

Êtes-vous en train de zapper ou de saper votre entourage ?

« L'énergie que vous avez est contagieuse. Assurez-vous que la vôtre vaut la peine d'être partagée. » – Jacey Edson

« Si vos actions inspirent les autres à rêver plus, à en apprendre davantage, à en faire plus et à devenir plus, vous êtes un leader. » – John Quincy Adams

À votre contact, diriez-vous que les gens que vous côtoyez se sentent énergisés ou épuisés ? Ou encore pensez-vous que vos comportements et vos attitudes n'ont pas d'impact sur la façon dont les gens qui vous entourent se sentent ? William Byham, psychologue industriel et auteur de *Zapp ! The Lightning of Empowerment*, présente les concepts suivants :

- **Les comportements « zap »**, qui dynamisent et responsabilisent les autres. Les leaders formidables « électrisent » les gens qui les entourent. Ils font confiance aux membres de leur entourage, les écoutent, les impliquent et reconnaissent leur bon travail. Ils utilisent la responsabilité, les encouragements, le soutien et les commentaires pour montrer leur appréciation. Ils n'ont pas peur de faire des compliments ou de reconnaître les forces des autres et ils privilégient une communication ouverte avec leur entourage. Essentiellement, les comportements de *zapping* valorisent et dynamisent les gens et établissent des relations épanouissantes.
- **Les comportements « sap »**, qui drainent l'énergie et laissent les gens impuissants. Ces comportements dévalorisent, peinent et attirent la méfiance. Les utilisateurs de ces comportements n'écoutent pas les gens, ne savent pas offrir de reconnaissance et prennent volontiers le mérite pour le travail des autres. Au lieu de donner une vision claire de l'avenir, ils préfèrent conserver les informations pour eux et ainsi fournir une orientation confuse ou ambiguë. Lorsqu'ils osent déléguer des tâches, ils ne donnent pas les conditions de succès nécessaires (offrir du temps et des ressources). Ils préfèrent le contrôle à la confiance et ils ne contribuent pas au développement de leurs collaborateurs.

La théorie des attentes peut enrichir notre compréhension dans ce contexte. Selon cette théorie de Victor Vroom, la motivation d'un individu à déployer des efforts vers un objectif dépend de sa croyance que l'effort mènera à la performance (expectance), que la performance entraînera des résultats (instrumentalité) et que ces résultats ou ces récompenses sont valorisés (valence). Les leaders efficaces renforcent ces voies, comme le suggère la théorie du chemin-but de Robert House. Les leaders y parviennent en clarifiant les voies vers les objectifs et en éliminant les obstacles, ce qui accroît la satisfaction et la performance des collaborateurs. Ceci est extrêmement important. Certains

employés ont le sentiment que leurs leaders font l'inverse, en leur mettant des bâtons dans les roues et en bloquant leur performance.

Les leaders peuvent certainement avoir un impact sur le bien-être des membres de leur équipe, mais cela est vrai pour nous tous. Les comportements « zap » et « sap » peuvent également s'appliquer à votre rôle d'employé, de coéquipier, d'ami, de membre de la famille, etc. Imaginez-vous proposer à vos amis de vous réunir pour célébrer un anniversaire et demander à l'un de vos amis de prendre en charge la planification et l'organisation de la célébration sans vous impliquer ? Sap ! Alternativement, considérez le cas d'un collègue qui a des difficultés avec un projet et, en réponse, vous l'aidez à résoudre les problèmes sans reprendre le projet. Grâce à votre aide, il ressent un sentiment renouvelé d'espoir et d'énergie. Zap ! L'essentiel est que vous considériez l'impact de vos actions sur les autres. Est-ce que vous assumez la responsabilité de vos actes ? Est-ce que vos actions reflètent vos valeurs ?

Voici quatre mesures que vous pouvez prendre pour éviter les comportements « sap » et embrasser les comportements « zap », selon William Byham.

1. Soyez conscient des effets de vos actions sur l'estime de soi des personnes qui vous entourent. Communiquez l'importance de la personne et de sa contribution au succès de l'organisation.
2. Prenez le temps d'écouter activement et adoptez une attitude empathique et accessible avec les autres.
3. Valorisez les compétences distinctes en impliquant les gens dans les prises de décisions et dans les résolutions de problèmes complexes.
4. Soyez bienveillant et aidez les autres à se développer. Quand vous déléguez des responsabilités, offrez des conseils et des outils qui permettent aux autres de sortir de leur zone de confort et de se développer.

Voici l'équation d'un « zap » réussi : responsabilité + confiance + écoute + reconnaissance + travail en équipe + encouragement + rétroaction + ressources + communication bidirectionnelle + direction + appartenance + autocontrôle + autonomie = « zap ».

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, généralement, à quelle fréquence les gens se sentent-ils électrisés autour de vous ? Sapés ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si votre note est inférieure à 8, pourquoi est-ce le cas ? Notez vos réponses dans votre journal d'apprentissage.

Votre défi en deux parties

Cet exercice vous invite à être particulièrement conscient de vos interactions avec les autres dans votre travail et votre vie personnelle. Cela vous aidera à être plus conscient de vos comportements envers les autres.

Partie 1

Dans cette partie, pendant trois jours, soyez particulièrement attentif à vos comportements et expériences typiques. À la fin de ces journées, décrivez dans votre journal d'apprentissage des situations dans lesquelles vous avez électrisé ou sapé les autres ou été électrisé ou sapé par autrui. Si vous électrisez les autres, cela signifie que vous les dynamisez en les aidant à se sentir plus compétents, en les impliquant dans les prises de décision, en les félicitant, etc. Si vous les sapez, vous leur drainez de l'énergie en vous plaignant, en les critiquant, en leur imposant vos décisions, etc. Assurez-vous de décrire la situation, vos actions, celles des autres ainsi que vos réactions et celles des autres.

Partie 2

Dans cette partie, au cours des quatre jours suivants, faites des tentatives considérables pour électriser les autres et éviter de les saper. Gardez une trace de vos efforts et des réactions des autres dans votre journal d'apprentissage. Vous devez porter un regard critique sur vos actions. Observez comment les autres se comportent et réagissent lorsque vous êtes en leur compagnie. Est-ce que vous les électrisez ou les sapez ? Ensuite, pour chaque situation, répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle était la situation ?
2. Qu'avez-vous fait ?
3. Quelle a été la réaction de l'autre personne ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelle a été la partie la plus facile de cet exercice ? La plus difficile ?
2. Que disent vos comportements typiques de la partie 1 sur votre tendance à électriser ou à saper les autres ? Comment résumeriez-vous les réactions que vous avez observées ?
3. Quelles ont été les réactions des autres lorsque vous avez adopté des comportements « zap » et des comportements « sap » ?
4. Comment réagissez-vous lorsque quelqu'un adopte des comportements « zap » et des comportements « sap » avec vous ?
5. Diriez-vous que les comportements que vous adoptez reflètent majoritairement vos valeurs ? Sinon, quels facteurs peuvent expliquer cet écart ?
6. Concernant les situations dans lesquelles d'autres vous ont électrisé ou sapé, dans quelles conditions vous êtes-vous senti le plus autonome ? Impuissant ? Quelles leçons plus larges pouvez-vous tirer de cette expérience ?
7. Dans la partie 2, à quel point était-il difficile d'électriser consciemment les autres et d'éviter de les saper ? Expliquez votre réponse. Quelles ont été les réactions des autres ?

8. L'autonomisation (*empowerment*) consiste à partager le pouvoir ; plus il est partagé, plus il grandit. Cependant, certains employés peuvent ne pas vouloir être responsabilisés. Ils peuvent croire que leur leader devrait prendre toutes les décisions parce que cela a toujours été ainsi, qu'ils ne veulent pas en assumer la responsabilité, ou pour une autre raison. Comment un leader doit-il réagir dans cette situation ?

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 électriser les autres et éviter de les saper.

Roger : L'*empowerment* est une idée qui existe depuis longtemps, mais nous ne la voyons pas toujours. Quand était la dernière fois que tu as été la cible d'*empowerment* ou d'un comportement « zap » ?

Roxanne : Eh bien, j'ai la chance d'avoir une patronne qui partage le pouvoir avec ses employés. Ses attentes en matière de rendement sont très élevées, bien sûr, mais elle s'assure que nous avons les ressources nécessaires pour réussir. Elle a commencé par me donner de petites responsabilités, et comme je réussissais, j'en avais plus. Elle nous encourage à travailler de façon autonome et à prendre des initiatives. Elle se concentre sur nos succès plutôt que sur nos échecs. L'atmosphère de travail est positive, et nous célébrons nos succès. Je me sens bien d'aller au travail le matin. Et toi ?

Roger : C'est génial. J'ai une très bonne situation de travail en ce moment aussi, mais un de mes anciens patrons était un tyran. Je devais me forcer à sortir du lit le matin. Il nous impliquait rarement dans les prises de décision et, quand il le faisait, il prenait le mérite pour nos bonnes idées. Il ne répondait pas directement à nos questions et, souvent, il ignorait nos suggestions d'amélioration. Il ne nous écoutait pas et ne nous soutenait pas. Il était le *micromanager* typique. Je stagnais dans mon travail. C'était un vrai patron « sap » !

Roxanne : Eh bien, je suis contente que tu aies un nouveau patron qui te convient mieux ! Ma patronne évite le *micromanagement* : elle nous donne la liberté de prendre des décisions, mais elle est disponible pour nous donner son avis. La responsabilité et la performance sont extrêmement importantes, mais elle reconnaît que le travail devrait être agréable aussi. Elle protège nos arrières !

Roger : Super ! J'ai entendu dire que les leaders qui contrôlent trop (comme les *micromanagers*) et ceux qui abandonnent complètement le contrôle sapent leur équipe et désénergisent leurs employés. En revanche, les patrons et les *managers* qui utilisent le contrôle de manière sélective (si nécessaire et d'une manière qui encourage les autres à grandir) dynamisent leurs employés. C'est un exercice d'équilibre délicat.

Roxanne : Oui, ça résume bien cet exercice !