

Savez-vous qu'il vaut mieux garder les surprises pour les anniversaires ?

« Je n'ai pas encore trouvé un homme qui ne pas fait un meilleur travail et qui ne fait pas plus d'efforts sous un esprit d'approbation que sous un esprit critique. » – Charles Schwab

« Votre performance dépend de vos personnes. Choisissez les meilleures, formez-les et protégez-les. Lorsque des erreurs se produisent, donnez des conseils précis. Si les erreurs persistent ou si le *fit* n'y est pas, aidez-les à passer à autre chose. » – Donald Rumsfeld

« Lorsque la rétroaction est incluse dans le cadre de discussions régulières et continues sur la performance tout au long de l'année, l'employé, le gestionnaire et l'organisation s'en portent mieux. » – Shawna McKnight

Imaginez que c'est l'heure de l'évaluation des performances et que votre patronne vous dit qu'elle est déçue que vous ne rendiez pas visite à vos clients plus fréquemment. Son mécontentement est une nouvelle pour vous. Vous l'avez tenue informée de vos activités et de vos résultats tout au long de l'année, et elle a constamment félicité votre performance. Alternativement, imaginez qu'un ami vous annonce qu'il souhaite mettre fin à votre amitié parce que vous ne l'avez pas suffisamment contacté au cours de l'année écoulée. Cette décision est inattendue pour vous puisque vous appréciez la compagnie de chacun chaque fois que vous vous voyez et que votre ami n'a pas exprimé le désir de sortir plus souvent. Dans les deux situations, vous êtes aux prises avec des surprises négatives ; si les gens avaient fait part de leurs attentes plus tôt, vous auriez peut-être pu y répondre. Vous vous sentez à juste titre aveuglé !

Il est important que les leaders communiquent clairement leurs attentes et leurs perspectives en tout temps et dans toutes leurs relations (que ce soit dans le cadre d'une relation d'autorité ou encore d'une relation personnelle). Aucune ambiguïté ou incertitude ne devrait subsister quant à leur perception des actions dont chacun est responsable. Après tout, n'est-il pas préférable de garder les surprises pour les anniversaires ? Cela signifie que, par exemple, les leaders qui gèrent le rendement de leurs collaborateurs devraient toujours s'assurer de préciser leurs attentes et de bien communiquer les mesures correctives nécessaires, le cas échéant.

Les leaders ne laissent pas les problèmes s'accumuler ; ils les traitent lorsqu'ils deviennent évidents. Cela permet aux autres de faire les ajustements nécessaires pour que leurs performances répondent aux attentes. Les personnes qui ont tendance à communiquer des surprises négatives laissent les problèmes s'accumuler et n'ont pas le courage de les aborder ouvertement lorsqu'ils surviennent. En tant que telles, les surprises concernent autant elles-mêmes que l'autre personne.

Nous savons que le rendement n'a pas été géré de manière adéquate et que les retours sur les performances ont été déficients lorsque les collaborateurs doivent faire face à des surprises au moment de l'évaluation de rendement. Du point de vue personnel, les gens doivent savoir à quoi s'en tenir par rapport à l'autre personne et à la relation qui les unit.

Les auteurs de *Successful Manager's Handbook* affirment qu'une communication ouverte et régulière est un élément clé du leadership. Selon ce livre, les superleaders sont capables de mettre en pratique les principes suivants afin de garantir une communication optimale avec leur équipe et leurs proches.

1. **Fiabilité.** Les leaders remarquables doivent être des sources d'informations fiables. Ils donnent à leur équipe les informations dont elle a besoin quand elle en a besoin. Le leader dit ce qu'il a à dire, que ce soit agréable ou non, et il prend le temps de transmettre l'information de manière claire et réfléchie.
2. **Acceptation.** Les leaders géniaux n'ont pas peur des opinions qui divergent des leurs. Ils expriment ouvertement leurs points de vue même s'ils sont impopulaires, mais ils n'obligent pas les autres à adopter le même point de vue. Ils encouragent l'expression d'opinions diverses et créent un climat de sécurité propice à des discussions ouvertes et libres.
3. **Ouverture.** Les leaders géniaux n'accumulent pas d'informations pour eux-mêmes ; ils les partagent avec leur équipe, car ils savent qu'être attentifs au changement améliore leur capacité à s'y adapter et à en bénéficier. Ils encouragent également leur équipe à discuter et à partager ouvertement des informations. De plus, les leaders formidables qui maîtrisent la communication évitent les surprises. Ils tiennent leur équipe au courant de ce qui se passe et ne cachent pas la réalité.
4. **Transparence.** Les leaders géniaux savent qu'une communication ouverte et transparente prend du temps. Ils planifient donc leurs conversations et leurs réunions, expliquent clairement les raisons de leurs décisions et gardent leur porte ouverte pour répondre aux questions.

Qu'advient-il si, malgré toutes ces précautions, le leader constate que certains membres de son équipe éprouvent de la difficulté à comprendre et suivre les attentes ? Selon un texte d'Alain Rondeau et de François Boulard, ces employés « présentent un rendement inadéquat ou [...] adoptent des attitudes et des comportements jugés inacceptables, compte tenu de ce qui est généralement attendu ». Il peut donc s'agir d'employés qui ont un rendement inadéquat, des problèmes d'adaptation dans l'équipe de travail ou tout autre défi qui nuit au climat de l'équipe. Pour le leader, ils présentent un défi de gestion en ce sens qu'il doit agir de manière minutieuse pour désamorcer les conflits potentiels. Les leaders doivent faire face à ces situations difficiles plutôt qu'espérer qu'elles se régleront d'elles-mêmes.

Même avec de bonnes intentions, les leaders doivent se méfier de quatre pièges importants, selon Rondeau et Boulard, lorsqu'ils traitent avec des membres d'équipe sous-performants, selon la manière dont ils gèrent ces employés problématiques.

1. **Les leaders doivent faire la distinction entre les symptômes et les causes des problèmes.** Il est facile de constater une différence de performance ou une attitude inhabituelle, mais il est plus difficile d'en déterminer l'origine. Les leaders doivent veiller à ne pas supposer qu'ils connaissent la cause sous-jacente du problème ; ils devraient se concentrer sur les facteurs qui sont sous leur contrôle et devraient uniquement tenter de s'attaquer à ce qu'ils ont le pouvoir de changer. Ne soyez pas accusateur et ne déclenchez pas de conflit inutile si le problème peut être résolu en écoutant, en étant de bonne foi et en apportant un certain soutien.
2. **Les leaders doivent garder à l'esprit que des facteurs liés à l'environnement de travail peuvent contribuer à un problème.** Les leaders doivent prendre en compte tous les facteurs susceptibles d'influencer la performance d'un membre de l'équipe ; après tout, il ne travaille pas dans une bulle. Il peut y avoir des facteurs indépendants de sa volonté qui affectent ses performances (par exemple, l'évolution des conditions du marché, le manque de retours d'information, de ressources et de soutien, l'évolution de la technologie, etc.). Rappelez-vous que l'employé en difficulté n'est pas isolé et n'est pas la seule source possible du déséquilibre. Peut-être que certaines caractéristiques de l'environnement (manque de ressources, d'orientation, de temps, etc.) le poussent à se rebeller ou à adopter une attitude indésirable. Les leaders doivent « rendre à César ce qui appartient à César ». Autrement dit, le leader doit assumer sa part de responsabilité face à la situation des membres de l'équipe.
3. **Pour éviter d'être sur la défensive, les leaders doivent aborder le débat en s'appuyant sur des faits.** Lorsque le leader s'adresse à l'employé concerné, celui-ci peut se mettre sur la défensive et invoquer une injustice. Pour éviter cela, le leader doit fonder ses conclusions sur des observations et des faits prouvés sur lesquels les deux parties peuvent s'entendre et non sur des interprétations ou des perceptions. Cela permettra aux deux parties de baser la discussion sur les points sur lesquels elles sont d'accord et d'éviter une escalade de la conversation.
4. **Les leaders doivent rester calmes et posés.** Plutôt que de communiquer de manière agressive, les leaders doivent communiquer avec assurance et tact afin de ne pas sombrer dans l'émotion ou l'agressivité. Ici, le leader devra appliquer les fondements de la communication assertive afin d'atteindre ses objectifs : résoudre le problème avec la collaboration du collaborateur concerné. Dans tous les cas, prudence, considération et tact sont nécessaires pour trouver des solutions durables aux situations problématiques. Le leader doit donc utiliser ses forces et ses ressources pour résoudre ces situations délicates !

Autoévaluation rapide

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure avez-vous tendance à exprimer clairement vos attentes et vos besoins ? 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

Cette semaine, nous vous proposons de penser à une relation ou à une situation dans laquelle vous n'avez pas clairement exprimé vos attentes, vos perceptions ou vos besoins (vous pouvez avoir laissé des zones floues, entretenu des présomptions, évité de vous affirmer, etc.). Décrivez cette situation en quelques lignes et fournissez une réponse aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Pourquoi n'avez-vous pas été clair sur vos attentes, vos perceptions ou vos besoins avec cette personne ou dans cette situation ?
2. Comment vous sentiez-vous dans la situation ?
3. Quel a été le résultat de cette situation pour vous et pour les autres ?
4. Selon vous, comment se serait déroulée cette situation si vous aviez énoncé clairement vos attentes quand le « problème » est apparu pour la première fois ?
5. Comment auriez-vous pu régler cette situation sans l'envenimer ?

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Quelles leçons avez-vous tirées de ce défi ?
2. Nous ne devrions pas nous attendre à ce que les autres lisent dans nos pensées et se sentent ensuite blessés ou présument de nos intentions lorsqu'ils ne font pas ce que nous attendons d'eux. Une première étape consiste à savoir précisément ce que nous voulons : parfois, ce n'est pas clair. Ensuite, nous devons communiquer nos attentes, nos espoirs et nos rêves directement et raisonnablement. Si vous voulez quelque chose, demandez-le ! Nous devrions également éviter de faire des suppositions sur ce que pensent les autres ; nous devons le leur demander. De quelle manière la « lecture dans les pensées » peut-elle se produire sur le lieu de travail ?
3. Comment les leaders peuvent-ils minimiser la « lecture dans les pensées » ?
4. Selon vous, comment un leader exemplaire aurait-il géré votre situation ? À l'avenir, comment exprimerez-vous vos attentes ?
5. En tant que leader, quels avantages voyez-vous à communiquer clairement ?
6. Que doivent faire les leaders pour s'assurer que leurs collaborateurs communiquent clairement ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour (a) communiquer clairement et pour (b) vous assurer que les autres ont compris ce que vous dites.

Roger : Surprise ! Je trouve que ta performance est nulle !

Roxanne : Wow, je détesterais entendre un patron dire ça, même si j'ai entendu quelque chose de similaire dans une relation précédente.

Roger : Moi aussi. Alors que devons-nous faire lorsque ça arrive ?

Roxanne : Je parie que tu as une réponse.

Roger : Et comment ! Heureusement, Des Walsh, consultant en leadership, a beaucoup à dire à ce sujet. Il dit que les leaders peuvent considérer les surprises négatives comme des expériences d'apprentissage s'ils suivent quelques étapes. Premièrement, il dit que rester calme ou, à tout le moins, « se comporter sans agitation évidente » engendrera la confiance. Deuxièmement, les leaders doivent garder à l'esprit une vision d'ensemble : ils doivent se demander quel impact plus large cette surprise pourrait avoir sur l'organisation ou sur une relation, par exemple. Troisièmement, les leaders assument la responsabilité de leur rôle dans un malentendu ou une situation et tentent de le résoudre de manière mature. Selon Des Walsh, « une fois le problème immédiat réglé et la poussière retombée, un leader efficace prendra le temps d'examiner ce qui s'est passé et d'établir si une défaillance systémique aurait pu être impliquée et laquelle, et quelles mesures pourraient être prises pour atténuer la répétition de la surprise négative. Cela sera bien plus productif qu'une réponse assez courante des entreprises consistant à chercher un bouc émissaire et à instaurer davantage de règles et de points de contrôle ».

Roxanne : C'est un sage conseil ! Merci, Roger. Au fait, j'ai une surprise pour toi...