vrai », comme le suggère Herring. Par exemple, même si vous ne vous mettez pas d'accord sur tous les détails, vous pourriez tous viser le même objectif global, mais avoir des approches différentes pour y parvenir.

7. **Évitez les raisonnements erronés.** Concentrez-vous sur le problème en question et maintenez l'accent de la discussion sur le sujet. Évitez les attaques personnelles, les généralisations et les sujets non pertinents qui peuvent faire dévier la conversation.
8. **Évitez de tirer des généralisations à partir d'expériences individuelles.** Par exemple, au lieu de dire « Vous n'écoutez jamais ! » ou « Une personne de l'ethnie x a sauté devant moi dans la file d'attente à l'épicerie hier ; les gens de l'ethnie x sont tellement impolis », nuancez votre réponse en disant « Dans ce cas, j'ai l'impression que vous n'entendez pas entièrement ce que j'ai à dire » ou « Il est vrai que dans cette situation, cette personne a sauté la file d'attente, mais cela ne signifie pas que toutes les personnes de l'ethnie x le feront ou qu'elles seront impolies ».
9. **Évitez la pensée binaire : les situations sont rarement en noir et blanc, et il existe souvent plusieurs alternatives.** Plutôt que de voir les choses de manière binaire, modérez votre réponse en disant : « Je pense A, vous pensez B, mais il existe peut-être une autre perspective à explorer ». Admettez également toutes les erreurs et les incertitudes, le cas échéant.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous capable de mener des conversations difficiles de manière rationnelle ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Cette semaine, pour vous aider à développer vos capacités de raisonnement, nous vous invitons à participer à une discussion animée où les points de vue divergent. Pendant la conversation, essayez de mettre en pratique les stratégies suivantes.

1. Accordez aux autres le temps nécessaire pour répondre à vos commentaires, permettant ainsi un échange plus fluide et respectueux.
2. Encouragez les participants à définir les concepts qu'ils utilisent afin de clarifier les termes et de garantir une compréhension commune dès le départ.
3. Challengez-vous en vous demandant : « En théorie, quels éléments pourraient remettre en question ce que je dis ? » Cela vous permettra d'anticiper les objections potentielles et de renforcer votre argumentation.
4. Posez-vous la question suivante : « Quelles preuves ou statistiques pourrais-je présenter pour soutenir et renforcer mon argument ? » Préparez-vous ainsi à étayer vos propos de manière factuelle et convaincante.

5. Soyez prêt à admettre vos erreurs et à reconnaître les incertitudes lorsque cela est approprié. Cela démontre une ouverture d'esprit et renforce votre crédibilité.
6. Maintenez l'accent de la discussion sur le sujet principal. Posez des questions pour approfondir la compréhension de la question et guidez le processus de discussion de manière constructive.
7. Explorez si vous partagez un objectif global similaire avec les autres participants, même si vos approches pour l'atteindre diffèrent. Cela peut aider à trouver des points de convergence malgré les divergences initiales.

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez votre discussion récente et vos efforts pour mettre en pratique les stratégies notées.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelles circonstances avez-vous appliqué ces stratégies ? Quelles ont été les stratégies les plus faciles et les plus difficiles à mettre en pratique ? Pourquoi ?
2. Quelle a été la réaction des autres face à l'utilisation de ces stratégies ?
3. Qu'avez-vous appris sur vos forces et vos faiblesses en matière de raisonnement grâce à cet exercice ?
4. Si vous pouviez revenir en arrière et revivre cette discussion, que changeriez-vous ? Pourquoi ?
5. Êtes-vous satisfait de vos réactions et de votre comportement durant la discussion ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
6. Pourquoi est-il essentiel que les leaders développent des compétences en raisonnement ? Comment devraient-ils se comporter lors de discussions tendues avec leur équipe ?
7. Comment les leaders peuvent-ils aider leurs collaborateurs à améliorer leurs compétences en raisonnement ? Comment peuvent-ils sensibiliser leur équipe à l'importance de mener des discussions raisonnables ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, détaillez trois actions précises que vous allez mettre en œuvre dès maintenant pour renforcer votre capacité à raisonner de manière persuasive, (a) en identifiant les situations tendues ou les discussions animées, (b) en adoptant une approche calme et réfléchie face à ces situations et (c) en pratiquant l'écoute active afin de comprendre pleinement les points de vue divergents avant de formuler une réponse.

Êtes-vous prêt à donner de la rétroaction à trois personnes ?

« Nous avons tous besoin de personnes qui nous donneront de la rétroaction.
C'est ainsi que nous nous améliorons. » – Bill Gates

« Faites en sorte que la rétroaction soit normale. Pas une évaluation du rendement. »
– Ed Batista

N'avez-vous jamais souhaité recevoir des félicitations pour avoir accompli une tâche avec brio, que votre travail soit reconnu pour sa qualité ou que vos succès soient mis en valeur ? D'un autre côté, auriez-vous souhaité que quelqu'un vous signale une de vos faiblesses et vous aide à la corriger ? Certainement ! Il est naturel de nous questionner sur notre performance, que ce soit pour nous assurer que nous faisons bien les choses ou pour identifier où nous pourrions nous améliorer. Nous voulons célébrer nos réussites pour renforcer notre confiance et connaître nos limites pour les dépasser. Eh bien, rappelez-vous que c'est exactement la même chose pour les autres !

Lorsque les autres nous offrent des commentaires constructifs, c'est comme un cadeau de perspicacité. De même, donner du *feedback* aux autres est une responsabilité cruciale pour les leaders. Cependant, ce n'est pas toujours évident ! Pour que la rétroaction soit bénéfique, elle doit être donnée dans le but d'aider la personne à se développer, comme le souligne Paula Caproni, auteure de *The Practical Coach*. Ainsi, vous assurer que votre intention est constructive constitue une première étape essentielle. Voici quelques conseils concrets pour devenir un expert en *feedback*.

1. **Choisissez bien le moment.** Donnez du *feedback* dès que possible après avoir observé la situation. Cela permet d'être précis et fidèle à la réalité. L'autre personne se souviendra mieux des circonstances entourant vos remarques et pourra ainsi les apprécier davantage. Vos commentaires seront plus justes, et la personne sera plus encline à les accepter. En agissant rapidement, vous aidez également la personne à corriger son comportement avant qu'il ne devienne une habitude problématique. Assurez-vous que l'autre personne est prête, ouverte et disposée à recevoir votre *feedback*. Si vous percevez qu'elle est sur la défensive ou fermée à vos commentaires, attendez le bon moment avant de les offrir.

Pour soutenir efficacement le développement continu des individus, la rétroaction ne devrait pas se limiter aux évaluations formelles de performance. Osez l'offrir de manière spontanée ! Cela renforce le soutien continu nécessaire à l'évolution personnelle.

2. **Demandez la permission.** Avant d'offrir des commentaires et des suggestions, demandez à l'autre personne si elle est ouverte à cela. C'est particulièrement important lorsque vous n'êtes pas le supérieur hiérarchique de la personne concernée, mais que vous pensez pouvoir lui fournir de la rétroaction utile. Sinon, abstenez-vous de tout commentaire, car il risque de ne pas être bien accueilli. Même si votre *feedback* pourrait être bénéfique, s'il n'est pas bien reçu, il risque de ne pas produire les effets souhaités. Lorsque vous êtes le supérieur hiérarchique de quelqu'un, donner de la rétroaction fait effectivement partie intégrale de votre rôle pour l'aider à grandir et à s'améliorer. Cela étant dit, il est bénéfique d'aborder la rétroaction avec sensibilité et respect. Avant de commencer, vous pouvez introduire la discussion en disant quelque chose comme : « J'aimerais discuter de quelques observations avec vous. Quand serait-il opportun pour nous d'en parler ? » Cette approche respecte son autonomie tout en indiquant votre intention de fournir un retour constructif.
3. **Soyez positif.** Identifiez à la fois les points forts et les aspects à améliorer, mais évitez la technique du sandwich où l'on insère les éléments négatifs entre deux éléments positifs. Cette approche peut sembler manipulatrice, et les gens ont tendance à entendre davantage le négatif que le positif. Dans son article pour la *Harvard Business Review*, le psychologue organisationnel Roger Schwarz décrit un exemple de la technique du sandwich dans les commentaires : « J'ai quelques commentaires négatifs à vous donner. Je vais commencer par quelques commentaires positifs pour vous mettre à l'aise, puis aborder les négatifs, qui sont l'objectif principal de notre discussion. Je conclurai par des commentaires positifs pour que vous ne soyez pas aussi déçu ou contrarié à la fin de notre entretien. Que pensez-vous de cette approche ? »
4. **Ciblez les comportements modifiables plutôt que la personne.** Donnez des commentaires axés sur les actions que l'autre personne peut changer à l'avenir. Évitez les déclarations générales et évaluatives sur la personne comme « Vous vous trompez toujours ! » et concentrez-vous plutôt sur des aspects sur lesquels la personne a un contrôle. Selon la théorie du leadership du chemin-but, le rôle du leader est de dégager le chemin pour que les employés atteignent leurs objectifs. Cela signifie leur fournir les bonnes ressources, les outils nécessaires, la formation, du soutien et des attentes claires. Si vous en attendez beaucoup, mais ne les soutenez pas correctement, c'est comme leur attacher les mains. Ainsi, lorsque vous donnez des commentaires, examinez ce qu'ils pourraient réaliser concrètement compte tenu des circonstances. L'objectif est de les préparer à réussir, pas à échouer.
5. **Soyez empathique.** Lorsque vous donnez de la rétroaction, faites-le de manière empathique en montrant que vous vous souciez de la personne qui la reçoit, de ses besoins d'inclusion, de dignité et de reconnaissance.
6. **Soyez précis et concret.** Décrivez des comportements précis et donnez des exemples concrets, plutôt que de critiquer la personnalité ou la valeur de l'individu. Évitez les généralisations telles que « Tu fais toujours cela » ou bien « Ton travail est toujours en retard », car cela peut être perçu comme un reproche.

7. **Soyez objectif.** Basez votre rétroaction sur des observations concrètes plutôt que sur des inférences ou des interprétations personnelles. Mais, en premier lieu, assurez-vous que les livrables, les attentes en matière de qualité et les échéances étaient clairement définis dès le départ. Sans cette base solide, il est facile que le travail dévie de sa trajectoire et soit perturbé, car les individus peuvent avoir des perceptions variées de ce qui doit être accompli. Lorsque vous donnez de la rétroaction, concentrez votre discussion sur ces éléments : ce qui était attendu par rapport à ce qui a été réellement livré. En fait, il est avantageux d'encourager l'individu à réaliser cette analyse par lui-même avant que vous n'exposiez votre point de vue. Cette approche favorise l'autoréflexion et la responsabilité des résultats, ce qui améliore la qualité de la rétroaction et encourage un échange plus constructif.
8. **Évitez les jugements.** Évitez d'utiliser un langage évaluatif comme « Tu es paresseux » ou bien « C'est un travail horrible ». Les jugements globaux peuvent être perçus comme insultants et ont souvent tendance à décourager plutôt qu'à encourager l'amélioration. De plus, ils manquent de détails sur les comportements précis à changer, ce qui rend difficile pour les gens de savoir comment s'améliorer. Au lieu de cela, concentrez-vous sur les actions et les comportements précis qui peuvent être ajustés. Par exemple, au lieu de dire « Tu es paresseux », vous pourriez mentionner quelque chose comme « J'ai remarqué que les rapports n'ont pas été remis à temps cette semaine ». De cette manière, ce qui doit être amélioré et comment apporter des changements concrets sont plus clairs.
9. **Proposez des solutions et discutez-en.** Offrez des solutions concrètes et utiles. Proposez votre aide et votre soutien si nécessaire. Accordez également du temps à la personne qui reçoit les commentaires pour les entendre, les assimiler, y répondre et prendre des mesures pour s'améliorer. Envisagez d'adopter l'approche d'apprentissage mutuel de Schwarz : « Je souhaite discuter avec vous, car j'ai quelques préoccupations. La présentation que vous avez faite ce matin à l'équipe de direction semble avoir semé la confusion sur notre stratégie. Laissez-moi vous expliquer comment je propose d'aborder cette réunion et voir si cela vous convient. Je propose de commencer par décrire ce que j'ai observé et ce qui a suscité mes inquiétudes, et de vérifier si vous avez remarqué les mêmes points. Une fois que nous serons d'accord sur ce qui s'est passé, je souhaiterais faire part davantage de mes préoccupations et voir si vous partagez le même point de vue. Ensuite, nous pourrions décider des actions à prendre pour l'avenir, le cas échéant. Je suis également ouvert à la possibilité d'avoir manqué quelque chose ou d'avoir contribué aux préoccupations que je soulève. Comment cela vous semble-t-il ? »

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, à quel point trouvez-vous difficile de donner de la rétroaction aux autres ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Maintenant que vous connaissez les bases de la rétroaction, ce défi vous encourage à vous exercer et à vous sentir à l'aise en donnant du *feedback*. Choisissez au moins trois personnes à qui vous proposerez des commentaires selon le modèle « commencer, arrêter et continuer » (voir l'exercice 12 : Cherchez-vous activement la rétroaction des autres ?). Vous êtes libre de décider de la méthode de diffusion et du contenu que vous présenterez. Dans votre journal d'apprentissage, mentionnez les personnes à qui vous avez donné des commentaires, comment vous les avez abordées et ce que vous avez dit. Notez les efforts que vous avez faits ainsi que les réactions des personnes à qui vous avez donné vos commentaires.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Comment s'est déroulée votre expérience de donner de la rétroaction ? Quelles ont été les réactions des autres ?
2. Pourquoi avez-vous choisi ces trois personnes pour recevoir de la rétroaction ? Quelle est votre relation avec elles ?
3. Comment avez-vous abordé le processus de la rétroaction ? Avez-vous adopté la même approche pour chacune ? Sinon, comment a-t-elle varié et pourquoi ?
4. Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui a été moins efficace ? Pourquoi ?
5. Quels conseils pour donner de la rétroaction efficace ont été particulièrement utiles pour vous ? Lesquels ont été difficiles à mettre en pratique ?
6. Que ferez-vous différemment la prochaine fois que vous donnerez de la rétroaction ?
7. Si vous deviez donner trois conseils sur l'art de la rétroaction à un ami ou à un collègue, quels seraient-ils ?
8. Comment cet exercice vous a-t-il permis d'explorer une autre facette du leadership ? Comment les leaders devraient-ils fournir de la rétroaction aux membres de leur équipe ? Devraient-ils encourager ceux-ci à donner leurs propres commentaires ? Expliquez vos réponses.
9. Parce que donner et recevoir de la rétroaction sont essentiels pour s'améliorer, elle devrait faire partie intégrante des interactions des leaders avec les membres de leur équipe. Cependant, donner de la rétroaction à chaque interaction serait excessif. Comment les leaders peuvent-ils doser de manière appropriée la quantité de rétroaction qu'ils fournissent ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) pratiquer l'apport régulier de rétroaction et pour (b) encourager les autres à donner plus fréquemment leur rétroaction.

Êtes-vous prêt à résoudre un conflit ?

« Ceux qui vont jouer avec les chats doivent s'attendre à être griffés. » – Miguel de Cervantes

« Une porte s'ouvre dans les conflits lorsque vous voyez que la cause n'est pas les autres personnes qui semblent vous opposer ; c'est la façon dont vous percevez ces personnes et les hypothèses que vous faites à leur sujet qui créent le problème. » – Miles Sherts

Lorsque des conflits surviennent entre un leader et les membres de son équipe, le leader doit les résoudre immédiatement de manière positive et constructive. Tourner le dos aux conflits et aux problèmes ne fait qu'aggraver la situation et alourdir le fardeau. Mais comment s'y prendre ? Ceci peut vite devenir un casse-tête !

Voici 14 conseils pour alléger le poids sur votre dos.

1. **Réduisez autant que possible le nombre de conflits à gérer.** Comment y parvenir ? Vous pouvez suivre ce conseil en deux étapes : (a) évitez les conflits potentiels et (b) résolvez-les rapidement dès leur apparition. Comme le souligne Naval Ravikant, PDG d'AngelList : « La première règle de la gestion des conflits est de ne pas rester autour de personnes constamment impliquées dans des conflits. [...] Les personnes qui se battent régulièrement avec les autres finiront par se battre avec vous. » Sage, n'est-ce pas ? Évitez donc consciemment les situations susceptibles de générer des conflits et vous parviendrez à en éviter plusieurs !
2. **Soyez proactif face aux problèmes.** Ne présumez pas automatiquement que les autres ont de mauvaises intentions. Parfois, les gens agissent sans réfléchir. Clarifiez vos attentes et votre compréhension ainsi que celles des autres. Faites preuve de maîtrise de soi et de retenue. Agissez dès que les problèmes surgissent. Ne laissez pas les petits problèmes devenir des problèmes majeurs. La charge vous semblera plus légère si vous les résolvez dès leur apparition, un par un, et vous éviterez d'être submergé par une montagne de soucis. Pour ce faire, prenez la responsabilité de reconnaître vos erreurs et votre part dans les problèmes. Bien que certains problèmes puissent être hors de votre contrôle, vous avez probablement contribué à leur escalade. L'erreur est humaine, et si cela vous arrive, cela peut aussi arriver aux autres. Acceptez l'imperfection et continuez de croire que la plupart des gens ont de bonnes intentions. Concrètement, lorsqu'un conflit survient, faites preuve de maîtrise de soi. Restez courtois avec les personnes impliquées et cherchez à comprendre leurs points de vue ainsi que leurs attentes concernant la résolution du problème. Souvenez-vous que, au-delà des désaccords, les relations interpersonnelles sont en jeu. Posez-vous sérieusement la question de

savoir si vous préférez obtenir ce que vous voulez au détriment de la relation, ou si vous seriez prêt à trouver un compromis pour préserver cette relation.

3. **Prenez conscience de votre contribution aux conflits.** Cherchez-vous toujours à obtenir ce que vous voulez, persuadé que vous avez raison et que l'autre a tort ? Pensez-vous mériter un traitement spécial, persuadé que les « règles » ne s'appliquent pas à vous ? Êtes-vous pris dans le rôle du persécuteur ou de la victime perpétuelle ? Sautiez-vous rapidement aux conclusions ? Supposez-vous automatiquement que l'autre a des intentions négatives ? Avez-vous tendance à faire des montagnes avec des riens ? Êtes-vous très réactif et sensible à ce que les autres disent et font ? Si vous avez répondu « oui » à ces questions, il est probable que vous rencontriez fréquemment des conflits dans votre vie. Ne vous inquiétez pas ! Vous êtes la personne visée par ces conseils.
4. **Mettez les choses en perspective.** Prenez l'habitude de déterminer si un problème réel existe ou si vous réagissez de manière disproportionnée en raison de votre humeur ou de vos préoccupations du moment. Interrogez-vous sur la possibilité que vous amplifiez un geste ou une parole qui normalement ne vous dérangerait pas. Si vous avez tendance à voir des conflits là où il n'y en a pas, questionnez-vous sur votre volonté d'investir du temps et de l'énergie pour les résoudre. En cas de conflit réel, prenez du recul et dédramatisez la situation. Reconnaître que deux personnes peuvent avoir des perceptions différentes d'une même situation est essentiel. Essayez donc de vous mettre à la place de l'autre personne. Évitez les suppositions sur ses motivations et ses intentions ; accordez-lui le bénéfice du doute dans la résolution du conflit. Posez-vous la question : « Ce problème aura-t-il toujours autant d'importance dans six mois ou un an ? » Enfin, évaluez jusqu'où vous êtes prêt à défendre votre point de vue.
5. **Regardez au-delà des symptômes et analysez les enjeux réels.** Faites la distinction entre les faits, les opinions et les interprétations. Identifiez les schémas d'interaction qui ont alimenté le conflit actuel. Ne tombez pas dans le piège de la personnification. Rappelez-vous qu'un conflit se forme, se vit et se résout à deux !
6. **Essayez de résoudre le problème directement avec l'autre personne en adoptant une approche « gagnant-gagnant », avant d'impliquer d'autres personnes.** Parlez à la personne impliquée en personne, face à face. Identifiez toute contribution potentielle que vous pourriez avoir faite au problème et acceptez votre part de responsabilité. Évitez la triangulation en évitant de vous plaindre aux autres. En commérant, vous amplifiez le problème et lui donnez plus d'importance qu'il ne mérite réellement. D'autre part, si vous êtes témoin d'un conflit, abstenez-vous de vous impliquer à moins que les parties ne vous sollicitent comme médiateur. Encouragez plutôt ceux qui se plaignent des autres à parler directement à la personne impliquée. Gardez à l'esprit que ceux qui se plaignent à vous des autres sont tout aussi susceptibles de se plaindre de vous à d'autres personnes !

7. **Utilisez vos compétences en communication pour éviter les conflits.** Pratiquez l'écoute active en vous abstenant de juger, en contrôlant vos réactions impulsives, en évitant de prendre des positions fermes et en prenant le temps nécessaire pour comprendre. Soyez attentif aux sentiments en reflétant les émotions, en évitant les étiquetages et les jugements. Résumez ce que vous avez entendu et compris en vous basant sur les faits, les sentiments et les comportements observés.
8. **Affirmez-vous de manière assertive en clarifiant vos besoins tout en restant attentif aux besoins de l'autre.** Rappelez-vous cette leçon précieuse : « Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez comprendre, ce que vous voulez comprendre et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de malentendus. » Soyez vigilant pour éviter ces écueils et favoriser une communication efficace.
9. **Encouragez un dialogue bidirectionnel en mettant l'accent sur le problème plutôt que sur la personne et vos sentiments à son égard.** Cherchez à obtenir des informations précises : qui est impliqué, qu'est-ce qui s'est passé, quand et où, et comment cela s'est déroulé. Clarifiez les faits sur lesquels vous pouvez tous vous entendre sans fioritures inutiles.
10. **Essayez de comprendre les intérêts sous-jacents derrière la position de l'autre personne.** Explorez différentes solutions pour résoudre le problème ensemble. Si l'autre personne tente de détourner la conversation ou de changer de sujet, soyez persévérant dans la communication de votre message.
11. **Assumez la responsabilité de vos émotions et n'accusez pas les autres pour ce que vous ressentez.** Soyez conscient que toute tentative visant à vous faire culpabiliser ou à vous dévaloriser ne peut fonctionner sans votre coopération. Ne cédez pas au chantage émotionnel basement manipulateur.
12. **Trouvez des options avec lesquelles vous pouvez vivre tous les deux et vous entendre.** Discutez des objectifs communs que vous pouvez accepter malgré vos différences. Affirmez-vous de manière constructive, sans être menaçant. L'autre partie sera plus disposée à vous écouter si vous argumentez de manière raisonnée plutôt que si vous vous exprimez avec véhémence sur l'injustice ressentie. Concentrez-vous sur le présent plutôt que de ressasser le passé, dans lequel rien ne peut être changé. Comme dit le dicton, « Avec des si, on mettrait Paris en bouteille? ».
13. **Osez changer votre perspective subjective et étroite sur le problème.** Imaginez comment une personne que vous admirez réagirait dans cette situation. Pensez à la manière dont une personne mature et responsable aborderait ce conflit. En sortant de votre propre interprétation et en envisageant ces perspectives alternatives, vous pourrez découvrir une approche idéale

pour le résoudre. Gardez à l'esprit que si votre modèle est un superhéros ou un surhomme, sa solution ne sera pas directement applicable à votre situation. Cependant, si une solution optimale est réalisable, vous pourrez l'adapter pour résoudre efficacement votre problème.

14. **Considérez consciemment quelle stratégie serait la plus appropriée dans la situation actuelle, puis mettez-la en œuvre.** Après avoir analysé le problème sous tous ses angles et en avoir évalué les impacts, passez à l'action !

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, dans quelle mesure est-il difficile pour vous de prendre l'initiative de résoudre un conflit ? Expliquez votre réponse dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Nous vous encourageons à résoudre un conflit cette semaine ! Identifiez un conflit ou un malentendu persistant entre vous et une autre personne. En utilisant les 14 conseils précédents, essayez de résoudre le problème directement avec cette personne, sans impliquer de tierce partie.

- Concentrez-vous sur le problème plutôt que sur les caractéristiques personnelles que vous pourriez ne pas aimer chez l'autre personne.
- Reconnaissez votre contribution au problème et acceptez votre responsabilité dans le conflit.
- Soyez attentif au point de vue de l'autre personne.
- Cherchez une solution gagnant-gagnant.

Prenez des notes sur votre expérience dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'avez-vous ressenti pendant cet exercice ?
2. Le conflit à résoudre était-il facile à identifier ? Y en avait-il d'autres ?
3. Quels conseils ont été particulièrement difficiles à suivre ? Faciles ? Pourquoi ?
4. Quelles autres stratégies avez-vous utilisées qui se sont révélées utiles ?
5. Comment s'est déroulée votre interaction ?
6. Quelles ont été les réactions de l'autre personne ?
7. Si vous deviez conseiller une personne qui est au centre d'un conflit, que lui diriez-vous ?
8. Quelles conclusions ou leçons majeures avez-vous apprises sur vous-même en matière de gestion des conflits ?
9. Imaginez que vous êtes le leader d'une équipe et qu'une bagarre éclate entre deux de vos employés. Selon les rumeurs, cette chicane serait à la fois personnelle et professionnelle. Vous

attendez quelques jours que le climat de votre équipe de travail redevienne normal, mais rien ne change. L'ambiance est tendue, les ragots se répandent, et les performances de l'équipe déclinent. Que feriez-vous en tant que leader de cette équipe ? À quel moment de ce litige devriez-vous intervenir ? Quelle serait votre intervention ? Quels conseils parmi les 14 conseils donneriez-vous à un autre leader qui aurait été témoin d'une telle situation ? Pourquoi ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) minimiser l'apparition de conflits et de malentendus, et pour (b) les résoudre rapidement et efficacement.

Roxanne : J'ai vécu une situation inhabituelle impliquant un conflit mercredi soir dernier lors d'un match de volleyball.

Roger : Qu'est-il arrivé ?

Roxanne : Eh bien, quelqu'un a accidentellement frappé mon poignet alors que nous tentions tous deux de frapper le ballon. Je ne pouvais plus jouer après ça. Même s'il a vu ce qui s'était passé, mon chum, qui m'avait conduite au match, a continué de jouer. J'étais en colère et je suis rentrée chez moi à pied, en réfléchissant à la façon dont mon chum aurait pu être plus attentif. Je m'attendais presque à ce qu'il lise dans mes pensées. Eh bien, plus tard, en discutant avec mon chum de l'incident en utilisant le modèle DESC, j'ai réalisé que j'aurais dû lui en parler sur-le-champ. J'aurais pu lui demander d'arrêter de jouer un instant pour discuter des solutions possibles. C'était à ce moment-là que mon chum aurait pu faire quelque chose pour m'aider. En fait, il m'a dit plus tard qu'il ne savait pas à quel point j'étais blessée et qu'il m'aurait certainement reconduite chez moi s'il avait su que c'était sérieux.

Roger : Si tu l'avais dit tout de suite, tu ne te serais pas fâchée, et la situation aurait été résolue rapidement. Ce n'est pas seulement ton poignet qui était blessé.

Roxanne : C'est tellement vrai. Je dois exprimer mes pensées et mes attentes immédiatement, lorsque l'autre personne peut encore agir et que le problème est encore mineur.

Savez-vous comment influencer les autres ?

« Le leadership, c'est l'influence. » – John Maxwell

« Ne sous-estimez jamais l'influence que vous avez sur les autres. » – Laura Buchanan

« À moins que vous ne choisissiez de faire de grandes choses avec cela, peu importe le montant de votre récompense ou le pouvoir dont vous disposez. » – Oprah Winfrey

« Loi de l'influence : votre influence est déterminée par la mesure dans laquelle vous accordez la priorité aux intérêts des autres. La meilleure façon d'augmenter votre propre influence est de la donner. » – Bob Burg et John David Mann

Imaginez que vous faites les boutiques et qu'un vendeur ne vous lâche pas d'une semelle. Dès que vous vous arrêtez pour regarder un article qui vous intéresse, il se précipite pour le présenter. Il commence immédiatement à vous vendre l'article en posant des questions et en utilisant diverses techniques d'influence. Comment réagissez-vous à cette approche du vendeur ? Le trouvez-vous accueillant ou ennuyeux ? Ressentez-vous le besoin qu'il vous explique les caractéristiques du produit pour que vous l'achetiez, ou préférez-vous prendre le temps de réfléchir seul, à l'abri de l'influence du vendeur ? Votre réaction dans cette situation révélera sans doute votre perception de l'influence : considérez-vous l'influence comme une forme de manipulation déguisée ou comme un signe d'intérêt à votre égard ?

Votre réponse peut varier en fonction du contexte, des spécificités de la situation et de la manière dont la persuasion est exercée. Cependant, les relations d'influence sont omniprésentes dans la vie quotidienne : un certain niveau d'influence se manifeste à chaque interaction avec vos amis, votre famille, au travail, dans la société, etc.

En fait, **le leadership est un processus d'influence**. Comprendre comment influencer les gens est une compétence clé des leaders, incitant les autres à suivre leurs projets, à s'y engager et à adhérer à leurs propositions. Certains leaders exercent naturellement cette influence, tandis que d'autres doivent développer des stratégies pour le faire de manière appropriée. La bonne nouvelle, c'est que l'art de l'influence s'apprend !

Voulez-vous savoir comment pratiquer et reconnaître l'influence dans vos relations ? En examinant 60 ans de recherche sur les déterminants de l'influence, Robert Cialdini et Noah Goldstein ont identifié six principaux « raccourcis » que les gens utilisent pour orienter leur comportement. Leur article « The Science and Practice of Persuasion » regorge d'informations sur les tactiques d'influence.

Voici un aperçu des découvertes de leurs recherches approfondies sur les méthodes les plus efficaces pour influencer et persuader autrui.

1. **La réciprocité.** Une bonne action en entraîne une autre. Lorsque vous faites une faveur à quelqu'un, il est souvent enclin à vous rendre la pareille d'une manière ou d'une autre. Cela correspond à la règle d'or « Faire aux autres ce que vous voudriez qu'ils vous fassent » et à ce que les spécialistes des sciences sociales appellent la norme de réciprocité : nous nous sentons obligés de retourner les faveurs reçues. Par exemple, lorsque les démonstrateurs de Costco vous offrent des échantillons, ils espèrent que vous achèterez le produit en retour. De même, si vous offrez un cadeau ou un service à quelqu'un, cette personne pourrait se sentir redevable et chercher à rétablir l'équilibre en vous rendant quelque chose en retour.

Roxanne, par exemple, met tout en œuvre pour aider Roger dans un projet de travail. En retour, lors d'une réunion de département, Roger soutient le projet proposé par Roxanne. Cette norme peut entraîner des conséquences positives, comme décrites précédemment, mais aussi des implications négatives : si vous traitez mal quelqu'un, cette personne peut être motivée à se venger.

Les leaders peuvent appliquer ce principe en soutenant ouvertement leurs collègues lors des réunions (plutôt qu'en les critiquant), en envoyant des messages personnalisés de félicitations à leurs collaborateurs pour leurs réalisations récentes ou encore en offrant leur soutien et leurs conseils. Cependant, une mise en garde s'impose : une approche « Vous me grattez le dos, et je gratte le vôtre » est transactionnelle et peut être perçue comme manipulatrice. À long terme, il est bien plus admirable et efficace d'aider les autres de manière désintéressée, par compassion ou pour renforcer le tissu social. Par exemple, si votre supérieur vous accorde une prime de performance pour votre excellent travail, vous serez certainement reconnaissant, mais vous serez également motivé à redoubler d'efforts pour justifier cette récompense et témoigner votre gratitude.

2. **La rareté.** Nous avons tendance à valoriser ce qui est disponible en quantités limitées. Les spécialistes du marketing exploitent ce principe en mettant en avant les caractéristiques uniques de leurs produits ou en mentionnant qu'ils sont disponibles pour une durée limitée. Ce principe s'applique également au leadership. On pourrait l'utiliser en présentant des occasions à d'autres pendant une période courte, en soulignant ce qu'ils pourraient perdre s'ils ne saisissent pas leur chance ou en limitant notre disponibilité. Aucune de ces pratiques ne correspond à un leadership authentique. Par exemple, si un leader montre peu d'appréciation envers vos collègues, vous pourriez être plus enclin à adapter votre performance pour recevoir également des récompenses.
3. **L'autorité.** Il y a deux façons d'influencer les autres en utilisant l'autorité. Premièrement, vous pouvez contraindre les gens à suivre vos directives en raison de votre position dans la hiérarchie ; en d'autres termes, votre autorité découle principalement de votre rang

hiérarchique. Cependant, il est important de noter que dire aux gens qu'ils doivent se conformer simplement parce que vous êtes leur supérieur est une stratégie peu efficace ; cela implique que vous n'avez aucune autre source d'influence à votre disposition.

La deuxième approche consiste à se positionner comme un expert reconnu. Selon les recherches de Cialdini, votre niveau d'influence est considérablement renforcé lorsque d'autres vous reconnaissent comme un expert dans votre domaine. Par conséquent, les leaders efficaces s'efforcent de développer leur crédibilité auprès de leurs pairs et de leur équipe. Les individus sont généralement influencés par ceux qui occupent des postes de pouvoir. Par exemple, si votre supérieur hiérarchique jouit d'un grand pouvoir au sein de l'organisation, vous serez plus enclin à respecter ses directives.

Il est important de souligner que l'autorité tend à susciter plus d'adhésion que d'autres techniques d'influence. Cependant, un leader qui se contente d'utiliser sa position hiérarchique pour imposer sa vision n'est pas particulièrement inspirant ou engageant. En règle générale, les grands leaders n'ont pas besoin de recourir à l'autorité pour guider leur équipe de manière efficace.

4. **La cohérence.** Nous devons agir en accord avec nos paroles. Les gens ont tendance à avoir davantage confiance en ceux qui sont fidèles à leurs valeurs et qui respectent leurs engagements. Par exemple, lorsque les leaders demandent aux membres de leur équipe de s'engager pleinement dans leur travail, il est attendu qu'ils montrent l'exemple. John Maxwell définit cela comme l'intégrité des leaders. Les leaders intègres et authentiques, qui ne présentent pas de contradictions et qui agissent de manière cohérente, inspirent la confiance au sein de leur équipe. De plus, selon David Shedd, pour établir la confiance avec les autres, les leaders doivent maintenir une cohérence dans leur humeur, leur comportement et leurs prises de décision. Les leaders capricieux, imprévisibles et ambigus créent de l'incertitude et du stress pour les membres de leur équipe.
5. **La preuve sociale.** Les gens ont tendance à se tourner vers les autres pour obtenir des conseils, particulièrement lorsqu'ils sont aux prises avec des décisions difficiles. Ainsi, ils sont plus enclins à suivre l'opinion des autres pour faciliter leurs propres choix. Par exemple, lorsqu'un nouvel employé rejoint une équipe existante et constate que tous les membres apprécient et suivent leur leader, il sera plus enclin à accepter ce leadership également.
6. **L'appréciation.** Les individus sont plus enclins à être en accord avec les personnes qu'ils apprécient. Les auteurs de l'article soulignent que nous sommes davantage enclins à apprécier ceux qui nous ressemblent, nous complimentent ou partagent un intérêt ou un objectif commun avec nous. Par conséquent, un leader gagnera plus facilement l'affection de ses collaborateurs s'il leur montre son appréciation.

Maintenant que vous savez comment influencer les autres, que diriez-vous de découvrir les trois ingrédients qui rendront ces techniques efficaces ? Selon le site Web The Complete Leader, la réputation, la communication et la conviction sont essentielles pour persuader. Tout d'abord, un leader sera plus capable d'influencer les autres s'il est crédible et inspire confiance. Il doit permettre aux gens de mieux le connaître afin qu'ils puissent déterminer sa fiabilité. Ensuite, formuler un discours logique et clair facilite la persuasion des membres de son équipe. Communiquer ses opinions de manière limpide et simplifiée lui permet de se faire comprendre et, ultimement, de convaincre les autres. Enfin, la conviction représente l'engagement et la croyance du leader en ce qu'il propose. S'il soutient pleinement un projet et y croit fermement, le leader est mieux à même de convaincre les autres d'y adhérer. Cela semble logique, n'est-ce pas ?

Quant à vous, seriez-vous prêt à suivre une personne digne de confiance, sachant communiquer ses idées avec clarté et croyant fermement en ses projets, ou une personne présentant des contradictions et ayant du mal à structurer et vendre ses projets ? La réponse est évidente, n'est-ce pas ?

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point pensez-vous que l'influence est-elle cruciale pour les leaders ? Dans votre journal d'apprentissage, expliquez votre réponse en tenant compte des implications et des responsabilités associées au leadership.

Votre défi

Nous vous invitons à analyser les techniques que vous utilisez pour influencer les autres. Cette semaine, soyez attentif à vos actions lorsque vous souhaitez que quelqu'un agisse d'une certaine manière ou pense selon un certain point de vue. Si vous ne trouvez pas immédiatement de situations où vous avez utilisé votre influence, réfléchissez à vos expériences passées. Rappelez-vous des moments où vous avez réussi à obtenir ce que vous vouliez. Comment avez-vous procédé ? Décrivez brièvement ces situations dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Nous vous invitons à répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage afin d'approfondir votre réflexion.

1. En analysant les moments où vous faites preuve d'influence, quelles techniques utilisez-vous le plus souvent et pourquoi ?
2. Quels moyens trouvez-vous les plus efficaces pour obtenir ce que vous voulez et pourquoi les préférez-vous ?

3. Dans quelles sphères de votre vie (famille, travail, loisirs, amitié, etc.) l'influence joue-t-elle un rôle important ?
4. Utilisez-vous les tactiques d'influence de manière inconsciente ou consciente la plupart du temps ?
5. Selon vous, comment le leader idéal devrait-il utiliser l'influence avec les membres de son équipe et pourquoi cette approche est-elle importante ?
6. Comment un leader devrait-il aider les membres de son équipe à développer leurs propres compétences en matière d'influence ?

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

Plan d'action

Quelles sont les trois actions précises que vous prendrez la semaine prochaine pour (a) prendre conscience des moments où vous utilisez l'influence et pour (b) augmenter l'efficacité de votre influence ? Notez-les dans votre journal d'apprentissage.

Roxanne : Wow, j'étais mal à l'aise avec cet exercice. Je n'aime ni manipuler les autres ni être manipulée, d'ailleurs. Je suis contente que l'exercice ait mis en lumière certaines tactiques d'influence, et je m'efforcerai certainement de les utiliser de manière authentique. À vrai dire, je pense que la meilleure façon d'influencer quelqu'un est de donner l'exemple. Les personnes généreuses, bienveillantes et encourageantes illuminent la vie des autres sans rien attendre en retour. Tu sais, je me sens manipulée lorsque quelqu'un essaie de me faire faire quelque chose en utilisant son charisme ou en jouant sur mes émotions. Je me demande pourquoi il ne cherche pas à me convaincre par des arguments rationnels et logiques. En fait, j'ai du mal à lui accorder ma confiance.

Roger : Je suis d'accord. Quand quelqu'un commence à citer des anecdotes pour me persuader de faire quelque chose, ça me montre qu'il manque de preuves crédibles. Je préfère être influencé par la logique. En fait, il y a beaucoup de recherches menées par Soojin Lee et ses collaborateurs qui montrent que la « persuasion rationnelle » est le moyen le plus efficace pour les leaders d'amener les gens à agir. Leurs études indiquent que les employés qui utilisent la persuasion rationnelle tendent à être plus appréciés par leur leader.

Roxanne : Hum, je n'en doute pas ! Et qu'en est-il de la flatterie ? Comment réagis-tu lorsque quelqu'un te flatte pour obtenir quelque chose en retour ?

Roger : Je pense que reconnaître le travail des autres et offrir des compliments sont cruciaux pour créer un climat de travail favorable. Bien sûr, j'aime recevoir des commentaires positifs, mais ils doivent être sincères et mérités. Essayer de flatter mon ego ne me motive pas vraiment à agir. Je peux généralement repérer ces manipulations assez facilement et je me demande souvent ce que la personne cherche réellement.

Roxanne : Oui, c'est vrai ! Ça me rappelle une tactique assez regrettable que j'ai observée récemment : quand une personne utilise sa position et son autorité pour obtenir ce qu'elle veut. Par exemple, quelqu'un nous rappelle qu'il est le patron et qu'il a le dernier mot de toute façon, ou un dirigeant qui semble être en pleine « hallucination de pouvoir ». Je trouve que c'est un acte désespéré, un dernier recours ; c'est ce que les gens font quand ils n'arrivent pas à obtenir ce qu'ils veulent de manière plus convaincante.

Roger : Je comprends parfaitement ce que tu veux dire ! C'est comme si, après avoir essayé de te flatter et de t'influencer de manière civilisée, un patron décidait finalement de brandir son titre pour que tu obéisses plus rapidement. Je trouve que les pires tactiques de pression sont la menace, l'intimidation, la surveillance constante ou le rappel des obligations. Ce sont des méthodes abusives auxquelles je réagis en me mettant sur la défensive. Tu connais la troisième loi de Newton sur le mouvement ? Pour chaque action, il y a une réaction égale et opposée.

Comment jouez-vous dans le bac à sable ?

« Rien ne commence vraiment que si on se le permet à soi-même. » – Claude Mauriac

« Il est important de se rappeler qu'il ne s'agit pas seulement d'un ensemble d'individus formidables, mais d'un groupe de personnes qui aiment jouer dans le bac à sable et qui apprécient pleinement la résolution collaborative de problèmes. » – Warren Bennis

Quand Roger était plus jeune, il était souvent choisi en dernier pour former une équipe de softball pendant la récréation. En plus, des garçons populaires lui jetaient des pierres en rentrant de l'école. Étiqueté comme un « perdant », Roger a décidé qu'il devait « endurcir » son attitude, devenant ainsi un superviseur agressif et excessivement exigeant – du moins jusqu'à ce que son patron le rappelle à l'ordre un jour. Il a alors eu le choix : changer son comportement ou être mis à la porte. Cela remonte à 10 ans. Depuis lors, Roger a appris qu'il est important d'avoir des attentes élevées, mais réalistes, et de construire des relations solides avec tous ceux qui l'entourent : son patron, ses collègues, son équipe et ses clients.

Et vous ? Étiez-vous comme Roger ou connaissiez-vous quelqu'un de similaire quand vous étiez enfant ? Aviez-vous du mal à jouer avec d'autres enfants dans le bac à sable ? Et maintenant, comment cela se passe-t-il ? Identifiez-vous des faiblesses qui pourraient vous nuire en tant que leader ?

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous votre capacité à vous entendre avec les autres ? Expliquez votre note dans votre journal d'apprentissage.

Dans leurs recherches, James Waldroop et Timothy Butler, psychologues à la Harvard Business School, ont identifié six modèles comportementaux qui peuvent saboter la carrière des leaders :

1. **Le héros.** Le héros pousse non seulement lui-même, mais aussi les autres à travailler trop dur et trop longtemps. Ses attentes sont si élevées que peu de gens peuvent les atteindre. Comme le soulignent James Waldroop et Timothy Butler : « Si vous observez de près le parcours du héros, vous trouverez probablement les traces précieuses de ceux qui ont quitté l'entreprise après avoir tenté de suivre les efforts surhumains du héros. » Le héros et son équipe sont à

risque d'épuisement professionnel, car ils brûlent la chandelle par les deux bouts. Il est crucial pour le héros d'améliorer sa capacité à comprendre l'état de ses employés et à leur accorder des pauses nécessaires (Est-ce qu'ils semblent fatigués ? Passent-ils trop de temps à travailler ?).

2. **Le méritocrate.** Le méritocrate se concentre sur la résolution des problèmes d'un point de vue idéal, sans tenir compte des réalités politiques d'une situation. Comme nous ne vivons pas dans un monde « idéal », nous devons nous concentrer sur ce qui fonctionnera dans une situation « réelle ». Les méritocrates s'appuient souvent sur des faits objectifs, tout en ignorant les aspects politiques des situations. Ils ne réalisent pas que vendre leurs idées aux autres et négocier des compromis sont essentiels pour obtenir l'acceptation de leur point de vue. Les méritocrates ont besoin d'aide pour réfléchir à la réception potentielle de leurs solutions et de leurs suggestions ainsi qu'à ce qu'ils peuvent faire pour rendre leurs propositions plus acceptables et attrayantes pour les autres.
3. **Le bulldozer.** Le bulldozer maltraite les autres et ne pense qu'à renforcer ses propres intérêts. C'est ce que Robert Sutton, professeur à l'Université Stanford, décrit comme un comportement de « sale con » : il pousse les autres, les dénigre, les utilise, leur donne des ordres de façon désagréable et est tout simplement insupportable à côtoyer. Sutton souligne que ces individus ont adopté tôt l'idée que le monde est un endroit hostile où ils doivent devancer les autres avant d'être devancés, par un « plus 10 % ». Ils intimident et aliènent tout le monde sur leur chemin, créant ainsi un climat de méfiance mutuelle. Souvent, ils ciblent particulièrement ceux qui ont moins de pouvoir qu'eux, peut-être comme les garçons qui intimidaient Roger sur le chemin de l'école. Roger a découvert que courber l'échine n'était pas la réaction la plus efficace face à eux. Il est essentiel de se tenir face au bulldozer et de rétablir des limites claires. Au travail, il est crucial de lui faire comprendre que son comportement nuit à l'organisation et que des mesures disciplinaires seront prises s'il ne change pas. La capacité de travailler efficacement avec les autres n'est pas une option, surtout pour un leader !
4. **Le pessimiste.** Le pessimiste se concentre sur tout ce qui pourrait mal tourner plutôt que sur les possibilités offertes par une situation. Il peut se considérer comme « réaliste », mais ses critiques et ses plaintes sont rarement suivies de suggestions constructives d'amélioration. Ce comportement mine l'esprit d'équipe et entrave le progrès. Selon James Waldroop et Timothy Butler, « les pessimistes ont de bonnes intentions, cherchant à protéger l'organisation contre les erreurs potentielles découlant de changements imprudents. Cependant, leur tendance à considérer tout changement comme imprudent limite souvent la créativité et bloque les occasions prometteuses ». Les inquiétudes des pessimistes peuvent parfois être justifiées, basées sur des expériences passées d'erreurs coûteuses. Toutefois, ils ont également tendance au *micromanagement*, surveillant les autres de près de peur qu'une erreur survienne. Les pessimistes peuvent améliorer leur contribution en apprenant à voir les deux côtés d'une situation : à la fois les aspects positifs et négatifs. Ils doivent être encouragés à proposer des solutions constructives plutôt qu'à simplement critiquer. Ainsi, ils pourront jouer un rôle plus productif et équilibré au sein de l'organisation.

5. **Le rebelle.** Le rebelle cherche systématiquement à faire les choses à sa manière et résiste aux méthodes établies. Il rejette souvent les idées des autres comme étant insuffisantes, préférant imposer ses propres opinions sans essayer de comprendre les raisons derrière les méthodes existantes. Il s'oppose aux suggestions des autres en affirmant que les siennes sont meilleures. James Waldroop et Timothy Butler suggèrent de présenter au rebelle deux options claires : « Vous pouvez travailler pour améliorer les choses ici, ou vous pouvez continuer à suivre votre propre voie et rester simplement un perturbateur. Si vous choisissez la seconde option, votre progression de carrière sera entravée, et votre impact sur l'organisation restera limité. Nous espérons que vous opterez pour la première, car nous reconnaissons que cet endroit n'est pas parfait et avons besoin de personnes comme vous pour nous aider à progresser. »
6. **Le compteur.** Le compteur cherche à accomplir trop en trop peu de temps. Cette personne est souvent pressée de réaliser beaucoup sans réfléchir aux priorités. Elle ne voit pas l'importance de construire des succès modestes avant de viser des exploits majeurs. Selon les chercheurs, le compteur « imagine déjà le rugissement de la foule lorsque la balle franchit la clôture extérieure du terrain de baseball ». Sur le plan professionnel, il rêve de voir sa photo en couverture de *Fortune* en tant que fondateur du meilleur site ou de devenir partenaire en un temps record en attirant le plus gros client. Cependant, le problème, pour reprendre l'analogie du baseball, est que le compteur se concentre trop sur les coups de circuit au lieu d'opter pour des stratégies plus simples et efficaces, comme frapper un simple ou même obtenir un but sur balles, qui pourraient tout autant aider l'équipe. En d'autres termes, les compteurs ont tendance à privilégier les objectifs ambitieux trop précocement. James Waldroop et Timothy Butler suggèrent qu'on offre à ces individus des occasions d'élargir leurs responsabilités, que ce soit en explorant d'autres départements au sein de l'organisation ou en travaillant avec différents clients.

James Waldroop et Timothy Butler identifient également quatre tendances à l'origine de ces comportements destructeurs :

1. **Narcissisme autofocalisé.** Cela implique l'incapacité à voir les choses du point de vue des autres et une concentration excessive sur sa propre vision du monde, sans empathie pour reconnaître l'importance des perspectives différentes.
2. **Puissance mal utilisée.** Ce comportement se manifeste par une méconnaissance de l'utilisation optimale du pouvoir et de l'influence, soit en l'évitant complètement, soit en l'utilisant de manière manipulatrice ou tyrannique.
3. **Ambivalence face à l'autorité.** Cela englobe soit une attitude excessive de déférence envers l'autorité, soit une tendance à la défier ouvertement.

4. **Mauvaise image de soi et besoin de prouver sa valeur.** Cela se traduit par une estime de soi faible et un sentiment de devoir constamment prouver sa compétence et sa valeur.

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre capacité à reconnaître et à corriger les modèles de comportement ci-dessus chez vous-même et dans votre équipe ? Expliquez vos réponses et notez-les dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Pour vous aider à comprendre vos propres comportements et à travailler sur ceux qui pourraient nuire à votre carrière, nous vous invitons à faire ce qui suit.

1. Dans votre journal d'apprentissage, identifiez le modèle qui vous semble le plus familier ou auquel vous pourriez être le plus enclin. Décrivez des exemples concrets de situations au cours des six derniers mois où vous avez pu démontrer ce modèle.
2. Sollicitez l'avis de trois personnes en qui vous avez confiance pour qu'elles identifient les modèles qui vous correspondent le mieux. Demandez-leur de fournir des exemples précis pour étayer leur opinion. Prenez note de leurs commentaires dans votre journal d'apprentissage.
3. Si vous éprouvez des difficultés à cibler un ou deux modèles qui vous correspondent, sollicitez l'avis de votre équipe de rétroaction pour obtenir des perspectives supplémentaires.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En réfléchissant à vos modèles de comportement préférés, qu'est-ce qui, selon vous, est à l'origine de votre adoption de ces modèles ? Pourquoi pensez-vous vous comporter de cette manière ?
2. Pouvez-vous identifier parmi les six modèles de comportement ceux que d'autres leaders ont utilisés ? Pourriez-vous donner des exemples précis et décrire l'impact ou les résultats de leur comportement ?
3. Comment ces modèles de comportement ont-ils influencé votre capacité à atteindre vos objectifs personnels et professionnels au cours des derniers mois ?
4. Comment pensez-vous que les leaders peuvent reconnaître l'un des six modèles de comportement dans leur équipe et doivent intervenir lorsqu'ils les observent chez des membres de leur équipe ?
5. Quels sont les signes révélateurs que vous observez chez vous ou chez les autres lorsqu'un modèle de comportement destructeur commence à affecter l'équipe ou l'organisation ?

6. Quelles stratégies utilisez-vous actuellement pour gérer ou éviter ces comportements destructeurs vous-même et au sein de votre équipe ou de votre organisation ?
7. À quel point pensez-vous être transparent avec votre équipe concernant votre propre modèle de comportement et vos efforts pour le corriger ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous prendrez immédiatement pour (a) accroître votre conscience des modèles de comportement, en cas d'adoption involontaire de l'un des six modèles, et pour (b) vous empêcher de les adopter, si vous vous trouvez à incliner vers l'un de ces comportements.

Savez-vous bien vous entourer ?

« Entourez-vous uniquement des gens qui vous élèvent plus haut.
La vie est déjà remplie de ceux qui veulent vous faire tomber. » – Oprah Winfrey

« Entourez-vous des rêveurs et des faiseurs, des croyants et des penseurs,
mais surtout entourez-vous de ceux qui voient la grandeur en vous,
même lorsque vous ne la voyez pas vous-même. » – Edmund Lee

« Vous êtes la moyenne des cinq personnes
avec lesquelles vous passez le plus de temps. » – Jim Rohn

Lorsque vous étiez enfant, avez-vous déjà reçu le conseil de bien choisir vos amis et vos relations ? De choisir qui vous vouliez dans votre cercle ? De choisir les personnes qui pourraient intégrer votre réseau ? C'est un excellent conseil, mais selon quels critères devrions-nous choisir les personnes qui font partie de notre quotidien ? Il existe plusieurs réponses à cette question : en fonction de nos valeurs, de nos intérêts, des compétences complémentaires, etc. Mais une question demeure : « Comment bâtir un réseau qui nous soit profitable ? »

Une réponse se trouve dans l'article de Bill George, professeur à Harvard, et de ses collaborateurs Peter Sims, Andrew McLean et Diana Mayer. Ils soulignent que la réussite des grands leaders repose en grande partie sur les personnes qui les entourent. Leur réseau les aide à gagner en confiance et à obtenir des conseils fiables. Les personnes de leur entourage les apprécient pour ce qu'ils sont, les connaissent bien et sont prêtes à les accepter avec leurs forces et leurs faiblesses. Une équipe solide autour d'un leader lui permet donc de s'améliorer et de croître dans un environnement favorable. Bill George et ses collaborateurs ajoutent que les membres du réseau et de l'équipe de soutien d'un leader sont souvent répartis dans divers sous-groupes : famille, amis, collègues, patrons, etc. Bien que cela implique de maintenir de nombreuses relations, il est essentiel de privilégier la qualité sur la quantité. En réalité, votre équipe de soutien peut commencer avec une seule personne qui vous connaît de A à Z et qui est prête à vous soutenir dans vos accomplissements. La connaissez-vous vraiment ?

Toutefois, vous concentrer uniquement sur la façon dont les gens peuvent vous soutenir ou vous être bénéfiques s'avère égocentrique. Vous devriez également considérer ce que vous pouvez apporter à vos relations. Êtes-vous tellement centré sur vous-même que vous vous focalisez exclusivement sur la façon dont les autres peuvent vous être utiles ? Est-ce que vous les abandonnez lorsque leurs bénéfices pour vous s'épuisent ? Jouez-vous un rôle positif contribuant à la croissance et au bien-être des autres ?

Dans le livre pour enfants *As-tu rempli un seau aujourd'hui ?*, Carol McCloud soulève un point important : « Nous portons tous un seau invisible dans lequel nous gardons nos bonnes pensées et nos sentiments. Lorsque notre seau est plein, nous sommes heureux ; lorsqu'il est vide, nous sommes tristes. Il est important de savoir que nous pouvons remplir notre propre seau et que d'autres peuvent aussi le remplir. Nous pouvons également y plonger pour le vider. Les "remplisseurs de seaux" sont ceux qui aident sans qu'on leur demande, qui font des câlins, des compliments et répandent leur amour et leurs bons sentiments envers les autres... Les personnes qui "plongent" dans notre seau nous volent nos sentiments heureux en refusant de nous aider avec une tâche ou en disant ou faisant des choses cruelles. »

Et vous, êtes-vous un remplisseur de seaux ou un plongeur ?

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure vous sentez-vous soutenu par les personnes qui vous entourent ? Seraient-elles disponibles pour vous si vous en aviez besoin ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi

Savoir bien s'entourer est une compétence essentielle pour tout leader ! Facile à dire, mais difficile à mettre en œuvre pour certains ! C'est un projet d'importance capitale, mais réalisable étape par étape ! C'est pourquoi nous vous proposons de vous lancer dans cet exercice, inspiré de celui présenté par Bill George dans son livre *True North : Discover Your Authentic Leadership*. Cet exercice vous permettra de poser la première pierre pour bâtir une équipe de soutien solide. Si vous avez déjà une telle équipe, cet exercice ne fera que renforcer ses fondations.

Munissez-vous donc de votre journal d'apprentissage pour répondre aux questions suivantes.

1. Dressez une liste des personnes les plus importantes dans votre vie actuellement. Dessinez une série de cercles concentriques comme dans l'image au début de l'exercice et insérez les noms de ces personnes dans les cercles. Les personnes dans la zone 1 sont les relations les plus importantes, tandis que celles dans la zone 4 reflètent les relations plus faibles.
 - a. Pourquoi ces personnes sont-elles si importantes à vos yeux ?
 - b. Ont-elles toujours été aussi importantes pour vous ? Sinon, dans quels moments précis ont-elles été particulièrement importantes ?
2. Quel rôle jouent les membres de votre famille dans le développement de votre leadership ?
3. Qu'apportent vos amis dans votre vie ?
4. À qui pensez-vous instinctivement lorsque vous avez besoin d'aide, de conseils et de *feedback* ?
5. Si vous deviez nommer quelqu'un qui a eu un impact significatif et positif sur votre vie, qui serait-ce ?

6. Qu'apportez-vous aux personnes de votre entourage ?

Profitez de cette occasion pour apprécier ce que vous avez ! Prenez quelques minutes pour remercier les personnes importantes pour vous qui ont émergé lors de cet exercice.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. En réfléchissant à vos réponses à ce défi, quelles sont les forces et les faiblesses de votre réseau/équipe de soutien ?
2. Qui est la personne la plus importante de votre entourage (en zone 1) ?
3. Y a-t-il des personnes dans votre réseau qui vous nuisent ou vous empêchent de développer votre plein potentiel ? Comment le font-elles ?
4. Est-ce que votre entourage actuel vous aide à vous développer en tant que leader ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
5. Comment pouvez-vous montrer votre appréciation à ceux qui vous soutiennent ?
6. Comment pouvez-vous tirer parti des nombreux talents et ressources disponibles autour de vous ?
7. Que pouvez-vous faire pour renforcer les relations faibles ou celles qui vous empêchent de grandir en tant que personne et en tant que leader ?
8. Comment pourriez-vous construire de nouvelles relations qui enrichissent votre vie ?
9. Qu'êtes-vous prêt à faire pour « remplir les seaux » des autres, être une ressource pour eux et les encourager à développer leur réseau/équipe de soutien ?
10. Comment contribuez-vous au développement des membres de votre réseau/équipe de soutien ?
11. Comment les leaders peuvent-ils tirer le meilleur parti de leur réseau/équipe de soutien ?
12. Comment les leaders peuvent-ils aider les membres de leur équipe à développer leur réseau/équipe de soutien ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant afin (a) de faire un tri dans les relations qui vous nuisent en identifiant celles qui vous empêchent de croître et en prenant des mesures pour les ajuster ou les éliminer, (b) de construire de nouvelles relations enrichissantes en cherchant activement à rencontrer de nouvelles personnes partageant vos intérêts ou vos objectifs, (c) d'entretenir les relations positives et dynamisantes en planifiant régulièrement des moments pour rester en contact avec les personnes importantes dans votre vie et les soutenir activement, (d) de contribuer à remplir les seaux des autres en cherchant des occasions de soutenir et d'encourager les personnes autour de vous, que ce soit par des gestes de gentillesse ou des encouragements sincères, et (e) d'encourager activement les autres à faire de même

en racontant votre expérience, en offrant votre soutien et en servant d'exemple par votre propre engagement à améliorer vos relations.

Roxanne : J'ai décidé de dresser une liste de toutes les personnes que je connais dans ma vie personnelle et professionnelle, y compris mes connaissances. J'ai pris le temps de réfléchir à la façon dont chaque personne contribue à mon bien-être : est-ce qu'elle m'apporte du plaisir, de l'aventure, de l'apprentissage, du soutien, de l'inspiration, du défi ou un sentiment d'appartenance ? Ou est-ce qu'elle m'apporte de la misère, de la négativité, des tensions, des obligations, des attentes ou du désagrément ? Ensuite, j'ai inversé les questions ! Pour toutes les personnes sur ma liste, je me suis demandé de quelle façon je contribuais à leur bien-être. Ça été assez révélateur. J'ai réalisé que j'avais peut-être pris beaucoup de gens pour acquis.

Roger : Ça semble être une tâche difficile. Pour ma part, je dois l'admettre : je n'ai pas beaucoup de relations très profondes dans les zones 1 et 2. En fait, cet exercice m'a rappelé un film que j'ai vu, *Haut dans les airs*. Dans ce film, George Clooney joue un spécialiste des licenciements qui parle des bagages émotionnels que chacun porte métaphoriquement. Il encourage les gens à remplir leur sac à dos avec des connaissances, de la famille, des amis, des collègues de travail et toute personne présente dans leur vie, puis à évaluer à quel point ce fardeau est lourd (« comment les bretelles leur coupent les épaules »). Il dit : « Tous ces secrets, compromis, négociations et disputes. Vous n'avez pas besoin de porter tout ce poids. Pourquoi ne pas déposer ce sac ? » Ce personnage suggère que les relations sont un fardeau qui limite la liberté individuelle et qu'il est préférable de maximiser l'indépendance en les évitant. Toutefois, le film montre plus tard qu'il mène une vie solitaire avec peu d'attachements et peu de sens.

Roxanne : C'est une vie triste et vide, mais il semble qu'il ait pu apprendre sa leçon. Les psychologues Roy Baumeister et Mark Leary ont constaté que ce sont nos relations qui nous apportent le plus de plaisir et de bonheur. Cependant, avec nos vies trépidantes, il est facile de devenir trop occupés et de négliger de nourrir et d'entretenir ces relations. Le temps passe, et des mois peuvent s'écouler sans que nous ayons parlé à notre meilleur ami !

Roger : Il ne faut que quelques minutes pour appeler quelqu'un ou lui envoyer un courriel. Je dois m'engager davantage dans mes relations et ne pas attendre que les autres fassent le premier pas.

Éléments clés à retenir
<ul style="list-style-type: none">• Développer un comportement civil, respectueux, avenant ;• Apprendre à mieux communiquer en demandant de la rétroaction, en développant son écoute empathique et générative, en étant conscient de son langage non verbal, prenant conscience de ses biais de communication ;

- Savoir mettre en place des relations égalitaires où vous et vos interlocut·eur·rices êtes gagnant·es.