

Les cinq étapes pour **se transformer en leader visionnaire**

Cinq étapes pratiques pour permettre aux leaders en burn-out de modifier leur style de leadership pour passer d'un style réactif centré sur les problématiques à un style visionnaire centré sur l'humain



Les cinq étapes pour **se transformer** en leader visionnaire

Cinq étapes pratiques pour permettre aux leaders en burn-out de modifier leur style de leadership pour passer d'un style réactif centré sur les problématiques à un style visionnaire centré sur l'humain

La situation	3
Parlons du burn-out	4
Étape n° 1 : oubliez vos attentes de ce qu'un leader « doit » être	6
Étape n° 2 : apprenez à VOUS connaître	8
Étape n° 3 : intégrez votre conscience de soi à un modèle de leadership.	17
Étape n° 4 : renforcez votre conscience des autres.	24
Étape n° 5 : récapitulatif : ce que vous avez appris jusqu'ici	31
Protéger votre vision et vous dégager du temps	32

La situation

Nous vivons une époque intéressante

Au cours des dernières années, le monde du travail est passé d'une crise à l'autre (tant et si bien qu'il est impossible de toutes les énumérer) et les organisations subissent des pressions croissantes pour obtenir de bons résultats.

Les managers, quel que soit leur niveau, utilisent souvent un style de leadership qui vise plus à parer au plus pressé qu'à gérer durablement.

La stabilité est ainsi mise à l'épreuve. Il est facile de comprendre pourquoi 47,8 millions d'employés ont quitté leur emploi en 2021ⁱ, alors que, paradoxalement, des centaines de milliers de licenciements ont eu lieu en 2022 et 2023ⁱⁱ, notamment dans le secteur de l'informatique.

Qu'est-ce que cela signifie pour les leaders d'aujourd'hui ?

Malgré tous les bouleversements, les leaders doivent assurer la direction stratégique de leurs équipes. Et c'est ce qu'ils sont nombreux à **vouloir** faire ; c'est leur raison d'être.

Mais dans la réalité d'aujourd'hui, le lieu de travail est un endroit où il faut faire vite et où on se sent sous pression et ainsi **l'écart ne cesse de se creuser entre le type de leader qu'ils veulent être et celui qu'ils sont obligés d'être dans la pratique.**

“ La permacrise est un terme qui décrit parfaitement ce sentiment permanent que nous avons d'être ballotés d'un événement sans précédent à un autre et notre effroi à l'idée d'être confrontés à de nouvelles crises. La définition du dictionnaire Collins (anglais), « un cycle persistant d'instabilité et d'insécurité », se révèle certainement pertinente. ”

David Shariatmadari
**Auteur de Don't Believe a Word:
From Myths to Misunderstandings
– How Language Really Works**

Parlons du burn-out

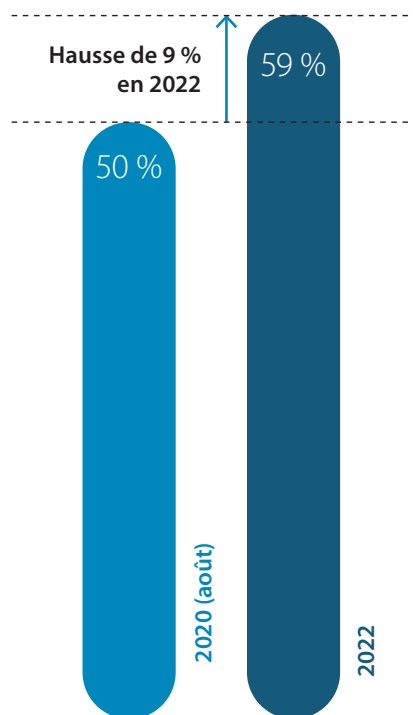
Chez Insights, nous travaillons en collaboration étroite avec des équipes de leadership du monde entier. Toutes nous disent qu'elles ont le sentiment d'être dans un excès de réactivité, ce qui les conduit au burn-out.

Il est courant que les leaders se trouvant dans cette situation perdent la volonté d'apporter à leurs équipes un soutien efficace. Ils perdent le sens de leur travail.

Ironiquement, une fois que vous êtes en burn-out, même si vous en avez conscience, vous n'aurez probablement pas la motivation nécessaire pour vous en sortir.



Ce qui est encore plus inquiétant, c'est ce qu'une enquête 2022-2023 sur le bien-être des employés américains (AFLAC Workplace Report) révèle: que **les niveaux de burn-out sont beaucoup plus élevés aujourd'hui qu'au pic de la pandémieⁱⁱⁱ**



Personne qui souffre d'au moins un niveau de burn-out moyen

Avant de commencer, voici quelques détails...

C'est la raison pour laquelle ce guide présente cinq étapes pratiques pour aider les leaders en burn-out à relever la tête, à respirer profondément et à transformer leur type de leadership pour passer d'un style réactif centré sur les problématiques à un style visionnaire centré sur l'humain.

Nous vous conseillons d'étudier ces cinq étapes sur une période de deux semaines, en prenant le temps de bien réfléchir à chacune d'elles.

Bien que ces étapes soient progressives, les sections 2 à 5 contiennent des exercices qui peuvent être réalisés indépendamment les uns des autres.

Si vous voulez changer, n'attendez plus et commencez votre parcours de développement dès maintenant...

“ Le secret du changement, c'est de concentrer toute votre énergie non pas à lutter contre le passé, mais à construire l'avenir. ”

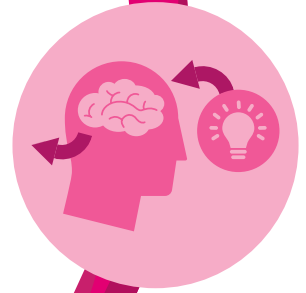
Socrate



Étape n° 1

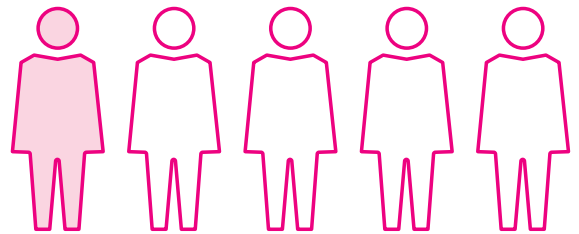
Oubliez vos attentes de
ce qu'un leader « doit » être

**Un seul style de leadership pour
diriger tout le monde ?
Plus maintenant...**



En 2006, HBR a publié une recherche intitulée
The Seasoned Executive's Decision-Making Style,
menée par Kenneth R. Brousseau, Michael J. Driver,
Gary Hourihan et Rikard Larsson^{iv}.

Elle affirmait que les 20 % de cadres supérieurs les
mieux rémunérés **adoptaient majoritairement
un style de prise de décision et de leadership
flexible et intégratif.**



Cette étude indiquait même le moment exact
de sa carrière où un dirigeant devait adopter ce
style. Simple et élégant, ce concept a influencé
le leadership pendant les dix années suivantes.



Pourquoi les anciennes théories ne sont plus valables

Inutile de vous dire que les choses ne sont plus aussi simples qu'avant. Mais nous avons de bonnes nouvelles à vous annoncer :

selon une étude récente, des situations différentes exigent des styles de leadership différents et il n'existe aucun style unique adapté à tous les défis de leadership^{vi}.

Selon l'une de nos propres études, les meilleurs leaders d'aujourd'hui utilisent une multitude de styles de leadership différents et sont suffisamment agiles pour passer rapidement de l'un à l'autre.

Cette dernière compétence est indispensable :

les leaders efficaces **savent évaluer les problèmes et les besoins de leurs équipes et adapter leur approche du leadership** en conséquence.

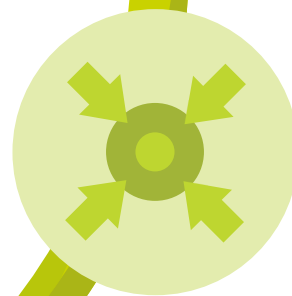
Vous pouvez commencer à développer votre agilité en tant que leader dès maintenant, quel que soit votre point de départ.

Il vous suffit d'apprendre à mieux vous connaître vous-même.

Étape n° 2

Apprenez à VOUS connaître

La conscience de soi est un élément essentiel du changement



Examen objectif : une étude de la psychologue industrielle/organisationnelle Tasha Eurich a révélé que 95 % des individus **pensent** être conscients d'eux-mêmes, alors que seulement 10 à 15 % le sont vraiment^{vi}. Pourquoi est-ce important ?

Selon une étude de l'université du Queensland de 2021 : « Pour que les leaders soient considérés comme authentiques et soient soutenus par leurs équipes, ils doivent être perçus comme ayant une bonne conscience de soi, non seulement à titre individuel mais aussi en tant que membre du groupe qu'ils cherchent à encadrer. »^{vii}

Le développement de la conscience de soi est difficile, mais essentiel.



Vous ne pouvez pas corriger ce que vous ne voyez pas, et votre honnêteté dépend de votre conscience de soi. Sans conscience de soi, vous penserez toujours que le problème vient de l'autre ou de la situation...



Marlene Chism, auteure de From Conflict to Courage: How to Stop Avoiding and Start Learning



L'atout que représente la conscience de soi

Lorsque vous êtes un leader conscient de soi, vous disposez d'un avantage important pour passer d'un style de leadership réactif à un style visionnaire :

- 1 Vous pouvez intégrer la connaissance de soi à vos plans de développement afin de vous donner les moyens d'atteindre vos objectifs
- 2 Vous pouvez identifier ce que vous devez changer dans votre approche pour favoriser la réussite de votre équipe et de votre entreprise
- 3 Vous savez mieux pourquoi et comment diriger votre équipe ou votre entreprise.

La conscience de soi vous permettra d'adapter votre approche de façon à faire preuve de réactivité, et d'adopter le bon style de leadership au bon moment.

Outre la conscience de soi, la psychologue organisationnelle Tanya Boyd (Learning Architect chez Insights) cite un autre type de conscience d'une grande importance pour les leaders :

la conscience d'autrui, qui vous permettra d'avoir conscience des points forts, défis, espoirs, craintes et rêves de ceux qui vous entourent.

Comment développer votre conscience ?

Conscience de soi

Interne

La compréhension de soi, de ses valeurs, de ses habitudes, de ses préjugés et de son impact sur les autres.

Externe

La façon dont les autres vous voient, notamment les points ignorés.

Conscience d'autrui

Conscience des autres

Comprendre les forces, les faiblesses, les valeurs, les espoirs et les rêves des autres.

La conscience de soi se développe à l'aide d'outils comme **Insights Discovery** ; la conscience externe s'acquiert grâce au feed-back des autres et aux outils de feed-back à 360° comme **Multiview Insights Discovery**.

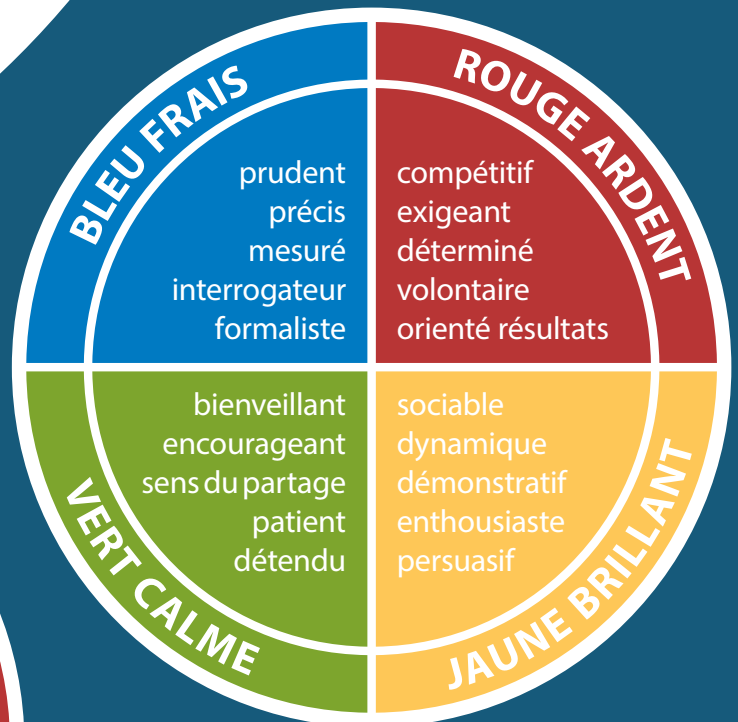
Il s'agit d'une qualité indispensable car les leaders doivent savoir ce que chaque membre de leurs équipes apporte à l'entreprise et comment optimiser leurs interactions avec ce membre.

La conscience d'autrui nécessite une **écoute active**, c'est-à-dire prendre le temps de poser des questions et d'écouter attentivement les réponses, sans attentes ni jugement.



Chez Insights, nous utilisons un **modèle à quatre couleurs** pour améliorer la compréhension de soi et des autres.

Énergies de couleur d'un bon jour

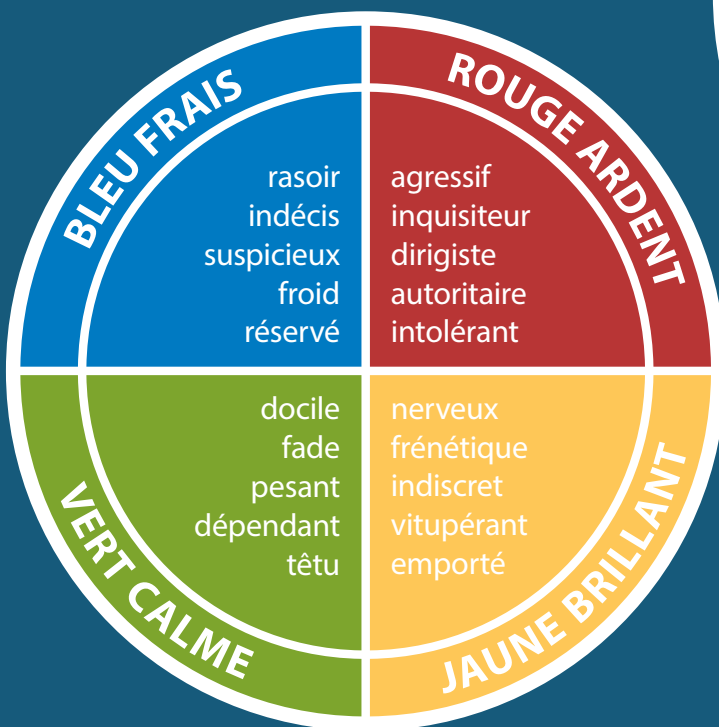


Les quatre énergies de couleur sont associées à des caractéristiques différentes qui représentent vos traits de comportement les plus naturels. Chaque personne possède en elle un mélange unique de ces quatre énergies de couleur. Ce mélange détermine comment vous réagissez face à des personnes, des situations et des défis spécifiques.

Ces quatre énergies de couleur vous fournissent un langage simple pour décrire votre comportement, ce qui vous aidera, vous et vos collègues, à comprendre pourquoi vous faites ce que vous faites.

Dans un lieu de travail réactif par exemple, demandez -vous ce que vous ressentez quand vous allez de crise en crise tout au long de la journée.

Énergies de couleur d'un mauvais jour



Confrontées à de constants défis, les personnes ayant une préférence naturelle pour l'énergie Rouge Ardent peuvent se sentir pousser des ailes, alors que celles préférant l'énergie Bleu Frais se sentiront plutôt épuisées.

Une fois que vous aurez compris ce principe, vous pourrez commencer à adapter votre comportement.

Par exemple, une manager qui a une préférence naturelle pour l'énergie Bleu Frais comprendra son besoin d'agir avec prudence et précision et pourra alors demander un délai supplémentaire pour étudier de près les données avant de prendre une décision.

Quand on lui posera des questions imprévues, elle sera alors mieux préparée à prendre des décisions rapides (même si cela ne lui semble pas inné et nécessite donc un plus gros effort mental).

En tant que leader, il est important de comprendre comment vos équipes vous perçoivent. Comme nous l'avons déjà dit, le langage des couleurs constitue pour cela un excellent point de départ.

Prenons l'exemple de Shane Murphy Goldsmith, P.D.G. de la Liberty Hill Foundation à Los Angeles.

Shane a demandé à Insights de fournir à l'équipe de la Liberty Hill y-compris elle-même leur profil Insights Discovery (accompagné de notre programme phare «Entamer le Voyage»).

Le Profil personnel Insights Discovery révèle quelles énergies de couleur vous préférez utiliser et comment ceux qui vous entourent perçoivent vos préférences comportementales.

Shane s'est tout d'abord mise sur la défensive quand elle a lu son profil : il révélait que, comme elle avait une forte préférence pour l'énergie Rouge Ardent, elle donnait parfois l'impression d'être brusque, autoritaire et froide et d'avoir des attentes élevées.

Ce n'était naturellement pas la façon dont elle voulait être perçue par son équipe et c'était loin de l'impression qu'elle pensait donner.

“

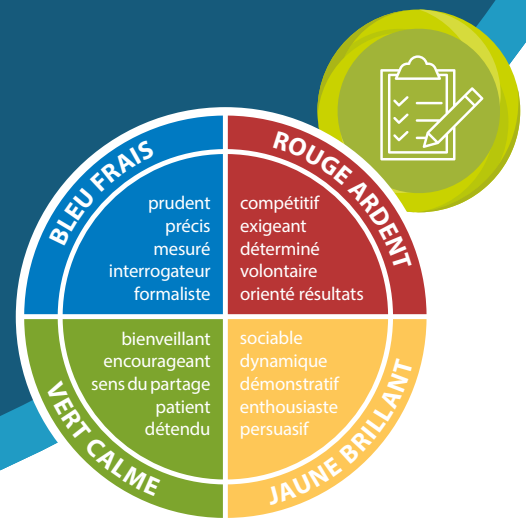
Ce qui m'a vraiment interpellée, c'est quand j'ai fait un exercice avec mon équipe, lors duquel nous devions tous mettre sur le dos des autres un Post-it indiquant la couleur que la personne privilégiait selon nous. La plupart des membres de mon équipe m'ont attribué la couleur Rouge Ardent, et j'ai eu du mal à croire qu'ils connaissaient mon énergie et moi pas. Ces collaborateurs travaillent avec moi tous les jours, et ils me connaissent. Une fois ceci en tête, j'ai pris la formation plus au sérieux et, après avoir réexaminé mon profil de manière plus ouverte, j'ai pu prendre du recul et comprendre comment j'étais perçue. ”

L'expérience de Shane est loin d'être unique. Et c'est parce qu'elle a eu le courage de regarder la réalité en face pour comprendre l'impact de son comportement autour d'elle qu'elle a pu améliorer sa façon de faire et son environnement.

Exercice

Vos préférences d'énergies de couleur

Étudiez la Roue des énergies de couleur et la liste à puces ci-dessous. À quelles énergies de couleur vous identifiez-vous le plus ?



Les leaders ayant une préférence pour l'énergie Bleu Frais :

- ☐ Peuvent être prudents et mesurés
- ☐ Ont tendance à réfléchir avant d'agir
- ☐ Peuvent apprécier les argumentations et principes raisonnés lors de la planification
- ☐ Aiment souvent que les informations et propositions soient précises
- ☐ Traitent les informations de manière systématique et littérale
- ☐ Peuvent adopter un point de vue détaché et objectif
- ☐ Permettront aux autres de réfléchir avant de parvenir à une conclusion
- ☐ Peuvent indiquer avec précision le « Quoi » et le « Pourquoi » d'un plan d'action

Les leaders ayant une préférence pour l'énergie Vert Calme :

- ☐ Sont souvent coopératifs et solidaires, et agissent avec intégrité
- ☐ Peuvent faire appel aux valeurs personnelles des autres
- ☐ Essaient souvent de créer l'environnement idéal de travail
- ☐ Prennent fréquemment comme point de départ des critères personnels et subjectifs
- ☐ Préfèrent parvenir à un accord mutuel avant de passer à l'étape suivante
- ☐ Peuvent faire en sorte que toutes les perspectives individuelles soient entendues et étudiées dans le cadre d'une prise de décision

Les leaders ayant une préférence pour l'énergie Jaune Brillant :

- ☐ Sont souvent avenants, positifs et enthousiastes
- ☐ S'efforceront de faire participer les autres
- ☐ Communiquent fréquemment avec les autres de manière persuasive et chaleureuse
- ☐ Jouent souvent un rôle de catalyseur du développement et du changement
- ☐ Peuvent aimer participer à une discussion en groupe animée
- ☐ Passent généralement facilement de la réalité présente aux opportunités futures
- ☐ Encouragent souvent la participation et recherchent la compagnie des autres dans les contextes sociaux

Les leaders ayant une préférence pour l'énergie Rouge Ardent :

- ☐ Sont souvent directs et francs
- ☐ Adoptent généralement une approche pragmatique dans les prises de décision
- ☐ Peuvent peser rapidement le pour et le contre avant d'adopter une ligne de conduite
- ☐ Sont fréquemment motivés par une forte détermination qui influence les personnes avec lesquelles ils interagissent
- ☐ Se concentreront sur les actions et les réalisations
- ☐ Agissent souvent de manière rapide et résolue
- ☐ Recherchent fréquemment un résultat spécifique et tangible

En acceptant la manière dont vous êtes perçu sur le lieu de travail, vous comprendrez mieux le comportement des autres et pourrez adapter vos réponses en conséquence.

Étudier votre environnement de travail à travers le prisme des énergies de couleur

Le problème	Si vos collègues ont une préférence pour l'énergie :	Une nouvelle perspective. Dites-vous ceci :
Pourquoi les e-mails sont-ils toujours si longs ?	Bleu Frais	Il est important pour eux de me fournir les bonnes informations
Pourquoi conduisent-ils des réunions très rapides ?	Rouge Ardent	Ils apprécient la rapidité et la précision
Pourquoi veulent-ils toujours m'inviter à déjeuner ?	Jaune Brillant	Les relations humaines revêtent pour eux une grande importance
Pourquoi me posent-ils autant de questions personnelles ?	Vert Calme	Ils souhaitent apprendre à vraiment bien me connaître

Nous ne pouvons pas toujours régler tous les problèmes qui surviennent au bureau, mais nous pouvons réduire le chaos, le stress et les malentendus entre collègues.

Lorsque vous ne faites que parer au plus pressé, c'est cette prise de conscience, et la

compréhension mutuelle qui en découle, qui permettent de sortir de l'impasse.

C'est pourquoi la conscience de soi est la qualité la plus importante à posséder pour devenir le leader que vous souhaitez être.



Diagramme circulaire des 4 types de personnalité selon les couleurs :

- BLEU FRAIS** (Carré supérieur gauche) :
 - rasoir
 - indécis
 - suspicieux
 - froid
 - réserve
- ROUGE ARDENT** (Carré supérieur droit) :
 - agressif
 - inquisiteur
 - dirigiste
 - autoritaire
 - intolérant
- VERT CALME** (Carré inférieur gauche) :
 - docile
 - fade
 - pesant
 - dépendant
 - têtu
- JAUNE BRILLANT** (Carré inférieur droit) :
 - nerveux
 - frénétique
 - indiscret
 - vitupérant
 - emporté

Nous vous conseillons de faire une pause d'au moins 24 heures avant de passer à la troisième étape. Vous devez en effet assimiler un grand nombre d'informations !

Votre action : bloquez du temps dans votre agenda pour effectuer l'étape n° 3.

Votre action : bloquez du temps dans votre agenda pour effectuer l'étape n° 3.

Étape n° 3

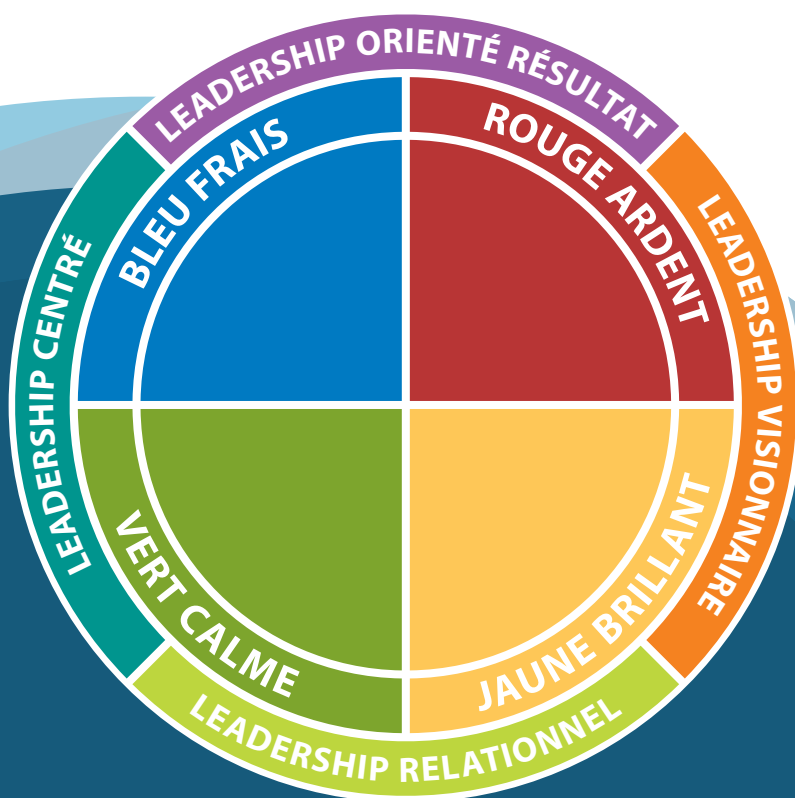
Intégrez votre conscience de soi à un modèle de leadership



Pour passer d'un style de leadership réactif à un style stratégique centré sur l'humain, il est nécessaire de savoir concilier les quatre types de manifestation du leadership. Maintenant que vous avez conscience de vos énergies de couleur, étudions comment celles-ci interagissent avec les différents styles de leadership.

Les quatre types de manifestation du leadership

Le modèle de leadership Insights s'appuie sur le modèle à quatre couleurs Insights Discovery. L'intégration des différents types de préférences dans le leadership se manifeste de plusieurs manières. En comprenant comment notre combinaison d'énergies de couleur unique influence la façon dont nous dirigeons, nous pouvons mieux cerner notre style et notre approche.



Les quatre types de manifestation sont :



Leadership Orienté Résultat

Le Leadership Orienté Résultat consiste à prendre des décisions fondées sur ce qui doit être fait, le moment et la façon dont cela doit être fait, et sur les réalisations.

(Les personnes ayant une préférence pour une combinaison d'énergies Rouge Ardent et Bleu Frais gravitent peut-être vers ce style, bien que tous les leaders soient capables d'obtenir des résultats à leur façon.)



Leadership Visionnaire

Le Leadership Visionnaire inspire les autres à suivre sa direction, en dressant une image de l'avenir à laquelle ils sont prêts à adhérer.

(Les personnes ayant une préférence pour une combinaison d'énergies Rouge Ardent et Jaune Brillant gravitent peut-être vers ce type de manifestation, bien que tous les leaders soient capables de présenter une vision de l'avenir à leur façon.)



Leadership Relationnel

Le Leadership Relationnel est centré sur l'humain et priorise la création d'environnements d'équipes solidaires et harmonieux.

(Les personnes ayant une préférence pour une combinaison d'énergies Jaune Brillant et Vert Calme gravitent peut-être vers ce style, bien que tous les leaders soient capables d'adopter un Leadership Relationnel à leur façon.)



Leadership Centré

Le Leadership Centré repose sur ce qui convient à chaque Leader pour son propre équilibre intérieur et sur la façon dont les priorités sont affectées par les décisions.

(Les personnes ayant une préférence pour une combinaison d'énergies Bleu Frais et Vert Calme gravitent peut-être vers ce style, bien que tous les leaders soient capables d'adopter un Leadership Centré à leur façon.)

Exemples des quatre types de manifestation :

Leadership Orienté Résultat

- Se concentrer sur la tâche et être capable de définir efficacement les priorités pour assurer le bon déroulement du travail
- Gérer les défis de manière objective et rationnelle

Leadership Visionnaire

- Se focaliser sur l'environnement et envisager des façons créatives de répondre
- Voir des opportunités que les autres ne verront pas toujours

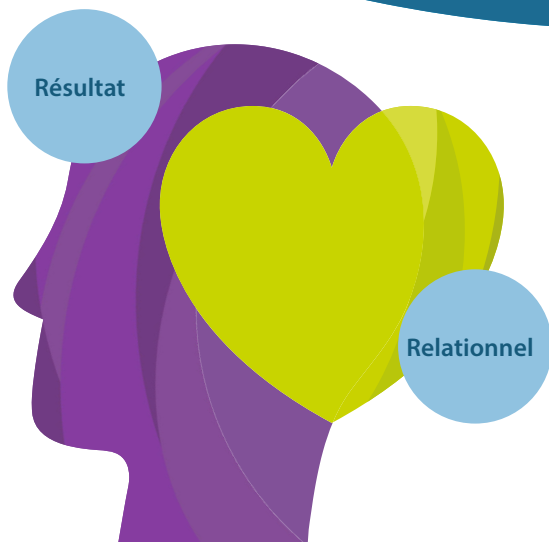
Leadership Relationnel

- Donner une grande importance au relationnel, en favorisant le respect mutuel et la collaboration
- S'assurer que les membres d'une équipe fassent preuve de considération les uns envers les autres et que toutes leurs voix soient entendues et leurs contributions appréciées.

Leadership Centré

- Réfléchir tranquillement aux convictions, valeurs et motifs personnels qui étayent son approche du leadership
- Avoir vraiment conscience de l'instant présent et de ce qui se passe dans son entourage ainsi que des tâches à réaliser

Comme nous l'avons déjà dit, chaque personne possède en elle un mélange unique des quatre énergies de couleur, et il en est de même des quatre types de manifestation du leadership. Savoir comment nous préférons réagir et nous comporter est utile, mais, en ce qui concerne le leadership au quotidien, il est surtout **important de savoir comment** concilier des styles opposés. Nous pouvons alors facilement passer d'un style à un autre en fonction de la situation.



Le Leadership Orienté Résultat et **le Leadership Relationnel** sont liés, mais opposés. Ils représentent les processus de prise de décision favorisant la Pensée (Résultat) et le Sentiment (Relationnel). Ils sont tous les deux d'importance égale.



Le Leadership Centré et **le Leadership Visionnaire** sont liés, mais opposés. Ils représentent des styles de leadership plus Introverti (Centré) et Extraverti (Visionnaire). Ils sont tous les deux d'importance égale.

Exercice

Découvrir vos opportunités de développement et élargir votre répertoire

Cet exercice simple vous permettra de découvrir dans quelle mesure vous privilégiez un type de manifestation du leadership plutôt qu'un autre, et sur quels domaines de développement vous concentrer.



- Sur la première ligne, indiquez le temps que vous consacrez à chacun des styles (en pourcentage). Le total des quatre styles doit correspondre à 100
- Sur la deuxième ligne, indiquez le temps que vous aimeriez consacrer à chacun des styles (en pourcentage). Le total des quatre styles doit correspondre à 100
- Identifiez le type de manifestation associé à la plus grande opportunité de croissance pour vous : il s'agit de votre priorité essentielle.

	Leadership Orienté Résultat	Leadership Visionnaire	Leadership Relationnel	Leadership Centré
Le temps que vous consacrez déjà à ce type de manifestation				
Le temps que vous aimeriez consacrer à chaque type de manifestation				
Notes				
Essentielle				
Secondaire				

Imaginons par exemple que la manager dont il a été question précédemment (avec une préférence pour l'énergie Bleu Frais), adopte principalement un Leadership Orienté Résultat sans considérer le style opposé, le Leadership Relationnel.

Cette utilisation excessive d'un style en particulier peut avoir un impact négatif sur certains membres de son équipe qui n'y réagissent pas favorablement, et ne sera pas adaptée à toutes les situations.

Il devient alors évident qu'elle doit développer son style de Leadership Relationnel. Elle pourra par conséquent élaborer un programme contenant des tâches sortant de sa zone de confort pour s'améliorer dans ce domaine. Un programme secondaire pourra se concentrer sur l'amélioration des deux autres styles, le Leadership Centré et le Leadership Visionnaire, afin que la manager dispose des capacités requises pour gérer toutes les difficultés qui surgissent au cours de la journée, tout en restant authentique et sans aliéner ses collègues.

Après avoir étudié votre tableau, quels styles de leadership devez-vous développer ou modérer ?



Nous avons fait une liste des tâches sortant de votre zone de confort que vous pouvez vous entraîner à réaliser. Même l'intégration d'une ou de deux de ces tâches à votre vie quotidienne peut faire une grosse différence sur votre façon de diriger, sur l'impression que vous donnez et sur votre perception des autres.

Activités pour développer le Leadership Orienté Résultat	Activités pour développer le Leadership Visionnaire	Activités pour développer le Leadership Relationnel	Activités pour développer le Leadership Centré
Mettre un point d'honneur à prioriser les tâches au quotidien. Définir des buts et objectifs mesurables accompagnés de dates clés, et les passer en revue à intervalles réguliers. Avoir conscience de vos propres préférences et points forts pour identifier les domaines potentiels dans lesquels renforcer vos compétences pour obtenir les résultats requis. Instaurer des réunions debout quotidiennes pour examiner l'avancée des projets et identifier les obstacles. Déterminer les points forts de chaque membre de l'équipe et les opportunités de démontrer la réussite. Mettre un point d'honneur à reconnaître de manière formelle et informelle les efforts et les réalisations de votre équipe.	Bloquer dans votre agenda des moments sans interruption pour penser de manière créative, lire des revues professionnelles ou même appeler votre mentor. Le but est de privilégier des moments sans structure pour que vous puissiez établir des liens et avoir une vue d'ensemble des choses. Encourager les autres à contribuer à la vision. Créer un environnement sécurisant dans lequel toutes les idées sont bienvenues. Avant de prendre une décision, solliciter des informations auprès de différents rangs hiérarchiques et différentes fonctions au sein de votre équipe. Communiquer/illustrer ce à quoi ressemble le succès. Vous demander comment inspirer les autres à suivre votre vision. Comment leurs préférences impactent-elles leur motivation ? Partager votre vision, même avant qu'elle soit complète, pour entraîner les autres à y adhérer, et indiquer comment ils peuvent y contribuer.	Fournir un feed-back personnalisé sincère à tous les membres de l'équipe. Présenter votre feed-back de manière positive, en veillant à ce qu'il soit authentique, réfléchi et spécifique. Lancer une conversation avec les membres de l'équipe pour savoir ce qui les intéresse vraiment dans leurs fonctions. Vous ne manquerez pas de découvrir que vous avez des valeurs communes. Leur demander par quels moyens concrets vous pouvez les aider à incarner ces valeurs communes. Quelle que soit votre charge de travail et celle de votre équipe, prendre le temps de renforcer la cohésion d'équipe. Il ne s'agit pas d'organiser une journée spéciale en dehors du bureau, mais plutôt de privilégier des moments favorisant le dialogue et la compréhension de l'autre afin de mieux travailler ensemble.	Apprendre des expériences passées. Noter une situation au travail qui vous a poussé à être en colère envers quelqu'un. Revivre l'interaction du point de vue de l'autre personne pour comprendre en quoi celle-ci avait probablement de bonnes intentions. Énumérer les comportements que vous auriez pu adopter ou les sentiments que vous auriez pu ressentir si vous aviez compris ces bonnes intentions dès le départ. Apprendre à connaître son équipe. Permettre à chaque membre de votre équipe d'organiser des réunions en présentiel de façon à obtenir une aide optimale. Après chaque réunion, noter les choses positives que vous avez apprises sur cette personne et que vous pouvez garder à l'esprit quand la réactivité reprend le dessus. En cas d'objection à une idée, prendre quelques instants pour indiquer POURQUOI par écrit. Au fil du temps, vous reconnaîtrez les réactions habituelles et saurez comment les anticiper.

Étape n° 4

Renforcez votre conscience des autres



Maintenant que vous comprenez vos comportements préférentiels et savez comment exercer un leadership équilibré, le moment est venu d'intégrer ces connaissances à votre quotidien.

Le psychologue néerlandais Freek Peters a écrit de nombreux ouvrages sur le développement du leadership. Dans son livre « Face the Future: Leadership Skills for the Next Generation (2022) »¹⁴,

son opinion exprimée correspond à la conviction d'Insights : les leaders d'aujourd'hui doivent employer des modes de fonctionnement différents.

Il affirme qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises façons de faire. Ce n'est pas parce que les conditions ont changé que les anciens styles de leadership (axés sur la direction et le contrôle) sont maintenant inadaptés. Dans certaines situations, ils s'avèrent tout aussi nécessaires que par le passé.



Restez authentique quand vous prenez un rôle de leadership : vous pouvez en tirer parti.

L'important, c'est que les leaders comprennent quel style de leadership adopter en fonction de la situation et qu'ils aient l'agilité nécessaire pour passer d'un style à l'autre.

Selon Peters, il faut :

- Comprendre le contexte de la situation
- Posséder un large répertoire de comportements de leadership
- Comprendre votre style de leadership et votre impact sur les autres

Si les exercices de la section précédente ont mis au défi les suppositions que vous aviez à votre sujet, imaginez à quel point celles sur les autres seront enracinées. C'est la raison pour laquelle la conscience d'autrui est indispensable au Leadership Relationnel.

La maîtrise du langage des énergies de couleur est un moyen pour vous de comprendre les autres,

c'est-à-dire de comprendre ce que les membres de l'équipe valorisent, ce qu'ils vous disent vraiment quand ils s'expriment et comment optimiser les communications avec eux.

Par exemple :

- Si un membre de votre équipe a une préférence pour l'**énergie Bleu Frais**, vous pourriez commencer par lui présenter les informations et lui donner le temps de les assimiler
- Si un membre de votre équipe a une préférence pour l'**énergie Vert Calme**, vous pourriez faire appel à son sens profond de la mission
- Si un membre de votre équipe a une préférence pour l'**énergie Jaune Brillant**, vous pourriez montrer un intérêt sincère dans ses projets et encourager son enthousiasme
- Si un membre de votre équipe a une préférence pour l'**énergie Rouge Ardent**, vous pourriez présenter rapidement les informations ainsi qu'un plan d'action



Le contraire est vrai :

Si vous avez une préférence pour l'énergie **Bleu Frais** et aimez le foisonnement de données, vous n'obtiendrez pas le résultat escompté en présentant toutes vos informations à un membre de votre équipe avec une préférence pour l'énergie **Jaune Brillant**.

Chaque énergie de couleur est associée à une manière différente de traiter les informations. En tant que leader, vous devez changer de style de communication en fonction des préférences des membres de votre équipe.

Pratiquez l'écoute active

L'écoute active est une compétence essentielle. La plupart des gens pensent qu'ils savent bien écouter, mais l'écoute active demande de la pratique.

Conseils pour améliorer l'écoute active dès aujourd'hui

Quand un collègue désire vous parler en face à face, **donnez-lui la priorité**

ARRÊTEZ DE PARLER

(pas de platitudes ni de questions ni d'idées, mais le silence)

N'anticipez pas ce que l'autre est sur le point de dire et n'essayez pas de préparer des réponses dans votre tête

En cas de pause naturelle, **laissez votre interlocuteur réfléchir** (taisez-vous), puis laissez-le continuer

Si le silence se prolonge, **répétez simplement ce que vous avez entendu**. Puis taisez-vous.

Un leader doit **comprendre** ses collaborateurs, **respecter** leurs réflexions et leur donner le temps de **communiquer** leur ressenti, **sans jugement ni réprimande**.

Laisser à quelqu'un le temps de s'exprimer sans interruption vous aidera à mieux le comprendre.

Étape n° 4 : renforcez votre conscience des autres

Ces types de conversation peuvent donner aux membres de votre équipe le sentiment d’être entendus.

Même s’il reste encore beaucoup à dire, le fait de laisser à votre interlocuteur le temps de s’exprimer sans interruption vous aidera à vraiment bien le comprendre.

Vous créez ainsi un climat de confiance et de compréhension.

Au fur et à mesure que vous renforcerez votre conscience des autres, vous pourrez communiquer de manière plus constructive et traiter les problèmes plus harmonieusement.



Exercice

Développer vos compétences d’écoute en relevant le défi d’écoute active



Au cours des prochaines 24 heures :

1 Ne coupez la parole à personne

2 Ne prenez pas la parole dès que quelqu’un semble avoir fini de parler, mais donnez-lui le temps de réfléchir et peut-être d’en dire plus

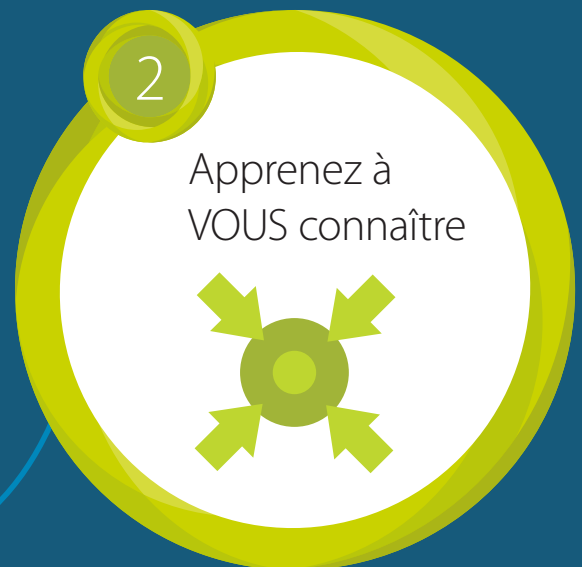
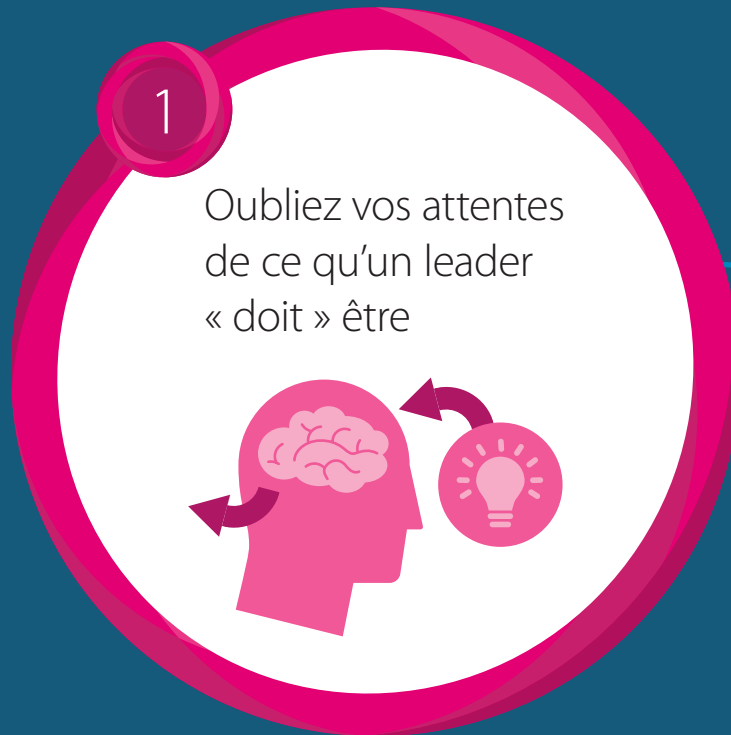
3 Ne posez pas de questions. Contentez-vous de répéter ce que votre interlocuteur a dit et de préciser ce que vous pensez qu’il ressent

À la fin de cette période de 24 heures, répondez aux questions suivantes :

Qu’ai-je ressenti en laissant quelqu’un d’autre communiquer sans l’interrompre ?	Cette personne a-t-elle parlé davantage que d’habitude ?	Ai-je réussi à faire en sorte que cette personne se sente entendue ?	Ai-je appris quelque chose de nouveau ou d’inattendu sur l’autre personne grâce à l’écoute active ?



Passons en revue les étapes que nous avons vues jusqu'à présent...



Étape n° 5 : Récapitulatif

Exercice

Notez ce qui vous a parlé jusqu'ici et ce que vous appris à votre sujet et au sujet des autres.



Ce que j'ai appris à mon sujet :	Ce que j'ai appris au sujet des autres :	Une mesure qui me parle et que je peux prendre dès aujourd'hui :	Pourquoi j'estime que cette mesure me permettra d'être un manager moins dans la réactivité et plus centré sur l'humain :



Protéger votre vision et vous dégager du temps

Si vous fonctionnez depuis longtemps en mode réactif, il vous faudra du temps avant de changer. Faites preuve de bienveillance envers vous-même et tempérez vos attentes. Nous n'avons pas oublié que vous travaillez dans un environnement difficile, et il est important de concilier vos obligations professionnelles et votre santé mentale, physique et émotionnelle.

La seule façon de changer est de faire des bilans réguliers, ce qui signifie vous dégager du temps dans votre planning pour cela. Le fait de réserver (et de garder) du temps pour ce type de développement vous aidera à transformer votre leadership et montrera à vos collègues que vous vous engagez à changer.

Avec le temps et la pratique, vous apprendrez comment adapter vos styles de leadership à la problématique et aux personnes concernées.

Vous oublierez les journées stressantes de votre leadership réactif au fur et à mesure de votre transformation en leader centré sur l'humain, et vous vous surprendrez à encadrer un environnement de travail plus harmonieux.

Vous souhaitez en savoir plus sur les programmes de leadership d'Insights >

Sources

- i <https://www.edsmart.org/the-great-resignation-statistics/>
- ii <https://layoffs.fyi/>
- iii <https://www.aflac.com/docs/awr/pdf/2022-trends-and-topics/2022-aflac-awr-employee-well-being-and-mental-health.pdf>
- iv <https://hbr.org/2006/02/the-seasoned-executives-decision-making-style>
- v <https://hbr.org/2022/06/as-the-world-shifts-so-should-leaders>
- vi <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>
- vii <https://psyarxiv.com/z2r7f/>
- viii <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2022/07/12/how-stepping-up-to-conflict-boosts-your-leadership-effectiveness/?sh=c90304617bed>
- ix <https://www.facethefutureleadership.com/face-the-future-leadership-book/>



www.insights.com