

Possédez-vous la personnalité d'un leader ?

« Sois toi-même ; tous les autres sont déjà pris. » – Oscar Wilde

« La plus grande des fautes, je dirais, c'est de penser qu'on n'en a pas. » – Thomas Carlyle

« Il [le diamant] a de la lumière en lui, mais une coupe est nécessaire. Il ne peut pas dévoiler cette lumière et cette brillance avant d'être coupé. La même chose s'applique à la personnalité (vous devez polir votre diamant). » – Hazrat Inayat Khan, maître soufi

Quelle est la meilleure personnalité à avoir en tant que leader ? C'est une question complexe qui ne trouve pas de réponse unique. Chaque leader possède des traits uniques qui peuvent être efficaces dans différentes situations. Les modèles comme les traits *Big Five*, représentés par l'acronyme OCEAN (Ouverture à l'expérience, Conscienciosité, Extraversion, Agréabilité et Névrosisme), offrent une perspective utile pour évaluer les qualités d'un leader.

Il n'y a pas de personnalité « idéale », mais plutôt une gamme de traits qui peuvent être plus ou moins efficaces selon le contexte. Par exemple, un leader extraverti pourrait exceller dans des rôles qui nécessitent de mobiliser et motiver une équipe, tandis qu'un leader plus consciencieux pourrait être remarquable dans la gestion détaillée de projets complexes. L'ouverture à l'expérience peut stimuler l'innovation et la créativité, l'agrément favorise des relations interpersonnelles harmonieuses, et la stabilité émotionnelle permet de naviguer efficacement dans des situations stressantes. En fin de compte, un leader efficace est souvent celui qui comprend ses propres forces et faiblesses, qui sait s'adapter aux besoins de son équipe et de l'organisation, et qui continue à développer ses compétences et sa personnalité tout au long de sa carrière.

Pourquoi s'intéresser à la personnalité ? Eh bien, elle influence ce que vous pensez, dites et faites, et donc l'impact que vous pouvez avoir en tant que leader. Comprendre votre personnalité vous permet de mieux vous connaître, de vous accepter et d'apprécier vos forces. Les individus utilisent mieux leurs forces naturelles, éprouvent plus d'énergie et d'émotions positives, et performant mieux dans leurs activités lorsqu'ils tirent profit de leurs forces innées. Comprendre votre personnalité vous aide à choisir une carrière où vous pouvez non seulement survivre, mais aussi prospérer. De plus, en connaissant vos faiblesses, vous pouvez être plus conscient des situations qui les exacerbent et qui drainent votre énergie.

Votre défi en trois parties

Avant de vous plonger dans les détails du sujet, nous vous encourageons à réfléchir à votre personnalité actuelle.

Partie 1

Examinez le tableau qui suit et placez un X dans les cellules qui reflètent fidèlement qui vous êtes (et non qui vous souhaiteriez être). Considérez votre comportement habituel, en mettant de côté les moments de stress intense. Assurez-vous de fournir des explications et des exemples de vos choix.

Partie 2

Invitez trois personnes qui vous connaissent bien à participer à cette réflexion. Distribuez-leur une copie du tableau et demandez-leur de placer un X dans les cellules qui reflètent votre personnalité selon elles et de fournir des commentaires détaillés justifiant leur évaluation de chaque élément. Insérez les tableaux et les explications pour les parties 1 et 2 dans votre journal d'apprentissage.

Avant de poursuivre l'exercice, assurez-vous d'avoir rempli votre tableau d'évaluation personnelle et préparé des explications détaillées. De plus, vérifiez que vous avez reçu les tableaux d'évaluation de personnalité remplis par trois personnes qui vous connaissent bien, accompagnés de leurs explications. Si ce n'est pas le cas, assurez-vous de faire un suivi avec elles. C'est crucial, car nos autoperceptions sont souvent biaisées d'une manière ou d'une autre. Parfois, nous ignorons ce que nous ignorons ! Les perceptions des autres sont essentielles pour obtenir une vue plus équilibrée de notre personnalité, en identifiant à la fois ses forces et ses faiblesses.

Partie 3

1. Une fois que vous avez reçu les trois tableaux de vos proches, fusionnez tous les résultats dans votre propre tableau. Insérez ce tableau dans votre journal d'apprentissage. Pour un exemple, voici le tableau de Coco.
2. Calculez votre évaluation « moyenne » pour chaque trait de personnalité et insérez-la dans le tableau suivant. Insérez ce tableau dans votre journal d'apprentissage.

	Mes résultats	Personne 1	Personne 2	Personne 3	Moyenne
O					
C					
E					
A					
N					

Par exemple, l'amie de Roger, Coco, s'est attribué une note de 6 pour l'extraversion, tandis que les membres de son équipe lui ont donné respectivement 3, 3 et 2. Ainsi, la moyenne de Coco pour l'extraversion est de 3,5 (somme des scores 6 + 3 + 3 + 2 divisée par 4 personnes), ce qui est inférieur de 2,5 points à son autoévaluation. Coco a calculé la moyenne pour chaque autre trait de

personnalité et a obtenu les résultats suivants : 3,5 pour l'ouverture à l'expérience ; 3,5 pour la conscienciosité ; 3,5 pour l'agrément ; et 5,25 pour le névrosisme. Indépendamment des scores, toutefois, nous pouvons voir à partir de ces résultats que l'évaluation personnelle de Coco diffère significativement de celle de ses proches. Est-ce qu'elle a tendance à surestimer les aspects positifs de sa personnalité ? Est-ce qu'elle manque de conscience de soi ? Est-ce qu'elle doute vraiment de sa personnalité ? Elle doit réfléchir à la raison pour laquelle ses perceptions personnelles diffèrent autant de celles des autres.

Exercice d'évaluation de la personnalité

Instructions : Pour chaque trait, placez un X dans la cellule qui correspond le mieux à votre état général (pas lorsque vous êtes détendu ou stressé).

	7	6	5	4	3	2	1
	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Neutre	Plutôt bas	Bas	Extrêmement bas
Ouverture à l'expérience Créatif, curieux, ouvert d'esprit							
Conscienciosité Discipliné, responsable, fiable, persévérant							
Extraversion Aime parler, actif, sociable, vif							
Agréabilité Gentil, accorde sa confiance, coopératif, reconnaissant							
Névrosisme Irritable, sur la défensive, sensible, craintif							

Les *Big Five*

Voici des informations sur les traits de personnalité, selon l'article d'Oliver John et Sanjay Srivastava. Comme vous le verrez, chaque trait a un niveau optimal qui favorise des comportements et des résultats positifs. Un excès ou une insuffisance de ce trait peut conduire à des comportements extrêmes ou inefficaces. De plus, la capacité à ajuster ses traits de personnalité en fonction des situations rend une personne plus adaptable et apte à répondre efficacement aux divers défis du quotidien et du travail. Enfin, les extrêmes dans les traits de personnalité peuvent avoir un impact négatif sur les relations interpersonnelles et professionnelles. Un équilibre sain favorise une meilleure communication, une coopération fluide et une gestion efficace des conflits.

L'ouverture à l'expérience

Les individus ayant des scores modérément élevés en ouverture à l'expérience sont souvent très curieux du monde qui les entoure. Ils se distinguent par leur imagination, leur capacité à innover, leur esprit inventif et leur originalité. Ils sont ouverts d'esprit, flexibles et disposés à considérer les perspectives des autres ainsi qu'à explorer les changements, les nouvelles idées et les possibilités diverses. Leurs intérêts s'étendent à une large gamme de domaines tels que l'art, la littérature et la musique.

En revanche, ceux qui obtiennent des scores plus bas sur cette échelle sont généralement plus réticents face à la nouveauté et aux nouvelles méthodes. Ils ont tendance à préférer les approches traditionnelles et prendront du temps pour réfléchir à de nouvelles idées avant d'y adhérer, à condition qu'elles soient rationnellement expliquées.

L'ouverture à l'expérience est souvent associée à une créativité accrue dans l'environnement professionnel. Cependant, lorsque ce trait de personnalité est excessivement prononcé, il peut devenir problématique. Une ouverture excessive peut mener à l'imprévisibilité, à la prise de risques inconsidérés, à une flexibilité excessive (ce qui peut sembler incohérent) et à des difficultés à prendre des décisions (en raison de trop nombreuses options ou possibilités). À l'opposé de ce continuum se trouve l'étroitesse d'esprit, caractérisée par la rigidité, l'inflexibilité, la résistance au changement, des intérêts limités et une réticence à écouter les idées des autres.

La conscienciosité

La conscienciosité est le pivot central de la personnalité. C'est le trait qui détermine la réussite dans la vie, y compris sur le plan de la santé personnelle, et particulièrement dans le milieu de travail en tant que leader. Avec l'extraversion et l'ouverture à l'expérience, elle est associée à l'émergence du leadership, c'est-à-dire à la capacité de devenir un leader.

Les individus qui se situent à un niveau modérément élevé en conscienciosité sont généralement autodisciplinés, organisés, persévérants, approfondis, méthodiques, analytiques, responsables, fiables et travailleurs. Ils sont capables de maîtriser leurs impulsions, de réfléchir avant d'agir, de différer la gratification et de respecter les règles et les normes établies.

En revanche, lorsque la conscienciosité est excessive, elle peut mener à une rigidité et à une obsession des détails, à une prudence excessive, à un entêtement face aux changements ainsi qu'à des comportements compulsifs et obsessionnels, comme l'ordre obsessionnel.

À l'opposé, l'impulsivité se caractérise par la négligence, l'insouciance, la désorganisation, la frivolité, l'irresponsabilité, l'instabilité, l'incertitude, l'oubli des engagements, la distraction, la paresse, le non-respect des règles, la prise de risques et les comportements impulsifs dans divers domaines tels que les dépenses, la conduite, les relations sexuelles et la consommation. Les individus impulsifs s'ennuient facilement et ont tendance à agir selon leur intuition sans réfléchir aux conséquences de leurs actions.

Extraversion

Ceux qui ont un niveau modéré d'extraversion sont souvent bavards, sociables, actifs, ouverts, énergiques, enthousiastes et en quête d'excitation. Ils se plaisent à être au centre de l'attention. Les extravertis extrêmes peuvent parfois avoir du mal à écouter, étant trop absorbés par la parole. Leur vie peut être largement orientée vers le monde extérieur, ce qui peut rendre difficile pour eux de développer une conscience intrapersonnelle profonde, c'est-à-dire une connaissance de soi-même. Ils peuvent éprouver des difficultés à être seuls et peuvent parfois être intrusifs dans leurs relations, cherchant constamment à interagir. À l'extrême, cela peut mener à des traits narcissiques, à une autorité excessive et à une domination. L'extraversion prédit souvent le succès dans des rôles comme ceux de vente.

En revanche, les introvertis, qui se situent plus bas sur cette échelle, préfèrent éviter de se faire remarquer. Ils sont discrets, surtout avec les personnes qu'ils ne connaissent pas, calmes, réservés et réfléchis. Ils prennent le temps de réfléchir avant de parler et sont souvent de bons auditeurs. Indépendants, ils préfèrent les petits groupes et ont besoin de solitude pour se ressourcer. En revanche, les introvertis extrêmes tendent à éviter les interactions sociales. Ils peuvent se retirer, être distants, désengagés, inhibés, timides, voire reclus.

Il est important de souligner que les introvertis peuvent être d'excellents leaders, malgré une idée répandue selon laquelle seuls les extravertis peuvent exceller dans ce rôle. Les introvertis peuvent apporter une contribution précieuse en utilisant leur propre style pour s'engager dans le monde social qui les entoure, tout comme le font les extravertis. De nombreux grands leaders affichent un score moyen sur l'échelle de l'introversion.

L'agréabilité

Les individus qui sont élevés dans l'agréabilité sont généralement sympathiques, attentionnés, chaleureux, appréciatifs, confiants, tolérants, humbles (pas vantards), gentils, doux, coopératifs, affectueux, généreux et désintéressés. Ce sont des personnes avec qui les autres aiment être, que ce soit comme amis, collègues ou leaders. L'agréabilité est souvent associée au leadership serviteur.

Cependant, il est possible d'être trop agréable. Parfois, lorsque les personnes agréables sont trop complaisantes et tolérantes, elles peuvent être exploitées par les autres. De plus, elles peuvent avoir du mal à prendre des décisions difficiles impliquant des personnes. Ainsi, il est important pour elles

d'équilibrer leur amabilité avec une fermeté nécessaire : être aimables tout en étant capables de faire des choix difficiles.

En revanche, les personnes qui manquent d'agréabilité peuvent être perçues comme hostiles. Elles peuvent être méchantes, méfiantes, ingrates, dures, critiques et obstinées. À leur pire, elles peuvent se montrer grossières, méprisantes, querelleuses, vengeresses, rigides, manipulatrices, froides, calculatrices, insensibles, rusées, antisociales et même paranoïaques.

Névrosisme

Quant au névrosisme, des niveaux modérés à élevés se caractérisent par le pessimisme, l'anxiété, la tension, la nervosité, la dépression, l'irritabilité, la vulnérabilité, l'inquiétude excessive, la crainte, l'insécurité, la réactivité élevée, l'apitoiement sur son sort, l'humeur instable, l'émotivité et la tendance à être sur la défensive. Ces individus sont souvent bouleversés facilement, capricieux et sujets à la détresse. Ils expriment fréquemment des émotions négatives et réagissent fortement au stress. Sensibles et susceptibles, ils ont tendance à prendre les choses trop personnellement. Un névrosisme élevé est associé à une détresse personnelle accrue, une santé psychologique et physique dégradée, une performance médiocre au travail et des difficultés relationnelles.

En contraste, les individus avec un haut niveau de stabilité émotionnelle (l'inverse du névrosisme) sont souvent tempérés, calmes, satisfaits, peu perturbés, détendus et optimistes. Ils gèrent efficacement le stress en mettant les événements en perspective.

Des niveaux élevés d'agréabilité et de stabilité émotionnelle sont généralement associés à de meilleures performances dans les emplois nécessitant un travail en équipe. À l'inverse, un niveau élevé de réactivité émotionnelle négative (le névrosisme) et un niveau faible d'agréabilité sont liés à une moins bonne santé personnelle.

Interprétation

Maintenant, passons à l'interprétation de vos résultats.

1. Il existe une gamme de niveaux pour chacun des traits de personnalité. Ce n'est pas une question de tout ou rien ; il y a une variété d'options intermédiaires. Par exemple, vous pouvez être à la fois extraverti et introverti selon votre confort dans différentes situations sociales.
2. Lorsque l'un des traits de personnalité est extrêmement élevé ou faible, cela peut devenir problématique. Même les traits positifs peuvent avoir des effets négatifs lorsqu'ils sont poussés aux extrêmes, à l'exception de la stabilité émotionnelle.
3. En situation de stress intense, notre comportement peut varier considérablement. Les gens peuvent se sentir comme s'ils n'étaient pas « eux-mêmes ». Cela vous est-il déjà arrivé ? Il est donc crucial de considérer votre comportement habituel comme point de référence. Il peut être également instructif d'examiner votre « profil de personnalité en situation de stress », par

exemple si votre niveau habituel de névrosisme est de 1, mais monte à 7 en cas de stress extrême.

4. Bien que la personnalité soit généralement considérée comme stable, il est possible de développer des aspects de votre personnalité en modifiant vos schémas de pensée et vos comportements pour obtenir des résultats positifs.
5. Il peut être instructif d'examiner votre propre combinaison des traits de personnalité. C'est-à-dire, ensemble, que révèlent vos traits de personnalité à votre sujet? Les chercheurs Oliver John et Sanjay Srivastava ont établi des liens entre trois modèles et l'ajustement psychologique.
 - a. Les individus résilients, qui présentent des niveaux modérément élevés d'ouverture, de conscienciosité, d'extraversion, d'agréabilité et de stabilité émotionnelle, ont obtenu les meilleurs résultats en matière d'ajustement psychologique.
 - b. Les super-contrôleurs anxieux, avec des niveaux élevés d'agréabilité et de conscienciosité mais faibles en extraversion, démontrent un ajustement psychologique défavorable.
 - c. Les sous-contrôleurs en conflit, caractérisés par de faibles niveaux d'agréabilité et de conscienciosité et un niveau élevé de névrosisme, démontrent également un ajustement psychologique pauvre.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur une échelle de 1 à 10, estimez-vous avoir la personnalité d'un leader? Pourquoi ou pourquoi pas?
2. En examinant vos résultats, comment décririez-vous votre personnalité?
3. Quelles sont vos forces et vos faiblesses?
4. Comment peuvent-elles influencer votre capacité à diriger?
5. Quelles compétences particulières vous distinguent et sont essentielles pour ce que vous apportez à votre employeur?
6. Quelles faiblesses êtes-vous prêt à révéler aux autres?
7. Comment votre autoévaluation personnelle correspond-elle à l'évaluation des autres? Y a-t-il eu des surprises? Pourquoi pourraient-elles différer?
8. Comment pouvez-vous utiliser vos évaluations de personnalité pour améliorer votre efficacité en tant que leader?
9. Comment les leaders peuvent-ils utiliser ces connaissances sur la personnalité pour aider leurs employés à devenir des contributeurs efficaces sur le lieu de travail?

Plan d'action

Contrairement à la plupart des plans d'action pour les exercices de ce livre, celui-ci est assez complexe. Ne vous inquiétez pas ! Tout ce que vous faites pour développer une action détaillée ici portera ses fruits de manière significative. Assurez-vous de développer votre plan d'action d'une manière qui est cohérente avec les résultats de votre analyse de personnalité et vos réflexions. Ils vont de pair !

1. **Tirez profit de vos points forts.** Avez-vous déjà observé quelqu'un qui semble avoir tout pour lui ? Cette personne est populaire, a une bonne entente avec les autres et attire le succès à chaque instant. Il peut être tentant d'essayer de devenir comme cette personne, mais comme le suggère la citation d'Oscar Wilde, il est préférable d'être simplement la meilleure version de vous-même.

De manière similaire, le photographe primé Chase Jarvis propose d'identifier et de développer notre combinaison unique de points forts, notre *mojo*. Il nous encourage à nous poser la question : « Quel est mon *mojo* et comment puis-je l'amplifier ? » Décrivez dans votre journal d'apprentissage comment vous répondriez à cette question en fonction de vos atouts personnels.

2. **Gérez vos faiblesses.** Avoir des faiblesses signifie être humain. Tout le monde en a. Décrivez trois actions spécifiques que vous prendrez dès maintenant pour remédier aux faiblesses de votre profil de personnalité.
 - a. Comment allez-vous devenir plus ouvert aux expériences, plus consciencieux et plus agréable (sans en faire trop) ?
 - b. Comment allez-vous équilibrer l'expressivité et l'introspection, et augmenter votre niveau de stabilité émotionnelle ? Tous ces aspects peuvent être développés avec un effort conscient.
 - c. Si votre niveau d'ouverture est faible, quelles mesures prendrez-vous pour adopter plus souvent des perspectives différentes ?
 - d. Si vous êtes extrêmement extraverti, que ferez-vous pour modérer vos tendances ? Comment travaillerez-vous sur vous-même afin d'acquérir davantage les forces des introvertis ? Donc, comment allez-vous devenir plus réfléchi et plus calme ? On dit que dans notre société extravertie, les introvertis devront s'habituer à s'exprimer dans les situations sociales, mais les extravertis peuvent rencontrer des difficultés à réfléchir. Nous avons besoin des deux types pour atteindre un équilibre dans la vie, le yin et le yang.
 - e. Si vous êtes super introverti, vous pourriez envisager d'expérimenter en agissant de manière « audacieuse, bavarde, énergique, active, assertive et aventureuse », comme le recommandent John Zelenski, Maya Santoro et Deanna Whelan de l'Université Carleton. Les introvertis se sentent généralement mieux après avoir agi comme s'ils étaient extravertis, dans un classique « faire semblant jusqu'à ce que cela devienne naturel ».
3. **Développez votre niveau de conscience de soi.** Il est essentiel de chercher constamment des moyens d'améliorer votre conscience de soi. Évaluer votre personnalité est l'une des

nombreuses actions que vous pouvez entreprendre pour mieux vous comprendre en tant que personne. Robert Goffee et Gareth Jones proposent quatre approches clés : (a) chercher activement de nouveaux défis et expériences, sortir de votre zone de confort ; (b) solliciter des commentaires francs pour favoriser votre croissance personnelle ; (c) lire des biographies pour étudier comment de grands leaders ont géré leurs forces et leurs faiblesses ; et (d) comprendre l'impact de votre passé, en particulier d'événements significatifs, sur votre comportement actuel. Décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions concrètes que vous entreprendrez immédiatement dans ce domaine.

4. **Prenez la rétroaction au sérieux.** Lorsque les gens prennent le temps de vous donner leurs commentaires, il est crucial de les considérer sérieusement. Identifiez dans leurs commentaires un thème récurrent que vous souhaitez modifier. Cela peut concerner une perception positive (peut-être qu'ils pensent que vous êtes plus gentil que vous ne l'êtes réellement) ou une perception négative (peut-être qu'ils pensent que vous êtes souvent de mauvaise humeur). Réfléchissez aux raisons de ces perceptions et à ce que vous avez fait pour contribuer à leur développement. Décrivez dans votre journal d'apprentissage trois actions spécifiques que vous entreprendrez immédiatement pour influencer ces perceptions.

Voici quelques conseils supplémentaires pour développer votre personnalité.

- **Prenez le temps de réfléchir avant de prendre des décisions.** Évitez d'agir de manière impulsive ou de prendre des décisions sans y réfléchir sérieusement au préalable. Ne précipitez pas les décisions, mais évitez également de vous perdre dans l'analyse excessive : parfois, il est nécessaire de passer à l'action !
- **Gardez les choses en perspective.** Prenez du recul et observez la situation dans son ensemble. Ne vous perdez pas dans les détails sans comprendre le contexte global. En même temps, si vous avez une impression générale d'une situation, interrogez-vous sur les faits qui soutiennent cette impression.
- **Apprenez de chaque situation.** Réfléchissez, identifiez les leçons à tirer de chaque situation, prévoyez de changer votre comportement, puis agissez. C'est ainsi que les gens gagnent en confiance et en maturité.
- **Évitez d'imposer votre façon de faire aux autres.** Comprenez que chacun a sa propre perspective. Le fait que les autres soient différents de vous ne signifie pas qu'ils ont tort. Essayez de voir les choses du point de vue des autres.
- **Valorisez vos points forts.** Cherchez un emploi où vous pouvez principalement utiliser vos points forts. Évitez les rôles qui vous demandent de trop vous appuyer sur vos faiblesses (par exemple, les ventes si vous êtes introverti).

- **Admettez vos faiblesses.** Tout le monde en a. Cherchez des moyens de les surmonter afin qu'elles ne deviennent pas des «défauts fatals» qui freinent votre carrière et votre développement personnel.
- **Engagez-vous avec les autres, même en petits groupes.** Exprimez vos idées. Il est normal de planifier ce que vous direz. La seule façon de devenir plus à l'aise avec les autres est de passer du temps en leur compagnie, progressivement.
- **Ne forcez pas votre chemin dans les conversations.** Personne n'aime les gens autoritaires qui semblent insensibles aux réactions des autres. Soyez conscient de l'impact que vous avez sur les autres. Si vous parlez trop, arrêtez-vous et prenez le temps d'écouter. Réfléchissez avant de parler ou d'agir. Montrez de l'intérêt pour les autres en leur posant des questions.
- **Vivez de nouvelles expériences et soyez ouvert.** Si vous ne faites pas d'effort pour vous ouvrir et essayer de nouvelles choses, votre monde restera petit. Être fermé aux nouvelles expériences limite la croissance personnelle.
- **Soyez fiable, responsable et travailleur.** Respectez vos engagements. Si cela vous pose problème, rappelez-vous la sagesse de Yoda : une carrière réussie, vous n'aurez pas.
- **Soyez consciencieux sans en faire trop.** Faites attention aux détails, mais ne visez pas la perfection. Attendre la perfection de soi-même et des autres est une recette pour l'échec. De plus, ceux qui sont durs envers les autres le sont généralement aussi envers eux-mêmes.
- **Cherchez à vous entendre avec les autres.** Si vous avez tendance à être hostile et à avoir du mal à vous entendre avec les autres, soyez plus bienveillant envers vous-même et envers les autres. Une fois qu'on les connaît, les gens sont généralement plutôt gentils. Soyez amical, poli et agréable envers les autres, et ils auront tendance à vous rendre la pareille.
- **Si vous êtes excessivement gentil, assurez-vous que les autres ne profitent pas de votre gentillesse.** Tout le monde ne joue pas franc jeu, et les personnes manipulatrices pourraient en profiter. Soyez prêt à vous affirmer et à établir des limites. Si les gens vous demandent d'effectuer leur travail à leur place ou s'ils n'accomplissent pas systématiquement ce qu'ils promettent, agissez pour rectifier la situation.
- **Si vous avez tendance à être maussade, déprimé ou anxieux, envisagez une thérapie cognitivo-comportementale.** Cette approche aide les personnes à mieux gérer leurs émotions. Si la thérapie n'est pas pour vous, trouvez au moins un bon livre sur le sujet et essayez de gérer vos émotions de manière constructive et positive.

Roxanne : J'ai eu un leader tellement extraverti qu'il dominait toutes les conversations et réunions. Nous ne nous sentions pas écoutés, mais nous savions toujours ce qu'il pensait.

Roger : Hmm, un de mes anciens gestionnaires semblait éviter ses employés ; il n'aimait pas discuter avec nous. C'était frustrant ! Je crois vraiment qu'il faut trouver un équilibre : être un leader sociable et énergique, mais aussi réfléchi avant d'agir et à l'écoute de son équipe.

Roxanne : Ça semble bien ! Personnellement, je préfère être une leader ouverte aux nouvelles approches plutôt que de toujours privilégier l'ancienne voie. Mais as-tu déjà eu un leader trop enclin au changement ? Ça peut rendre le travail très imprévisible.

Roger : Heureusement, je n'ai pas eu de leader comme ça, mais j'en ai eu un extrêmement désorganisé et qui attendait toujours à la dernière minute pour tout faire. Ça nous a coûté un client important quand il a égaré un dossier.

Roxanne : Oh, vraiment ? Pour ma part, j'essaie d'être bien organisée et d'avoir les choses sous contrôle. Mais je reste flexible en cas d'imprévu. Je m'efforce également de développer de bonnes relations avec mon équipe, car de mauvaises relations rendent le travail difficile pour tout le monde !

Roger : On dirait que tu es quelqu'un de très agréable.

Roxanne : Merci, j'ai appris à influencer positivement mon équipe au fil du temps. Maintenant, je réagis moins au stress. C'est parfois difficile de rester calme sous pression, mais je sais que je dois donner l'exemple. Élever la voix ne fait qu'ajouter du stress aux autres.

Roger : C'est vrai. Personnellement, je suis assez équilibré sur tous les traits de personnalité ; il y en a certains que je peux encore développer et d'autres auxquels je dois faire attention. En situation de stress, ma personnalité change radicalement. Je deviens fermé, hésitant, très prudent et pessimiste. Maintenant que je comprends mieux mon profil et son impact potentiel sur mon équipe, je serai plus attentif à mes signaux de stress.

Roxanne : Moi, je suis plutôt introvertie et j'avais des inquiétudes sur comment ça pourrait influencer mon leadership. On dit souvent que les extravertis font de meilleurs leaders, mais j'ai lu un article inspirant dans le *Business Insider* intitulé « Pourquoi les introvertis peuvent être les meilleurs leaders ». Savais-tu que Bill Gates, Warren Buffett, Albert Einstein, Charles Darwin et Steven Spielberg sont tous introvertis, tout comme 40 % des leaders ? Les introvertis peuvent devenir d'excellents leaders grâce à leur grande capacité d'écoute, leur calme et leur aise avec la solitude. Leur introspection leur permet de réfléchir, de se concentrer et de se préparer avant d'agir. L'article mentionne également une étude de la *Harvard Business Review* montrant que tant les extravertis que les introvertis peuvent réussir en leadership.