



La pratique du leadership – Connaître autrui

Par Glyn Jones, M.A.Sc., P.Eng., CIH, CRSP

Associé, EHS Partnerships Ltd.

La première étape du processus de développement du leadership est de se connaître soi-même. Avant de pouvoir diriger quelqu'un d'autre, vous devez être capable de vous diriger vous-même. Une fois que vous avez pris le temps de découvrir qui vous êtes en tant que futur leader et vos forces et faiblesses, vous êtes en bonne position pour commencer à penser à diriger les autres.

Les grands leaders savent apprendre à connaître les autres. Construire la confiance et l'engagement fait partie de la connaissance des autres. Il s'agit d'un précurseur d'une bonne communication, qui est nécessaire pour donner et recevoir des commentaires. L'écoute est un aspect clé de la communication et une bonne communication est nécessaire pour établir des relations solides et de confiance. Vous pourriez résumer cela en disant que les grands leaders ont la capacité de connaître et de comprendre les autres, et qu'ils sont d'excellents communicateurs. La confiance est le fondement de tout cela.

Comment construire la confiance ? Bâtir la confiance prend du temps et nécessite un investissement énergétique important. Étant donné que la confiance est essentielle pour acquérir la capacité de diriger, vous devez prendre le temps de vous concentrer sur aspect. Sur la base des recherches empiriques menées par Steven Covey¹ nous savons qu'il existe au moins 13 comportements clés de dirigeants hautement fiables. Cinq de ces comportements sont des comportements basés sur le caractère et cinq autres sont des comportements basés sur les compétences. Les trois derniers comprennent une combinaison de caractère et de compétence. Certains de ces comportements sont liés à d'autres et l'interdépendance entre ces comportements n'est pas fortuite. Le moyen le plus rapide de diminuer la confiance est de violer un comportement de caractère. Le moyen le plus rapide d'accroître la confiance est de faire preuve d'un comportement de compétence. Tous les dirigeants présentent certains de ces 13 comportements. Les plus grands leaders en exposent beaucoup.

Les comportements basés sur les personnages (le caractère) incluent parler franchement, faire preuve de respect, créer de la transparence, réparer les torts et faire preuve de loyauté.

Parler franchement signifie être honnête et franc dans toute communication, et ce comportement requiert de la cohérence et un type d'authenticité dans la communication. L'authenticité est réelle et ne peut être simulée. Faire preuve de respect implique de reconnaître que chacun dans chaque poste ou rôle dans une organisation est important et que sa contribution doit être considérée comme telle. Reconnaître chaque personne comme étant importante pour le succès global de l'organisation montre du respect. Créer de la transparence, c'est être accessible et être ouvert dans la communication, et est étroitement lié au fait de parler franchement. Habituellement, les dirigeants qui créent de la transparence sont également considérés comme des locuteurs honnêtes. Réparer les torts, c'est prendre le temps de s'excuser et de tenter de se réconcilier lorsque quelqu'un d'autre a été lésé, même si vous n'êtes peut-être pas exactement la personne qui a commis le tort.

Il faut du courage pour dire « désolé », en particulier pour l'erreur de quelqu'un d'autre. Les grands leaders savent comment faire cela et comment s'excuser. Faire preuve de loyauté, c'est défendre ce qui est juste et les décisions qui ont été prises ainsi que les orientations fixées par le collectif. La loyauté est envers une personne, l'équipe ou l'organisation ; même dans les moments difficiles lorsque les autres autour de vous sont déloyaux et pensent et parlent comme des traîtres. Violer l'un des comportements basés sur les personnages est le moyen le plus rapide de diminuer la confiance.

Les comportements basés sur les compétences comprennent l'obtention de résultats, l'amélioration, la confrontation avec la réalité, la clarification des attentes et la pratique de la responsabilité.

Donner des résultats signifie faire le travail. Le leadership est difficile et cela exige que vous donniez le meilleur de vous-même à toute interaction, et que vous réussissiez à atteindre les résultats nécessaires au succès. S'améliorer consiste en une amélioration continue ou, dans le contexte de l'hygiène du travail, il peut s'agir du développement d'un éventail de compétences lié à la profession, y compris les compétences techniques et générales. S'améliorer demande du temps et de l'énergie, et les grands leaders prennent le temps et l'énergie de s'améliorer chaque jour. Affronter la réalité, c'est dire la vérité sur l'état actuel et apporter une authenticité honnête à toute communication. Bien que la réalité de chaque situation puisse ne pas être parfaite, pour que le groupe réussisse, vous devez y faire face et ce n'est peut-être que le leader qui est assez fort pour l'énoncer clairement afin qu'il puisse être affronté de front. Clarifier les attentes, c'est offrir un simple rappel à chaque membre de l'équipe sur ce qu'il doit faire pour soutenir l'équipe et faire sa part pour assurer le succès de l'équipe. Prendre le temps de clarifier les attentes indique aux membres de votre équipe que vous les considérez leurs importances et que vous voulez qu'ils réussissent. Bien que cela puisse sembler évident, la reformulation des attentes des membres de l'équipe augmente la probabilité que chacun réponde à ses attentes individuelles. Pratiquer la responsabilité signifie qu'en tant que leader, vous en êtes le propriétaire. Pratiquer la responsabilité est le contraire de participer au "jeu du blâme" - c'est-à-dire que quel que soit le résultat et aussi mauvais qu'il puisse être, vous assumez la responsabilité des performances de l'équipe. Démontrer ces comportements basés sur les compétences est le moyen le plus rapide d'instaurer la confiance.

Les grands leaders écoutent également en premier, tiennent leurs engagements et étendent la confiance. L'écoute peut être à divers niveaux, soit de façade, conversationnel, active ou profonde. Les grands leaders sont de grands auditeurs et ils écoutent dans le but de vouloir comprendre. Ils résolvent les plus gros problèmes en écoutant et en posant plus de questions, et non en parlant pour donner des réponses. Le respect des engagements est la clé du maintien de la confiance. Si vous vous engagez envers un membre de l'équipe, on s'attend à ce que vous respectiez cet engagement. Les grands leaders sont conscients de la situation et savent que vous ne devriez pas vous engager pour ce que vous ne pouvez pas livrer. Élargir la confiance signifie travailler avec les membres de l'équipe pour les aider à s'améliorer. Étendre la confiance implique de pousser les membres de l'équipe un peu chaque jour à en prendre plus, en ayant confiance qu'ils réussiront. Les grands leaders n'ont pas peur d'aider les membres de l'équipe à devenir eux-mêmes des leaders. Lorsque la confiance est étendue, les membres de l'équipe grandissent dans leur capacité à livrer et leur confiance en vous en tant que leader.

En examinant attentivement ces 13 comportements, vous remarquerez qu'il s'agit de verbes d'action, c'est-à-dire qu'établir la confiance est une activité basée sur l'action. Le leadership est une activité basée sur l'action et vous ne pouvez pas le faire en restant assis dans votre bureau. Les grands leaders sortent et sont avec les gens qu'ils sont censés diriger. Ils travaillent pour être de bons communicateurs et pourtant peuvent être gentils. Ils sont capables d'être forts sans être durs, sont positifs et pourtant réalistes. Le leadership consiste à modeler la voie sans être trop « prêcheur ». Un bon leadership est dynamique et il fusionne une variété de compétences uniques en un tout intégré. Lorsqu'il s'agit de leadership, passer de « bon à excellent » prend du temps, une réflexion active et une intention. Prenez le temps de réfléchir à la façon dont vous pouvez intégrer plus activement certains de ces 13 comportements ci-dessus dans votre répertoire. Vous récolterez les bénéfices de l'établissement de la confiance - la base d'un excellent leadership.

Si vous êtes intéressé à faire une auto-évaluation de vos forces comportementales en leadership, contactez Glyn à gjones@ehsp.ca et il vous enverra par courriel un outil d'auto-évaluation.

Glyn est associé chez EHS Partnerships Ltd. à Calgary, en Alberta. Il est un professionnel consultant en santé et sécurité au travail. Il est un hygiéniste du travail agréé (ROH), un hygiéniste industriel certifié (CIH) et un ingénieur professionnel (Eng.) avec plus de 30 ans d'expérience. Glyn est un conférencier régulier et contribue au magazine Canadian Occupational Safety. Il peut être joint à gjones@ehsp.ca.