

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 ?