

Pourquoi serait-on désireux de vous avoir comme leader ?

« Devenez le type de leader que les gens suivraient volontairement, même si vous n’avez aucun titre ou poste. » – Brian Tracy

Pourquoi les employés se garrocheraient-ils pour travailler avec vous ? Si vous vous posiez cette question, que diriez-vous ? Parce que vous avez le poste de leader d’équipe ? Parce que vous êtes une bonne personne qui sait quoi faire ? Parce que vous aimez les gens ? Cette question difficile est le titre du livre de Rob Goffee et Gareth Jones. Parfois, nous nous concentrons exclusivement sur le leader et nous oublions que le leadership est « une relation entre le leader et les suiveurs ». Les gens ne vous suivront pas automatiquement, peu importe votre titre et votre confiance quant à vos capacités de leadership.

Pour déterminer votre potentiel en tant que leader, Rob Goffee et Gareth Jones suggèrent que vous vous posiez les questions suivantes.

1. **Quels sont les atouts particuliers que j’ai à offrir en tant que leader ?** Qu’est-ce qui me distingue des autres ? Qu’est-ce que je possède – mes qualités, ma vision et mes valeurs – qui peut inspirer les autres ? Selon Rob Goffee et Gareth Jones, il est important d’apprécier vos forces réelles au lieu de simplement essayer de copier les autres. Il existe autant de styles de leadership que de leaders.
2. **Quelles sont les faiblesses personnelles que je me sens à l’aise de révéler à mon équipe ?** Essayer de paraître parfait est de la vanité et vous fait paraître « faux » ou inauthentique. Montrer que vous n’êtes pas parfait et que vous avez des habitudes particulières (comme être dans votre bulle pour avoir un niveau optimal de concentration) peut effectivement vous rendre plus sympathique aux yeux de votre équipe. Cependant, la divulgation de toutes vos faiblesses est susceptible de saper votre leadership. Votre équipe n’a pas besoin de savoir que vous craignez les hauteurs ou que vous avez un problème de flatulences ! Rob Goffee et Gareth Jones offrent l’exemple d’Anita Roddick, la fondatrice de The Body Shop, qui était si engagée dans son entreprise qu’on la trouvait têtue. Plutôt que de voir cela comme une faiblesse, son équipe y voyait une preuve de dévouement à l’entreprise.
3. **Est-ce que je peux bien lire les gens et les situations ?** Puis-je facilement deviner ce que les gens pensent ou ressentent sans qu’ils aient à me le dire ? Suis-je en mesure de détecter un changement d’ambiance dans une pièce ? Puis-je faire cela avec des amis et des ennemis, en

petits et grands groupes ? Si vous avez répondu « non », ne vous inquiétez pas. Rob Goffee et Gareth Jones disent que pouvoir percevoir et interpréter ces données implicites se développe avec de la pratique. Et vous devez vous entraîner ! Être intensément conscient de ce qui se passe autour de vous peut vous aider à comprendre comment vous pouvez mieux contribuer dans une situation.

4. **Suis-je en mesure de me conformer et de suivre les autres, lorsque c'est approprié ?**

Nous aimons tous dire ce qui se passe dans notre esprit (certains plus que d'autres) ; nous pensons parfois faire preuve de leadership en agissant ainsi. Encore faut-il être en mesure de se retenir ! Pouvez-vous vous retenir d'exprimer votre opinion ou de ne pas faire exactement ce que vous voulez si la situation le demande ? Dans une vieille chanson, Kenny Rogers chante : « Vous devez savoir quand les tenir en main/Savoir quand les plier/Savoir quand marcher/Et savoir quand exécuter. » En d'autres termes, vous devez exercer votre jugement en fonction de la situation. Parfois, se conformer est la meilleure chose à faire dans une situation. Si vous le faites sans compromettre vos valeurs, ceci pourrait vous aider à travailler plus efficacement avec les autres et à être plus efficace à long terme. Être ouvert aux idées des autres et être en mesure de mettre de côté vos souhaits (pour un certain temps) démontrent aussi une certaine humilité.

5. **Suis-je en mesure de bien connecter avec les gens, mais de me distancer lorsque nécessaire ?**

Quel est mon mode par défaut : proximité ou distance ? Rob Goffee et Gareth Jones soulignent que les leaders doivent être en mesure de gérer la distance sociale pour savoir quand se rapprocher de l'équipe en la soutenant avec empathie et quand prendre de la distance (pour être objectifs) lorsque nécessaire (par exemple, lorsqu'elle a besoin de se concentrer sur la réalisation des objectifs ou lorsqu'elle a de mauvaises performances). Certaines personnes ont du mal à gérer cette frontière interpersonnelle : elles sont soit trop proches (imbriquées) et incapables d'être objectives, soit trop éloignées (détachées et isolées) en évitant de connecter pour construire des relations avec autrui.

6. **Suis-je un bon communicateur, conscient de ce que je veux accomplir, de mes faiblesses et de mes forces personnelles ?**

Suis-je plus à l'aise dans des contextes formels ou informels ? Puis-je personnaliser mes communications – par l'humour, l'utilisation d'exemples et d'histoires ? Puis-je m'adapter aux besoins des différents membres d'une équipe ? Rob Goffee et Gareth Jones parlent de la nécessité d'une « empathie difficile » : se concentrer sur ce qui est nécessaire dans une situation plutôt que sur ce que les gens disent qu'ils veulent. Les grands leaders essaient d'équilibrer l'intérêt à faire avancer le travail avec l'intérêt qu'ils ont pour les gens.

Les chercheurs expliquent que ces questions sont à la base d'un leadership efficace. Ils disent que les leaders efficaces sont authentiques et flexibles. Ils se sentent à l'aise avec eux-mêmes et montrent leur vrai visage (le tout d'une façon habile et en fonction de ce qui est approprié compte tenu du contexte). Ils ne viennent pas à la fête les mains vides ; ils ajoutent de la valeur partout où ils passent !

Ils expriment un fort sentiment de sincérité et d'individualité, tout en étant en mesure de faire des compromis.

Parfois, quand les gens s'informent sur leur leader préféré, disons Jack Welch, ils essaient de copier ce que cette personne fait plutôt que de rester fidèles à eux-mêmes. Comme Rob Goffee et Gareth Jones nous le disent, « une seule personne est convaincante dans le rôle de Jack Welch [soit Jack Welch lui-même]... Le défi pour tous les aspirants leaders est de devenir plus conscients et plus habiles à se révéler, plutôt que d'essayer de devenir quelqu'un d'autre ».

Pour améliorer votre connaissance de soi, les chercheurs proposent quatre grandes approches.

1. Poursuivre activement de nouvelles expériences et de nouveaux défis ; faire les choses autrement et sortir de votre zone de confort.
2. Être à la recherche de commentaires francs qui vous aideront à grandir en tant que personne.
3. Lire des biographies afin de voir comment les grands leaders répondraient aux six questions précédentes.
4. Comprendre l'influence de votre passé sur votre comportement actuel.

Tout cela correspond à ce qu'Ellen Van Velsor et Jean Brittain ont trouvé dans leur étude concernant les échecs des leaders. Elles ont constaté que les leaders qui échouent ont du mal à atteindre l'équilibre en ce qui concerne les six questions. Ils ne peuvent pas trouver le juste milieu entre le contrôle et la connexion. En conséquence, ils ont beaucoup de problèmes interpersonnels : ils sont incapables de travailler efficacement avec les autres parce qu'ils sont critiques, manipulateurs, autoritaires ou parce qu'ils ont tendance à travailler seuls plutôt que de veiller à la gestion de leur équipe. Ils ont des problèmes de performance, sont pris dans leurs manières de faire et sont incapables de s'adapter aux changements.

Votre défi

Nous vous proposons de répondre aux six questions précédentes dans votre journal d'apprentissage afin de définir le leader que vous êtes. Si vous avez du mal à leur répondre ou si vous souhaitez simplement d'autres perspectives, n'hésitez pas à demander les commentaires de collègues de confiance ou d'amis. Demandez-leur des exemples précis pour clarifier leurs propos.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. L'une de ces questions a-t-elle été particulièrement difficile pour vous ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
2. Que disent vos réponses sur vous en tant que leader ? Qu'est-ce qui vous vient le plus facilement (ou le plus naturellement) ?

3. D'après vos réponses aux six questions, comment répondriez-vous à cette question : pourquoi quelqu'un devrait-il être dirigé par vous ?
4. Quelles sont les leçons importantes que vous avez apprises sur vous-même en effectuant cet exercice ?
5. Pourquoi les leaders devraient-ils être capables de répondre à ces six questions ?

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 développer votre potentiel et devenir un leader valorisé, respecté et authentique aux yeux de votre équipe.