

Pouvez-vous visualiser votre rôle en tant que leader ?

« Il est probable qu'un jour, nous commençons à dessiner des organigrammes comme une série de groupes reliés plutôt que comme une structure hiérarchique avec des relations de type "rapport" (qui se rapporte à qui) entre les individus. » – Douglas McGregor

Si vous dessiniez une image qui représente votre rôle en tant que leader d'équipe, à quoi ressemblerait-elle ? Serait-ce une pyramide traditionnelle avec vous au sommet et avec les membres de votre équipe regroupés dessous ? Serait-ce une pyramide inversée avec vous au bas de la pyramide (qui offre du soutien) et votre équipe en haut ? Votre dessin comprendrait-il un cercle, représentant les membres de votre équipe, qui vous entoure ? Ou votre équipe serait-elle comme une équipe de baseball, avec vous en tant que coach se tenant près du banc des joueurs ? Ou autre chose ?

Votre défi

Avant de lire plus loin, nous vous invitons à dessiner, dans votre journal d'apprentissage, l'image représentant votre rôle en tant que leader d'équipe. Si vous n'avez actuellement pas d'équipe, essayez d'imaginer à quoi ressemblerait votre rôle « idéal » ou préféré. Utilisez des couleurs, des formes, des métaphores et tout autre outil que vous souhaitez. Laissez libre cours à votre imagination ! Les compétences en dessin ne sont pas nécessaires, donc ne vous inquiétez pas de ne pas dessiner comme van Gogh. Montrez votre dessin aux membres de votre équipe de rétroaction et accueillez leurs impressions et leurs commentaires.

Si vous le souhaitez, effectuez cet exercice d'une façon un peu plus profonde, soit en tant qu'activité amusante de consolidation d'équipe.

1. Rassemblez votre équipe avec des matériaux qui stimuleront sa créativité (feuilles de papier 11 x 17, crayons-feutres, stylos, pâte à modeler, *washi tape*, autocollants, etc.).
2. Encouragez les membres de votre équipe à être créatifs dans l'élaboration des représentations visuelles de leur équipe. Vous pouvez leur demander de visualiser leur équipe « idéale » et leur équipe « actuelle ».
3. Pour encourager la diversité et l'exactitude, demandez à chaque personne de travailler sur sa propre représentation sans en discuter avec ses collègues.
4. Après environ 15 à 20 minutes, demandez aux membres de montrer aux autres ce qu'ils ont créé. Cet exercice révélateur vous aidera à comprendre comment les membres se sentent par rapport à la façon dont l'équipe travaille et la façon dont ils aimeraient qu'elle fonctionne.
5. Assurez-vous de présenter votre propre représentation de l'équipe et d'examiner comment votre image rejoint celles des membres de votre équipe ou bien s'en distingue.

6. Il y aura probablement une diversité d'interprétations de l'exercice. Il sera donc important que vous recherchiez des thèmes communs qui les relient entre elles.
 - a. Qu'est-ce que votre équipe vous dit par le biais de ces représentations ?
 - b. Que devez-vous continuer à faire, arrêter de faire ou commencer à faire pour adapter votre rôle de leader ?

Interprétation

Parfois, nous pouvons nous exprimer plus facilement par les images que par les mots. Les mots ne sont pas toujours nécessaires ni exacts. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises images ; l'important, c'est de les envisager comme un moyen d'exprimer notre compréhension de la façon dont nous voyons notre rôle de leader. Quelles sont les implications pour votre leadership de votre image ? Comment les autres se sentiraient-ils d'être membres de l'équipe que vous avez dessinée ? Pour vous aider dans votre interprétation, voici quelques-unes de nos réflexions sur certains aspects des images que nous avons vu les leaders dessiner.

1. **Certains leaders se voient comme étant le boss de leur équipe, avec les membres de l'équipe organisés en style pyramidal en dessous d'eux.** Leurs employés existent pour les servir. Dans ce cas, une devise potentielle pour les membres de l'équipe est inspirée d'un poème d'Alfred, Lord Tennyson : «La question n'est pas pourquoi, mais de faire ou de mourir.» Cette approche ressemble à ce que nous considérons comme un échange transactionnel : vous faites X, et je vais vous donner Y. Les employés obtiennent une rémunération en échange du travail effectué. Le travail est clarifié. Les gens savent ce qu'on attend d'eux, mais cette approche peut être démoralisante pour les gens qui cherchent à répondre à leurs besoins plus profonds au travail (reconnaissance, estime, etc.).
2. **Une autre approche est la pyramide inversée (une pyramide avec la base en haut et la pointe en bas) : le leader existe pour servir l'équipe.** Cette représentation est compatible avec la **théorie du leadership serviteur** de Robert Greenleaf, où les leaders servent les autres plutôt que l'inverse, comme on le voit dans les organisations typiques. Les leaders serviteurs se concentrent sur la satisfaction des besoins de leur équipe et montrent l'exemple. Ils mettent l'accent sur la résolution des problèmes en priorisant l'écoute active, l'acceptation et l'empathie, tout en évitant le rejet.

En se concentrant sur ces valeurs et sur l'engagement à aider les autres à réussir, le leadership serviteur cultive une culture de confiance, de collaboration et de comportement éthique au sein d'une organisation. Il atteint le partage du pouvoir et la prise de décision par *l'empowerment*, sans jamais se fier au pouvoir positionnel. Les leaders serviteurs agissent en tant que gardiens organisationnels, se concentrant sur le bien-être des membres individuels, de l'organisation et de leur impact plus large sur la société. Un principe fondamental de ce style de leadership est un profond engagement envers le bien-être et le développement de chaque individu, favorisant un fort sentiment de communauté au sein de l'équipe.

3. **Dans un autre diagramme, un leader est entouré d'un cercle représentant les membres de son équipe.** Souvent, les personnes qui dessinent ce diagramme se considèrent comme étant au cœur de l'équipe. L'équipe est relativement égalitaire, et le leader est constamment en contact avec tous les membres. Il y a beaucoup d'échanges entre les membres et le leader. Voici quelques questions à vous poser. Si vous êtes au centre de votre équipe, que se passe-t-il lorsque vous n'êtes pas là ? L'équipe s'effondre-t-elle en votre absence ? Le leadership est-il partagé, ou un leader informel se porte-t-il volontaire ? Ou encore les souris dansent-elles lorsque le chat est absent ?
4. **Un autre diagramme pourrait être un cercle sur lequel tous les membres de l'équipe sont positionnés de sorte à faciliter les interactions entre eux.** Plutôt qu'être au cœur de l'action, le leader est la « graisse » qui facilite les interactions entre les membres et qui permet que le travail se fasse. Comme la pyramide inversée, ce leader s'assure que son équipe dispose des ressources nécessaires pour bien fonctionner.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Dans quelle mesure cet exercice a-t-il été difficile pour vous ? Qu'avez-vous ressenti par rapport à cet exercice ?
2. Quels ont été les commentaires et les réactions des autres lorsque vous leur avez montré votre dessin ?
3. Si « une image vaut mille mots », que dit votre dessin sur la façon dont vous voyez votre rôle de leader et votre leadership en général ?
4. Quels types de relations existe-t-il entre les membres de l'équipe ? Comment le travail se fait-il ?
5. Quel type de relation les membres de l'équipe entretiennent-ils avec vous ? Quel est votre rôle dans le fonctionnement de l'équipe ? Si vous n'étiez pas présent, l'équipe s'effondrerait-elle ?
6. Que faites-vous pour votre équipe (en d'autres termes, quelle contribution apportez-vous) ?
7. Que fait votre équipe pour vous ?
8. Dans votre dessin, à quelle distance êtes-vous de votre équipe ? Dans quelle mesure les membres de votre équipe sont-ils proches les uns des autres ? Y a-t-il des membres qui ont des rôles plus importants que d'autres ?
9. Que faites-vous en tant que leader à votre image idéale ?
10. À la suite de cette réflexion, quels changements apporteriez-vous à votre dessin (le cas échéant) ?
11. Que pouvez-vous faire pour vous assurer que votre rôle de leadership est conforme à vos valeurs et aux besoins de votre équipe et de votre organisation ?

Plan d'action

Dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions précises que vous poserez dès maintenant pour avoir une vision plus claire et plus complète de votre rôle de leader.

Roger : Je me suis dessiné comme une machine intraveineuse, avec des tubes d'alimentation menant à tous les membres de mon équipe. Je veux être un leader « nourricier » préoccupé par la santé des membres de son équipe.

Roxanne : Hum... Que ferais-tu pour les nourrir ?

Roger : Je leur donnerais toutes mes connaissances et j'aiderai chacun d'eux à devenir des bons contributeurs à l'équipe.

Roxanne : Hum... Pour ce que ça vaut, voici mon grain de sel : les gens qui sont sous perfusion ont tendance à être plutôt fragiles et dépendants. C'est surtout le cas pour les personnes qui ont besoin de tubes d'alimentation ; ils sont incapables de se nourrir eux-mêmes. Tire le tube d'alimentation, et les gens meurent. J'aime bien ton idée de nourrir les membres de ton équipe, mais il semble que tu favorises leur dépendance envers toi. Tu es la vedette du spectacle, et ils se fient à toi pour leur subsistance. Sans toi, ils sont perdus.

Roger : Oh là là ! Je n'y avais pas pensé. Je vais réfléchir un peu plus à mon dessin. Et le tien ?

Roxanne : Eh bien, j'aime l'idée d'une équipe en réseau avec des connexions entre chaque membre et moi. Il y a des tonnes de lignes dans mon dessin. Mais voici le dessin qui illustre la véritable façon dont nous fonctionnons en réalité : j'ai tendance à me placer au milieu de l'action, en traitant chacun des membres de mon équipe individuellement. Nous n'avons pas beaucoup de temps pour nous réunir en équipe, donc je ne suis pas en mesure de tracer un réseau de connexions entre les membres. C'est mauvais parce qu'il est difficile pour eux de sentir qu'ils font partie d'une équipe si leur principale connexion est avec moi. J'ai aussi des relations plus solides avec certains employés de sorte que les lignes sont plus épaisses et que les symboles qui nous représentent (eux et moi) sont similaires. Mais je n'ai pas beaucoup de relations ou de liens avec d'autres employés (je les représente par des lignes pointillées).

Roger : Donc, ton dessin t'a aidée à devenir plus consciente d'une déconnexion entre ton image idéale et la réalité. C'est une véritable révélation, non ?

Roxanne : Certes ! J'étais tellement occupée que je n'ai pas arrêté de penser à la façon dont l'équipe travaillait. Mais, maintenant, je vais construire les connexions à travers des réunions hebdomadaires de 15 minutes dans lesquelles nous nous ferons tous savoir ce que nous faisons. Nous pourrions aussi célébrer nos succès et témoigner notre reconnaissance aux personnes qui nous permettent de bien travailler en équipe.

Roger : C'est génial comme idée, Roxanne !