

AUTEUR À SUCCÈS AU NEW-YORK TIMES

JOHN C. MAXWELL

LEADERSHIP ESSENTIEL

LES BONS
LEADERS
SE POSENT
LES BONNES
QUESTIONS

VOTRE FONDATION POUR UN
LEADERSHIP RÉUSSI

Couverture

Titre de page

Accueillir

Dévouement

Remerciements

PARTIE I : QUESTIONS QUE JE POSE

1. Pourquoi les questions sont-elles si importantes ?
2. Quelles questions dois-je me poser en tant que leader ?
3. Quelles questions dois-je poser aux membres de mon équipe ?

PARTIE II : QUESTIONS ME POSÉES PAR LES DIRIGEANTS

4. Que dois-je faire pour me diriger avec succès ?
5. Comment fonctionne le leadership ?
6. Comment puis-je me lancer dans le leadership ?
7. Comment puis-je résoudre les conflits et diriger des défis

Personnes?

8. Comment puis-je réussir à travailler dans des conditions de pauvreté

Direction?

9. Comment puis-je naviguer avec succès dans le leadership

Des transitions ?

10. Comment puis-je développer des leaders ?

Conclusion

Les livres du Dr John C. Maxwell peuvent vous apprendre

Comment être un VRAI succès

Remarques

Lettres d'information

droits d'auteur

Ce livre est dédié à Collin Sewell.

*Chaque mois pendant deux ans, j'ai
répondu à une excellente question que vous
m'avez envoyée. En vous encadrant de loin,
je vous ai vu grandir à partir d'un
bon pour un grand leader. Maintenant,
j'aime vous encadrer personnellement et je
suis ravi de vous compter parmi mes amis.*

Remerciements

Merci de:

Charlie Wetzel, mon écrivain ;

Stephanie Wetzel, pour avoir édité le premier
manuscrit et géré mes réseaux sociaux ;

Audrey Moralez, pour son aide à la recherche ;

Carolyn Kokinda, pour avoir rédigé la première
ébauche ; et Linda Eggers, mon adjointe
exécutive.

PARTIE I

Questions que je pose

1

Pourquoi les questions sont-elles si importantes ?

Questions : depuis quarante ans, je pose des questions sur le thème du leadership. Vous pourriez penser qu'avec le temps et les milliers de réponses, les questions sont devenues moins importantes pour moi. Mais c'est le contraire qui s'est produit. Plus je pose de questions, plus je reconnais leur valeur. Sans les conseils avisés et les réponses perspicaces que j'ai reçues aux questions au fil des décennies, je me demande où j'en serais aujourd'hui. Je n'aurais certainement pas grandi autant ni atteint aussi loin. Les personnes qui se sont suffisamment souciées de moi pour me guider et me conseiller lorsque je posais des questions ont fait toute la différence dans mon leadership.

Maintenant que je suis dans la seconde moitié de ma vie, les gens me posent de plus en plus de questions. Je pense que c'est parce qu'ils en sont venus à me considérer comme une figure paternelle dans le domaine du leadership. C'est en partie dû à mon âge. Mais c'est aussi parce que les gens sentent mon désir de leur apporter une valeur ajoutée et que ceux qui ont soif d'apprendre me sollicitent souvent.

Lorsque j'ai commencé à enseigner le leadership, je passais presque tout mon temps à donner des cours. Aujourd'hui, à presque chaque conférence, les gens veulent avoir le temps de me poser des questions sur le leadership, ce que je salue. Non seulement j'aime partager ce que j'ai appris, mais répondre aux questions me donne également l'occasion de parler avec mon cœur. Alors que les gens partagent leurs problèmes et leurs préoccupations concernant la vulnérabilité, j'essaie de partager mes expériences avec transparence. Je veux toujours aider les gens qui veulent faire une différence.

J'en suis venu à apprécier et à apprécier tellement cette expérience que j'ai voulu écrire ce livre. C'est mon désir de montrer l'impact que ces questions ont eu sur ma vie, de partager les questions de leadership que je me pose ainsi que celles des autres, et de répondre aux questions de personnes de nombreux pays, horizons et professions.

La valeur des questions

Si vous voulez réussir et atteindre votre potentiel de leadership, vous devez adopter le fait de poser des questions comme mode de vie.

Voici pourquoi:

1. Vous obtenez uniquement des réponses aux questions

Tu demandes

Avez-vous déjà omis de poser une question parce que vous pensiez qu'elle pourrait être stupide ? J'ai ! Trop souvent, j'ai laissé mon désir de ne pas paraître stupide m'empêcher d'acquérir les connaissances dont j'avais besoin. Richard Thalheimer, le fondateur de Sharper Image, a un jour affirmé : « Il vaut mieux avoir l'air mal informé que de ne pas être mal informé. » C'est pour cette raison que nous devons maîtriser notre ego et poser des questions, même au risque de paraître idiot.

Si vous craignez que poser des questions vous donne une mauvaise image, laissez-moi vous donner une idée. J'aime lire la chronique de Marilyn vos Savant dans le magazine *Parade de dimanche*. Inscrite dans *le Guinness World Records* pour le « QI le plus élevé », elle répond aux questions difficiles et souvent déroutantes des lecteurs. Dans sa chronique du 29 juillet 2007, elle a décidé de partager des questions auxquelles elle avait du mal à répondre, non pas parce qu'elles étaient trop difficiles, mais parce que... eh bien, jetez un œil :

- «Je remarque que tu portes le même prénom que Marilyn Monroe. Êtes-vous parent?"
- « Pensez-vous que l'heure d'été pourrait contribuer au réchauffement climatique ? Plus la lumière du soleil dure longtemps, plus elle réchauffe l'atmosphère.
- « Je vois des étoiles filantes presque toutes les nuits. Ils semblent sortir de nulle part. Des étoiles sont-elles déjà tombées d'une constellation connue ?
- "Quand je rêve, pourquoi n'ai-je pas besoin de mes lunettes pour voir ?"
- « Un ventriloque peut-il converser avec son dentiste pendant que son on travaille les dents ?
- « Je viens d'observer un troupeau d'oies volant en formation en « V ». Est-ce la seule lettre qu'ils connaissent ? [1](#)

Ne vous sentez-vous pas mieux quant à la qualité de vos questions ?

Si vous voulez des réponses, vous devez poser des questions. Personne ne m'a plus aidé à comprendre la valeur des questions que mon ami Bobb Biehl. Dans son livre *Asking Profound Questions* , Bobb écrit :

Il y a une différence gigantesque entre la personne qui n'a pas de questions pour l'aider à gérer les situations et la personne qui a des questions profondes à sa disposition. Voici quelques-unes des différences :

SANS QUESTIONS PROFONDES : réponses superficielles

AVEC DES QUESTIONS PROFONDES : Des réponses profondes

SANS QUESTIONS PROFONDES : Manque de confiance

AVEC DES QUESTIONS PROFONDES : La confiance dans la vie

SANS QUESTIONS PROFONDES : Mauvaise prise de décision

AVEC DES QUESTIONS PROFONDES : Prise de décision judicieuse

SANS QUESTIONS PROFONDES : Vivez dans le brouillard mental

AVEC DES QUESTIONS PROFONDES : Une concentration claire sur la vie

SANS QUESTIONS PROFONDES : Travailler sur des priorités faibles

AVEC DES QUESTIONS PROFONDES : Axé sur les priorités élevées

SANS QUESTIONS PROFONDES : Traitement immature

AVEC DES QUESTIONS PROFONDES :
Transformation mature [2](#)

Poser la bonne question à la bonne personne au bon moment est une combinaison puissante, car les réponses que vous recevez vous préparent au succès. Le fondateur d'IBM,

Thomas J. Watson, a déclaré : « La capacité à poser la bonne question représente plus de la moitié de la bataille pour trouver la réponse. » Mais cela n'est vrai que si vous êtes prêt à poser la question.

**« La capacité de poser la bonne question représente plus de la moitié de la bataille de trouver la réponse.
—Thomas J. Watson**

2. Les questions débloquent et ouvrent des portes qui Sinon, reste fermé

En grandissant, je regardais *Let's Make a Deal*, l'émission télévisée dans laquelle les candidats devaient souvent choisir entre trois portes pour tenter de gagner le grand prix. C'était amusant à regarder, mais c'était une pure chance. Parfois, les gens gagnaient de belles choses. D'autres fois, ils n'ont rien reçu.

Au cours du voyage de la vie, nous sommes confrontés à de nombreuses portes. Derrière eux se cachent toutes sortes de possibilités menant à des opportunités, des expériences et des personnes, mais les portes doivent être ouvertes avant de pouvoir les franchir. Les questions sont les clés pour ouvrir ces portes. Par exemple, j'ai récemment eu le privilège d'interviewer l'ancienne secrétaire d'État Condoleezza Rice à l'Université de Stanford pour l'événement Leadercast. Sachant que plus de 150 000 personnes regarderaient, je voulais poser de bonnes

questions à cette femme extraordinaire qui possède des connaissances et des expériences de vie si extraordinaires afin que nous puissions apprendre d'elle. J'ai passé des journées à faire des recherches, à lire ses livres et à parler à des personnes qui me donneraient un aperçu d'elle.

Quand je l'ai finalement rencontrée, je l'ai trouvée charmante et perspicace. Avec chaque question, j'ai pu ouvrir davantage de portes de compréhension sur ses expériences. À la fin de notre séjour, j'avais trouvé un ami merveilleux. J'ai beaucoup appris et je pense que le reste du public aussi.

Questions de résolution de problèmes

En tant que leader, vous devez toujours regarder vers l'avant pour le bien de votre équipe. Lorsque vous êtes confronté à un problème et que vous ne savez pas quelles mesures doivent être prises pour faire progresser l'équipe, posez les questions suivantes :

- Pourquoi avons-nous ce problème ?
- Comment pouvons-nous résoudre ce problème
- ?

Quelles mesures spécifiques devons-nous prendre pour résoudre ce problème ?

L'expert en gestion Peter Drucker a déclaré : « Ma plus grande force en tant que consultant est d'être ignorant et de

poser quelques questions. » Il connaissait le secret. Les dirigeants qui réussissent posent sans relâche des questions et ont un désir incurable de scruter les cerveaux des personnes qu'ils rencontrent.

3. Les questions sont le moyen le plus efficace de communiquer avec les gens

Je regarde souvent les orateurs se tenir devant un public et travailler à défendre leurs idées. Ils auraient plus de succès s'ils essayaient plutôt d'établir une relation avec les personnes présentes dans la pièce. Le mot *communication* vient du mot latin *communis*, qui signifie « commun ». Avant de pouvoir communiquer, nous devons établir des points communs. Plus les points communs sont grands, plus le potentiel de connexion et de communication est grand. Le but d'une communication efficace est d'inciter les gens à penser : *Moi aussi !* Trop d'orateurs semblent susciter la pensée *Et alors ?*

Le moyen le plus efficace d'entrer en contact avec les autres est de poser des questions. Nous avons tous ressenti l'intérêt des autres lorsque nous étions perdus et demandions notre chemin. Les gens arrêtent généralement ce qu'ils font pour aider les autres. Les questions connectent les gens.

Bien sûr, il faut se poser les bonnes questions. En 2013, j'ai été invité à jouer au AT&T Pebble Beach National ProAm. Tous les golfeurs rêvent de jouer sur ce magnifique parcours, mais être invité à y jouer avec les meilleurs golfeurs du monde dépassait mes rêves ! Pour l'événement, un autre amateur et moi étions jumelés à deux pros : Steve LeBrun et Aaron Watkins. Nous avons passé un très bon moment. Mais laissez-moi vous

dire une chose : pendant les quatre jours de golf avec eux, les golfeurs professionnels ne m'ont jamais posé de questions sur le golf. Pas une seule fois ils ne m'ont demandé de les aider à aligner un putt ou de leur donner des conseils sur le club qu'ils devraient utiliser. Pourquoi? Ce n'étaient pas les bonnes questions à me poser. Je n'ai rien de valeur à leur offrir dans ce domaine de leur vie. Je suis amateur. D'un autre côté, ils m'ont posé beaucoup de questions sur la croissance personnelle, le leadership et l'écriture de livres. En fait, ils m'ont même demandé si je dédicacerais des livres pour eux.

Ce que vous demandez compte. *La façon dont vous demandez* aussi . Si nous voulons entrer en contact avec les gens, nous pouvons être comme le recenseur qui a parcouru de nombreux kilomètres sur une route de campagne isolée pour atteindre un cabane de montagne. Alors qu'il s'arrêtait, une femme assise sur le porche lui a crié : « Nous n'en voulons pas. Nous n'achetons rien. »

« Je ne vends rien », a déclaré le recenseur. "Je suis ici pour faire le recensement."

« Nous n'en avons pas », a déclaré la femme.

« Vous ne comprenez pas », a déclaré le recenseur. "Nous essayons de savoir combien de personnes il y a aux États-Unis États."

"Eh bien," dit-elle, "vous avez vraiment perdu votre temps en voiture pour me demander, parce que je n'en ai aucune idée."

Comme l'a observé le dramaturge George Bernard Shaw : « Le plus grand problème de la communication est l'illusion qu'elle a été accomplie. »

« Le plus grand problème de la communication est l'illusion qu'elle a été réalisé. »

-George Bernard Shaw

4. Les questions cultivent l'humilité

Au début de ma carrière, je ne posais pas beaucoup de questions. J'ai cru à tort qu'en tant que leader, je devais connaître les réponses aux questions des gens. En conséquence, j'ai adopté l'attitude ridicule de « faire semblant jusqu'à ce que vous y parveniez ». Malheureusement, cela m'a amené à faire beaucoup de truquages mais très peu de créations. Il m'a fallu du temps pour devenir suffisamment mature pour dire : « Je ne sais pas » et « J'ai besoin de votre aide ».

Si j'avais été plus sage, j'aurais prêté attention aux paroles du roi Salomon, l'homme le plus sage qui ait jamais vécu, qui, considérant l'énormité de ses responsabilités de leadership, a déclaré : « Je ne suis qu'un petit enfant et je ne sais pas comment porter mes responsabilités. mes devoirs. ³

Paul Martinelli, président de l'équipe John Maxwell, m'a dit un jour : « Toute peur vient soit de « je ne suis pas assez », soit de « je n'en ai pas assez ». « C'est une perspicacité intéressante. Trop souvent, la peur nous empêche d'être vulnérables et de nous sentir suffisamment en sécurité pour poser des questions. Quand j'étais un jeune leader, je ne me sentais pas assez sage, assez fort, assez mature, assez compétent, assez confiant ou assez qualifié. Quand j'ai commencé à être honnête avec moi-même, à me laisser humilier par mes faiblesses et à demander de l'aide à Dieu, j'ai commencé à changer. Je suis devenu plus ouvert et authentique.

J'étais prêt à admettre mes erreurs et mes faiblesses. J'ai développé une humilité appropriée et j'ai commencé à changer et à grandir.

Mon parcours à cette époque était difficile et souvent solitaire. J'ai dû abandonner de nombreuses mauvaises habitudes. J'ai dû changer de mauvaises priorités. J'ai dû adopter de nouvelles façons de penser. J'ai dû me poser des questions difficiles. Avant, je ne voulais pas me tromper et, par conséquent, je n'étais pas en mesure de découvrir ce qui était bien. N'est-il pas étrange de constater à quel point nous devons renoncer à avoir raison pour trouver ce qui est juste, à quel point l'humilité nous permet d'être authentiques, vulnérables, dignes de confiance et intimes avec les autres ? Les gens sont ouverts à ceux qui sont ouverts à eux.

5. Les questions vous aident à engager la conversation avec les autres

Larry King, qui gagne sa vie en parlant aux gens en tant qu'animateur d'émissions télévisées, estime que poser des questions est le secret d'une bonne conversation. Il dit,

Je suis curieux de tout, et si je suis à un cocktail, je pose souvent ma question préférée : « Pourquoi ? Si un homme me dit que lui et sa famille déménagent dans une autre ville : « Pourquoi ? Une femme change de métier : « Pourquoi ? Quelqu'un soutient les Mets :

"Pourquoi?"

Dans mon émission de télévision, j'utilise probablement ce mot plus que tout autre. C'est la plus grande question jamais posée, et elle le sera toujours. Et c'est certainement le moyen le plus sûr de maintenir une conversation vivante et intéressante. ⁴

Chaque fois que je prépare une rencontre avec quelqu'un, je passe du temps à déterminer les questions que je souhaite poser. Je fais cela parce que je veux profiter au maximum du temps dont je dispose, mais je le fais aussi pour interagir avec l'autre personne. Je veux que les gens sachent que je les apprécie et que, si possible, je veux leur ajouter de la valeur. Pour ce faire, je crois que je dois apprendre à les connaître. Que

exige que je pose des questions, qu'ils parlent et que j'écoute. Et si j'espère recevoir de la valeur des gens, je dois encore une fois poser des questions et écouter. Vous ne pouvez pas faire ces choses sans connaître les gens.

J'encourage l'utilisation de questions pour impliquer les autres et apprendre d'eux. Je pense que vous trouverez cela parmi les pratiques les plus enrichissantes que vous ayez jamais développées.

6. Les questions nous permettent de construire de meilleures idées

Je crois fermement au pouvoir des idées et de la pensée partagée. Toute idée s'améliore lorsque les bonnes personnes ont la possibilité d'y ajouter et de l'améliorer. Et les bonnes idées peuvent devenir de grandes idées lorsque les gens travaillent ensemble pour les améliorer. Je crois tellement en cette idée que dans mon livre *How Successful People Think*, j'ai écrit un chapitre intitulé « Bénéficiaire de la pensée partagée ».

Questions à poser lors d'une séance d'apprentissage

Les réunions que j'attends le plus avec impatience sont les déjeuners d'apprentissage que je planifie chaque mois avec des personnes qui peuvent m'enseigner. Lorsque nous nous rencontrons, j'arrive armé de questions. Beaucoup sont spécifiques aux personnes que je rencontre. Mais il y a certaines questions que j'essaie de poser à tout le monde. Vous voudrez peut-être aussi les utiliser :

Quelle est la plus grande leçon que vous ayez apprise ? En posant cette question, je recherche leur sagesse.

Qu'est-ce que tu apprends maintenant ? Cette question me permet de profiter de leur passion.

Comment l'échec a-t-il façonné votre vie ? Cette question donne un aperçu de leur attitude.

Qui sais-tu que je devrais connaître ? Cela me permet de m'impliquer dans leur réseau.

Qu'as-tu lu que je devrais lire ? Cette question oriente ma croissance personnelle.

Qu'as-tu fait que je devrais faire ? Cela m'aide à rechercher de nouvelles expériences.

Comment puis-je vous ajouter de la valeur ? Cela montre ma gratitude et mon désir de leur apporter une valeur ajoutée.

Quelle est la clé d'une réflexion partagée ? Poser les bonnes questions aux bonnes personnes. Il y a un grand pouvoir à faire cela. Comme le dit le conférencier Brian Tracy : « Les

questions ciblées sont un stimulant majeur pour la pensée créative. Il y a quelque chose dans une question bien formulée qui pénètre souvent au cœur du sujet et déclenche de nouvelles idées et perspectives.

«Les questions ciblées constituent un stimulant majeur pour la pensée créative.»

—Brian Tracy

Au cours de mes premières années de pasteur, j'ai assisté à un échange d'idées dirigé par des pasteurs très performants. Le génie de cet événement résidait dans le fait que les dirigeants qui réussissaient partageaient leurs meilleures pratiques avec d'autres personnes qui avaient l'occasion de poser des questions. De jeunes pasteurs prometteurs ont également pu partager leurs nouvelles idées avec des dirigeants plus expérimentés, qui leur ont fait part de leurs commentaires. L'atmosphère de la conférence était celle d'un espoir contagieux et d'une pensée créative car toute l'expérience était basée sur des questions. C'était un endroit où les idées étaient transformées en idées encore meilleures.

Je n'ai jamais oublié cette expérience, et plus tard, elle a été le catalyseur d'un groupe de mentorat mensuel appelé The Table, dans lequel des dirigeants triés sur le volet discutent avec moi. Le groupe s'est réuni récemment lors d'une immense table ronde unique en son genre à la Fondation de la famille Arthur M. Blank à Atlanta. Ce fut une journée magique avec des gens formidables qui posaient de bonnes questions et s'apportaient une valeur ajoutée mutuelle. Comme les membres de la Table

viennent de partout en Amérique du Nord, nous nous rencontrons par téléphone la plupart du temps. L'interaction est fantastique alors que nous discutons de questions de leadership difficiles et que nous nous aiguïsons mutuellement.

Qui inviter à votre table

Lorsque vous invitez des gens à votre table pour partager des idées, soyez sélectif quant aux personnes que vous choisissiez. Choisissez des personnes qui

- Comprendre la valeur des questions
- Désirer le succès des autres
- Ajouter de la valeur aux pensées des autres
- Ne sont pas menacés par les forces des autres
- Peut gérer émotionnellement des changements rapides dans la conversation
- Comprendre leur place de valeur à la table
- Faire ressortir les meilleures pensées des gens qui les entourent
- Avoir connu du succès dans le domaine en discussion

Quittez la table avec une attitude de « nous » et non de « moi »

Tout leader qui pose les bonnes questions aux bonnes personnes a le potentiel de découvrir et de développer de grandes idées. L'inventeur Thomas Edison a observé : « Les idées que j'utilise sont pour la plupart celles de personnes qui ne les développent pas. » Prendre l'habitude de poser les bonnes questions aux bonnes personnes vous permettra de développer des idées à un tout autre niveau.

Tout leader qui pose les bonnes questions aux bonnes personnes a le potentiel de découvrir et de développer de grandes idées.

7. Les questions nous donnent une perspective différente

Trop souvent, en tant que dirigeants, nous sommes obsédés par notre propre point de vue et passons notre temps à essayer de convaincre les autres de nos opinions au lieu d'essayer de connaître les leurs. Comme l'affirmait le romancier et homme politique anglais Edward George Earle Lytton BulwerLytton : « Le véritable esprit de la conversation consiste à s'appuyer sur l'observation d'un autre homme, et non à la renverser. »

C'est là que les questions entrent en jeu. En posant des questions et en écoutant attentivement les réponses, nous pouvons découvrir des perspectives précieuses autres que les nôtres. C'est précieux, car nous faisons souvent des hypothèses erronées sur les autres :

Nous pensons que les gens sont bons dans les mêmes domaines que nous, mais ce n'est pas le cas.

Nous pensons que les gens sont stimulés par les mêmes choses qui nous dynamisent, mais ce n'est pas le cas.

Nous pensons que les gens ont une vision d'ensemble de la même manière que nous : ce n'est pas le cas.

Un dirigeant avisé m'a dit un jour : « Avant d'essayer d'*arranger* les choses, assurez-vous de bien *voir* les choses. » Ce conseil m'a aidé à comprendre que la plupart des problèmes de communication sont dus aux hypothèses différentes des gens. Nous pouvons corriger ces fausses hypothèses et éviter les erreurs de communication en posant des questions.

Lorsque j'étais pasteur principal à Skyline à San Diego, notre personnel a mené des entretiens approfondis avec les gens lorsqu'ils sont devenus membres de l'église. L'une des questions que nous avons toujours posées était « Quelle est la principale chose que vous changeriez dans l'Église ? » Cette question a porté ses fruits, car leur regard neuf a vu des choses que le nôtre n'a pas vu. J'estime que 80 pour cent des changements positifs que nous avons apportés étaient le résultat de ce que les gens nous ont dit en réponse à ces questions.

8. Les questions remettent en question les mentalités et obtiennent Vous êtes hors des ornières

Trop de gens sont mentalement à plat. Ils sont devenus stagnants. Comment lutter contre cela ? En posant la même question que mon ami Bill me posait : « À quand remonte la dernière fois que vous avez eu une bonne pensée pour la première fois ? »

Poser des questions est un excellent moyen de prévenir la paresse mentale et de sortir des ornières. Si vous commencez une tâche avec des certitudes, vous finirez probablement par avoir des doutes. Mais si vous êtes prêt à commencer avec des doutes, vous finirez probablement par avoir des certitudes. C'est peut-être pour cela que quelqu'un a dit un jour : « L'avenir appartient aux curieux. Ceux qui n'ont pas peur de l'essayer, de l'explorer, de le fouiller, de le remettre en question et de le retourner.

L'avenir appartient aux curieux.

L'auteur et formateur en leadership, Mark Miller, écoutait les présentations TED 2012 lorsqu'il a remarqué que la plupart avaient un trait commun : les discussions avaient été motivées par une question commençant par *pourquoi* .

- « Pourquoi les enfants atteints de maladies rares doivent-ils souffrir ? »
- Jimmy Lin, généticien informaticien
- « Pourquoi ne pouvons-nous pas rechercher des sites archéologiques anciens à partir de satellites ? » — Sarah Parck, archéologue
- « Pourquoi les jeunes ne veulent-ils pas étudier neurosciences ? » — Greg Gage, neuroscientifique

Si vous voulez faire des découvertes, si vous voulez bouleverser le statu quo, si vous voulez progresser et trouver de nouvelles façons de penser et de faire, vous devez vous poser des questions. Les questions sont le premier maillon de la chaîne de la découverte et de l'innovation.

Changement de vie

Le conférencier Anthony Robbins a observé : « Les questions de qualité créent une vie de qualité. Les personnes qui réussissent posent de meilleures questions et, par conséquent, obtiennent de meilleures réponses. J'ai trouvé que c'était vrai. En fait, je ne pense pas qu'il serait exagéré de dire que les questions ont changé ma vie et sont devenues les marqueurs d'événements significatifs.

« Les questions de qualité créent une vie de qualité. Les gens qui réussissent demandent mieux

questions et, par conséquent, ils obtiennent de meilleures réponses.

—Anthony Robbins

La vie est un voyage dans lequel nous cherchons à trouver notre chemin et à faire la différence. Les questions nous aident à faire ce voyage. En fait, le mot *question* est dérivé de la racine latine *quaerere* signifiant « demander » ou « chercher ». Il a la même racine que le mot *quête* . ⁵Parfois, les questions viennent des autres. Parfois, les questions sont celles que nous posons. Quoi qu'il en soit, les réponses nous marquent.

**Questions qui ont changé ma vie que d'autres
m'ont posées**

De nombreuses personnes sages et généreuses m'ont posé des questions qui ont eu un impact positif sur ma vie. Bien que

je puisse énumérer des centaines, voire des milliers de questions que d'autres ont posées et qui m'ont aidé, je souhaite partager avec vous les dix principales :

1. « Que veux-tu faire de ta vie ? » – Papa

Plus que toute autre personne sur terre, mon père m'a influencé. Il a guidé mon premier voyage avec sagesse et force. Non seulement il m'a posé cette question, mais il m'a aussi aidé à trouver la réponse. Il a suggéré que j'avais de bonnes compétences relationnelles et que ma vie devrait inclure la connexion avec les autres et leur aide. Toute ma vie, j'ai essayé d'ajouter de la valeur aux gens parce qu'il m'a posé cette question.

2. « Savez-vous que vous êtes un leader ? » — M. Horton

J'ai été influencé par de nombreux professeurs. M. Horton m'a appris en cinquième année. Lorsque mes camarades de classe m'ont élu « juge » et qu'il a vu que je choisisais toujours les équipes à la récréation, il a reconnu mon comportement de leadership. Il a compris que le leadership était une influence. Il a non seulement observé mon comportement de leadership, mais il me l'a fait remarquer et m'a lancé dans mon parcours de leadership.

3. « Avez-vous un plan pour votre croissance personnelle ? » – Curt Kampmeier

Comment aurais-je su qu'un petit-déjeuner avec un formateur de séminaire serait le début de mon parcours de

croissance personnelle tout au long de ma vie ? La question de Curt m'a amené à me chercher et à me retrouver en manque. Cela a été le catalyseur de ma croissance. Et parce que je connais le pouvoir de cette question, je l'ai posée lors de centaines de conférences réunissant des dizaines de milliers de personnes. Aujourd'hui, de nombreuses personnes qui réussissent peuvent également considérer cette question comme le début de leur parcours de croissance.

4. *« Puis-je vous aider à vous lancer en affaires ? » – Tom Phillippe*

J'ai commencé ma carrière au ministère, mais j'ai toujours eu un esprit d'innovation, une sorte d'esprit d'entreprise. Tom est un ami de toujours qui voulait m'aider à grandir financièrement et m'a donné l'opportunité d'investir dans mon avenir. J'ai emprunté l'argent dont j'avais besoin pour l'investissement et Tom s'est assuré que l'investissement était sécurisé et réussi. Vraiment, je pense que l'argent est surfait dans notre culture, mais il donne des options à une personne, et j'en suis reconnaissant. La question de Tom et ma volonté d'y répondre ont apporté un bénéfice incroyable dans ma vie.

5. *« Comment pouvons-nous recevoir régulièrement une formation continue de votre part ? » – Trente et un participants à une conférence sur le leadership*

Après avoir passé une journée à enseigner le leadership dans un Holiday Inn à Jackson, dans le Mississippi, l'un des participants à la conférence m'a posé cette question, et d'autres

sont intervenus. Ils voulaient recevoir une formation continue en leadership après la conférence. Après y avoir réfléchi rapidement, j'ai dit : « Et si j'enregistrais une leçon de leadership mensuelle et que je vous l'envoyais pour cinq dollars par mois ? Les trente et une personnes se sont toutes inscrites et m'ont donné leurs coordonnées, et je suis rentré chez moi et j'ai compris quoi faire. J'ai donné une leçon de leadership à mon personnel, je l'ai enregistrée et j'ai envoyé des cassettes aux abonnés. Ce fut le début de ce qui est aujourd'hui le Maximum Impact Club. Cette liste d'abonnés s'est rapidement développée pour atteindre plus de dix mille personnes et a continué à former des dirigeants au cours des trente dernières années. Ce fut également le début du développement de mes ressources de formation et de ce qui allait devenir The John Maxwell Company.

6. « *Que pourrions-nous faire pour faire une différence ?* » – *Larry Maxwell*

Mon frère a eu une influence majeure dans ma vie depuis que nous étions enfants. Personne ne me défie plus que lui. Il m'a posé cette question en 1995, et cela est devenu le catalyseur de la création d'EQUIP, le plus grand organisme de formation en leadership au monde. Des millions de dirigeants formés dans plus de 175 pays en ont bénéficié parce que Larry a posé cette question.

7. « *Que ferez-vous de la seconde moitié de votre vie ?* » – *Bob Buford*

Bob est un ami, mais j'ai été confronté à cette question en lisant son livre *Half Time* . Voici le passage qui a retenu mon attention :

Vous n'irez pas très loin dans votre seconde moitié sans connaître votre mission de vie. Le vôtre peut-il être énoncé en une phrase ou deux ? Une bonne façon de commencer à en formuler une est de poser quelques questions (et des réponses tout à fait honnêtes). Quelle est ta passion? Qu'avez-vous réalisé ? Qu'avez-vous fait d'exceptionnellement bien ? Comment es-tu câblé ? Où appartenez vous? Quels sont les « devrait » qui vous ont suivi durant la première mi-temps ? Ces questions et d'autres du même genre vous dirigeront vers le moi auquel votre cœur aspire ; ils vous aideront à découvrir la tâche pour laquelle vous êtes spécialement fait.

Au cours des vingt dernières années, grâce à la question de Bob, mes efforts se sont concentrés sur l'ajout de valeur aux dirigeants qui multiplient la valeur pour les autres.

8. « *M'appellerez-vous chaque fois que vous aurez besoin d'aide ?* » – *John Bright Cage*

John est un cardiologue qui m'a glissé sa carte en 1998 pendant un déjeuner. Il a écrit son numéro de portable dessus, me disant que je n'étais pas en bonne santé et que j'étais candidat à une crise cardiaque. Six mois plus tard, lors de la fête de Noël

de notre entreprise, j'ai subi la crise cardiaque dont il m'avait prévenu. Un appel de mon assistante Linda Eggers au milieu de la nuit a conduit à une série d'actions qui m'ont sauvé la vie. J'attribue les choses que j'ai accomplies au cours des quinze dernières années aux efforts de lui et du reste de l'équipe médicale.

9. « *Souhaitez-vous créer une entreprise de coaching ?* » – *Paul Martinelli et Scott M. Fay*

J'avais soixante-trois ans et je terminais une carrière réussie lorsque Scott et Paul m'ont approché et m'ont dit qu'ils avaient une idée géniale : nous devrions tous les trois créer une entreprise de coaching. Je n'avais ni besoin ni envie d'une autre responsabilité, alors j'ai d'abord dit non.

Heureusement, ils ont persisté et n'ont cessé de poser la question. Après de nombreuses conversations sur une période de dix-huit mois, j'ai finalement dit oui. Aujourd'hui, je suis reconnaissant pour cette question et leur persévérance, car les milliers d'entraîneurs de l'équipe John Maxwell qui ont été formés et libérés dans le monde entier sont pour moi une source continue de joie. Nous vivons ensemble des souvenirs qui changent la vie.

10. « *Me confieras-tu ta vie ?* » – *Dieu*

Je sais que vous n'êtes peut-être pas une personne de foi, donc cette question n'a peut-être pas de sens pour vous. Mais je m'en voudrais de ne pas le partager avec vous. Jeune homme de dix-sept ans, j'ai donné ma vie à Dieu. C'était la plus grande

décision de ma vie ! Je suis d'accord avec Ralph Waldo Emerson, qui a écrit : « Tout ce que j'ai vu m'apprend à faire confiance au Créateur pour tout ce que je n'ai pas vu. » Plus je vis longtemps, plus je lui fais confiance. D'ailleurs, quand Dieu vous pose une question, ce n'est pas pour Son bénéfice. C'est pour le vôtre.

Questions que j'ai posées et qui ont changé ma vie

Ces questions clés posées par d'autres m'ont certainement marqué. Cependant, certaines questions clés que j'ai posées aux autres, dès mon enfance, ont été tout aussi marquantes. Voici les dix questions – et réponses – qui ont eu le plus grand impact sur ma vie :

1. « Maman, à quel point m'aimes-tu ? »

Quand j'étais enfant, j'ai posé cette question à ma mère à plusieurs reprises. Ce n'était pas parce que je doutais de la réponse ; c'était parce que je m'en délectais. La réponse de maman était toujours la même : « De tout mon cœur, sans condition. » Et souvent, elle expliquait que son amour inconditionnel signifiait qu'elle m'aimerait toujours, quoi que je fasse.

Maman me disait que je pouvais toujours lui parler et qu'elle écouterait et comprendrait toujours. Et c'était vrai. Elle a vécu ces paroles non seulement lorsque j'étais enfant, mais aussi lorsque je suis devenu adulte. Pendant soixante-trois ans, j'ai vécu dans la sécurité de l'amour de ma mère. Elle me connaissait bien et m'aimait malgré moi. Lorsqu'elle est décédée, elle a laissé une place vide dans mon cœur qui ne pourra jamais être comblée par une autre personne. J'attribue une grande partie de mon succès et de ma volonté de prendre des risques à l'amour inconditionnel qu'elle m'a toujours donné.

2. «Margaret, veux-tu m'épouser?»

Un été, au camp de jeunes, je sortais avec une fille nommée Marcha. Lorsqu'elle m'a présenté à une amie nommée Margaret, J'étais abasourdi. Dès que j'ai vu Margaret, je me suis dit : « Je ne tiens pas la main de la bonne fille. » J'ai immédiatement commencé à poursuivre Margaret. Nous sommes sortis ensemble au lycée et à l'université, et après le plus grand travail de vente de l'histoire de l'humanité, elle m'a épousé.

Margaret est l'amour de ma vie et ma conseillère la plus fiable. Elle a joué un rôle essentiel dans chaque décision que nous avons prise pendant plus de quarante ans de mariage. Au cours de nos premières années, elle m'a aidé à supporter une lourde charge de travail et m'a permis de poursuivre ma vocation avec un engagement total. Aujourd'hui, ma plus grande joie est de passer du temps avec elle.

3. « Pasteur, comment avez-vous construit une grande église ? »

En tant que jeune pasteur, j'ai été influencé par les livres d'Elmer Towns, qui a beaucoup écrit sur la croissance de l'Église. Il a mis en avant les grandes églises américaines et les pasteurs qui les dirigeaient, ce qui a créé en moi une soif de développer une grande église.

Inspiré par les histoires que j'ai lues sur les dix plus grandes églises du pays, j'ai commencé à appeler leurs dirigeants et à demander à chacun un rendez-vous afin de pouvoir poser des questions. Comme ils ne me connaissaient pas et que je voulais que cela en vaille la peine, je leur ai proposé cent dollars pour trente minutes de leur temps (ce qui représentait environ une semaine de mon salaire annuel). Quelques-uns ont dit oui.

Au cours des quatre années suivantes, j'ai visité les églises des dirigeants qui ont accepté de me rencontrer et je leur ai posé des questions sur leur succès. Lorsque j'ai terminé ce projet, je suis arrivé à cette conclusion : « Tout dépend du leadership. » Cette vérité a été la pièce maîtresse de mon parcours de leadership et m'a incité à apprendre aux autres à diriger pour le reste de ma vie.

4. « Les, pourquoi écrivez-vous des livres ? »

Je n'ai jamais eu l'intention d'être auteur. J'adorais lire des livres, mais je n'avais jamais eu envie d'écrire, jusqu'à ce que je demande à mon ami auteur Les Parrott pourquoi il écrivait. Sa réponse a changé ma vie. Il a déclaré : « J'écris des livres pour

influencer des gens que je ne rencontrerai jamais. Les livres augmentent mon audience et mon message.

Dès l'instant où j'ai entendu cela, j'ai décidé que je devais écrire. L'idée d'avoir un impact sur des personnes que je ne rencontrerais jamais a alimenté la passion que je possédais déjà pour ce que j'enseignais. Là où je n'avais pas le désir d'écrire, mon désir d'influencer davantage de gens m'a donné envie d'écrire. Aujourd'hui, vingt-cinq millions de livres plus tard, mon rêve s'est réalisé.

5. « Papa, puis-je avoir ta bénédiction pour quitter cette organisation ? »

C'était la question la plus difficile que j'ai jamais posée. Pourquoi? Mon père était un dirigeant de l'organisation que je voulais quitter et il avait passé toute sa vie à investir dans les gens qui la composaient. J'y avais grandi et c'était tout ce que je savais. Mes amis étaient là. Mon histoire était là. C'était sûr.

Mais j'ai aussi compris que mon avenir ne pouvait pas être là. Si je voulais continuer à grandir et poursuivre ce que je croyais être ma vocation, je savais que je devrais explorer de nouveaux territoires. Je devrais abandonner tout ce que je savais pour apprendre ce que je ne savais pas. En larmes, mon père m'a donné sa bénédiction. Cette question – et sa réponse gracieuse et altruiste – ont ouvert la porte et m'ont permis de marcher vers un avenir illimité.

6. « Dirigeants, que dois-je faire que personne d'autre ne puisse faire à part moi ? »

L'entretien avait été long et j'avais répondu à des dizaines de questions posées par les dirigeants du comité de recherche de Skyline Church. Ils m'invitaient à devenir le leader de l'église wesleyenne la plus influente au monde. Ce fut un grand privilège. Je suivrais Orval Boucher, le pasteur fondateur qui les a dirigés pendant vingt-sept ans. Il avait tout fait pour l'Église et était grandement vénéré et aimé. Mais je savais aussi que ce serait un grand défi. Je savais que je ne serais pas en mesure de

remplir ses chaussures ni de répondre aux attentes du comité de recherche.

Quand ils ont fini de poser toutes leurs questions, j'ai posé les miennes. Je voulais connaître les responsabilités que moi seul pouvais assumer. Cette question a donné lieu à une conversation de deux heures et a fourni une base sur laquelle je pouvais diriger.

J'ai donné à la congrégation quatorze années de ma vie et Skyline a été nommée l'une des dix églises les plus influentes d'Amérique pendant mon séjour. Ce fut un privilège fantastique de servir là-bas et l'une des meilleures expériences de ma vie.

7. « Charlie, veux-tu m'aider à écrire des livres ? »

Apprendre à écrire n'a pas été une tâche facile pour moi. Lors de l'écriture de mon premier livre, j'ai travaillé quatre heures une nuit dans une chambre d'hôtel et je n'avais qu'un seul paragraphe mal écrit à montrer. Mais j'ai persévéré. Et après plusieurs mois d'efforts, j'ai terminé *Think on These Things*. Il contenait trente-trois chapitres, dont chacun ne comptait que trois ou quatre pages, mais c'était un début.

Au cours des quatorze années suivantes, j'ai écrit un total de neuf livres, mais je souhaitais en faire plus. C'est alors que j'ai demandé à Charlie Wetzel de m'aider. Nous avons commencé à écrire ensemble en 1994. Au cours des vingt années qui ont suivi, nous avons écrit plus de soixante-cinq livres ensemble et vendu plus de 24 millions d'exemplaires. De

tout mon entourage, il a touché plus de personnes que quiconque.

8. "Kevin, puis- je te harceler ?"

En 1995, j'ai décidé que je voulais encadrer dix personnes de manière continue. J'ai fait cela parce que je savais qu'ajouter de la valeur aux personnes à haut potentiel qui ont soif de croissance est l'un des meilleurs investissements qu'un leader puisse faire. Depuis, j'ai continué à le faire chaque année.

Au fil des années, la liste des personnes que j'encadre a continué de changer, mais j'ai toujours trié sur le volet les personnes dans lesquelles j'investis. Personne n'a donné un meilleur retour sur le temps que j'investis que Kevin Myers. L'église qu'il a fondée, 12Stone, est aujourd'hui l'une des congrégations les plus dynamiques et les plus influentes d'Amérique. Je l'ai vu passer d'un bon leader à un leader fantastique.

Il y a quelques années, il m'a dit qu'il avait l'intention de construire un centre de leadership qui formerait des dirigeants du monde entier, et il m'a demandé s'il pouvait lui donner mon nom. J'ai été étonné par la demande. J'avais autrefois eu l'idée de faire ce qu'il faisait, et cela ressemblait à la réalisation d'un rêve perdu.

«Je serais honoré», répondis-je. « Quelles seraient mes obligations ? »

"Utilisez simplement cette installation pour inspirer et former les dirigeants", a répondu Kevin. "C'est tout."

La réponse de Kevin m'a époustouflé. Aujourd'hui, le John
Maxwell

Le Leadership Center est stratégiquement situé près d'Atlanta, en Géorgie, et forme des dirigeants du monde entier. Je crois que cela établira un héritage de leadership qui me survivra. Et tout a commencé parce que j'ai posé une question à un jeune pasteur au potentiel illimité.

9. « Jeff, qui sais-tu que je devrais connaître ? »

Il y a de nombreuses années, j'ai commencé à poser cette question chaque fois que je rencontrais quelqu'un pour la première fois. Parfois, cela n'a produit aucun résultat. Souvent, cela m'amène à rencontrer quelqu'un d'utile ou d'intéressant. Mais quand j'ai posé cette question à Jeff Brown, cela a changé ma vie. Pourquoi? Parce que Jeff m'a présenté John Wooden, l'un des plus grands entraîneurs et professeurs de notre époque.

Je parle souvent de Coach Wooden, des conseils et de la sagesse qu'il m'a transmis dans la vie. Après l'introduction de Jeff, Coach Wooden et moi sommes devenus amis et il est devenu mon mentor. Il m'a appris plus que toute autre personne et m'a inspiré pour écrire mes livres *Today Matters* et *Parfois vous gagnez – Parfois vous apprenez*.

Je veux vous encourager. Lorsque vous rencontrez des personnes intéressantes, il y a de fortes chances qu'elles en connaissent d'autres qui sont intéressantes. Le vieil adage est vrai : ceux qui se ressemblent s'assemblent. Posez la question et je pense que cela ouvrira la porte à de merveilleux nouveaux amis et à des opportunités intéressantes.

10. « Lecteur, comment puis-je vous ajouter de la valeur ? »

Il y a des années, j'ai été interpellé par un autre auteur qui disait : « Lorsque j'écris, je pose toujours la question : « Le lecteur tournera-t-il la page ? » J'ai commencé à poser la même question lorsque j'ai commencé à écrire des livres. Je crois que la réponse sera oui tant que sur chaque page je suis en mesure de vous apporter une valeur ajoutée. C'est certainement mon désir pour ce livre. Pour moi, ajouter de la valeur est bien plus que de simples mots. C'est un concept qui définit ma vie. Et tant que je pourrai poser cette question et croire que la réponse sera oui, je continuerai à écrire des livres pour essayer de vous aider, vous et d'autres lecteurs potentiels.

L'homme d'État et philanthrope Bernard Baruch a déclaré : « Des millions de personnes ont vu la pomme tomber, mais Newton a été le seul à demander pourquoi. » Parce que Newton a pris le temps de poser des questions, le monde a bénéficié de sa théorie de la gravité.

« Des millions de personnes ont vu la pomme tomber, mais Newton a été le seul à demander pourquoi. »
—*Bernard Baruch*

Les questions ont du pouvoir. Quand je repense à l'évolution de ma vie, je constate que les questions ont marqué

le chemin de ma croissance, suscité des changements de direction positifs et conduit à de nombreux succès. Même si beaucoup d'entre nous essaient de paraître intelligents en donnant des réponses intelligentes, nous serions bien mieux lotis si nous concentrions notre attention sur le fait de poser des questions. Si nous posons de bonnes questions aux bonnes personnes, nous aurons un merveilleux retour sur notre vie. N'oubliez jamais : les bonnes questions informent ; de grandes questions se transforment !

Les bonnes questions informent ; les grandes questions se transforment.

Quelles questions les autres vous ont-elles posées et qui ont fait une différence positive dans votre vie ? Quelles questions avez-vous posées aux autres et qui vous aident encore aujourd'hui ? Devenez intentionnel à partir de ce moment en étant un questionneur. Vous devriez même vous poser des questions. Je fais. En fait, c'est l'objet du prochain chapitre.

2

Quelles questions dois-je me poser en tant que leader ?

En tant que jeune leader débutant dans ma carrière, j'étais toujours pressé. Rempli de passion et de vision, j'avais un programme urgent à poursuivre, ce qui m'a incité à essayer d'obtenir l'adhésion des autres. J'ai donné beaucoup de directives et posé très peu de questions à cause de cela. En conséquence, je me trompais souvent mais je doutais rarement.

Mon attitude a changé lorsque j'ai pris une mauvaise décision qui a affecté plusieurs personnes de mon organisation. C'est à ce moment-là que j'ai réalisé que lorsqu'un leader prend une mauvaise décision, cela affecte non seulement lui mais aussi beaucoup d'autres personnes. Cela m'a fait réfléchir. Alors que la maturité personnelle peut signifier être capable de voir *au-delà* de soi-même, la maturité du leadership signifie considérer les autres *avant* soi-même. J'ai reconnu que je ne pouvais plus être un Lone Ranger, faire mon propre truc et demander aux autres de faire ce que je voulais. J'avais besoin d'anticiper et de penser aux autres.

Alors que la maturité personnelle peut signifier être capable de voir *au-delà* de soi-même, la maturité du leadership signifie considérer les autres avant soi-même.

J'ai commencé à le faire en posant des questions. J'ai expliqué dans le premier chapitre à quel point les questions sont importantes. Les questions sont la base de l'apprentissage. Mais ils constituent également le fondement d'un meilleur leadership. Je m'en suis rendu compte lors d'une conversation avec l'un de mes mentors, l'entraîneur John Wooden, ancien entraîneur de basket-ball des Bruins de l'UCLA. Nous déjeunions. Comme d'habitude pour ces séances, je m'étais préparé pendant des heures et j'avais une liste de questions sur un bloc juridique. Ce qu'il a dit ne répondait même pas à l'une de mes questions. Il l'a simplement mentionné en passant, mais cela a attiré mon attention. L'entraîneur a dit : « John, il y a une question

Je me le demande tous les jours. »

Mon cœur a bondi d'impatience alors que j'attendais l'avis de cet entraîneur très performant connu pour sa grande sagesse. Je partagerai avec vous quelle était la véritable question plus tard dans ce chapitre. Même si elle a de la valeur, la pratique qu'il partageait l'était encore plus. J'ai réalisé à ce moment-là que les bons dirigeants *se posent* des questions.

Après ma séance avec Coach, j'avais hâte de rentrer à la maison, de passer du temps dans mon fauteuil de réflexion et d'écrire les questions que je devrais me poser chaque jour en

tant que leader. Les questions que j'ai découvertes sont celles que je vais partager avec vous dans ce chapitre.

Ce que vous devez vous demander

Si vous êtes un leader, vous comprenez que les questions font toujours partie de la vie d'un leader. La question est : qui pose les questions ? En tant que leader, je peux permettre aux autres de me poser les questions difficiles et importantes, ou je peux prendre mes responsabilités, être proactif et me poser ces questions. J'ai réalisé qu'en me posant des questions difficiles, je peux maintenir mon intégrité, augmenter mon énergie et améliorer ma capacité de leadership.

Depuis que j'ai rédigé les questions que je me pose en tant que leader, je les ai examinées et réfléchies des centaines de fois. Beaucoup de ces questions sont personnelles, mais je pense qu'elles peuvent aussi vous aider autant qu'elles m'ont aidé. Je vous les transmets à titre indicatif, en vous proposant d'élaborer votre propre liste.

1. Est-ce que j'investis en moi-même ? Une question de Croissance personnelle

L'investissement le plus important que vous et moi ferons est en nous-mêmes. Cet investissement déterminera le rendement que nous retirerons de la vie. Le mentor de Jim Rohn, John Earl Shoaff, lui a dit : « Jim, si tu veux être riche et heureux, apprenez bien cette leçon : apprenez à travailler plus dur sur vous-même que sur votre travail. » Jim a bien appris cette leçon. Comme il l'a souligné un jour : « Le livre que vous ne lisez pas ne peut pas vous aider ; le séminaire auquel vous ne participerez pas ne peut pas changer votre vie. Les affaires s'améliorent lorsque vous vous améliorez. Ne souhaitez jamais que ce soit plus facile, souhaitez que tu sois meilleur.

Depuis 1974, j'investis intentionnellement en moi-même et depuis presque aussi longtemps, j'encourage les autres à faire de même. Certaines personnes le font ; d'autres non. Pourquoi donc ? Je crois que trois facteurs principaux entrent en jeu. Ceux-ci détermineront si et comment vous investirez en vous-même :

Votre image de soi : comment vous vous voyez

Que pensez-vous de vous-même en tant que personne ? Es-tu positif ? Etes-vous négatif ? Sur une échelle de 1 à 10, quel chiffre utiliseriez-vous pour décrire ce que vous pensez de vous-même ? Prenez un moment et évaluez-vous.

Quel que soit le chiffre que vous avez choisi pour décrire votre image de soi, il décrit également votre volonté d'investir en vous-même. Par exemple, si vous évaluez votre image de soi à 5, vous serez prêt à investir en vous-même jusqu'à un niveau 5, mais pas plus. C'est pourquoi les personnes ayant une faible image d'elles-mêmes n'investissent pas beaucoup en elles-mêmes. Ce n'est pas ce que vous êtes qui vous empêche d'investir en vous-même ; c'est ce que vous pensez être – ou n'êtes pas. Vous ne pourrez jamais parier sur vous-même si vous ne croyez pas en vous.

Vous ne pourrez jamais parier sur vous-même si vous ne croyez pas en vous.

Beaucoup de gens se retrouvent à penser comme Snoopy, le beagle de la bande dessinée *Peanuts* , qui pense : « Hier, j'étais un chien. Aujourd'hui, je suis un chien. Demain, je serai probablement encore un chien. Soupir. Il y a si peu d'espoir d'avancement ! Faire cela, c'est se vendre à découvert. Les gens ne sont pas coincés dans des situations sans issue lorsqu'il s'agit de leur potentiel. Nous avons la capacité de faire d'énormes progrès. Mais nous devons d'abord croire en nous-mêmes.

Votre rêve : comment vous voyez votre avenir

Lorsque je me suis assis pour écrire *Mettez votre rêve à l'épreuve* , mon désir était d'aider les gens à faire de grands progrès vers leurs rêves. Ce que je n'avais pas réalisé avant que le livre soit écrit et que je commence à en parler, c'est que

beaucoup de gens n'ont pas de rêve. J'étais choqué. Ma vie a été remplie d'espoirs, de rêves et d'aspirations. Pour cette raison, j'ai supposé que tout le monde avait au moins un rêve. J'ai eu tort. Pourquoi est-ce important ? Parce que la taille de votre rêve détermine la taille de votre investissement. Si votre rêve est grand, vous investirez en vous-même pour le réaliser. Si vous n'avez pas de rêve, vous n'investirez peut-être pas du tout en vous-même.

Mes débuts en tant que leader ont été très peu impressionnants. J'ai dirigé une vieille église de campagne fréquentée par quelques agriculteurs. Mais ma passion d'aider les gens était immense. Cela m'a rempli d'énergie. Mon rêve était de construire une grande église.

Nous gagnions très peu d'argent à cette époque. J'étais payé quatre-vingts dollars par semaine et Margaret travaillait une demi-journée comme institutrice de maternelle. Nous avons à peine réussi à nous en sortir. Mais parce que j'avais de grands rêves, je cherchais toujours des moyens de m'améliorer et d'améliorer mon leadership. Chaque fois que j'allais dans une librairie, c'était comme Noël. Je rentrais à la maison chargé de livres pour m'aider à grandir. Et j'étais toujours à la recherche de conférences qui pourraient m'aider. Margaret aurait grincé des dents parce que cela mettait une telle pression sur notre budget, mais elle a toujours fait en sorte que cela fonctionne. Elle croyait en moi autant que je croyais en moi. Les rêves que nous partagions pour notre avenir étaient plus grands que notre environnement ou nos circonstances et alimentaient notre désir de grandir.

Vos amis : comment les autres vous voient

Le conférencier motivateur Joe Larson a dit un jour : « Mes amis ne croyaient pas que je pouvais devenir un orateur à succès, alors j'ai fait quelque chose à ce sujet. Je suis sorti et j'ai trouvé de nouveaux amis. Cela peut paraître dur, mais c'est ce dont a besoin quiconque est entouré de personnes qui ne croient pas en eux.

L'une de mes décisions de croissance les plus importantes a été d'élargir mes horizons et de trouver d'autres personnes dont la passion de grandir et d'aider les autres était similaire à la mienne. À cette époque, je n'avais que trente-trois ans et j'ai laissé tout ce que je connaissais et tous ceux que je connaissais. Cette décision a demandé du courage. Cependant, si j'étais resté là où j'étais, je n'aurais jamais atteint le niveau supérieur.

Les gens ont besoin des autres pour les aider à rester inspirés et à grandir. Le médecin missionnaire Albert Schweitzer affirmait : « Dans la vie de chacun, à un moment donné, notre feu intérieur s'éteint. Il s'enflamme ensuite lors d'une rencontre avec un autre être humain. Nous devrions tous être reconnaissants envers ces personnes qui ravivent l'esprit intérieur. Si vous avez des amis qui allument votre feu intérieur, vous avez beaucoup de chance ; ils vous donneront envie de continuer à investir en vous-même et à grandir. Si ce n'est pas le cas, trouvez-en, car rien n'est plus important pour votre potentiel de leader que votre croissance personnelle quotidienne.

2. Suis-je vraiment intéressé par les autres ?

Une question de motivation

Quelqu'un a dit un jour : « Les gens ont deux raisons de faire quelque chose : une bonne raison et la vraie raison. » Pour que vous soyez un bon leader dans vos relations avec les gens, la bonne raison doit être la même que la vraie raison. Vos motivations comptent.

Si vous êtes un leader – ou souhaitez le devenir – vous devez vous demander pourquoi. Il y a une grande différence entre les personnes qui veulent diriger parce qu'elles s'intéressent réellement aux autres et désirent les aider, et celles qui veulent s'aider uniquement elles-mêmes. Les gens qui dirigent pour des raisons égoïstes cherchent...

- **Pouvoir** : Ils aiment le contrôle et continueront à s'ajouter de la valeur en réduisant la valeur des autres.
- **Position** : Les titres sont la nourriture de leur ego. Ils veillent continuellement à ce que les autres sentent leur autorité et connaissent leurs droits en tant que leader.
- **Argent** : Ils utiliseront les gens et se vendront pour obtenir un gain financier.
- **Prestige** : Il est plus important pour eux d'être beaux que d'être et de faire le bien.

Il est facile pour un leader de perdre sa concentration. C'est pourquoi je dois vérifier mes motivations quotidiennement. Je ne veux jamais faire passer mon leadership avant les personnes que je dirige.

Les leaders naturellement doués ont des capacités qu'ils peuvent facilement utiliser pour leur avantage personnel. Ils voient les choses avant les autres, et ils voient souvent plus que les autres. En conséquence, ils bénéficient de l'avantage d'avoir un bon timing et d'avoir une vue d'ensemble. Cela les met en mesure de tirer le meilleur parti des opportunités.

Si je peux voir quelque chose avant vous, je peux commencer avant vous, et cela garantit souvent une victoire. Si je vois plus que vous, mes décisions seront probablement meilleures que les vôtres. Je gagne encore ! La question n'est donc pas « le leader a-t-il un avantage sur les autres ? » La réponse à cette question est oui. La question est : « Le leader utilisera-t-il cet avantage pour son gain personnel ou pour le bénéfice de tous les membres de l'équipe ? C'est pourquoi je dois me demander si je m'intéresse réellement aux autres. Cela contrôle mon égoïsme naturel et purifie mes motivations.

Les dirigeants risquent toujours d'abuser de leur pouvoir. C'est pourquoi, lorsque je me suis adressé aux dirigeants des Nations Unies, j'ai abordé le thème « Trois questions que les gens posent à leur dirigeant ». Ces questions sont :

Pouvez-vous m'aider? C'est une question de compétence.
Est-ce que tu tiens à moi ? C'est une question de compassion.
Puis-je te croire? C'est une question de caractère.

Notez que deux de ces questions portent sur les motivations d'un leader. Si les adeptes se soucient de la motivation des dirigeants, les dirigeants eux-mêmes devraient l'être aussi.

Permettez-moi de dire encore une chose à ce sujet : remettre en question vos motivations n'est pas la même chose que remettre en question votre caractère. Si vous avez un mauvais caractère, vos motivations seront probablement mauvaises. Mais si vous avez un caractère solide, vous pouvez toujours devenir la proie de mauvaises intentions. Les motivations sont généralement liées à des situations ou à des actions spécifiques. Le caractère est basé sur des valeurs. Si vous avez de mauvaises motivations dans une situation particulière, mais que vos valeurs sont bonnes et que votre caractère est fort, vous détecterez probablement où vous vous trompez et aurez la possibilité de le corriger.

C'est la raison pour laquelle nous avons commencé à enseigner des valeurs aux dirigeants par le biais de mon organisation à but non lucratif, EQUIP. Lorsque les dirigeants apprennent et vivent de bonnes valeurs, ils se valorisent et rehaussent la valeur des autres. C'est le fondement d'un leadership positif.

Lorsque les dirigeants apprennent et vivent de bonnes valeurs, ils deviennent plus précieux et rehausser la valeur des autres.

3. Suis-je ancré en tant que leader ? Une question de

La stabilité

Tout comme les dirigeants sont susceptibles d'agir pour leur avantage personnel, ils sont également susceptibles d'avoir un sentiment exagéré de leur propre importance. C'est pourquoi ils doivent garder les pieds sur terre. Qu'est-ce que je veux dire par là ? Les bons leaders doivent faire preuve de trois qualités importantes :

Humilité : Comprendre votre place à la lumière d'une vision d'ensemble

J'ai lu un jour qu'à l'apogée de l'Empire romain, certains généraux étaient honorés d'un *triomphe* , une procession d'honneur à travers la ville de Rome au cours de laquelle le général était précédé par des légions en marche, des hérauts claironnant et des ennemis vaincus et capturés dans la victoire. Alors que le général montait sur un char et était acclamé par pratiquement tout le monde dans la ville, un esclave tenait une couronne de laurier au-dessus de sa tête pour signifier sa victoire. Mais à mesure que la procession se poursuivait, l'esclave avait une responsabilité supplémentaire. Il devait murmurer à l'oreille du général les mots suivants : « Hominem te memento », ce qui signifie « Souviens-toi que tu n'es qu'un homme ».

Les dirigeants peuvent commencer à penser que tout dépend d'eux, surtout lorsque leur équipe ou leur organisation

gagne. Plus l'accomplissement est grand, plus il est nécessaire de vérifier leur ego. C'est pourquoi il est si important qu'ils restent ancrés. La qualité la plus importante d'une personne bien ancrée est l'humilité.

Qu'est-ce que l'humilité ? Mon ami Rick Warren dit : « L'humilité ne consiste pas à nier vos forces. L'humilité, c'est être honnête à propos de vos faiblesses. Nous sommes tous un ensemble de grandes forces et de grandes faiblesses et l'humilité consiste à être honnête à propos des deux. ⁶—Ma conviction est que l'humilité est un choix quotidien pour rendre hommage à Dieu pour nos bénédictions et aux autres pour nos succès.

**« L'humilité ne consiste pas à nier vos forces. L'humilité, c'est être honnête à propos de vos faiblesses.
—Rick Warren**

Les dirigeants humbles sont à l'aise avec qui ils sont et ne ressentent pas le besoin d'attirer l'attention sur eux-mêmes. Ils se délectent des réalisations des autres, leur donnent les moyens d'exceller et leur permettent de briller. Cela ne signifie pas qu'un leader doit se fondre dans le décor. Cela signifie simplement avoir la bonne perspective. L'auteur sur le leadership, Patrick Lencioni, affirme que les bons leaders peuvent motiver les autres tout en étant humbles. Il écrit : « J'ai défini l'humilité comme la prise de conscience qu'un leader n'est intrinsèquement pas meilleur que les personnes qu'il dirige, et

le charisme comme la prise de conscience que les actions du leader sont plus importantes que celles des personnes qu'il dirige. En tant que dirigeants, nous devons nous efforcer de faire preuve d'humilité et de charisme.

J'ai récemment lu l'histoire d'une leader qui incarne l'humilité charismatique : Angela Ahrendts. Pendant sept ans, elle a été PDG de Burberry, une maison de couture de luxe dont le siège est à Londres. Tout en dirigeant l'entreprise, elle a transformé sa marque, accru sa réputation mondiale et plus que triplé ses ventes annuelles et sa valeur.

Ahrendts est connue comme une innovatrice, mais elle est également connue pour être le genre de leader qui favorise la collaboration, favorise l'esprit d'équipe et renforce la confiance. La clé? Ahrendts dit :

«C'est de la compassion. C'est l'humilité. C'est dire merci. [7](#)

À seulement cinquante-trois ans, Ahrendts était installée chez Burberry et aurait pu y continuer jusqu'à ce qu'elle décide de prendre sa retraite. Au lieu de cela, elle a fait quelque chose qui a surpris beaucoup de gens. Elle a choisi de quitter son poste de PDG de cette entreprise pour devenir vice-présidente senior d'Apple. Comme l'a demandé l'écrivain Jeff Chu : « Pourquoi un PDG deviendrait-il le subalterne de quelqu'un d'autre ? » [8](#) Parce qu'un leader humble et ancré est prêt à relever un nouveau défi, même si cela implique de prendre des risques, de renoncer au pouvoir et de perdre une certaine autonomie.

Authenticité : être bien dans sa peau

Les dirigeants qui réussissent sont souvent mis sur des piédestaux par les gens. Pour rester réels et ancrés, les dirigeants doivent quitter ce piédestal et rester aux côtés du peuple. Ils le font en étant honnêtes et authentiques. C'est peut-être la raison pour laquelle Mark Batterson, auteur et pasteur principal de la National Community Church à Washington, DC, identifie l'authenticité comme la nouvelle autorité en matière de leadership.

Si vous êtes un leader, votre objectif est d'élever vos collaborateurs, pas de les laisser vous élever. Si vous permettez aux autres de vous mettre sur un piédestal ou si vous minimisez vos défauts et accentuez vos réussites, vous créez ce que j'appelle le Success Gap. C'est une distance perçue entre les personnes qui réussissent et celles qui réussissent moins. Les personnes inauthentiques profitent de cet écart, protègent leur image, essaient de rester au-dessus de la foule et, le cas échéant, font paraître l'écart encore plus grand.

En revanche, les dirigeants authentiques travaillent dur pour combler cet écart.

Comment? Ils parlent ouvertement de leurs échecs et de leurs lacunes. Ils utilisent l'humour autodérision et se moquent d'eux-mêmes. Lorsqu'on leur demande de parler, ils préfèrent les présentations simples, ils se promènent parmi les gens et se connectent avec eux avant et après leur passage sur scène. Ils font tout ce qu'ils peuvent pour être eux-mêmes sans prétention.

Appel : avoir un objectif qui est plus grand que vous

La troisième chose qui peut maintenir les dirigeants sur les pieds est leur vocation. Récemment, lors d'une séance de questions-réponses, on m'a demandé la différence entre un rêve et un appel. Ma réponse a été qu'un rêve est quelque chose que vous *voulez vraiment* faire, mais qu'un appel est quelque chose que vous *devez* faire. Regardez la vie de personnes comme Thomas Edison, Henry Ford, Mère Teresa, Martin Luther King Jr. et Steve Jobs. C'étaient des gens qui se sentaient obligés d'accomplir le travail de leur vie.

Un rêve est quelque chose que tu *veux vraiment* faire, mais un appel est quelque chose tu *dois* faire.

Chaque jour, je me réveille en sachant que ma vocation est d'ajouter de la valeur aux dirigeants afin qu'ils puissent multiplier la valeur pour les autres. C'est ce que je fais depuis quarante ans. C'est qui je suis. C'est ce que je sais. C'est ce que je veux et j'aime faire. Ce n'est pas du travail. Comme le dit le vieil adage, le travail n'est pas un travail à moins que vous préféreriez faire autre chose. Je ne veux rien faire d'autre.

Le travail n'est pas un travail à moins que vous préféreriez faire autre chose.

L'auteur et expert en marketing Seth Godin conseille : « Au lieu de vous demander quelles seront vos prochaines vacances, vous devriez peut-être établir une vie à laquelle vous n'avez pas besoin de vous échapper. » Je pense que c'est quelque chose auquel tout le monde devrait aspirer. Il n'y a rien de tel que de faire ce pour quoi vous avez été créé. Je sais ça pour moi...

Quand j'ai trouvé mon pourquoi, j'ai trouvé mon chemin.
Quand j'ai trouvé mon pourquoi, j'ai trouvé ma volonté.
Quand j'ai trouvé mon pourquoi, j'ai trouvé mes ailes.

Je ne veux jamais devenir un leader si imbu de lui-même qu'il devienne incapable d'accomplir son objectif. Les dirigeants qui font cela deviennent instables. C'est pourquoi je me vérifie pour m'assurer de rester ancré. Si je maintiens l'humilité, fais preuve d'authenticité et reste fidèle à ma vocation, il y a de fortes chances que je sois capable de garder les pieds sur terre.

4. Est-ce que j'ajoute de la valeur à mon équipe ?

UN

Question du travail d'équipe

Je vous ai partagé au début du chapitre que John Wooden m'a dit lors d'une de nos séances de mentorat : « Il y a une question que je me pose chaque jour. » Voici ce qu'il a dit : « Chaque jour, je me demande : comment puis-je rendre mon équipe meilleure ? » Non seulement cette question m'a inspiré à créer ma propre liste de questions à me poser en tant

que leader, mais c'est une si bonne question qu'elle a également fait partie de ma liste.

En tant que leader, je dois déterminer ce que je peux faire pour améliorer mon équipe, ajouter de la valeur aux joueurs et promouvoir le travail d'équipe. Voici mes suggestions pour ajouter de la valeur, basées sur ce que j'ai appris de Coach Wooden. Chaque jour, j'essaie de faire ce qui suit :

Promouvoir un engagement total

Patricia Fripp, coach de conférences pour cadres, déclare : « Une équipe est un groupe de personnes qui ne sont peut-être pas égales en termes d'expérience, de talent ou d'éducation, mais en termes d'engagement. » Une équipe dont les membres ne sont pas engagés est vouée à avoir des performances inégales lorsque la pression monte. Cet engagement doit commencer par le leader et s'étendre à l'ensemble de l'équipe.

« Une équipe est un groupe de personnes qui ne sont peut-être pas égales en termes d'expérience, de talent, ou l'éducation mais dans l'engagement.

—Patricia Fripp

Lorsque l'entraîneur Wooden remarquait qu'un joueur ne se donnait pas à 100 % à l'entraînement, il prenait cette personne à part et lui disait : « Je sais que vous pensez que vous pouvez rattraper demain ce que vous ne faites pas aujourd'hui, mais c'est impossible. Si vous donnez 50 pour cent aujourd'hui, vous ne pourrez pas donner 150 pour cent demain ! On ne peut jamais se donner à plus de 100 pour cent.

Si vous êtes un leader, la véritable mesure de votre réussite n'est pas de faire travailler les gens. Cela n'incite pas les gens à travailler dur. Cela amène les gens à travailler dur ensemble. Cela demande un engagement.

Créer un environnement d'encouragement et de soutien

L'un des aspects les plus agréables du travail d'équipe est que vous avez toujours les autres à vos côtés. Il s'agit de rassembler, pas de séparer. C'est plusieurs voix, un seul cœur. Mais cela n'arrive souvent que s'il existe un environnement d'encouragement et de soutien. Les dirigeants doivent assumer la responsabilité de travailler à la création de cela.

L'une des façons dont Coach Wooden y parvenait était de demander à ses joueurs de reconnaître les compétences et les contributions des autres. Il a dit à chaque joueur que si un coéquipier faisait une belle passe ou faisait un choix qui lui permettait de marquer, il devrait reconnaître son coéquipier en revenant sur le terrain. Un jour, un joueur a demandé : « Coach, si nous faisons cela, que se passera-t-il si le coéquipier qui a effectué la passe décisive ne regarde pas ? » L'entraîneur Wooden a répondu : « Il cherchera toujours. » Coach savait que les gens recherchent et prospèrent grâce à la reconnaissance et à l'appréciation.

Identifier l'adversité comme une opportunité de développer son caractère

Le travail d'équipe n'est jamais mis à l'épreuve dans les bons moments. Vous savez à quel point votre équipe est bonne

lorsque l'adversité frappe. Il vous présente vous-même et révèle où vous êtes fort et où vous êtes faible. Souvent, nous n'aimons pas cela, mais la réalité est que les pertes peuvent être des expériences d'apprentissage si votre attitude est bonne. L'auteur et apologiste CS Lew va encore plus loin dans cette réflexion. Il a écrit : « Dieu nous permet de vivre les moments difficiles de la vie afin de nous enseigner des leçons que nous ne pourrions apprendre autrement. »

L'entraîneur Wooden m'a dit que dans les premières années de son entraînement, son équipe ne disposait pas d'arène de basket-ball propre, donc tous ses matchs se jouaient dans les arènes des adversaires. Cela semble bien sûr être une épreuve. Cependant, l'entraîneur a estimé que ce désavantage pour son équipe était devenu un avantage lors du tournoi de la NCAA, car son équipe était habituée à jouer sur la route. Il serait sage de rechercher les opportunités dans l'adversité et d'en tirer des leçons.

Considérez les forces et les faiblesses de chaque personne

Un soir, je dînais avec l'ancien entraîneur de football universitaire Lou Holtz, mon ami et homme d'affaires Collin Sewell et d'autres amis à Odessa, au Texas. Alors que nous discutons de leadership et de travail d'équipe, Lou a dit quelque chose qui a retenu mon attention : « La liberté de faire ce que vous voulez prend fin lorsque vous avez des obligations et des responsabilités. Si vous voulez échouer, vous le pouvez, mais vous ne pouvez pas faire ce que vous voulez si vous avez des responsabilités envers les membres de l'équipe.

"La liberté de faire ce que vous voulez prend fin lorsque vous avez des obligations et des responsabilités."

—Lou Holtz

Je crois que c'est vrai. Si vous êtes un chef d'équipe, vous devez assumer la responsabilité d'aider votre équipe à réussir. Une grande partie de cela consiste à connaître les forces et les faiblesses de chacun et à utiliser les forces de chacun pour aider l'équipe à gagner. Vous pouvez le faire en demandant : « Qu'est-ce qui est le mieux pour le reste ? »

Beaucoup de gens ne pensent pas à poser cette question.
Pourquoi?

Parce que les gens sont souvent naturellement concentrés sur eux-mêmes. Voici un exemple. Lorsqu'une photo de groupe est prise avec vous, quelle est la première personne que vous recherchez lorsque vous voyez la photo ? Toi-même. Comment déterminer si c'est une bonne image ? Cela dépend généralement de votre apparence. Ce n'est qu'après avoir vérifié votre propre image que vous commencez à regarder celle des autres.

Le travail d'équipe exige que nous nous concentrions un peu moins sur nous-mêmes et un peu plus sur l'apparence de l'équipe. Pour réussir, nous devons accorder plus d'importance à la complémentarité qu'à la concurrence. Si nous voulons que l'équipe gagne, nous ne pouvons pas être comme l'homme de la bande dessinée qui dit à son ami : « Il n'y a peut-être pas de « je » dans l'équipe, mais il y a un « M » et un « E ». ' et ça m'épate ! »

Les bons leaders sont comme les bons entraîneurs. Ils savent comment faire ressortir le meilleur des membres de leur équipe. C'est ce qu'a fait John Wooden. C'est aussi ce qu'a fait le légendaire entraîneur de la NFL, Vince Lombardi. Lorsqu'il a repris les Packers de Green Bay, l'équipe avait subi onze saisons consécutives de défaites. Lombardi a transformé l'équipe en une saison. Comment? En découvrant les forces et les faiblesses de ses joueurs et en les aidant à donner le meilleur d'eux-mêmes. En particulier, Bart Starr, Jim Taylor et Paul Hornung, qui avaient tous siégé sur le banc sous le prédécesseur de Lombardi, ont excellé. En fait, tous les trois se sont retrouvés au Temple de la renommée.

Si vous êtes un leader et que vous n'ajoutez pas de valeur à votre équipe, vous devez vous demander si vous devriez ou non *être* le leader. Ajouter de la valeur aux membres de l'équipe et les aider à gagner, voilà ce qu'est le leadership.

5. Est-ce que je reste dans ma zone de force ? UN Question d'efficacité

De toutes les questions que je me pose en tant que leader, celle-ci est celle qui m'a le plus aidé à atteindre mon potentiel. Mais je ne savais pas le poser au début de ma carrière. En fait, lorsque j'ai débuté dans le leadership, je ne savais même pas que j'avais une zone de force ! J'ai tout fait. De plus, je passais trop de temps sur les mauvaises choses et confondais activité et progrès.

Le poète et critique Samuel Johnson a écrit : « Presque tout homme gaspille une partie de sa vie à tenter de montrer des qualités qu'il ne possède pas. » C'était moi. Mais ça va. Au début de notre vie, nous devons accomplir de nombreuses tâches qui ne mettent pas en valeur nos points forts. En fait, si nous ne faisons pas beaucoup de choses, nous ne parviendrons pas à *trouver* nos forces. Mais c'est triste si, après plusieurs années de carrière, nous n'avons toujours pas découvert nos atouts. Salomon, l'homme le plus sage qui ait jamais vécu, a dit : « Un don ouvre la voie et amène celui qui le donne en présence des grands. » ⁹ Comment pouvons-nous atteindre notre potentiel si nous ne savons pas ce que nous faisons bien ?

J'ai eu la chance d'avoir des parents qui reconnaissaient, encouragé et cultivé mes forces, j'ai donc commencé très tôt dans la vie dans ce domaine. Mais j'ai aussi travaillé à les connaître. J'ai essayé de nouvelles choses. J'ai demandé aux gens des commentaires constructifs. Et j'ai utilisé des outils pour m'aider à comprendre qui je suis. Celui que je recommande souvent aux autres est StrengthsFinder. Développée par des

membres de l'organisation Gallup, il s'agit d'une enquête à laquelle près de dix millions de personnes ont utilisé pour découvrir leurs cinq principaux atouts naturels.

**"Presque tout homme gaspille une partie de sa vie à tenter d'afficher ses
qualités
il ne possède pas.
—Samuel Johnson**

Au fur et à mesure que j'ai découvert mes points forts, je me suis discipliné pour travailler et améliorer ces points forts. Au fur et à mesure que je grandissais en eux, j'ai développé mon caractère unique et j'ai trouvé un plus grand sens du but. Le philosophe et poète Ralph Waldo Emerson affirmait : « Chaque homme a sa propre vocation ; son talent est son appel. Il existe une direction dans laquelle tout l'espace lui est ouvert. Ce qu'il décrit, c'est évoluer vers le potentiel illimité que chacun de nous possède lorsque nous trouvons et restons dans notre zone de force.

Rester dans vos points forts vous donne un avantage. Dans un monde où les gens passent une grande partie de leur temps à consolider leurs faiblesses, votre concentration sur la maximisation de vos forces vous distinguera des autres. C'est bien. Cependant, votre tentation en tant que leader pourrait être d'exploiter égoïstement cet avantage à des fins personnelles. Comme le dit Daniel Vasella, président de Novartis AG : « Lorsque vous obtenez de bons résultats... vous êtes généralement célébré et vous commencez à croire que la figure

au centre de tout ce toast au champagne, c'est vous-même. »
Vous devez vous en prémunir.

Rester dans vos points forts vous donne également des
opportunités.

Vous ne voulez pas les manquer. Dans l'avant-propos du livre
Aspire de mon ami Kevin Hall , Stephen R. Covey écrit :

La racine des opportunités est le port, c'est-à-dire
la voie d'entrée par voie d'eau dans une ville ou un
lieu d'affaires. Autrefois, lorsque la marée et les vents
étaient favorables et que le port était ouvert, il
permettait d'entrer pour faire du commerce, visiter, ou
envahir et conquérir. Mais seuls ceux qui avaient
reconnu l'ouverture pouvaient profiter du port ouvert,
ou de l'opportunité. [dix](#)

Plus vous vous concentrez sur vos points forts, mieux vous
serez en mesure de voir et de saisir les opportunités à mesure
qu'elles se présentent.

Si vous ne l'avez pas déjà fait, lorsque vous découvrirez
vos talents, vos dons et vos forces, vous arriverez à un point de
décision. Les utiliserez-vous pour naviguer ? Ou allez-vous
vous consacrer au travail acharné pour les développer ?

Quelqu'un qui a fait cela était le lanceur de la Major League
Nolan Ryan. Il ne faisait aucun doute que Ryan avait du talent.
Il a lancé son premier match sans coup sûr avant d'être au lycée.
Et en tant que lanceur au lycée, il a déjà retiré vingt et un
frappeurs sur des prises en un seul match. On a dit qu'il avait

lancé le ballon si fort qu'il avait brisé des os dans les mains de ses receveurs. Mais lorsque Ryan a atteint les ligues majeures, il a réalisé qu'il ne pouvait pas simplement compter sur son talent. Il devait l'améliorer. Ryan explique,

Tout ce que je savais, c'était lancer aussi fort que possible et aussi longtemps que possible. Au début de ma carrière dans la cour des grands, lorsque j'avais des ennuis, je revenais à cet état d'esprit. Finalement, après avoir échoué avec cette approche – j'ai appris que lorsque je lançais fort, je lançais des gars sauvages et marchais et je perdais des parties – cela m'est finalement venu à l'esprit. Si je ne faisais pas d'ajustement ou de changement, alors j'allais faire partie de ces joueurs très doués, mais qui n'en tiraient pas grand-chose.... Beaucoup de gens arrivent ici avec la capacité donnée par Dieu. , le cadeau qu'ils ont reçu. Mais pour rester ici et avoir une longue carrière, il faut s'engager à faire des sacrifices que la plupart ne feront pas continuellement. Le talent peut vous amener ici, mais il faut du travail, du vrai travail, pour rester ici, et il faut développer le côté mental de votre jeu pour vous démarquer à ce niveau. [11](#)

Ryan s'est séparé, à tel point qu'il s'est retrouvé au Temple de la renommée. Il a joué au plus haut niveau jusqu'à l'âge de quarante-six ans. Au moment où il a pris sa retraite, il avait remporté 324 matchs, enregistré 5 714 retraits au bâton (le plus

grand nombre de l'histoire), retiré 383 frappeurs en une saison (un autre record) et lancé sept sans coup sûr (également le plus de l'histoire). C'est ce qu'on appelle rester dans sa zone de force !

6. Est-ce que je prends soin d'aujourd'hui ? Une question de Succès

Les bons dirigeants se tournent naturellement vers l'avenir. Ils sont connus pour leur vision et pour guider les autres vers des destinations nouvelles et plus élevées. Cependant, l'avenir n'est pas le lieu où quelque chose s'accomplit. Cela arrive *aujourd'hui*. C'est pourquoi vous devez en prendre soin.

John Wooden disait souvent : « Faites de chaque jour votre chef-d'œuvre ». Comment fait-on cela? En faisant en sorte que chaque jour compte. Nous devons entendre chaque jour les paroles de l'ancienne Première ministre israélienne Golda Meir. Elle a dit : « Je dois gouverner l'horloge, pas être gouvernée par elle. »

"Je dois gouverner l'horloge, pas être gouverné par elle."

—*Golda Meir*

Il peut être difficile de comprendre ce que vous devriez faire chaque jour. Pour utiliser au mieux mon temps et correctement, il y a cinq domaines dans lesquels je veux m'assurer de m'occuper de mes affaires. Je ne peux pas tout faire tous les jours, mais je peux faire les choses les plus importantes chaque jour. Voici ce qu'il y a sur ma liste :

Foi

L'ancien président Jimmy Carter a affirmé : « Ma foi exige que je fasse tout ce que je peux, où que je sois, quand je le peux, aussi longtemps que je le peux, avec tout ce que je peux, pour essayer de faire une différence. » C'est une excellente perspective. Parce que je suis d'accord avec cela, je dois m'assurer d'exercer et de vivre ma foi chaque jour.

Pour moi, la foi signifie mettre Dieu en scène chaque jour. Et c'est une bonne nouvelle. Regarder tout avec Dieu en image me donne un sentiment de sécurité et de résilience. Lorsque votre journée sera remplie de ces deux qualités, vous passerez une bonne journée.

Famille

Depuis de nombreuses années maintenant, ma définition du succès est que ceux qui me sont les plus proches m'aiment et me respectent le plus. Pourquoi? Parce que si ceux qui me connaissent *vraiment* ne me respectent pas, cela signifie que je ne vis pas bien et que je ne fais pas ce que je devrais. Le respect se mérite. Garder cela à l'esprit est pour moi un test instinctif et m'aide à me rappeler de toujours faire le bien envers ma famille.

En tant que parents, Margaret et moi avons essayé de donner des racines et des ailes à nos enfants. Nous leur avons donné des racines en leur inculquant des valeurs qui leur permettront de rester ancrés. Aujourd'hui, ils ont de belles familles et transmettent les mêmes racines à leurs enfants. Nous avons également essayé de leur donner une bonne image d'eux-mêmes et avons cru en eux pour qu'ils puissent voler.

Aujourd'hui, nous essayons également de faire cela pour nos petits-enfants.

Voici ce que je sais. Vous ne pouvez pas faire grand-chose pour vos ancêtres, mais vous pouvez influencer vos descendants d'une manière merveilleuse.

Des relations

L'une de mes convictions profondes, que j'ai partagée dans mon livre *Winning with People*, est la suivante : « Toutes choses étant égales par ailleurs, les gens feront affaire avec des gens qu'ils aiment. Toutes choses n'étant pas égales, ils le seront quand même.

Le succès est un jeu relationnel. Le Dr Thomas W. Harrell, ancien professeur émérite de psychologie appliquée à l'Université de Stanford, a passé une grande partie de sa carrière à suivre un groupe de MBA après l'obtention de leur diplôme. Il a découvert que leurs moyennes cumulatives n'avaient que peu de lien avec leur réussite finale dans le monde des affaires. Ce qui comptait vraiment, c'était leurs compétences sociales. Les diplômés qui ont obtenu les emplois les plus prestigieux et les salaires les plus élevés étaient communicatifs, extravertis et énergiques. ¹² Comme le dit John Callen, recruteur de cadres basé à New York : « La compétence la plus recherchée, quel que soit le PDG, est la capacité à communiquer avec les gens. La personne capable de faire cela en affaires sera toujours recherchée.

« La compétence la plus recherchée par les PDG est la capacité à

communiquer avec les gens."

—John Callen

Les relations sont importantes dans tous les domaines de la vie. Ils aident à définir qui nous sommes et ce que nous pouvons devenir. La plupart d'entre nous peuvent attribuer notre succès à des relations cruciales.

Peu de choses vous rapporteront plus dans la vie que le temps et les efforts que vous consacrez à comprendre les gens et à établir des relations. Comme je le dis depuis des années : « Les gens ne se soucient pas de ce que vous savez jusqu'à ce qu'ils sachent à quel point vous vous souciez. » Prenez soin de vos relations aujourd'hui et vous faites beaucoup pour assurer votre réussite demain.

Mission

Ma mission, comme la vôtre, est personnelle. Je suis responsable de réaliser le mien. Vous êtes responsable de remplir le vôtre. Ma mission personnelle est d'ajouter de la valeur aux dirigeants qui multiplient la valeur chez les autres. Chaque jour, je dois me demander si je fais réellement cela. Je ne me suis jamais fixé pour objectif de créer des entreprises ou des organisations. Ma passion a été pour ma mission et j'ai conduit des organisations à essayer de la remplir.

Si j'accorde une attention personnelle à ma mission chaque jour, cela m'empêchera de m'en éloigner un jour dans le futur. Cela sera également vrai pour vous.

Santé

La discipline consistant à prendre soin de ma santé a été pour moi un combat quotidien. Bien manger et faire de l'exercice quotidiennement sont des choses que je trouve très facile de négliger. Et pendant de nombreuses années je l'ai fait. Pour moi, la seule façon d'être en bonne santé était de suivre le conseil de Mark Twain : « Mangez ce que vous ne voulez pas, buvez ce que vous n'aimez pas et faites ce que vous ne voudriez pas. »

Même si je n'ai pas beaucoup de désir naturel dans ce domaine, je possède un grand désir de bien finir ma vie, mais pas trop tôt. Mon cardiologue me dit souvent : « Vous aidez beaucoup de gens et vous avez la responsabilité de rester le plus longtemps possible. » Je travaille donc quotidiennement sur ma santé. Je ne le fais peut-être pas parfaitement, mais je le fais.

Chaque jour est un miracle irremplaçable. Aujourd'hui ne se reproduira plus, nous devons donc faire en sorte que cela compte. Faites cela aujourd'hui et demain prendra soin de lui-même.

**Chaque jour est un miracle irremplaçable. Aujourd'hui n'arrivera plus
jamais, alors
nous devons faire en sorte que cela compte.**

7. Est-ce que j'investis mon temps avec les bonnes personnes ? Une question de retour sur investissement

Le plus grand héritage qu'un leader puisse laisser, ce sont les autres dirigeants qu'il élève avant d'avoir terminé. Cela signifie trouver les bonnes personnes et investir continuellement en elles.

Les gens me demandent souvent comment trouver de grands leaders. La réponse est simple : sachez à quoi ressemble un grand leader. Si vous avez une image claire d'un bon leader et que vous pouvez la décrire avec des mots, vous savez ce que vous recherchez.

Si vous n'avez pas déjà votre propre liste, jetez un œil à la mienne et voyez quels facteurs vous désirez également chez les dirigeants avec lesquels vous travaillez :

1. **Le facteur d'influence** : influencent-ils les autres ?
2. **Le facteur de capacité** : ont-ils le potentiel de croître et de se développer ?
3. **Le facteur attitude** : Désirent-ils grandir et se développer ?
4. **Le facteur chimique** : nous aimons-nous ?
5. **Le facteur passion** : sont-ils motivés ?
6. **Le facteur caractère** : sont-ils ancrés ?
7. **Le facteur valeurs** — Nos valeurs sont-elles compatibles ?

8. **Le facteur travail d'équipe** : travaillent-ils bien avec les autres ?
9. **Le facteur de soutien** : m'apportent-ils une valeur ajoutée ?
10. **Le facteur créatif** — Peuvent-ils trouver des possibilités dans des impossibilités ?
11. **Le facteur d'option** — Leur contribution peut-elle me donner des options ?
12. **Le facteur des 10 pour cent** : font-ils partie des 10 pour cent des meilleurs membres de notre équipe ?

Lorsque j'ai commencé à former des leaders, j'étais tellement enthousiaste à l'idée de faire une différence auprès des gens que je ne faisais pas vraiment de distinction quant aux personnes dans lesquelles j'investissais mon temps. Pour parler franchement, j'ai recruté tout le monde. Mais j'ai ensuite découvert que tout le monde ne désire pas grandir et que relativement peu de personnes veulent vraiment faire la différence. C'est un problème, car on ne peut pas faire une différence avec des gens qui ne veulent pas faire une différence.

Vous pouvez investir autant de temps, d'efforts et de ressources dans deux personnes différentes et vous obtiendrez un retour complètement différent sur chacune. Lorsque j'ai réalisé que différentes personnes donnaient différents retours sur investissement (retours sur investissement), j'ai commencé à changer ma façon d'aborder le développement du leadership. J'ai commencé à réfléchir à ceux qui avaient bien rendu mon temps et à ceux qui ne l'avaient pas fait. Et c'est à ce moment-là que j'ai commencé à définir à quoi ressemble un bon leader.

Lorsque la situation est devenue claire pour moi, mes investissements sont devenus stratégiques et mes résultats se sont grandement améliorés.

Qu'y a-t-il sur votre liste ?

Prenez le temps de revoir ma liste et de créer la vôtre. Quels sont les facteurs les plus importants pour vous lors de la sélection et de l'investissement dans les leaders ? N'oubliez pas que votre capacité de leadership et votre héritage dépendent des leaders que vous formez.

L'auteur Noel M. Tichy déclare : « Le test ultime pour un leader n'est pas de savoir s'il prend des décisions intelligentes et prend des mesures décisives, mais s'il ou elle enseigne aux autres à être des leaders et bâtit une organisation capable de pérenniser son succès même lorsqu'il ou elle n'est pas là. Cela nécessite non seulement l'intention de former des leaders, mais aussi des personnes compétentes, désireuses et capables de grandir et de se développer.

Ce sont les sept questions que je me pose chaque jour en tant que leader, inspirées par ma conversation avec l'entraîneur John Wooden. Ils m'aident à réussir en continuant à grandir, en vérifiant mes motivations, en maintenant la stabilité, en promouvant le travail d'équipe, en tirant parti de mes forces, en me concentrant sur le moment présent et en investissant dans les bonnes personnes. J'espère que ma liste vous inspirera et vous encouragera à prendre le temps de réfléchir aux questions que vous devez vous poser chaque jour.

Socrate aurait déclaré : « Une vie sans examen ne vaut pas la peine d'être menée. » J'ajouterais que le leader non examiné ne vaut pas la peine d'être suivi. Les dirigeants qui ne prennent jamais le temps de se demander ce qu'ils font et pourquoi ils le font ont peu de chances de rester sur la bonne voie, de diriger de manière optimale et d'atteindre leur potentiel. C'est pourquoi nous devons continuer à nous poser des questions difficiles.

Le leader non examiné ne vaut pas la peine d'être suivi.

3

Quelles questions dois-je poser aux membres de mon équipe ?

Si je vous demandais d'imaginer de grands moments de leadership, quels genres de choses vous viendraient à l'esprit ? Envisagez-vous des dirigeants communiquant des messages inspirants à un public, comme celui-ci ?

"Jamais, jamais, n'abandonnez jamais." - Winston Churchill

« Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous ; demandez ce que vous pouvez faire pour votre pays. »
— John F. Kennedy

"M. Gorbatchev, abattez ce mur. » — Ronald Reagan

Ou imaginez-vous un chef sur un champ de bataille, sous le feu et donnant des ordres à ses troupes, peut-être un général comme Robert E. Lee, George S. Patton ou Bernard Montgomery ? Peut-être pensez-vous à un athlète prenant le contrôle d'un match et menant son équipe à la victoire, comme Michael Jordan, Joe Montana ou Lionel Messi.

Toutes ces images de leadership sont valables. Les dirigeants inspirent souvent les autres ou prennent les choses en main. Mais je veux vous donner une autre image du leadership, qui n'est pas aussi communément envisagée. Il s'agit d'un leader qui pose des questions aux membres de l'équipe et qui écoute ensuite réellement ce qu'ils ont à dire.

Malheureusement, de nombreux dirigeants ne considèrent pas automatiquement poser des questions et écouter comme une fonction de leadership. S'ils l'avaient fait, peut-être que l'entraîneur John Wooden n'aurait pas demandé :

« Pourquoi est-il si difficile de réaliser que les autres sont plus susceptibles de nous écouter si nous les écoutons d'abord ? » Ce n'étaient pas de simples mots adressés à Coach Wooden. Ils étaient confortés par son comportement. Chaque fois que je passais du temps avec lui, j'avais toujours l'impression qu'il voulait m'écouter plus que parler. Il voulait vraiment savoir ce que je pensais et ce que je ressentais. L'homme qui a été sélectionné par *Sports Illustrated* comme le plus grand entraîneur du XXe siècle a dirigé les autres en les écoutant d'abord.

Les dirigeants qui réussissent ne se contentent pas d'agir. Les bons leaders écoutent, apprennent, puis dirigent. Parce que j'y crois si fort, j'ai travaillé pour me discipliner afin de devenir un meilleur auditeur. Même si cela me semble souvent difficile, j'essaie de suivre le conseil donné par Robert Newton Peck : « Ne manquez jamais une occasion de vous taire. »

« Ne manquez jamais une occasion de garder la bouche fermée. »

Dans quelle mesure êtes-vous un bon auditeur ?

Si vous voulez devenir un meilleur leader, vous devez devenir un meilleur auditeur. Et la façon dont vous écoutez compte. Dans leur livre *Co-Active Coaching*, les auteurs Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl et Laura Whitworth affirment qu'il existe trois niveaux d'écoute. ¹³ Bien que l'accent soit mis dans le livre sur l'écoute des entraîneurs, leurs observations sont utiles aux dirigeants. Voici les trois niveaux d'écoute :

Niveau I : Écoute interne

Le niveau d'écoute le plus bas est entièrement centré sur nous-mêmes. Nous pouvons entendre des informations des autres, mais nous ne prêtons attention qu'à la manière dont nous sommes affectés par ce que dit l'autre personne. Les auteurs écrivent : « Au niveau I, l'accent est mis sur « moi » : mes pensées, mes jugements, mes sentiments, mes conclusions sur moi-même et sur les autres.... Au niveau I, il n'y a qu'une seule question : *qu'est-ce que cela signifie pour moi ? ?* »

Ce niveau d'écoute est évidemment très limité. Cela peut être approprié lorsque vous obtenez un itinéraire si vous êtes perdu, que vous écoutez un serveur réciter les spécialités d'un restaurant ou que vous recevez des commandes en cas d'urgence. Mais ce n'est pas particulièrement utile pour diriger les autres. Pour cela, nous ne pouvons pas nous concentrer uniquement sur nous-mêmes et sur nos propres besoins.

Niveau II : écoute ciblée

Si nous nous engageons avec les autres au niveau II, notre attention passe de nous-mêmes aux autres personnes qui parlent. Nous sommes à l'écoute non seulement de leurs mots, mais aussi de leurs émotions, de leur inflexion, de leurs expressions faciales, de leur posture, etc. Les auteurs appellent cela le niveau d'empathie, de clarification et de collaboration. Je pourrais appeler cela écouter avec intelligence émotionnelle. En outre, les auteurs soulignent également que l'auditeur est extrêmement conscient de l'impact que sa réponse et son interaction ont sur la personne qui parle.

Les personnes capables de s'engager au niveau II sont d'excellents causeurs et de bons amis. Les gens sont attirés par eux et les respectent. Ce type d'écoute est une grande compétence à posséder, mais il existe un autre niveau d'écoute plus élevé.

Niveau III : Écoute globale

Ce niveau d'écoute le plus élevé va au-delà du simple locuteur et de l'auditeur. Elle prend en compte l'action, l'inaction et l'interaction des personnes impliquées, mais elle prend également en compte l'environnement et tout ce qu'il implique. De plus, cela dépend fortement de l'intuition de l'auditeur.

Les auteurs soulignent : « Les interprètes développent un fort sens d'écoute de niveau III. Comédiens de stand-up, musiciens, acteurs, présentateurs de formation : tous ont la capacité de lire instantanément une salle et de surveiller comment elle change en réponse à ce qu'ils font. C'est un excellent exemple de la prise de conscience de son impact. Quiconque réussit à influencer les gens possède une capacité d'écoute de niveau III. Ces personnes ont la capacité de lire leur impact et d'ajuster leur comportement en conséquence.

J'appellerais le niveau III le niveau d'écoute des leaders efficaces. Ils sont capables de lire les gens, de lire la pièce, de lire la situation et de voir intuitivement ce qui s'en vient. Et s'ils sont sages, ils laissent toutes ces informations les inciter à poser des questions de plus en plus pénétrantes.

L'auteur et expert en négociation Herb Cohen explique : « Une écoute efficace nécessite plus que d'entendre les mots transmis. Cela exige que vous trouviez un sens et comprendre ce qui est dit. Après tout, le sens ne réside pas dans les mots mais dans les personnes.

Le pouvoir de l'écoute

Dans le premier chapitre, j'ai discuté de l'importance des questions. Mais quelle valeur y a-t-il à poser des questions si vous n'écoutez pas les réponses que vous recevez ? Aucun. Si vous voulez bénéficier du fait d'être un bon questionneur, vous devez devenir un auditeur encore meilleur. Il présente de nombreux avantages positifs, notamment ceux-ci :

Écouter démontre que vous appréciez les autres

L'auteur et professeur David W. Augsburger déclare : « Être entendu est si proche d'être aimé que pour la personne moyenne, il est presque impossible de les distinguer. » Parce que c'est vrai, lorsque vous écoutez les autres, vous communiquez que vous vous souciez d'eux et que vous les appréciez.

« Être entendu est si proche d'être aimé que pour la personne moyenne, sont presque impossibles à distinguer.

—David W. Augsburger

Audrey Moralez, l'un des entraîneurs de l'équipe John Maxwell que je mentore, a récemment expliqué comment les questions qui lui sont posées l'affectent. Elle a écrit,

L'une des choses qui me frappe le plus dans les questions de John est le fait que je ne me suis jamais senti aussi écouté par un leader. Même si je suis un nouveau membre de l'équipe, mes pensées comptent et mes opinions comptent. Les questions de John m'obligent à réfléchir profondément aux façons dont je peux ajouter de la valeur à l'équipe, mais ce que

j'apprécie le plus, c'est qui je deviens à travers les questions qui sont posées.

Ma mère m'aimait inconditionnellement comme aucune autre personne dans ma vie. En repensant à la façon dont elle m'a démontré cet amour, je peux voir qu'une constante qui a existé tout au long de ma vie était son désir de m'écouter. Que je m'exprime sur elle, que je pleure à propos de quelque chose qui m'a blessé, que je partage mes rêves ou que je lui raconte une histoire drôle, elle a toujours écouté, et cela s'est traduit par de l'amour pour moi.

L'écoute a une grande valeur d'influence

L'une des meilleures façons de persuader les autres est d'utiliser vos oreilles. Cela peut sembler contre-intuitif, car nous nous attendons à ce que la persuasion passe par la parole. Mais lorsqu'un leader écoute les membres de l'équipe, cet acte lui confère une plus grande crédibilité et donc une plus grande influence. D'un autre côté, lorsque les membres de l'équipe ne croient plus que leur leader les écoute, ils commencent à chercher quelqu'un qui le fera.

L'écoute mène à l'apprentissage

Il est évident qu'en écoutant, on peut apprendre. Mais ce qui est moins évident, c'est que lorsque vous écoutez, vous pouvez aider les autres à apprendre. Mary Kay Ash, fondatrice de Mary Kay, a affirmé : « Écoutez suffisamment longtemps et la personne trouvera généralement une solution adéquate. » C'est vrai parce que parfois les gens ont besoin de discuter de quelque chose pour définir le problème et trouver des solutions.

Rien n'est plus satisfaisant pour moi en tant que leader que de voir mon équipe trouver des réponses non pas par mes mots mais par mes oreilles. L'un des plus beaux cadeaux que je puisse offrir à une personne est le don d'attention.

L'une des meilleures façons de persuader les autres est d'utiliser vos oreilles.

Ma liste d'écoute

Je dois avouer que je n'ai pas toujours su écouter. Ma femme Margaret vous dirait que lorsque nous nous sommes mariés pour la première fois, je parlais trop et j'écoutais trop peu. J'avais une solution rapide à chaque problème et j'étais trop impatient de la partager. J'ai adopté la même attitude dans ma vie professionnelle. Mais cette attitude m'a blessé. J'ai endommagé certaines relations parce que je n'écoutais pas. Et je n'ai souvent pas réussi à bénéficier des conseils et des idées de mon entourage.

Pour remédier à cette lacune, j'ai dû prendre des mesures pour devenir un meilleur auditeur. Je me suis amélioré dans ce domaine, mais je dois encore me garder de trop parler et de ne pas assez écouter. Si vous avez également besoin de le faire, vous pourriez bénéficier de cette liste de questions que j'ai développée pour m'aider à continuer à écouter.

1. Ai-je une politique d'écoute ouverte ?

Le président de l'Université High Point, Nido Qubein, estime : « La plupart d'entre nous ont tendance à souffrir d'une « anxiété liée à l'agenda », le sentiment que ce que nous voulons dire aux autres est plus important que ce que nous pensons qu'ils pourraient vouloir nous dire. Trouvez-vous que c'est vrai ? Je fais. Je dois admettre que j'éprouve une « anxiété liée à l'agenda

» aiguë. Les membres de mon équipe peuvent témoigner du fait que je sais où je vais, je sais comment m'y rendre et j'ai un plan sur la façon dont ils peuvent m'aider. Il m'a fallu des années pour adoucir mon penchant naturel à diriger les autres. Comment je fais ça? En tant que leader, je m'efforce d'abord d'écouter, puis de diriger.

2. Dois-je interrompre ?

L'interruption est impolie et est le symptôme d'un problème d'attitude. Avez-vous déjà eu l'impression que la seule raison pour laquelle une autre personne vous laisse parler est qu'elle sait qu'elle pourra parler ensuite ?

On a demandé à un responsable de l'ingénierie sa définition du travail d'équipe. Il a déclaré : « Le travail d'équipe est le moment où tout le monde dans le département fait ce que je leur dis sans se plaindre. » Les personnes ayant des opinions bien arrêtées ou une vision claire peuvent avoir tendance à aller droit au but, à interrompre et à ignorer ce que les autres ont à dire. Le problème est qu'interrompre se traduit par « Ce que je veux dire est plus important que ce que vous dites ».

Interrompre se traduit par « Ce que je veux dire est plus important que ce que tu dis.

3. Est-ce que je *veux* entendre ce que j'ai *besoin* d'entendre ?

Entendre quelque chose de positif est facile. Nous aimons tous les bonnes nouvelles. Tout le monde aime les compliments. Mais qu'en est-il d'entendre quelque chose de négatif ? Comment réagissez-vous habituellement aux mauvaises nouvelles ou aux critiques ? Le journaliste Sydney J. Harris a observé : « Il est impossible d'apprendre quoi que ce soit d'important sur quelqu'un tant que nous ne l'avons pas amené à ne pas être d'accord avec nous ; ce n'est que dans la contradiction que le caractère se dévoile. C'est pourquoi les employeurs autocratiques restent généralement si ignorants quant à la véritable nature de leurs subordonnés. »

Les dirigeants efficaces encouragent les autres à leur dire ce qu'ils ont besoin d'entendre, même si ce n'est pas ce qu'ils veulent entendre. Max De Pree a déclaré : « La première responsabilité d'un leader est de définir la réalité. » Cela ne peut se produire que lorsque le dirigeant est disposé à entendre la vérité et à y faire face.

Au cours des trente dernières années, j'ai eu la chance d'avoir deux assistantes incroyables : Barbara Brumagin et Linda Eggers. J'ai placé d'abord Barbara et plus tard Linda stratégiquement au centre de la communication dans mes organisations et je leur ai donné le pouvoir de me parler de tout ce qu'elles observaient. Ils étaient souvent les personnes les plus au courant de l'ensemble des organisations que je dirigeais. Ils savaient ce qui était important pour moi. Plusieurs fois, ils m'ont entendu dire : « Dites-moi ce que j'ai besoin d'entendre dès le début d'une situation, pas ce que vous voulez me dire ou ce que vous pensez que je veux entendre. » Cela n'a pas toujours été agréable de recevoir des nouvelles ou des commentaires

négatifs, mais cela m'a toujours aidé, ainsi que l'équipe et les organisations.

Mes questions pour l'équipe

L'écoute est importante pour les dirigeants, mais s'ils ne posent pas les bonnes questions, ils manquent beaucoup de choses. Les bons leaders posent d'excellentes questions qui incitent les autres à rêver davantage, à réfléchir davantage, à apprendre davantage, à faire plus et à devenir plus.

Les bons leaders posent d'excellentes questions qui incitent les autres à rêver davantage, à réfléchir plus, apprenez plus, faites plus et devenez plus.

Je pose continuellement des questions à mon équipe. C'est devenu une constante dans mon leadership que j'effectue presque automatiquement aussi bien en tête-à-tête qu'au sein de groupes. Et mon équipe a été façonnée par ces questions. Parce que je sais qu'ils sont si importants pour mon leadership personnel ainsi que pour l'efficacité de mon organisation, Margaret et moi avons récemment rencontré des membres de mon équipe et de mon entourage un soir pour dîner dans un restaurant de Buckhead (au nord d'Atlanta). L'objectif était de parler de ma démarche de poser des questions et d'identifier les questions que je pose tout le temps à mon équipe. À la table se trouvaient Linda Eggers, mon adjointe exécutive ; Charlie Wetzels, mon écrivain ; Stephanie Wetzels, ma responsable des

médias sociaux ; Mark Cole, le PDG de mes organisations ; David Hoyt, mon agent conférencier et président de l'entreprise ; et Audrey Moralez, qui fait des recherches et des projets spéciaux pour moi.

Nous avons apprécié un excellent dîner et eu une discussion fabuleuse. Beaucoup des questions dont nous avons parlé nous rappellent des souvenirs particuliers : des moments de rire et de larmes, de compromis et de conviction, de défi et de changement. J'ai capturé les points forts et je vais les partager avec vous maintenant. Les questions ne sont pas classées par ordre d'importance, mais chaque question est importante, car elles ont défini notre équipe.

1. Qu'en pensez-vous ?

La question que je pose le plus souvent doit être « Qu'en pensez-vous ? » Ces mots sortent de ma bouche une douzaine de fois ou plus chaque jour. Mark Cole dit que cette question contribue plus à son développement du leadership que toute autre chose que nous faisons. Mark explique : « Lorsque vous demandez mes compétences, vous obtenez mes points forts. Quand vous demandez ma passion, vous obtenez mon cœur. Lorsque vous me demandez mes idées, vous comprenez ce que je pense. Mais lorsque vous me demandez des réponses, vous obtenez mes forces, mon cœur et mon esprit.

"Qu'en penses-tu?" » était la question d'ouverture que j'ai posée à mon équipe lors du dîner que nous avons eu ensemble à Buckhead. J'avais demandé que tout le monde vienne au dîner avec une liste de questions que j'ai tendance à poser. Je suis aussi venu avec ma propre liste. La première chose que nous avons faite a été de regarder ma liste pour qu'ils puissent me dire ce qu'ils en pensaient. Ils ont immédiatement souligné qu'une ou deux questions sur ma liste étaient des choses qu'aucun d'eux ne m'avait jamais entendu poser. J'ai ri et je les ai rayés. Parfois, vous ne faites pas réellement ce que vous pensez faire. Au lieu de cela, nous nous sommes concentrés sur les questions que je pose réellement.

Quand je demande aux gens ce qu'ils pensent, à différents moments, je le fais pour différentes raisons. Je le demande...

La collecte d'informations

Parfois, la question est aussi simple qu'elle en a l'air. Je veux simplement de bonnes informations. Souvent, je reçois cela de mon entourage, que j'apprécie beaucoup. Chaque personne est non seulement talentueuse et capable, mais aussi un bon penseur. Souvent, je leur demande ce qu'ils pensent parce que je peux apprendre d'eux. Ils sont comme une extension de moi.

Je crois que les dirigeants voient plus que les autres et voient les choses avant les autres. Avoir des dons de leadership, c'est souvent comme avoir une longueur d'avance dans une course. Mais évidemment, les dirigeants ne voient pas *tout* . En demandant aux membres de mon équipe de me dire ce qu'ils pensent, je peux souvent recueillir des informations supplémentaires qui me donnent une meilleure idée de ce qui se passe. L'une de mes tâches en tant que leader consiste à rassembler ces informations pour obtenir une image complète afin que je puisse prendre de bonnes décisions.

Confirmer mon intuition

Souvent, j'ai le fort sentiment que quelque chose est vrai, mais je n'arrive pas à expliquer pourquoi. Cela vient d'un fort sentiment d'intuition. Nous sommes tous intuitifs dans nos domaines de force ; le mien est plus aigu dans les situations de leadership. Si vous pensez savoir quelque chose, mais vous ne savez pas pourquoi, que pouvez-vous faire pour valider votre croyance ? Demandez à quelqu'un en qui vous avez confiance. Pour vérifier que ce que je ressens est correct, je demanderai aux dirigeants que je respecte ce qu'ils pensent. Leurs réponses

mettent souvent des mots sur mes sentiments et confirment mon intuition, me donnant une plus grande certitude dans mes projets ou mes décisions.

Évaluer le jugement ou le leadership de quelqu'un

Lorsque de nouvelles personnes rejoignent mon équipe, je leur demande souvent ce qu'elles pensent. Par exemple, si nous sommes en réunion, je leur demanderai ce qu'ils ont observé et j'obtiendrai leur opinion sur ce qui s'est passé. Cela m'aide à savoir s'ils lisent correctement la pièce. Ou si nous élaborons une stratégie, je leur demanderai comment ils pensent que nous devrions procéder. C'est le moyen le plus rapide d'évaluer les capacités de réflexion et d'observation des gens.

Enseigner aux gens comment je pense

Permettez-moi de dire encore une chose sur le fait de demander aux gens ce qu'ils pensent d'une idée ou d'un sujet. Quand je pose la question, je dis toujours aux gens *pourquoi* je l'ai posée, car c'est l'une des meilleures façons d'enseigner aux gens. *Pourquoi* est-ce un excellent outil pour connecter et équiper.

L'un des meilleurs membres du personnel que j'ai jamais eu était Dan Reiland. Quand je l'ai rencontré pour la première fois, il était stagiaire dans l'église que je dirigeais. Il était si bon que je l'ai engagé. Dan est non seulement un bon leader, mais aussi un développeur de leaders exceptionnel. Chaque travail que je lui ai confié, il l'a fait avec excellence. En fait, il était si bon que j'en ai fait mon pasteur exécutif – à peu près

l'équivalent du président d'une entreprise, si j'en avais été le PDG et le président.

Lorsque j'ai demandé à Dan d'occuper ce poste, je lui ai fait part de beaucoup de mes décisions et je lui ai souvent demandé ce qu'il pensait. Ensuite, je lui disais pourquoi j'avais demandé et ce que je pensais. À plusieurs reprises, il comprenait les enjeux et le processus de prise de décision. Mais d'autres fois, il ne le faisait pas. Lorsque cela se produisait, il revenait et posait des questions, et nous traitions à nouveau la décision jusqu'à ce qu'il la comprenne et soit en mesure de prendre lui-même des décisions similaires pour l'organisation à l'avenir.

Traitement d'une décision

Parfois, les gens ont besoin de plusieurs perspectives différentes pour découvrir la meilleure. Et parfois, ils ont besoin de temps et de réflexion pour prendre une décision. Cela a été vrai pour moi et pour les membres de mon équipe. Parfois, ils ont eu besoin de me faire avancer et de me convaincre d'une décision en laquelle ils croyaient. Parfois, c'est l'inverse, et je dois leur laisser le temps de réfléchir. Le donnant-donnant est très sain.

Pendant que nous parlions du « Qu'en pensez-vous ? » Au cours du dîner, Charlie Wetzel, qui travaille sur mes livres avec moi depuis vingt ans, m'a demandé comment je savais quand insister pour ce que je crois être juste et quand m'en remettre aux membres de l'équipe. J'ai expliqué que si je fais pression pour quelque chose avec lequel mon équipe n'est pas d'accord, je le fais parce que je sens une opportunité ou parce que mon

intuition de leadership à ce sujet est forte. Cela ne veut pas dire que je renverse mon équipe ou que je force le problème. Cela signifie généralement que je leur laisse le temps de traiter et que je reviens sur le problème plusieurs fois afin qu'ils puissent continuer à recevoir des informations supplémentaires.

C'est ce qui s'est passé en 2010 lorsque Scott M. Fay et Paul Martinelli m'ont contacté pour créer une organisation de coaching. Lorsqu'ils ont lancé l'idée pour la première fois, je n'en étais pas sûr, mais il ne m'a pas fallu longtemps pour voir les opportunités qu'elle présentait pour aider davantage de personnes et créer un héritage. Il a fallu plus de temps à mon entourage pour voir ces choses. Après la première rencontre avec Paul et moi, je leur ai demandé : « Qu'en pensez-vous ? Ils ont donné leur avis, mais je sentais qu'ils ne voyaient pas encore ce que je voyais. C'était OK. Je leur ai donné du temps, puis je les ai ramenés pour nous rencontrer à nouveau, Paul et moi. Nous l'avons fait trois ou quatre fois avant d'arriver sur la même longueur d'onde. Et les résultats ont validé mon instinct. Aujourd'hui, l'équipe John Maxwell compte plus de quatre mille entraîneurs et aide de nombreuses personnes.

En revanche, il y a des moments où je prends du recul et m'en remets aux membres de mon entourage. Si une personne est plus proche du problème que moi et qu'elle a des antécédents de réussite, je m'en remets. Les décisions doivent toujours être prises aussi près que possible du problème. Si le membre de l'équipe doit être responsable de la poursuite de l'effort, je suis plus susceptible de différer. Et si les membres de l'équipe reviennent sans cesse avec une idée ou une décision et le font avec une grande passion, je suis susceptible de

reconsidérer ma position ou ma décision et de m'en remettre à eux.

Les décisions doivent toujours être prises aussi près que possible du problème.

Ce fut le cas avec la dénomination de The John Maxwell Company. Lorsque j'ai décidé de créer une entreprise de formation, de ressourcement et de développement, je savais dans quelle direction je voulais que l'organisation aille. Mais je ne savais pas comment l'appeler. La seule chose dont j'étais sûr, c'était que je ne voulais pas que mon nom y figure. Mais Mark Cole, qui est aujourd'hui PDG de l'entreprise, s'y est opposé, citant les noms d'organisations et d'initiatives passées que j'avais dirigées ou fondées : INJOY, ISS, Maximum Impact. "Les gens ont vu ces noms et n'avaient aucune idée de ce que faisaient ces organisations ou du fait que vous étiez impliqué dans elles", a affirmé Mark. « Si vous voulez que les gens sachent ce que représentera la nouvelle entreprise, il faut qu'elle porte votre nom. » Finalement, j'ai cédé. Mais j'ai insisté sur une chose : le mot *entreprise* devait être beaucoup plus visible dans le logo que mon nom.

J'ai ressenti la même chose à propos du John C. Maxwell Leadership Center. Lorsque Kevin Myers, le leader de 12Stone Church, m'a contacté pour donner mon nom au centre de leadership, j'ai hésité à donner mon approbation. J'adore Kevin et je l'ai encadré pendant quinze ans. Et j'ai adoré l'idée du centre de leadership et j'étais ravi de lui donner mon soutien.

Mais j'étais gêné à l'idée d'y inscrire mon nom. Je sais à quel point je suis faillible. Kevin a été persévérant et il m'a finalement persuadé que le profil et la promotion que cela apporterait à l'organisation devraient l'emporter sur mes réticences.

Poser la question « Qu'en pensez-vous ? » m'a souvent permis de mieux diriger mon organisation que je ne l'aurais fait si je ne comptais que sur moi-même. Plus d'une fois, les membres de mon équipe m'ont évité de prendre une décision mauvaise ou stupide parce qu'ils ont vu des choses que je n'avais pas vues, se sont appuyés sur une expérience que je n'avais pas ou ont partagé la sagesse qu'ils possédaient et qui me manquait. Leur réflexion a élevé mes capacités et j'en suis très reconnaissant.

2. Comment puis-je vous servir ?

Il y a des années, lorsque j'invitais fréquemment des gens à venir parler aux membres de mon organisation, j'ai découvert qu'il y avait deux types d'orateurs. Le premier était celui de ceux qui étaient ravis d'être là et d'avoir la chance de s'exprimer sur une tribune plus large que celle à laquelle ils étaient habitués. Ils y ont vu une opportunité de monter sur scène, de briller et d'être reconnus. L'autre type de personne est arrivé avec la volonté de me servir ainsi que l'organisation. Avant de monter sur la plateforme, ils voulaient savoir comment ils pouvaient m'aider et me demandaient souvent : « Y a-t-il quelque chose que je puisse vous dire ? J'étais toujours heureux d'inviter à nouveau le deuxième type d'orateur.

Le fait que les intervenants me demandent comment ils pourraient aider m'a laissé une forte impression. À ce moment-là, je faisais déjà quelques interventions et j'ai immédiatement commencé à exprimer mon désir d'aider les personnes pour lesquelles j'allais parler. Aujourd'hui, je suis allé encore plus loin. Avant de parler au nom d'un client, je participe à une conférence téléphonique pour poser des questions. Souvent, ils s'en remettent à moi, mais je leur rappelle : « Je viens pour vous servir ». Et lorsque nous sommes dans la salle verte avant de monter sur scène, je leur pose la même question que d'autres orateurs m'ont posée : « Y a-t-il quelque chose que je puisse dire pour vous ?

Pendant que mon équipe et moi dînions et parlions des questions que je leur posais, ils m'ont fait savoir à quelle fréquence je leur demandais comment je pouvais les servir. Mon

assistante Linda Eggers, qui travaille avec moi depuis plus de vingt-cinq ans, a déclaré : « Je ne me souviens pas d'un jour où vous ne m'avez pas demandé si j'avais besoin de quelque chose pour m'aider à avancer. » C'est vrai. Je ne veux jamais être le goulot d'étranglement de mon équipe.

Charlie Wetzel a commenté : « Quand John et moi parlons ou nous rencontrons, l'une des dernières choses qu'il me demande est s'il peut faire quelque chose pour moi. Ce n'est pas seulement une ligne jetable. Il veut vraiment faire tout ce qu'il peut pour m'aider à faire mon travail rapidement et facilement.

Et il ferait n'importe quoi pour m'aider personnellement si j'en avais besoin.

Je crois que le leadership est un service. Il est de ma responsabilité de m'assurer que mes collaborateurs disposent de ce dont ils ont besoin pour réussir et accomplir leur travail. Si vous êtes un leader, c'est aussi votre responsabilité. Demander : « Comment pouvez-vous vous servir ? » non seulement cela aide les autres, mais cela m'empêche également de développer un état d'esprit positionnel dans lequel je commence à penser que je suis en quelque sorte « au-dessus » ou meilleur que tous les autres membres de l'équipe.

Il y a un autre grand avantage à poser cette question à votre équipe : elle la pose aux clients qu'elle sert. Récemment, David Hoyt m'a dit qu'il avait posé cette question à une cliente nommée Dianna. Elle a répondu en demandant s'il y avait un moyen pour David de lui présenter l'un de ses héros, Joel Osteen. David a rendu cela possible et Dianna lui a envoyé une note disant : « Une fois de plus, je suis impressionnée. Vous continuez simplement à vous améliorer. Tu m'inspires.

Je t'aime."

Où maintenez-vous votre équipe ?

Si vous ne demandez pas aux membres de votre équipe comment vous pouvez les servir, vous risquez de les retarder. Pour le savoir, adressez-vous individuellement à chaque membre de l'équipe et demandez-lui : « Que pourrais-je faire pour vous qui faciliterait votre travail, vous permettrait d'avoir plus de succès et rendrait l'équipe meilleure ? » Écoutez sans interrompre ce que les gens ont à dire, puis essayez de trouver des moyens de faire ce que vous pouvez pour les servir.

3. De quoi ai-je besoin pour communiquer ?

En tant que leader et conférencier, je suis souvent engagé à l'avance pour communiquer avec un public. Comme je l'ai déjà expliqué, j'en apprends le plus possible lors d'une conférence téléphonique avant l'événement et je demande à mon hôte si je peux dire quelque chose à ses collaborateurs pour les aider. Mais parfois, j'arrive froidement face à une situation dans laquelle on me demande de parler. Dans de telles occasions, je demanderai à un membre de mon entourage : « De quoi ai-je besoin pour communiquer ? » Pourquoi? Parce que le succès en communication vient de la connaissance du contexte plus que du contenu. Lorsque je pose cette question, je ne cherche pas à savoir quel contenu proposer. J'essaie de découvrir qui sont les gens, quelle est la situation, ce qui s'est passé avant mon arrivée pour parler et comment je peux les connecter et les aider.

Ce fut le cas en janvier 2013, lorsqu'EQUIP a lancé son initiative visant à transformer le pays du Guatemala. Mon équipe et moi nous y sommes rendus pour pouvoir parler aux membres des sept courants d'influence : les affaires, le gouvernement, l'éducation, la famille, les médias, les arts et l'Église. En une semaine, j'ai communiqué avec plus d'une vingtaine de groupes différents : des militants sociaux ; journalistes et animateurs de télévision ; les enseignants, les professeurs, les administrateurs scolaires et le secrétaire à l'Éducation ; prêtres, religieuses et pasteurs ; les dirigeants de la nation maya ; entrepreneurs, hommes d'affaires et millionnaires ; et des employés du gouvernement, des élus et même le président du Guatemala. Certains groupes se comptaient par

milliers. Certaines réunions se déroulaient avec seulement quelques personnes. Ce fut la semaine la plus épuisante et la plus intensive de ma vie.

Mon objectif avec chaque groupe ou individu était le même : se connecter. Ainsi, alors que je quittais une réunion ou un événement et que je me rendais au suivant, je me suis retrouvé avec Mark Cole et lui ai demandé : « De quoi ai-je besoin pour communiquer ? J'avais besoin de connaître le contexte avant d'entrer dans la pièce. Mark me dirait trois choses :

- À qui je parlerais.
- Quelle était la chose la plus importante.
- Quel était l'appel à l'action.

Sans l'aide de Mark, j'aurais eu des ennuis. Connaître ces trois choses m'a permis de réussir. En tant que leader, vous ne devriez pas essayer de tout gérer vous-même. Pour réussir, vous devez partager la charge. Mais vous devez pouvoir confier les choses à des personnes hautement compétentes.

4. Avons-nous dépassé les attentes ?

L'une des choses les plus importantes que vous puissiez faire en tant que leader est de vous assurer que vous et votre organisation tenez vos promesses. La question que je pose pour évaluer cela est « Avons-nous dépassé les attentes ? Cela garantit mon succès futur et celui de mon organisation. L'avenir professionnel est sombre pour quiconque ne dépasse pas les attentes des clients.

Pour moi et mes équipes, répondre aux attentes ne suffit pas. Dans tout ce que nous faisons, je veux que nous dépassions ce qui est attendu. J'insiste là-dessus pour deux raisons. Premièrement, je veux toujours que les gens sentent qu'ils ont obtenu *plus* que leur argent de ma part ou des organisations que je dirige. Deuxièmement, si nous nous efforçons de dépasser les attentes, cela nous aide à continuer de croître et de nous améliorer. C'est ainsi que nous passons au niveau supérieur.

L'un des enseignements pour lesquels je suis connu est la règle de cinq. Chaque jour, je lis, j'écris, je réfléchis, je pose des questions et je classe ce que j'apprends. Ce sont les cinq disciplines que je pratique pour continuer à m'améliorer. Récemment, les dirigeants de la John Maxwell Company ont décidé d'élaborer une règle de cinq pour l'organisation. Ils ont pris du temps pour créer leur liste de cinq disciplines et me l'ont ensuite montrée pour avoir mon retour. Malheureusement, ce qu'ils avaient produit était juste moyen. Ce n'était pas suffisant. Je leur ai demandé de continuer à travailler dessus jusqu'à ce qu'ils aient quelque chose dont nous pourrions tous être fiers. Je voulais qu'ils dépassent les attentes.

Si vous voulez réussir, vous devez placer la barre haute pour vous et votre équipe. Il ne suffit pas de terminer un travail. Il faut le réaliser avec excellence, sans lésiner sur les raccourcis. Chaque fois que vous menez quelque chose à son terme, essayez de découvrir non seulement si vous avez pu aider, mais aussi *dans quelle mesure* vous avez pu aider. Si vous vous fixez pour objectif de dépasser les attentes, vous pouvez continuer à apprendre, à grandir et à vous améliorer.

5. Qu'avez-vous appris ?

Lorsque nos enfants Elizabeth et Joel grandissaient, chaque fois que Margaret et moi leur faisions vivre une expérience ou voyagions avec eux, ils savaient que j'allais leur poser deux questions : « Qu'est-ce que tu aimais ? » et "Qu'avez-vous appris?" Parfois, quand je leur demandais, ils gémissaient. Mais découvrir ce qu'ils aimaient nous a aidé à établir un lien avec eux et à mieux les connaître, même lorsqu'ils étaient adolescents. Et demander ce qu'ils ont appris les a aidés à grandir.

Elizabeth et Joel sont maintenant adultes. Ils se sont mariés avec des conjoints merveilleux et ont leurs propres enfants. Elizabeth a obtenu son diplôme en éducation et a suivi une formation pour devenir enseignante au primaire. Joel réalise des installations techniques haut de gamme sophistiquées de systèmes multimédias et de sécurité pour les maisons et les entreprises. Son travail l'oblige à voyager beaucoup, ce qui l'éloignait de sa femme Lis et de leurs enfants. La solution de Joel était d'acheter un camping-car et de faire voyager toute la famille ensemble pendant que lui et Lis scolarisaient les enfants à la maison. À ma grande joie, Lis m'a récemment raconté que pendant qu'ils voyagent et visitent le pays, Joel ne cesse de demander aux enfants :

« Qu'est-ce que tu as aimé ? Qu'as-tu appris?"

La question « Qu'avez-vous appris ? » n'est pas réservée aux parents d'enfants impressionnables. C'est tout aussi précieux dans un environnement de travail. Je le demande tout le temps parce que cela permet à mon équipe de rester active et

en croissance. Cela incite les gens à évaluer leur expérience et à faire une évaluation. Et comme je l'ai souvent dit, l'expérience n'est pas le meilleur enseignant : l'expérience *évaluée* l'est. En outre, j'apprends souvent aussi quelque chose lorsque j'entends les réponses des gens ; cette question me fait grandir aussi !

L'expérience n'est pas le meilleur enseignant : l'expérience *évaluée* l'est.

David Hoyt fait partie de mon équipe depuis plus de quinze ans. Comme je l'ai déjà mentionné, il est mon agent parlant. Au cours d'un dîner à Buckhead, alors que nous parlions des questions que je pose à mon équipe, David a raconté l'histoire de la première fois qu'il m'a réservé une conférence internationale, il y a de nombreuses années. Il s'est occupé de tous les détails et a travaillé avec mon hôte en Malaisie.

Je suis arrivé sur place et tout semblait parfait. Cependant, lorsque je me suis levé devant le public et que j'ai commencé à parler, j'ai pu dire que quelque chose n'allait pas. Le public semblait détaché et insensible. Ce fut toute une lutte. Ce n'est qu'après avoir terminé que j'ai découvert pourquoi.

Quelques semaines auparavant, l'hôte avait demandé à David mes notes. Pour être utile, il en avait envoyé une copie. David avait supposé que l'hôte les utiliserait pour promouvoir l'événement. Mais ce que l'hôte avait fait, c'était imprimer mes notes – chaque mot que j'avais prévu de prononcer – et les distribuer à toutes les personnes présentes. Inutile de dire que le public n'a pas réagi comme je m'y attendais, car il savait ce que j'allais dire avant que je le dise !

Ensuite, David et moi avons parlé. Et l'une des questions que je lui ai posées était ce qu'il avait appris. «J'ai appris à ne plus jamais faire ça!» David a plaisanté en racontant l'histoire pendant le dîner. « J'ai aussi appris à ne rien présumer et à poser davantage de questions. »

Un nouveau membre de mon équipe, Audrey Moralez, a parlé pendant le dîner de tout ce qu'elle avait appris en étant invitée à des réunions d'affaires et à des conférences, puis en lui demandant :

"Qu'as-tu appris?"

« La première fois que John m'a demandé cela, je me suis sentie valorisée et incluse », a déclaré Audrey. « Mais cela m'a aussi rendu responsable. La prochaine fois que John m'a invité à quelque chose, j'ai commencé à réfléchir à ce que j'allais apprendre avant la réunion. Et j'ai commencé à évaluer et à repenser ce que j'avais appris par la suite. C'est une excellente façon de développer les gens.

Chaque fois que vous posez une question ouverte comme celle-ci, vous ne savez pas ce que vous allez entendre. Les gens qui ne sont pas enclins à apprendre et à grandir n'ont peut-être pas grand-chose à dire, mais les gens perspicaces brillent. Et ils vous apprennent quelque chose.

6. Avons-nous ajouté de la valeur ?

Mon objectif quotidien est d'apporter une valeur ajoutée aux autres. Je veux non seulement améliorer la vie de ma famille, mais aussi encourager et récompenser le serveur du restaurant où je déjeune. Je veux que les membres de mon équipe sentent que l'entreprise et moi faisons tout notre possible pour les aider à réussir et à s'améliorer chaque jour. Et je veux également que nos clients sentent que nous avons amélioré leur situation et que nous les avons aidés à réussir, chaque fois que nous entrons en contact avec eux. Mon désir dans la vie est d'ajouter de la valeur aux dirigeants qui multiplient la valeur pour les autres. C'est pourquoi je pose cette question.

Cela ne veut pas dire que je réalise toujours ce désir. Il n'y a pas si longtemps, lors d'un événement, je dédicaçais des livres après avoir parlé. Je fais ça tout le temps et mon objectif est de signer chaque livre pour chaque personne qui fait la queue pour me voir. Je serre la main, je souris pour prendre des photos avec les gens et je signe des centaines, parfois des milliers, de livres.

Cet événement particulier ne m'a pas semblé inhabituel. Cependant, quelques jours plus tard, Linda m'a fait part d'un e-mail qu'elle avait reçu. Il s'agissait d'un homme qui avait fait la queue lors de l'événement et qui était frustré par la façon dont je l'avais traité. Il a dit que j'avais été brusque et grossier. Ouah! Non seulement je n'avais pas ajouté de valeur, mais je l'avais en fait dévalorisé. Je me sentais mal. J'ai donc demandé à Linda de me donner son numéro de téléphone et je l'ai appelé pour m'excuser.

J'ai appris de cette expérience. Cela m'a aidé à faire un meilleur travail lorsque je rencontrais des gens et que je signais des livres lors de conférences. Et chaque fois que je me précipite trop et que je donne trop peu aux gens, Linda me rappelle gentiment de ralentir et de me connecter avec les gens, ce pour quoi je suis reconnaissant.

7. Comment maximiser cette expérience ?

L'un de mes objectifs dans la vie est de maximiser chaque expérience que je vis. En fait, « maximiser » est l'une de mes cinq principales forces, selon StrengthsFinder. Lorsque je prépare un déjeuner d'apprentissage, je passe des semaines à faire des recherches et à formuler mes questions. Lorsque je pars en vacances dans un autre pays, je veux rester dans le meilleur endroit, manger dans les meilleurs restaurants, trouver le meilleur guide, visiter les meilleurs sites touristiques et apprendre autant que possible. Lorsqu'une entreprise crée un produit ou un service, je veux le rendre le meilleur possible, puis aider autant de personnes que possible. Lorsque je vois une opportunité commerciale, je veux en tirer le meilleur parti de toutes les manières possibles. Et je veux que les membres de mon équipe fassent de même.

Lors de notre dîner à Buckhead, Margaret a raconté comment j'avais tiré le meilleur parti de mes expériences lorsque j'avais soixante ans, il y a plusieurs années. Plusieurs mois avant mon anniversaire, Margaret m'a dit qu'il lui serait difficile de m'offrir la fête qu'elle savait que je voulais. Il serait presque impossible de réunir toutes les personnes que je voulais inviter au même endroit et en même temps. "En plus," insista-t-elle, "c'est difficile de te surprendre." Juste au moment où j'étais sur le point de lui donner cinq raisons impérieuses pour qu'elle le fasse de toute façon, elle a dit : « Mais j'ai une solution. Organisez des fêtes toute l'année.

Quelle bonne idée! C'est donc ce que j'ai fait. J'ai profité au maximum de mon expérience de la soixantaine. J'ai emmené

un groupe de personnes chasser. J'ai emmené un autre groupe naviguer. J'ai emmené un autre groupe voir le Kentucky Derby. Chaque mois, j'organisais une mini-fête pour célébrer avec les gens que j'aime.

Alors que nous parlions de mes soixante célébrations, Mark et David se sont souvenus du voyage que nous avons fait ensemble en Irlande pour jouer au golf au Old Head Golf Links. Nous avons fait beaucoup de choses incroyables au cours de ce voyage en plus du golf, notamment un tour en hélicoptère. Mais mon préféré était de dîner au K Club, où l'équipe américaine de Ryder Cup avait dîné l'année précédente. Lors de ce dîner, j'ai dit à chaque membre de notre groupe ce qu'il représentait pour moi et comment il avait ajouté de la valeur à ma vie. À la fin, nous pleurions tous. Mark a dit que le dîner avait été l'un des trois meilleurs expériences de sa vie. Il expliqua,

Alors que j'étais à la table avec un groupe de dirigeants incroyables et accomplis, j'ai été frappé par le privilège et l'honneur d'être assis là. Nous venions de finir de jouer au golf sur l'un des meilleurs parcours du monde et nous avions de nombreuses raisons d'être reconnaissants. Ensuite, John a fait quelque chose que je n'avais jamais vécu. Nous sommes restés assis pendant trois heures pendant que John posait des questions réfléchies et profondes. Au fur et à mesure que la nuit avançait, la profondeur de la relation ne faisait que croître entre nous. Le temps s'est arrêté tandis que John exposait une manière

différente et authentique d'influencer les dirigeants de haut niveau en leur demandant de ralentir et de réfléchir. Les questions profondes de John nous ont aidés à abandonner les barrières masculines typiques et la posture de leader. Il a ensuite fait le tour de la table et expliqué à chacun de nous pourquoi il nous avait invités à ce voyage. Il a décrit l'influence et l'impact que chaque personne autour de la table avait sur lui et a expliqué ce que chacune signifiait pour lui personnellement, professionnellement et relationnellement. Cela a porté la profondeur et l'authenticité à un tout autre niveau. Je n'avais jamais vu John aussi vulnérable et reconnaissant auparavant, et j'ai lié cela aux questions qui permettaient à chaque personne de parler d'elle-même en répondant.

Je pense que nous prenons trop souvent les opportunités et les expériences pour acquises et n'en tirons pas le meilleur parti. C'est dommage, car tout ce que nous faisons pour les autres et chaque expérience que nous vivons a tellement de potentiel. En nous demandant comment maximiser nos expériences, nous en tirons le meilleur parti. Rien de moins et nous perdons une partie de notre vie.

En nous demandant comment maximiser nos expériences, nous tirons le meilleur parti de eux.

8. Que dois-je savoir ?

Pendant une grande partie de ma vie de leader, j'ai maintenu un rythme très rapide. Maintenant que j'approche l'âge de soixante-dix ans, alors que d'autres s'attendent à ce que je ralentisse, je m'efforce de profiter au maximum de ma vie pendant que mon esprit est encore vif et que j'ai encore beaucoup d'énergie. Je veux bien finir.

L'une des façons de tirer le meilleur parti de mon temps est de demander aux personnes clés : « Que dois-je savoir ? Je fais ça depuis des années avec Linda Eggers. Je voyage beaucoup et j'aimerais savoir auprès de personnes perspicaces ce qui se passe au bureau. Linda est toujours à l'écoute de tout ce qui se passe dans l'entreprise. Elle est consciente des problèmes, sait ce que ressentent les gens et peut me dire quelle est l'ambiance au bureau.

Je demande souvent : « Que dois-je savoir ? » lorsque je suis sur le point de participer à une réunion ou de passer un appel téléphonique. Il invite le membre de l'équipe à me donner un aperçu de la situation, à fournir des informations vitales et à prioriser ce qui, selon lui, sera le plus important. Je poserai parfois cette question à plusieurs personnes différentes avant une réunion importante. Par exemple, avant une réunion avec mon éditeur, je pourrais demander à Mark Cole d'entendre les priorités de l'entreprise, à mes agents Sealy et Matt Yates de savoir ce qui se passe dans l'industrie, à Charlie Wetzel d'avoir ses idées sur le livre. contenu, et de Linda Eggers pour être au courant des communications et autres informations. L'expertise, les années d'expérience et les heures de travail de chacun dans

son domaine m'aident à être à mon meilleur pour le bien de toute l'équipe. Je suppose toujours que les autres savent quelque chose d'important que je ne connais pas et qui m'aidera à diriger et à prendre des décisions plus efficacement.

La personne à qui je pose le plus cette question à cette époque de la vie est de loin Mark Cole. En fait, après notre rencontre au dîner, Mark était si préoccupé par cette question qu'il nous a écrit un e-mail à ce sujet. Il a écrit,

John me pose souvent cette question lorsque nous n'avons pas parlé depuis quelques jours. Il la pose également après qu'un accord commercial ou une décision importante ait été conclu. Il veut que je lui donne une vue d'ensemble de toutes ses entreprises, et il ne creuse que là où il veut plus d'informations. Cette demande de briefing permet à John de rester concentré sur des choses que lui seul peut faire tout en obtenant un aperçu ou un récapitulatif de ce qui se passe dans toutes ses entreprises et organisations sous une forme synthétisée rapidement. Cela lui permet également de savoir que je garde un œil sur ce qui compte vraiment.

Quand John pose cette question et que je réponds, cela l'aide, mais cela fait aussi beaucoup pour moi :

- Cela m'amène à toujours être préparé en réfléchissant aux grandes choses que John veut et doit savoir.
- Cela m'amène à être succinct et précis sur ce qui compte pour moi.

- Cela me donne une perspective au fil du temps sur ce qui compte le plus pour John. Lorsqu'il me pose des questions sur quelque chose que je n'ai pas mis à jour, j'en apprends davantage sur ce qui compte pour lui.
- Cela me donne l'occasion d'exprimer mes défis et d'obtenir son avis et son point de vue, me permettant souvent d'avoir une vue d'ensemble.
- Cela me rassure d'avoir accès à mon chef et qu'il me soutient.

Récemment, John m'a appelé et m'a demandé : « Que dois-je savoir ? Il voyageait et était hors du courant, j'ai donc abordé les points forts, mais je lui ai également parlé de certains défis opérationnels rencontrés par l'une de ses entreprises. Je ne voulais pas lui dire, mais je l'ai fait. Il en était frustré, me l'a dit et m'a fait savoir que je devais résoudre le problème. Mais il m'a également remercié de lui en avoir parlé et m'a assuré qu'il préférerait en entendre parler d'abord par moi, afin d'être prêt lorsque d'autres lui en parleraient.

En fin de compte, cette question me donne plus de pouvoir que tout ce que John fait pour moi ou avec moi. Cela me sort la tête des mauvaises herbes, me donne une perspective et fait de moi un meilleur leader !

Les bonnes questions posées aux bonnes personnes aident non seulement vous, mais aussi elles. Mark est un leader très sûr de lui et c'est pour cette raison qu'il me dit toujours la vérité. Il n'a pas peur de m'annoncer une mauvaise nouvelle ou de me dire qu'il ne comprend pas quelque chose. Et pour ces raisons, il continue de grandir et j'adore travailler avec lui.

9. Comment tirer le meilleur parti de cette opportunité ?

Je suis de nature entrepreneuriale. J'aime les options. Je recherche des opportunités. Et quand je les trouve, j'ai toujours envie d'en profiter au maximum. Pourquoi? Comme je l'ai déjà dit, je suis un maximiseur. Mais il y a quelque chose de plus. La porte vers une opportunité vient souvent d'une autre. Si vous saisissez une opportunité, cela mène presque toujours à d'autres opportunités. Les gens qui attendent une *grande* opportunité continuent souvent d'attendre. La meilleure façon de trouver les meilleures opportunités est de saisir celle qui se présente.

J'ai déjà mentionné comment l'équipe John Maxwell est née et comment nous avons créé The John Maxwell Company. Je pouvais voir que la création de ces deux organisations créerait de nombreuses opportunités, mais cela a conduit à bien plus que ce que j'avais imaginé. Paul Martinelli, président de l'équipe John Maxwell, est l'une des meilleures personnes que j'ai jamais rencontrées pour tirer le meilleur parti des opportunités. Il cherche continuellement des moyens de trouver et de former davantage d'entraîneurs, et il découvre continuellement des moyens d'améliorer leur processus de préparation. Par exemple, j'ai récemment mentionné à un public

combien de leçons de leadership j'avais vues dans le film *Lincoln* de Steven Spielberg et à quel point j'aimerais enseigner ces leçons à d'autres personnes utilisant le film. En sortant de la plateforme, Paul avait déjà un plan pour que je l'enseigne aux entraîneurs qui ont choisi d'assister à nouveau à l'événement de formation. Et quand je l'ai fait, ce fut une expérience fabuleuse pour ces entraîneurs.

Mon expérience dans la formation des coachs m'a incité à trouver d'autres moyens de maximiser les opportunités. Récemment, j'ai choisi trois coachs dans lesquels investir afin qu'ils puissent s'associer à The John Maxwell Company pour poursuivre d'autres opportunités. Et je pense que d'autres entraîneurs pourraient faire de même à l'avenir. Et mon expérience lors des appels de coaching avec les quatre mille entraîneurs de l'équipe John Maxwell m'a donné envie de faire du coaching d'élite avec deux autres petits groupes de leaders, que nous appelons le Cercle et la Table.

Si vous êtes un leader, vous ne pouvez pas vous permettre de *ne pas* vous poser la question : « Comment tirer le meilleur parti de cette opportunité ? » Cela peut vous conduire vers les meilleures voies vers une plus grande influence, innovation et rentabilité pour votre équipe et votre organisation.

10. Comment sont les chiffres ?

La plupart des gens ne le savent pas sur moi, mais j'aime les chiffres et les statistiques. J'aime les revoir et les analyser. Je suis naturellement compétitif et les statistiques sont pour moi comme un tableau de bord. Je demande donc constamment aux membres de mon entourage : « Comment sont les chiffres ? »

Je veux savoir combien de personnes sont inscrites pour assister à un événement que notre entreprise organisera. Je veux savoir combien de personnes assisteront à un événement auquel on me demande de prendre la parole. Je veux connaître les ventes de l'entreprise chaque mois. Je veux savoir combien de dirigeants EQUIP forme et dans quels pays ils se trouvent. Je veux savoir combien de chacun de mes livres se sont vendus chaque mois et quelles sont les ventes de chacun d'entre eux. Même si les chiffres ne me plaisent pas, je veux les connaître. Cela m'aide à juger de mes performances et à élaborer une stratégie pour l'avenir.

J'ai toujours été comme ça. Lorsque j'ai débuté ma carrière, j'avais l'habitude de consulter les rapports annuels publiés par mon organisation. Mais je dois admettre que je n'ai pas toujours aimé regarder les chiffres financiers. Mon frère Larry m'a un jour reproché cela, car un leader qui a une vision et une équipe mais qui n'a aucun moyen de les payer ne réussira pas. Je suis un meilleur leader grâce à cela.

Mark Cole est la personne à qui je demande le plus souvent des chiffres. Il peut me dire ce qui se passe chez The John Maxwell Company et EQUIP. Il sait sur quels nouveaux deals nous travaillons. Chaque fois que je demande des numéros, il

les connaît. Et Mark dit que cela l'aide aussi. Voici ce qu'il a à dire à ce sujet :

Quand John me demande des chiffres, il fait en fait un beaucoup pour moi. Premièrement, cela me permet de garder la tête dans le jeu et de me responsabiliser. Je suis constamment au courant des détails afin d'être prêt à parler des chiffres avec lui.

Ses questions sur les chiffres me démontrent également que quel que soit notre rôle dans l'entreprise – du PDG au travailleur de première ligne – chacun doit garder un œil sur les indicateurs de performance.

Enfin, cela me pousse chaque jour à mieux performer et à donner à l'équipe les moyens de mieux performer pour que tout le monde réussisse et que nous puissions rendre un bon rapport à notre patron.

Les chiffres comptent. Ils racontent une histoire. Ils vous font savoir quel est le score. Ils vous montrent où vous gagnez et où vous échouez afin que vous puissiez faire des ajustements. Ils montrent des tendances. Ils révèlent des faiblesses. Ils sont une preuve tangible de vos performances.

Quels chiffres devez-vous connaître ?

Si vous êtes un leader, certains chiffres sont importants pour le succès de votre équipe et de votre organisation. Les avez-vous identifiés ? Parlez aux membres de l'équipe. Si vous travaillez pour d'autres, demandez-leur. Déterminez quels chiffres sont importants et à quelle fréquence vous devez être mis à jour à leur sujet. Alors intégrez-le à votre discipline habituelle pour...

Revoyez les chiffres.

Évaluez où vous réussissez et où vous échouez.

Apportez des changements pour vous améliorer, améliorer votre équipe et votre organisation.

Si vous ne le faites pas déjà, cela améliorera considérablement votre leadership.

11. Qu'est-ce qui me manque ?

Il y a une dernière question que je pose souvent : « Qu'est-ce qui me manque ? » C'est d'ailleurs la question que je pose le plus fréquemment, après « Qu'en pensez-vous ? Pourquoi? Je suis très consciente que je ne saisis pas toujours tout ce qu'on m'explique ou ce qui se passe autour de moi. Parfois, je peux sentir que tout le monde dans une conversation semble comprendre quelque chose qui est dit, mais ce n'est toujours pas le cas. D'autres sont prêts à m'aider à être sur la même longueur d'onde si je suis prêt à le demander.

Deux des moyens les plus rapides d'entrer en contact avec une autre personne sont de poser des questions et de demander de l'aide. La plupart des gens veulent sincèrement aider les autres. Et la plupart des gens aiment être des experts dans leur domaine et partager leur sagesse et leur expérience. Le seul cas où ces choses ne semblent pas vraies, c'est dans un environnement qui décourage de poser de vraies questions et d'écouter des réponses honnêtes.

Deux des moyens les plus rapides d'entrer en contact avec une autre personne sont de poser des questions.

et demander de l'aide.

Comment créer un environnement qui valorise les questions

Créer un environnement dans lequel les gens sont prêts à poser des questions et à y répondre conduit à un moral élevé et à des résultats positifs. Voici comment procéder :

- **Valorisez chaque membre de l'équipe :** lorsque les dirigeants posent des questions et écoutent vraiment, ils montrent qu'ils apprécient les autres. Sam Walton a déclaré : « Demander et entendre l'opinion des gens a un plus grand effet sur eux que de leur dire : « Bon travail ». »
- **Valorisez les questions plus que les réponses :** l'essayiste Joseph Joubert affirmait : « Il vaut mieux débattre d'une question sans la régler que de régler une question sans en débattre. » Les questions mènent à la réflexion et à la discussion. Le processus est souvent plus précieux que la réponse.
- **Valorisez le potentiel de votre équipe :** lorsque je siége avec mon équipe, la première chose que je fais est d'éliminer l'autorité de poste et les divisions. J'accorde beaucoup plus d'importance à la contribution qu'au titre ou à la titularisation.
- **Valorisez l'amélioration d'une bonne idée :** les grandes idées sont le résultat de la combinaison de plusieurs bonnes idées. Faites savoir à tout le

monde autour de la table que la meilleure idée sera celle que nous adopterons.

L'auteur CS Lewis a déclaré : « La meilleure chose après être soi-même sage est de vivre dans un cercle de ceux qui le sont. » Vous pouvez le faire en créant un environnement positif pour les questions.

L'une de mes plus grandes joies est que les membres de mon entourage ont adopté cette pratique consistant à poser des questions et ont commencé à l'utiliser avec leur famille. David Hoyt m'a dit qu'il avait récemment emmené sa fille Gracie en voyage en Espagne alors qu'il parlait pour EQUIP. Non seulement David a fait tout ce qu'il pouvait pour maximiser l'expérience pour elle en l'emmenant dans des cathédrales, en visitant des palais, en allant dans des musées, en l'emmenant à un spectacle de flamenco et en se promenant dans la ville avec elle, mais il lui a également posé des questions perspicaces. ils ont dîné ensemble.

« Demander et entendre l'opinion des gens a un plus grand effet sur eux que en leur disant : « Bon travail. » »

—Sam Walton

Et Mark Cole m'a dit qu'il utilisait la table du dîner familial comme un lieu pour poser régulièrement des questions à sa famille. Il dit que parfois les questions que lui et sa femme posent sont folles et hors de propos, parfois stratégiques et intentionnelles. Mark déclare : « Les questions permettent à nos filles de découvrir les vérités de la vie et les valeurs personnelles. Nous posons des questions qui nous font rêver et des questions qui nous font réfléchir. Lorsque Mark a récemment demandé : « Quelle est la chose que vous aimez le plus que nous faisons en famille ? » sa fille Macy, âgée de sept ans, a répondu :

« Poser des questions à table ! »

Donnez naissance à de grandes questions

La soirée au dîner que j'ai passée à poser des questions à mon équipe n'était pas inhabituelle pour moi. Il n'y a rien que j'apprécie plus que la bonne nourriture accompagnée de conversations. Offrez-moi une soirée entre amis pour discuter de sujets intéressants et je suis aux anges. La clé de ces soirées magiques réside dans les bonnes questions. Mes amis savent que lorsque je les invite à dîner, il y aura deux menus : un pour la nourriture et un pour notre conversation, sous forme de questions. Souvent, alors que nous nous dirigeons vers le dîner, mes invités me demandent : « John, quelles sont les questions pour ce soir ? J'essaie de ne jamais les décevoir.

Récemment, Audrey Moralez m'a envoyé un e-mail dans lequel elle écrivait :

On dit que Socrate était l'accoucheur des pensées de l'homme. L'hypothèse est, bien entendu, que les gens regorgent d'idées et qu'ils ne peuvent tout simplement pas les concrétiser par eux-mêmes. Ils ont besoin d'un peu d'aide

de la part de la sage-femme. Chose intéressante, je pense que c'est exactement ce que les bons penseurs devraient être capables de faire.

Malheureusement, de nombreuses personnes intelligentes sont plus académiques que pratiques et

plus préoccupées par la valeur interne que par la valeur externe. Ils semblent croire que s'ils s'accrochent à des pensées précieuses, cela les rend plus précieux. Leur estime de soi semble liée au fait d'en savoir plus que tout le monde.

Ce que j'apprécie chez vous et chez les autres membres de la John Maxwell Company, c'est le fait que peu importe la qualité de l'idée ; s'il ne naît pas et ne commence pas à courir sur ses deux pattes, ce n'était pas du tout une très bonne idée. Les bonnes idées doivent être partagées, améliorées avec l'aide d'autres bons penseurs, puis mises en œuvre et mises en œuvre. John, je te considère comme une sage-femme.

Ce qu'Audrey décrit est un environnement où les questions sont valorisées et où les réponses de l'équipe font la différence. Je pense que c'est ce que veut tout bon leader s'il est prêt à abandonner son ego, à surmonter ses insécurités et à se rendre compte que seule une équipe travaillant ensemble gagne quelque chose de valeur.

Si vous dirigez une équipe, commencez à poser des questions et à *vraiment* écouter. Commencez à valoriser les contributions de vos coéquipiers avant les vôtres. Et rappelez-vous que lorsque la meilleure idée l'emporte, toute l'équipe l'emporte également.

DEUXIEME PARTIE

Questions que les dirigeants me posent

Excellentes questions

J'espère que vous commencez à comprendre à quel point les questions sont importantes pour les bons dirigeants. Je n'ai pas encore rencontré de grand leader qui n'a pas posé de questions perspicaces et approfondies. Les meilleurs leaders savent que les questions ouvrent les portes d'un bon leadership, favorisent une excellente collaboration et favorisent un solide travail d'équipe.

Si votre objectif est d'être le meilleur leader possible, j'espère que vous vous posez déjà les questions difficiles que les dirigeants doivent se poser pour réussir. Et j'espère que vous posez continuellement des questions stratégiques à chaque membre de votre équipe. N'oubliez pas que vous obtenez des réponses uniquement aux questions que vous posez.

Lorsque mon équipe et moi avons commencé à discuter de *"Les bons leaders posent de bonnes questions"*, je savais que je voulais vous aider à devenir un meilleur leader non seulement en vous apprenant à poser de meilleures questions, mais également en répondant à certaines des questions de leadership les plus courantes et les plus urgentes. On me le demande souvent.

Comme je l'ai mentionné au début du premier chapitre, les gens lors de conférences et d'événements me posent tout le

temps des questions. Mais je voulais ouvrir encore plus largement la porte à des questions. J'ai donc demandé à Stephanie Wetzel, ma responsable des réseaux sociaux, de solliciter les questions des gens via Twitter, Facebook et mon blog. Nous avons également invité mes quatre mille entraîneurs certifiés par l'équipe John Maxwell à poser des questions.

En seulement quelques jours, nous avons reçu des centaines et des centaines de questions intéressantes, allant des plus élémentaires aux plus sophistiquées. L'équipe et moi avons passé des semaines à les parcourir, à les catégoriser et à sélectionner ce qui serait le plus utile aux dirigeants. Je me suis ensuite mis à écrire les chapitres en répondant à chaque question. Vous constaterez que chacun des chapitres suivants commence par une liste des questions qui ont été posées sur le sujet, dans l'ordre dans lequel elles reçoivent des réponses.

En lisant, je pense que vous trouverez les conseils de leadership les plus pratiques et les plus utiles que j'ai jamais donnés. Certaines des réponses que je donnerai confirmeront votre instinct de leadership. J'espère que beaucoup d'autres vous apporteront de nouvelles idées et stimuleront votre réflexion. Peut-être qu'ils vous inciteront à commencer à vous poser davantage de questions sur le leadership et à explorer de nouveaux domaines de croissance. Mon objectif est de développer vos compétences en leadership et de vous aider à développer votre potentiel de leadership.

Un merci spécial

Je voudrais remercier les centaines de personnes qui ont posé des questions pour ce livre et en particulier les personnes suivantes dont les grandes questions apparaissent dans les chapitres suivants. Les réponses données sont aussi bonnes que les questions posées. Si ce livre sert bien les gens, c'est grâce à la qualité de vos questions.

Farshad Asl *

André Axon

Rudolf Bakkara John Barrett *

Troc d'art

Betsi Bixby *

David Cipura

Beckie Cisler

Brandon CockrellMark Cole

José Cordoue

Anthony Coyoy

John DeWalle

David Emmanuel André Finley

Aaron Frizzelle Arnulfo José Suarez Gaeke Brittany Gardner

Suvasish Ghosh George Gomes

Ralph Govéa

Déja Green

Virginie Gronley *

Charles Grubb

Penny Guinnette Dean Haberlock Peter Harding

Nathan HellmanÉric Herrick
David Igbanõ
Loh Jen-Li Jenline Osia Jerry
Laura Lambert
Rick Lester [*](#)
Lynette Petite Trudy Menke [*](#)
Benedick Naceno Lusanda Ncapayi Cyril Okeke
Rick Olson
Jenny Pace
Marc Pape
Lister Rayner
Dan Reiland
D.Roberts
Lynsey Robinson Monika Patricia Rohr Diane Runge
Amine Sahel
Vanessa Sánchez [*](#)
Eileen Schwartz [*](#)
Israël Silva [*](#)
Barry Smith [*](#)
David Specht
Sarah Stanley
David Pierre
Timothy Teasdale [*](#)
Elias Tona
Jason ViergutzMike Walt
Ouest brumeux
Jeff Williams
Dale Witherington Fernando Zambrano [*](#)

Questions liées à la façon dont les gens peuvent se diriger avec succès

1. Pourquoi est-ce que diriger moi-même semble plus difficile que diriger les autres ?
2. Qu'est-ce qui donne la pérennité à un leader ?
3. Quelles sont les valeurs les plus importantes pour un leader ?
4. Quelle est l'habitude quotidienne la plus efficace à développer pour tout leader ?
5. Comment changer son cœur pour accroître le désir d'ajouter de la valeur et de servir les autres ?
6. Si j'atteins mes objectifs et réussis, pourquoi devrais-je prendre soin de me développer en tant que leader ?
7. Comment diriger avec humilité quand, dans le monde difficile de l'entreprise, cela est considéré comme une faiblesse ?
8. Dans quelle mesure un dirigeant doit-il être transparent ? Est-il acceptable que l'équipe soit au courant de défis personnels, comme le cancer ?
9. Le processus de leadership est un long voyage qui dure toute une vie. Comment puis-je surmonter la solitude que je ressens parfois ?

10. Comment les dirigeants peuvent-ils développer la capacité de « filtrer » leurs émotions pour prendre de bonnes décisions de leadership ?

4

Que dois-je faire pour me diriger avec succès ?

Lorsque nous avons commencé à parler à mes abonnés sur Twitter, à mes fans sur Facebook et aux entraîneurs de l'équipe John Maxwell de l'importance des questions, et que nous leur avons demandé de me poser des questions de leadership auxquelles ils voulaient obtenir des réponses, nous avons été inondés de questions liées au leadership personnel. Nous en avons plus sur ce sujet que sur tout autre. La catégorie suivante en importance comportait moins de la moitié du nombre de questions. Pourquoi tant ? Je pense que beaucoup de gens comprennent intuitivement que si vous ne parvenez pas à vous conduire efficacement, tout le reste de votre vie sera un combat.

Le leadership personnel passe avant tout. Cela rend possible tout autre type de leadership. Dans *Les 5 niveaux de leadership*, j'explique que le poste de niveau 1 est le niveau de leadership le plus bas, le niveau d'entrée. Les personnes à ce niveau de leadership essaient d'utiliser leur titre et leurs droits pour amener les autres à les suivre, plutôt que d'essayer de développer une véritable influence. Mais pour que même ce

niveau de leadership le plus bas reste valable, il doit être construit sur une base solide d'auto-leadership. C'est là que s'établit la crédibilité personnelle.

En lisant ce chapitre, je vous encourage à réfléchir à la façon dont vous vous dirigez, même si vous êtes un leader chevronné de haut niveau. Certains des défis auxquels vous êtes confrontés peuvent provenir de la façon dont vous vous conduisez. Vous pouvez les attribuer à quelqu'un ou à quelque chose d'autre, alors que vous devez en réalité vous considérer comme la source. Et comme vous le verrez dès la première question, personne n'est à l'abri de ce problème.

1. Pourquoi diriger moi-même semble-t-il plus difficile que diriger les autres ?

L'une des raisons pour lesquelles nous avons tant de difficulté à nous diriger est que nous avons des angles morts qui nous empêchent de voir où nous avons des problèmes et où nous échouons. Mon ami Larry Stephens m'a récemment envoyé un e-mail à ce sujet. Il a écrit,

J'ai l'impression que presque tout le monde a un angle mort. En regardant les informations et en lisant le WSJ en particulier, [j'ai remarqué] qu'il y a eu tellement de dirigeants ces dernières années qui ont été abattus par ce qui aurait pu être leur angle mort. D'une manière ou d'une autre, ils ne l'ont pas vu venir... J'ai l'impression que TBS [l'angle mort] défie une seule définition ou catégorie. Un défaut de caractère peut être un angle mort, mais pas nécessairement. Cela peut être une dépendance, une faiblesse, un ego, une innocence, un manque d'attention aux détails, mais ce n'est peut-être rien du tout.

Que sont les angles morts ? Ce sont des domaines dans lesquels les gens ne parviennent continuellement pas à se voir eux-mêmes ou à voir leur situation de manière réaliste. Tout le monde en a ; peu de gens reconnaissent les leurs. En fait, c'était la première leçon qu'ils ont enseignée dans le cadre d'un cours

de conseil que j'ai suivi à l'université. Nous voyons les autres plus clairement que nous-mêmes. Pourquoi? Parce que nous nous voyons par nos intentions. Cela nous donne souvent une fausse impression de qui nous sommes ou de ce que nous faisons. On se donne le bénéfice du doute car on replace les choses dans leur contexte. D'un autre côté, nous voyons les autres à la lumière de leurs actions. C'est pour cette raison que nous semblons être plus objectifs lorsque nous les jugeons.

Que sont les angles morts ? Ce sont des domaines dans lesquels les gens échouent continuellement à se voir ou voir sa situation de manière réaliste.

Même si les angles morts causent des problèmes à tout le monde, ils peuvent être particulièrement préjudiciables aux dirigeants. Parce que les dirigeants influencent les autres et que leurs actions affectent les résultats d'une équipe, d'un service ou d'une organisation, les problèmes qui proviennent de leurs angles morts sont exagérés. Leurs angles morts ont un effet multiplicateur sur les personnes se trouvant dans leur sphère d'influence.

Pour réussir à vous diriger, vous devez identifier vos angles morts et les gérer efficacement. Pour vous aider à y parvenir, je souhaite parler des quatre angles morts les plus courants et les plus destructeurs chez les dirigeants :

1. Une perspective singulière

Je dois admettre que c'était l'un de mes angles morts au début de ma carrière. Mon attitude aurait pu se résumer par la devise « Gagnez du temps, voyez les choses à ma façon ! » Mes opinions étaient fortes et j'ai toujours pensé que j'avais raison. Ce que je n'avais pas réalisé, c'est que je n'exerçais pas un bon leadership lorsque j'essayais de forcer les gens à voir les choses à ma façon, parce que je les aliénais. Ce qui était tout aussi dommage, c'était que je manquais une contribution précieuse de la part d'autres personnes qui avaient quelque chose à apporter. Comme le dit Larry Stephens : « Si le seul outil dont vous disposez est un marteau, vous avez tendance à considérer chaque problème comme un clou. » J'étais le marteau et tous les autres étaient un clou.

Avoir une perspective trop singulière pourrait être un problème pour vous si...

- **Peu importe la façon dont commence une conversation, vous finissez par parler de votre sujet préféré.** Les personnes ayant un objectif singulier ont tendance à orienter la conversation vers leur sujet préféré et peuvent faire preuve de beaucoup de créativité pour y parvenir, même lorsque les autres ne voient aucun lien logique.

- **Vous continuez à prononcer encore et encore le même discours, la même conférence ou le même conseil.** Si vous êtes trop concentré sur une seule préoccupation, vous risquez de revenir sans cesse à votre conseil préféré sans même vous en rendre compte.

- **Tu as toujours raison.** Personne n'a toujours raison, sur aucun sujet. Si vous pensez que c'est le cas, votre concentration est trop étroite et vous n'en êtes même pas conscient.

Au lieu de tout voir d'un point de vue aussi singulier, les dirigeants efficaces s'efforcent de voir les choses sous différents points de vue. Ils ressemblent à Art Mortell, qui a déclaré : « J'adore jouer aux échecs. Chaque fois que je perds aux échecs, je me lève systématiquement, me tiens derrière mon adversaire et vois l'échiquier de son côté. Ensuite, je commence à découvrir les gestes stupides que j'ai faits parce que je peux les voir de son point de vue. Le défi du commercial est de voir le monde du point de vue du prospect. ¹⁴C'est aussi le défi du leader.

L'une de mes histoires préférées sur la perspective met en scène un général et un jeune lieutenant dans un train en Angleterre après la Seconde Guerre mondiale. Les seules places disponibles étaient celles d'une belle jeune femme et de sa grand-mère. Après avoir roulé un moment, le train traversa un long tunnel où tout le monde resta dans l'obscurité totale pendant une dizaine de secondes. Dans le silence, les quatre passagers entendirent deux choses : un baiser et une gifle.

Chacun avait sa propre perception de ce qui s'était passé.

La jeune femme pensa : « Je suis flattée que le lieutenant m'ait embrassée, mais je suis terriblement gênée que grand-mère l'ait frappé !

La grand-mère pensa : « Je suis exaspérée qu'il ait embrassé ma petite-fille, mais je suis fière qu'elle ait eu le courage de défendre son honneur !

Le général pensa : « Mon lieutenant a fait preuve de beaucoup de courage en embrassant cette fille, mais pourquoi m'a-t-elle giflé par erreur ?

Le lieutenant était le seul à bord du train à savoir réellement ce qui s'était passé. Dans ces moments d'obscurité, il avait l'occasion à la fois d'embrasser une jolie fille et de gifler un général.

2. Insécurité

Les dirigeants peu sûrs d'eux pensent continuellement à eux-mêmes en premier. Ils s'inquiètent de ce que les autres pensent d'eux. Ils craignent de paraître faibles, stupides ou insignifiants. Les dirigeants peu sûrs d'eux prennent plus aux gens qu'ils ne leur donnent. Parce qu'ils se sentent moins nombreux, ils recherchent davantage la validation. En conséquence, leurs équipes et leurs organisations souffrent parce que les meilleurs intérêts des autres sont négligés au profit des meilleurs intérêts des dirigeants peu sûrs d'eux.

Les dirigeants peu sûrs d'eux limitent également leurs meilleurs éléments. Ils ont du mal à voir les autres s'élever parce que cela les menace. Et ils ne peuvent pas véritablement célébrer les victoires remportées par les autres car ils sont souvent jaloux. Donner aux autres ce qui leur est dû leur donne le sentiment d'être inférieurs.

Parce que l'insécurité est souvent cachée dans un angle mort, les dirigeants ne la reconnaissent souvent pas en eux-

mêmes. Comment savoir si l'insécurité est un problème pour vous ? Répondre aux questions suivantes:

- **Avez-vous du mal à donner du crédit aux autres ?**

Les personnes précaires *ont besoin* de crédit, donc cela les contrarie de le partager. L'industriel Andrew Carnegie a déclaré : « Aucun homme ne fera un grand leader s'il veut tout faire lui-même ou s'il veut s'en attribuer tout le mérite. »

- **Conservez-vous des informations sur votre personnel ?** Retenir des informations, c'est refuser la confiance. C'est protéger votre position. En revanche, lorsque vous donnez des informations aux autres, vous leur donnez du pouvoir. Vous leur communiquez votre confiance et votre confiance.

- **Essayez-vous d'éloigner votre personnel des bons dirigeants ?** Si vous craignez qu'un bon leader « vole » votre peuple, c'est un signe d'insécurité.

- **Êtes-vous menacé par la croissance des autres ?** Si cela vous dérange lorsque les autres gagnent en connaissances et en position, vous pourriez être un leader peu sûr de lui.

- **Faites-vous souvent de la microgestion aux autres ?** Les dirigeants peu sûrs d'eux veulent contrôler tout et tout le monde. Ils peuvent dire qu'ils le font pour garantir le résultat, mais au fond, ils désirent aussi s'attribuer le mérite de tout.

En fin de compte, les dirigeants peu sûrs d'eux limitent leurs collaborateurs et leur organisation. Comme l'a observé le romancier français Honoré de Balzac : « Rien n'empêche plus d'être en bons termes avec les autres que d'être mal à l'aise avec soi-même. »

**« Rien n'est un plus grand obstacle à la bonne entente avec les autres que
être mal à l'aise avec soi-même.**

—Honoré de Balzac

3. Un ego incontrôlable

Un autre point mort majeur pour les dirigeants est l'ego. L'artiste et critique anglais John Ruskin a déclaré : « La fierté est à l'origine de toutes les grandes erreurs. » Je ne sais pas *tout*, mais cela crée certainement de nombreux problèmes. Les dirigeants égoïstes croient tout savoir. Ils croient que les autres leur sont inférieurs. Et ils pensent souvent que les règles ne s'appliquent pas à eux.

"La fierté est à l'origine de toutes les grandes erreurs."

—John Ruskin

Les dirigeants égoïstes sont généralement rigides et fermés d'esprit. Ils sont déconnectés de leurs clients et de leurs employés, ils rejettent la faute sur les autres lorsque quelque chose ne va pas et vivent dans le déni. Leur seule qualité

positive est qu'ils ne parlent pas des autres, car ils ne pensent jamais qu'à eux-mêmes.

Voici quelques signes avant-coureurs indiquant que vous pourriez être un leader égoïste :

- **Pensez-vous que personne d'autre ne peut faire un travail aussi bien que vous ?** Les dirigeants égoïstes estiment qu'ils sont indispensables.

- **Les autres sont-ils toujours à blâmer lorsque les choses tournent mal ?** Les dirigeants ayant des problèmes d'ego refusent d'accepter la responsabilité de leurs actes répréhensibles et rejettent la faute sur les autres.

- **Ne tenez-vous pas compte des idées des autres ?** Les dirigeants égoïstes rejettent les idées des autres comme étant inférieures aux leurs.

- **Les autres se sentent-ils souvent rabaissés par vous ?** L'attitude supérieure et l'insensibilité des dirigeants égoïstes font souvent que les autres se sentent insultés ou rejetés.

Les dirigeants égoïstes ne recherchent pas l'avis ou les réponses de qui que ce soit d'autre qu'eux-mêmes.

4. Caractère faible

Lorsque vous demandez à la plupart des gens ce qu'il faut pour réussir, ils citent le talent, les opportunités et le travail acharné comme principaux ingrédients. Si ces choses sont essentielles, le caractère l'est aussi. Pourquoi? Le caractère protège votre talent. Avec le caractère, tous ces autres attributs aident un leader à réussir. Le manque de caractère est un facteur décisif lorsqu'il s'agit de diriger soi-même ou les autres. Le caractère est la somme totale de tous nos choix quotidiens. C'est mettre en pratique chaque jour les bonnes valeurs. C'est la cohérence des valeurs, des idéaux, des pensées, des paroles et des actions.

Si vous pensez que des faiblesses de caractère peuvent vous retenir, notez vos réponses à ces questions :

- **Vous manquez souvent les délais ?**
 - **Faites-vous des vœux, des résolutions ou des décisions de changement, puis revenez-vous à votre ancien comportement ?**
 - **Accordez-vous plus d'importance à plaire aux autres qu'au maintien des valeurs que vous défendez ? Êtes-vous prêt à raser ou à ombrer la vérité afin de vous sortir d'une situation difficile ?**
 - **Faites-vous ce qui est le plus facile, même si vous savez que ce n'est pas le mieux ?**
- Les autres hésitent-ils à vous faire confiance ?**

Si vous répondez oui à l'une de ces questions, il se peut que certains domaines de votre personnage nécessitent un peu de travail.

Comment surmonter vos angles morts

- 1. Supposons que vous ayez des angles morts.** Si vous ne croyez pas avoir d'angles morts, c'est *votre* angle mort !
- 2. Demandez à ceux qui vous connaissent le mieux d'identifier vos angles morts.** S'ils sont honnêtes, ils vous diront ce que vous ne voyez pas chez vous.
- 3. Supposons que vos angles morts ne puissent pas être supprimés par vous seul.** Tout le monde a besoin d'aide pour voir et gérer les angles morts. Ne pensez pas que vous pouvez gérer le vôtre tout seul.
- 4. Discutez ouvertement de vos angles morts avec votre entourage.** Soyez ouvert avec les personnes qui se soucient de vous et qui veulent vous aider.
- 5. Développez et responsabilisez une équipe pour couvrir vos angles morts.** Vous pourrez peut-être éventuellement surmonter bon nombre de vos angles morts. D'ici là, assurez-vous que votre équipe les empêche de vous faire dérailler, vous ou l'équipe.

Dans son livre *American Scandal* , Pat Williams raconte le voyage du Mahatma Gandhi en Angleterre pour plaider en

faveur de l'indépendance de l'Inde devant le Parlement. Gandhi a souvent été menacé, arrêté et emprisonné en raison de son franc-parler, mais cela ne l'a pas fait taire. Devant le Parlement, Gandhi s'est exprimé avec éloquence et passion pendant près de deux heures, après quoi la salle comble lui a réservé une standing ovation.

Par la suite, un journaliste a demandé à l'assistant de Gandhi, Mahadev

Desai, comment l'homme d'État indien avait-il pu prononcer un tel discours sans aucune note.

"Vous ne comprenez pas Gandhi", a répondu Desai. « Vous voyez, ce qu'il pense est ce qu'il ressent. Ce qu'il ressent, c'est ce qu'il dit. Ce qu'il dit, c'est ce qu'il fait. Ce que Gandhi ressent, ce qu'il pense, ce qu'il dit et ce qu'il fait sont identiques. Il n'a pas besoin de notes.

Lorsque les valeurs, les pensées, les sentiments et les actions sont alignés, une personne se concentre et son caractère se renforce. Cela permet à un leader de se diriger avec succès.

2. Qu'est-ce qui assure la durabilité d'un leader ?

La question elle-même implique que les dirigeants ne durent pas toujours. Ils sont fatigués. Ils dérapent. Ils se découragent. Ils perdent leur élan. Toutes ces choses sont vraies, car diriger n'est pas facile.

Chaque jour, les dirigeants doivent se réveiller et se diriger eux-mêmes avant de diriger qui que ce soit. Parce que les autres dépendent d'eux, ils doivent entretenir le feu en eux-mêmes. Ils doivent savoir où ils vont, pourquoi ils vont et aider les autres à y arriver. Pour rester énergiques et sur le cap, les dirigeants peuvent se maintenir en exploitant quatre domaines :

1. Passionné

La passion vous confère deux caractéristiques essentielles de leadership : l'énergie et la crédibilité. L'aviateur pionnier Charles Lindbergh a déclaré : « C'est la plus grande dose d'adrénaline de faire ce que vous avez tant voulu faire. On a presque l'impression de pouvoir voler sans avion. Lorsque vous aimez ce que vous faites et faites ce que vous aimez, les autres trouvent cela inspirant. Combien de personnes connaissez-vous qui ont réussi dans quelque chose qu'elles détestent ?

Le chroniqueur Whit Hobbs a écrit : « Le succès, c'est de se réveiller le matin, quel que l'on soit, où que l'on soit, quel que soit son âge ou son âge, et de bondir hors du lit parce qu'il y a quelque chose que vous aimez faire, en quoi vous croyez, que vous êtes doué pour quelque chose de plus grand que vous, et vous avez hâte de vous y remettre aujourd'hui. C'est ce que fait la passion pour un leader.

2. Principes

Les leaders qui réussissent restent fidèles à leurs principes, à leurs croyances, leurs dons et leur personnalité. Ils n'essaient pas de diriger dans un style qui ne leur convient pas. S'ils se demandent : « Mon style de leadership est-il confortable et reflète-t-il qui je suis vraiment ? » ils peuvent répondre par un oui catégorique !

Il faut du temps aux dirigeants pour se connaître. Les gens me posent souvent des questions sur mon style de communication et je leur réponds qu'il m'a fallu huit ans pour trouver ma voie et devenir moi-même sur scène. Il m'a

également fallu du temps pour développer mon style de leadership. Mais je ne peux être à mon meilleur que lorsque je suis fidèle à moi-même. Mieux vous vous connaissez et plus vous êtes fidèle à vous-même, plus votre potentiel de réussite durable est grand.

3. Pratiques

Presque tout le monde peut réussir en un éclair. Nous avons tous de la chance de temps en temps. Mais si nous voulons pérenniser le succès – en tant qu’individu ou leader – nous devons mettre en œuvre des pratiques justes et régulières qui nous aident à faire ce qu’il faut jour après jour.

Les gens qui réussissent font quotidiennement ce que les gens qui échouent font occasionnellement. Ils pratiquent des disciplines quotidiennes. Ils mettent en œuvre des systèmes pour leur croissance personnelle. Ils prennent l’habitude de maintenir une attitude positive. À tout le moins, ces choses maintiennent leur élan personnel. À leur meilleur, ils font de chaque jour un chef-d’œuvre.

Identifiez et mettez en œuvre vos propres pratiques quotidiennes

Les dirigeants doivent identifier leurs propres pratiques fondées sur des principes qui les aideront à rester passionnés, fidèles à eux-mêmes et engagés auprès de leur équipe. Voici ma liste, que j'appelle ma douzaine quotidienne :

Seulement pour aujourd'hui...

Je choisirai et afficherai les bonnes attitudes.

Je déterminerai et agirai en fonction des priorités importantes.

Je connaîtrai et suivrai les directives saines.

Je communiquerai avec ma famille et m'en occuperai.

Je vais pratiquer et développer une bonne réflexion. Je prendrai et respecterai les engagements appropriés.

Je gagnerai et gérerai correctement mes finances.

J'approfondirai et vivrai ma foi.

J'accepterai et ferai preuve de responsabilité.

J'initierai et investirai dans des relations solides.

Je planifierai et modéliserai la générosité.

J'adopterai et mettrai en pratique de bonnes valeurs.

Je chercherai et expérimenterai des améliorations.

Tiré de *Questions d'aujourd'hui* .

4 personnes

Le dernier facteur de durabilité pour les dirigeants est l'équipe. Les gens autour de vous vous épuiseront ou vous éprouveront. Idéalement, tout le monde dirigerait une grande équipe, aurait des amis fantastiques, entretiendrait un cercle restreint solide et posséderait une famille aimante. De nombreux dirigeants ne disposent pas de tout cela. Si tel est votre cas, ne vous découragez pas. Même si vous n'avez qu'une seule personne à vos côtés pour vous encourager, vous pouvez toujours diriger avec succès. Pendant ce temps, travaillez à rassembler des personnes positives et solidaires autour de vous. Chercher...

- **Croyants** : les personnes qui croient en vous et en votre vision.
- **Performants** : personnes qui contribuent à l'équipe avec excellence.
- **Concepteurs** : personnes qui apportent de bonnes idées.
- **Releveurs** : personnes qui complètent vos compétences et capacités.

Les gens autour de vous vous épuiseront ou vous éprouveront.

Je crois qu'aucun leader n'a jamais besoin de s'épuiser. Il y a eu de nombreuses fois dans ma vie où j'ai été fatigué, frustré ou découragé. Mais j'ai soixante-six ans, je dirige depuis plus de quarante ans et je suis toujours enthousiasmé chaque jour par les possibilités infinies de la vie. Vous pouvez l'être aussi.

N'oubliez pas de puiser dans votre passion, de rester fidèle à vos principes, de mettre en œuvre les bonnes pratiques et de vous entourer des bonnes personnes.

3. Quelles sont les valeurs les plus importantes pour un leader ?

Tous les individus doivent décider quelles valeurs ils adopteront, pour quoi ils vivront, pour quoi ils mourront. Ces valeurs proviennent de leurs convictions fondamentales et de leur foi. Je n'en parlerai pas ici, car je crois que vous devez les combattre personnellement. Au lieu de cela, je parlerai des valeurs *de leadership* que je considère comme les plus importantes.

Servitude : bien diriger signifie servir les autres

Les gens veulent diriger pour de nombreuses raisons. Certains veulent le pouvoir. D'autres recherchent la richesse. Beaucoup sont motivés par une idéologie ou par le désir de changer le monde. Je crois que la seule motivation valable pour diriger est le désir de servir. J'adore ce qu'Eugene B. Habecker écrit dans *The Other Side of Leadership* :

Le vrai leader sert. Sert les gens. Sert leurs meilleurs intérêts et, ce faisant, ne sera pas toujours populaire, ni toujours impressionnant. Mais parce que les vrais dirigeants sont motivés par une sollicitude aimante plutôt que par un désir de gloire personnelle, ils sont prêts à en payer le prix. [15](#)

Si vous voulez diriger les autres mais que vous n'êtes pas disposé à les servir, je pense que vous devez vérifier vos motivations. Si vous êtes prêt à adopter le service, non seulement vous deviendrez un meilleur leader, mais vous aiderez votre équipe, vous aiderez les personnes que votre équipe sert et vous rendrez le monde meilleur.

Objectif : laissez votre *pourquoi* diriger votre *quoi*

Je crois que le succès vient du fait de connaître votre but dans la vie, de développer votre potentiel maximum et de semer

des graines au profit des autres. Si vous manquez l'une de ces trois choses, je ne pense pas que vous puissiez vraiment réussir. Je sais aussi qu'on ne peut pas réaliser pleinement les deuxième et troisième parties sans d'abord découvrir la première. Vous ne pouvez pas atteindre votre potentiel si vous ne connaissez pas votre objectif. Et si vous ne savez pas pourquoi vous êtes sur cette terre et que vous n'êtes pas en mesure de vous améliorer dans cet objectif au mieux de vos capacités, vous serez très limité dans la manière dont vous pourrez aider les autres.

Je réponds aux questions sur la découverte de votre objectif au chapitre neuf, je n'entrerai donc pas dans les détails ici. Je dirai simplement qu'une fois que vous avez compris votre objectif, vous devez prioriser votre vie en fonction de cet objectif. Si vous ne le faites pas, vous vous écarterez continuellement et vous ne ressentirez peut-être jamais un réel sentiment d'épanouissement et d'achèvement.

Intégrité : vivez la vie avant de diriger les autres

Trop de dirigeants sont comme de mauvais parents. Ils font ce qu'ils veulent et disent aux gens qu'ils sont censés diriger : « Faites ce que je dis, pas ce que je fais. » Cela ne fonctionne pas en tant que parent ou en leadership. Pourquoi? Parce que les gens font ce qu'ils voient !

Les grandes équipes sont composées de personnes aux compétences diverses. Mais lorsqu'il s'agit de valeurs, d'habitudes, de disciplines et d'attitudes, il faut une unité. Cela commence par l'exemple donné par les dirigeants. Si les dirigeants sont indisciplinés, le peuple suivra leur exemple. S'ils

arrivent tard au travail, ne respectent pas leur budget, font un travail bâclé, perdent du temps et traitent mal les gens, devinez ce que feront leurs employés ?

Lorsque vous devenez leader, vous devez vous concentrer davantage sur vos responsabilités que sur vos droits. Vous devez élever vos standards. Vous devez faire plus que ce que vous attendez des autres. Si vous vivez d'abord la vie et la dirigez bien, les autres vous respecteront. Et il y a de fortes chances qu'ils veuillent vous suivre.

Quand on devient leader, on doit se concentrer davantage sur ses responsabilités que sur vos droits.

Relations : marchez lentement à travers la foule

L'impact du leadership ne découle pas de la position ou du titre, mais des relations authentiques. Comment développez-vous l'authenticité

des relations? Vous vivez avec authenticité. Vous traitez les gens avec gentillesse et respect. Et vous allez là où ils se trouvent pour vous connecter avec eux.

De nombreux dirigeants attendent que leur peuple vienne à eux. Ils supposent que les gens viendront vers eux s'ils ont besoin ou veulent quelque chose. Mais les bons dirigeants ne pensent pas ainsi. Les dirigeants efficaces initient. Ils communiquent une vision. Ils recherchent des opportunités. Ils lancent des initiatives qui bénéficieront à l'organisation. Et ils

s'initient aussi auprès des gens. Ils savent qu'ils ne posséderont jamais ce qu'ils ne veulent pas poursuivre. Ils veulent de bonnes relations avec les personnes qui travaillent avec eux, alors ils recherchent ces personnes. Ils leur posent des questions. Ils apprennent qui ils sont. Ils offrent de l'aide. Ils trouvent des moyens de réussir. Si vous voulez devenir un meilleur leader, devenez très relationnel.

Renouvellement : reconstituez-vous quotidiennement

La vie est exigeante. Les gens sont exigeants. Plus vous dirigez et plus vous réussissez, plus les autres attendront de vous. Si vous ne faites pas l'effort de reconstituer votre énergie, de nourrir votre âme et de renouveler votre esprit, vous manquerez d'essence. Se reconstituer requiert votre attention. Vous devez être intentionnel à ce sujet.

Stephen Covey, auteur de *The 7 Habits of Highly Effective People*, a appelé cela « l'affûtage de la scie » et l'a décrit comme « la préservation et l'amélioration de votre plus grand atout : vous ». Cela signifie avoir un programme équilibré de renouvellement personnel dans les quatre domaines de votre vie : physique, social/émotionnel, mental et spirituel. [16](#)

Qu'est-ce qui vous renouvelle ?

Comment procédez-vous pour vous renouveler quotidiennement, hebdomadairement, mensuellement, annuellement ? Qu'est-ce qui renouvelle votre énergie ? Qu'est-ce qui nourrit votre âme ? Qu'est-ce qui vous donne de la force émotionnelle ? Qu'est-ce qui renouvelle et améliore votre esprit ? Identifiez ces choses.

Quels rythmes de vie se sont développés pour vous ? Comment votre énergie fluctue-t-elle ? Quand avez-vous besoin d'un renouvellement ? Apprenez ces rythmes et planifiez des activités pour vous aider à rester alerte. La fatigue peut coûter cher.

Il existe certes d'autres valeurs importantes pour les dirigeants, mais ce sont celles-là que je mets en tête de ma liste. Je vous encourage à examiner vos propres convictions fondamentales et à décider quelles valeurs sont les plus importantes pour vous.

4. Quelle est l'habitude quotidienne la plus efficace à développer pour tout leader ?

Si vous ne pouviez cultiver qu'une seule habitude à pratiquer chaque jour de votre vie, je pense que ce serait celle-ci : donner plus que ce que vous recevez. Je dis cela parce qu'avoir un état d'esprit généreux présente de nombreux avantages :

Reconnaître que d'autres nous ont aidés

Personne ne réussit dans la vie tout seul. Chacun d'entre nous a été aidé tout au long du chemin par d'autres personnes. Lorsque nous donnons aux autres, nous le reconnaissons en donnant au suivant.

Donner nous oblige à nous dépasser

Lorsque votre état d'esprit est de donner plus que vous ne prenez, cela vous oblige à penser aux autres plus qu'à vous-même. Il faut faire attention aux autres et à ce qu'ils veulent. Vous devez trouver comment le leur donner. Ces choses déplacent votre attention de vous-même vers les autres. Ce fait même vous rend moins égoïste.

Lorsque votre état d'esprit est de donner plus que ce que vous prenez, cela vous oblige à penser à

des autres plus que de vous-même.

Donner est par nature intentionnel

Les gens donnent rarement par accident. Ils doivent faire un effort pour donner. C'est un acte de volonté. Cette intentionnalité nous fait grandir et nous rend plus proactifs – des qualités importantes pour les dirigeants.

Donner change le monde – une personne à la fois

À quoi ressemblerait le monde si chacun essayait de donner plus que ce qu'il prenait ? Les gens changeraient. Il est difficile pour une personne en bonne santé de continuer à recevoir des autres sans rien lui rendre. De l'abondance naît la générosité. Donnez généreusement aux autres sans espoir de retour, et celui qui reçoit est changé et veut le transmettre. Une fois que vous avez la mentalité de donner, plus vous recevez, plus vous avez envie de donner. Cela devient un cycle positif. À mesure qu'elle se propage, non seulement les individus changent, mais les communautés aussi.

Qu'est-ce que cela a à voir avec le leadership ? Comment réagissez-vous aux personnes qui donnent ? Comment répondez-vous aux dirigeants généreux ? Leurs actions ne vous donnent-elles pas envie de redonner, de travailler plus dur, de faire de votre mieux ? Je sais que c'est ce qu'ils font pour moi. Si vous devenez un leader généreux qui s'efforce toujours de donner plus que ce que vous recevez, vous créerez une équipe et une organisation positives dont les autres voudront toujours faire partie.

Trois questions à poser avant de pouvoir donner efficacement plus

- 1. Qu'est-ce qu'on t'a donné ?** Revenez sur votre vie et pensez à ce qui vous a été donné. Même les personnes issues des milieux les plus défavorisés peuvent s'appuyer sur des expériences positives.
- 2. Qu'est-ce que tu as?** Regardez à l'intérieur pour découvrir quels talents, compétences et passions résident en vous et que vous pouvez transmettre aux autres. Vous avez de la valeur. D'autres peuvent bénéficier de votre temps et de votre expertise.
- 3. Que pouvez-vous faire?** Il y a de fortes chances que vous puissiez faire des choses pour les autres dès maintenant. Regarde autour de toi. Quelles opportunités voyez-vous actuellement pour ajouter de la valeur aux autres ?

5. Comment change-t-on

Cœur pour augmenter le désir de Ajouter de la valeur et servir les autres ?

Je comprends que tout le monde n'est pas une personne sociable. Je suis extraverti et j'ai toujours aimé être avec les gens. Alors je me suis lancé dans le leadership, j'aimais les gens, mais j'étais plutôt naïf. Lorsque j'ai embauché mon premier membre du personnel, je l'ai aimé, je l'ai encadré et je me suis investi en lui. Tout semblait génial et je pensais que nous chevaucherions ensemble jusqu'au coucher du soleil, comme le Lone Ranger et Tonto. Mais ensuite, il a violé certains problèmes majeurs de confiance dans les dirigeants et j'ai dû le licencier.

C'était vraiment difficile pour moi. Et pour être franc, ça m'a vraiment fait mal et je me suis senti désolé pour moi-même. Je me souviens avoir pensé : *Comment cela a-t-il pu arriver ? Comment aurait-il pu me faire ça?*

C'est alors que j'ai pris une décision : la prochaine fois que j'embaucherai des gens, je ne les laisserai pas s'approcher de moi. Je leur donnerai du travail, je leur ferai savoir ce que j'attends et je garderai mes distances. Je leur dirai : « Faites votre travail et je ferai le mien. Rendez-vous en décembre à la fête de Noël. Et c'est ce que j'ai fait. La prochaine fois que j'ai embauché un membre du personnel, j'ai exposé mes attentes dans un langage clair et froid et je l'ai relâché. Je l'ai laissé seul pendant six mois. Et la bonne nouvelle, c'est qu'il ne m'a jamais

fait de mal. Mais la mauvaise nouvelle, c'est qu'il ne m'a jamais vraiment aidé non plus.

Vous ne pouvez pas être un leader efficace en gardant les gens à distance. Vous ne pouvez pas les encadrer si vous n'êtes pas proche d'eux. Vous ne pouvez pas ajouter de valeur si vous ne savez pas ce qu'ils valorisent. Et ils ne feront jamais un effort supplémentaire pour un leader qui ne se soucie pas d'eux.

J'ai appris cela à vingt-cinq ans. Et c'est à ce moment-là que j'ai fait un choix différent : j'ouvrirai mon cœur aux gens et j'essaierai de les aimer inconditionnellement. Cela a causé certaines des plus grandes blessures de ma vie. Cela a également créé certaines de mes plus grandes joies.

Donc, la réponse fondamentale à la question de savoir si vous changez d'avis envers les autres est que c'est un choix. Vous devez *décider* d'aimer les gens et d'être authentique et vulnérable avec eux. Vous devez choisir de les laisser entrer dans votre vie afin que vous puissiez leur ajouter de la valeur et qu'ils puissent vous ajouter de la valeur.

Je crois qu'une telle décision entraînera bien plus de victoires que de pertes, tant sur le plan personnel que professionnel. Une fois que vous aurez fait partie d'une équipe dans laquelle les gens donnent non seulement leur esprit mais aussi leur cœur, vous ne voudrez plus jamais revenir en arrière. Vous voudrez toujours être ouvert avec les gens.

6. Si j'atteins mes objectifs et Réussir, pourquoi devrais-je Prendre soin de me développer en tant que leader ?

La croissance est le grand séparateur entre ceux qui réussissent à long terme et ceux qui n'y parviennent pas. Au fil du temps, le fossé qui sépare ceux qui grandissent intentionnellement et ceux qui ne le font pas se creuse. Si vous êtes jeune maintenant, vous ne verrez peut-être pas d'écart. En vieillissant, vous le ferez.

**La croissance est le grand séparateur entre ceux qui réussissent à long terme
et ceux qui
qui ne.**

Warren Bennis et Burt Nanus ont observé : « C'est la capacité à développer et à améliorer leurs compétences qui distingue les dirigeants des suiveurs. » La réponse courte est donc que si vous voulez être un leader, vous devez continuer à grandir. Ce qui vous a amené là où vous êtes aujourd'hui ne vous amènera pas là où vous voulez aller demain. Vous devez grandir dans vos lendemains. Le choix vous appartient, que vous le vouliez ou non.

J'aime la façon dont Chuck Swindoll exprime cette idée. Il écrit,

Un piano trône dans une pièce, ramassant la poussière. Il regorge de musique de maîtres, mais pour que de telles tensions en sortent, les doigts doivent frapper les touches... des doigts entraînés, représentant des heures interminables de dévouement discipliné. Vous n'êtes pas obligé de pratiquer. Le piano ne l'exige ni ne l'exige. Si toutefois vous souhaitez tirer une belle musique du piano, cette discipline est requise....

Vous n'avez pas à payer le prix pour grandir et vous développer intellectuellement. L'esprit ne l'exige ni ne l'exige. Si toutefois vous souhaitez expérimenter la joie de la découverte et le plaisir de labourer une terre nouvelle et fertile, des efforts sont nécessaires.

La lumière ne brillera pas automatiquement sur vous et la vérité ne s'infiltrera pas silencieusement dans votre tête au moyen de l'osmose d'un fauteuil à bascule.

C'est à vous. C'est votre décision. [17](#)

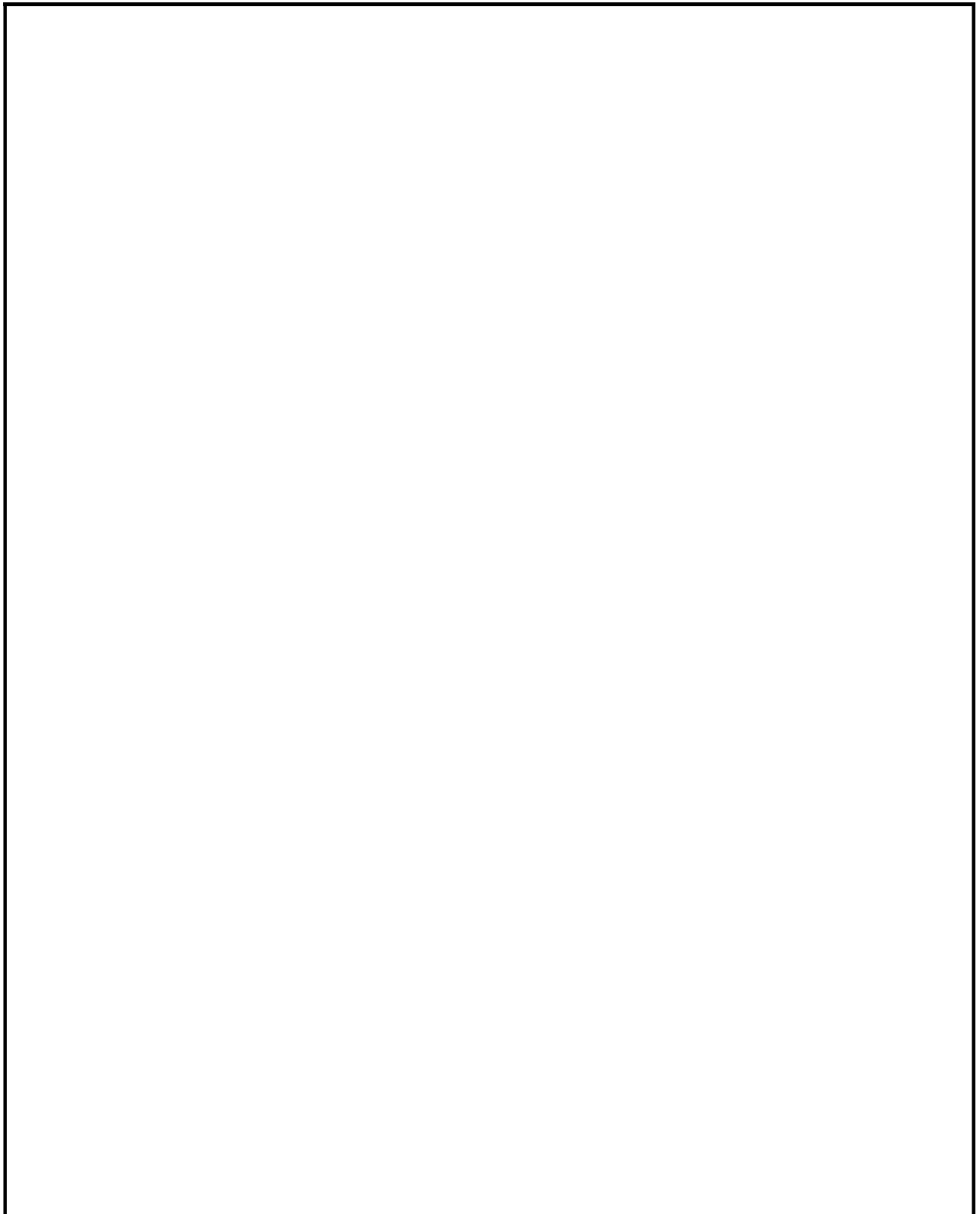
Voulez-vous être prêt pour la prochaine opportunité lorsqu'elle se présentera ? Quand il arrivera, il sera trop tard pour se préparer. Le moment est venu de se préparer.

Mon ami Dan Reiland l'a compris. Lorsqu'il a commencé à travailler à la Skyline Church de San Diego, il avait la vingtaine. Même si Dan se consacrait à la croissance, il pouvait constater que bon nombre de ses amis et collègues dans la vingtaine ne grandissaient pas. Il voyait bien que cela les rattraperait

lorsqu'ils atteindraient la trentaine. S'ils ne changeaient pas, beaucoup connaîtraient des crises de la quarantaine dans la quarantaine ou la cinquantaine. Alors Dan a fait quelque chose. Il a lancé un processus de leadership et de mentorat d'un an appelé Joshua's Men. Il a investi dans les dirigeants et les a aidés à apprendre à grandir pendant plus de trente ans.

Des centaines de personnes ont littéralement appris de lui.

Vous ne savez pas ce que la vie vous réserve. Vous ferez face à des tragédies et à des opportunités. Comment savez-vous que vous serez prêt pour eux ? Grandissez aujourd'hui.



Un plan de croissance nécessite...

La croissance ne se produit pas d'elle-même. Vous devez être intentionnel à ce sujet. Si vous voulez grandir, prévoyez de grandir. Voici les choses que vous devrez faire :

1. Prévoyez du temps pour grandir.
2. Déterminez vos domaines de croissance.
3. Trouvez des ressources dans vos domaines de croissance.
4. Appliquez quotidiennement ce que vous apprenez.

7. Comment dirigez-vous avec Humilité dans les moments difficiles Le monde de l'entreprise est-il perçu comme une faiblesse ?

Je pense que cette question révèle une idée fausse sur le monde de l'entreprise. Les gens d'affaires ne voient pas automatiquement l'humilité comme une faiblesse. Ils voient la faiblesse comme une faiblesse – une faiblesse dans la préparation, les compétences, l'éthique du travail, *etc.* Les personnes qui atteignent un haut niveau d'excellence peuvent sentir la faiblesse.

Cela soulève la question de savoir ce qu'est l'humilité. L'humilité ne signifie pas être faible. Cela signifie simplement penser moins à soi. Cela signifie être réaliste et fondé. Cela signifie valoriser les autres et leurs contributions. Les gens aiment travailler avec un leader présentant ces caractéristiques. Je pense que les recherches de Jim Collins dans *Good to Great* le confirment. Collins écrit,

Les leaders de niveau 5 sont une étude de la dualité : modeste et volontaire, humble et intrépide. Pour comprendre rapidement ce concept, pensez au président des États-Unis Abraham Lincoln... qui n'a jamais laissé son ego entraver sa principale ambition pour la cause plus large d'une nation durable. Pourtant, ceux qui ont pris la modestie personnelle de

M. Lincoln... comme [un signe] de faiblesse se sont terriblement trompés. [18](#)

L'humilité ne signifie pas être faible. Cela signifie simplement penser moins à soi.

La fierté est une faiblesse, mais l'humilité ne l'est pas. La fierté est un obstacle au progrès personnel, au bon leadership et à la constitution d'une équipe positive. Voici quelques raisons pour lesquelles :

PRIDE : Réductions team building

HUMILITÉ : encourage la constitution d'équipes

FIERTÉ : nous rend inenseignables

HUMILITÉ : Valorise la capacité d'apprentissage

FIERTÉ : ferme notre esprit aux commentaires

HUMILITÉ : nous ouvre aux commentaires

FIERTÉ : nous empêche d'admettre nos erreurs

HUMILITÉ : Permet de faire face à nos erreurs

FIERTÉ : déforme notre perception de la réalité

HUMILITÉ : nous permet de faire face à la réalité

FIERTÉ : incite à de mauvais choix de personnages

HUMILITÉ : Favorise la construction du caractère

FIERTÉ : Limite notre potentiel

HUMILITÉ : Élargit notre potentiel

L'ancien auteur des Proverbes a observé : « Ceux qui acceptent la correction sont sur le chemin de la vie, mais ceux qui l'ignorent en entraîneront les autres. » [19](#) Si vous associez

l'excellence à l'humilité, non seulement les gens ne vous écraseront pas, mais ils vous respecteront.

8. Dans quelle mesure un Le leader est-il ? Est-il acceptable que l'équipe soit informée des défis personnels, tels que le cancer ?

En tant que leader, vous ne devez pas cacher les mauvaises nouvelles. Les personnes intuitives peuvent sentir qu'il y a de mauvaises nouvelles, même si vous ne les divulguez pas. Et à l'ère de la transparence, les gens le découvrent toujours. Il incombe donc aux dirigeants d'être francs.

Bien sûr, il y a des moments où il ne faut pas être totalement franc avec les gens. Par exemple, si vous avez un membre de votre famille dont la vie privée doit être protégée, vous devez l'honorer. Mais en général, les gens apprécient la transparence. Cela leur permet de se connecter. Et cela peut les inspirer. Ce fut certainement le cas en Angleterre pendant la Seconde Guerre mondiale. Winston Churchill n'a pas hésité à dire au peuple britannique à quel point les chances étaient désastreuses en mai 1940, alors que la Grande-Bretagne se tenait seule face à la machine de guerre nazie. Les gens n'ont pas paniqué. Leur détermination a augmenté et ils ont tenu bon.

Lorsque vous réfléchissez à l'opportunité d'annoncer ou non une mauvaise nouvelle aux gens, la question que vous devez vous poser est de savoir pourquoi vous l'annoncez. Le faites-vous pour le bien de l'équipe ? Communiquez-vous pour vous connecter avec vos collaborateurs et les encourager ? Ou

le faites-vous parce que vous espérez que les gens viendront vous chercher ? Si c'est la dernière solution, ce n'est pas une bonne raison. Et si vous traversez une crise personnelle, vous pouvez faire savoir aux gens que vous n'êtes peut-être pas vous-même en ce moment, mais que ce ne sera que pour une saison. Alors continuez. Vous ne voulez pas épuiser vos collaborateurs avec vos défis personnels.

9. Le processus de leadership est un long voyage qui dure

Durée de vie. Comment puis-je surmonter la solitude que je ressens parfois ?

Tout d'abord, permettez-moi de souligner qu'il existe une différence entre la solitude et la solitude. J'ai parfois envie d'être seul, de penser, de créer et d'entendre Dieu. J'ai souvent écrit sur ma chaise de réflexion, l'endroit de mon bureau où j'aime prendre le temps de réfléchir et de réfléchir. J'apprécie ce moment. J'ai moins souvent parlé des moments où je me réveille au milieu de la nuit. Vers la fin de la vingtaine, j'ai commencé à me réveiller à trois ou trois heures trente du matin. Cela arrivait environ une fois par semaine. J'ai senti que c'était un moment idéal pour penser, réfléchir, prier et méditer, alors je me suis engagé à ce que si je me réveillais sans raison apparente, je me lèverais, prendrais mon bloc-notes juridique et passerais du temps tranquillement. réfléchir et écouter. Parfois, je restais debout pendant une heure ou deux. Parfois toute la nuit. C'est

une habitude régulière pour moi. J'estime que 80 pour cent des idées que j'ai eues au fil des ans sont nées à cette époque.

La solitude me remplit. Je l'accueille avec un sentiment d'anticipation. La solitude est tout à fait différente. Les dirigeants doivent souvent passer en premier. Cela peut être solitaire. Il y a des poids que les dirigeants doivent porter. Il y a des messages que ce sont eux qui doivent communiquer. Ils doivent prendre des décisions cruciales. Dans une organisation bien dirigée, 90 % des décisions sont prises par les personnes proches des problèmes, au niveau de la mise en œuvre. Les 10 pour cent restants sont des décisions difficiles qui doivent être prises par un leader.

Je trouve la solitude épuisante. D'une part, c'est l'un des prix à payer pour devenir leader. Mais il y a des choses que vous pouvez faire pour vous aider à surmonter la solitude. La meilleure chose à faire est d'avoir quelqu'un dans votre vie qui vous aime inconditionnellement, quelqu'un qui vous écoute et avec qui vous vous connectez émotionnellement. Cette personne n'a pas besoin d'être un leader ou de comprendre la complexité de votre monde. Il ou elle a juste besoin de partager le voyage. Pour moi, cette personne était ma mère. Je pourrais tout lui dire. Quand elle est décédée il y a trois ans, ce fut une énorme perte pour moi. Heureusement, il y a d'autres personnes dans ma vie à qui je peux parler. Lorsque je dois prendre une décision difficile, je la partage avec les gens de mon entourage. Cela aide beaucoup, mais personne d'autre n'est maman.

L'autre chose que vous pouvez faire est de laisser la solitude vous conduire à la solitude. Lorsque vous ressentez le

poids du leadership, trouvez des moyens de vous débrouiller seul et réfléchissez bien.

Laissez la solitude vous conduire à la solitude. Lorsque vous ressentez le poids du leadership, trouvez des moyens de vous débrouiller seul et réfléchissez bien.

10. Comment les dirigeants peuvent-ils développer Capacité à « filtrer » leurs émotions pour prendre de bonnes décisions de leadership ?

L'un des principes de prise de décision les plus importants pour les dirigeants est de ne pas prendre de décisions à un moment où leurs émotions sont au plus bas. Lorsque vous êtes dans une vallée émotionnelle, votre point de vue n'est pas bon. Tout semble difficile. Les montagnes autour de vous paraissent immenses. Vous ne pouvez pas dire à quelle hauteur ils se situent ni à quelle distance vous êtes en mesure d'atteindre un objectif. En revanche, lorsque vous êtes au sommet de la montagne, vous pouvez presque tout voir. Vous pouvez déterminer la profondeur réelle des vallées. Vous pouvez savoir à quelle hauteur vous vous situez. Et vous pouvez observer les autres montagnes, grandes et petites, autour de vous. Donc, dans la mesure du possible, essayez de prendre des décisions importantes lorsque vous avez une bonne perspective.

Cela dit, je reconnais qu'il y a des moments où vous *devez* prendre des décisions de leadership dans des moments émotionnellement difficiles. Pour vous aider dans de telles circonstances, voici ce que je vous conseille :

1. Faites vos devoirs

La première défense contre le fait que des émotions non filtrées affectent négativement votre prise de décision est de considérer les faits. Définissez le problème. Mettez-le par écrit si nécessaire. Rassemblez ensuite des informations en tenant compte de la crédibilité de vos sources. Plus vous disposez d'informations solides, mieux vous pourrez combattre les émotions irrationnelles.

2. Énumérez vos options et où elles pourraient Plomb

Une autre partie du processus d'enquête consiste à réfléchir aux résultats. Réfléchissez à toutes les options auxquelles vous pouvez penser et quels pourraient être les résultats potentiels. Cela vous aidera à éliminer les idées qui vous plaisent émotionnellement mais qui ne sont pas fortes rationnellement.

3. Demandez conseil aux bonnes personnes

Il existe deux types de personnes que vous devez consulter. Le premier groupe comprend les personnes nécessaires pour prendre une décision. S'ils ne sont pas d'accord, vous aurez des ennuis si vous prenez la décision. La seconde est composée de personnes ayant du succès dans le domaine de considération et qui ont vos intérêts à cœur. Ils pourront vous donner de bons conseils.

4. Écoutez votre instinct

Vous ne voulez pas que vos émotions vous emportent lorsque vous prenez des décisions, mais vous ne voulez pas non plus ignorer votre instinct. Le professeur et consultant en gestion Weston H. Agor appelle l'intuition « ce que nous savons avec certitude sans le savoir avec certitude ». Souvent, votre instinct vous avertit d'une manière qui va au-delà des faits. La psychologue Joyce Brothers a conseillé : « Faites confiance à vos intuitions. Ils sont généralement basés sur des faits classés juste en dessous du niveau conscient.

"L'intuition est ce que nous savons avec certitude sans le savoir avec certitude."

—*Weston H. Agor*

Juger votre parcours intuitif

Quand sait-on si écouter son intuition est une bonne idée ?

Posez-vous ces questions :

Suis-je un leader intuitif ?

Mes intuitions sont-elles généralement exactes ?

Est-ce que j'en sais beaucoup sur le domaine dans lequel je prends une décision ?

Ai-je beaucoup d'expérience réussie dans ce domaine ?

Suis-je doué dans ce domaine ?

5. Prendre des décisions basées sur des principes et

Des valeurs auxquelles vous croyez

En fin de compte, vous devez être capable de vivre avec les décisions que vous prenez. Quand je dois en faire une question difficile ou émouvante, je m'inspire d'Abraham Lincoln, qui a déclaré : « Je désire diriger les affaires de cette administration de telle manière que si à la fin, quand je déposerai les rênes de pouvoir, j'ai perdu tous les autres amis sur terre, il me restera au moins un ami et cet ami sera en moi.

Se diriger soi-même est peut-être l'aspect du leadership le moins discuté, mais pourtant le plus important. Que se passe-t-il lorsque les dirigeants ne parviennent pas à faire les bonnes choses en interne, jour après jour ? Ils ont des ennuis. L'actualité regorge de noms de personnes dotées d'un grand talent et d'énormes opportunités qui ont fait de mauvaises choses et cultivé de mauvaises habitudes alors que les autres ne regardaient pas.

Si vous et moi voulons réussir dans la vie, réussir dans votre leadership et réussir à bien finir, nous devons apprendre à nous diriger avec succès.

Questions liées au fonctionnement du leadership

1. Est-ce que tout le monde a le potentiel pour être un leader efficace ?
2. Comment pouvez-vous être un leader là où vous êtes, même si vous êtes au bas de l'échelle ?
3. Quel est le but ultime du leadership ?
4. Quelle est la différence entre déléguer et abdiquer une responsabilité ?
5. Quel est le plus grand défi pour répondre à l'appel au leadership ?
6. Un leader peut-il réellement diriger et servir en même temps ?
7. Quelles sont les principales compétences requises pour guider les gens dans des moments difficiles et durables ?
8. Est-il possible d'être un leader dans tous les domaines de sa vie ?
9. Quels sont les rythmes de leadership lorsque vous passez de la vingtaine à la trentaine, en passant par la quarantaine et au-delà ? Que devriez-vous développer, changer, prendre en main ou abandonner au fur et à mesure de votre évolution à chaque saison ?

5

Comment fonctionne le leadership ?

Lorsque j'ai commencé ma carrière, le leadership n'était pas une chose à laquelle je pensais. Il y avait des choses que je pensais importantes, comme l'attitude. Quand j'étais au lycée, mon entraîneur m'a nommé capitaine parce qu'il disait que mon attitude était bonne, donc c'est devenu important pour moi. On m'avait appris qu'une solide éthique de travail était essentielle au succès, alors j'ai travaillé dur. J'ai accédé à mon premier poste en pensant que mon titre faisait de moi un leader, mais j'ai vite découvert que les gens de l'organisation suivaient les autres à ma place.

Dans ces premières années, mon objectif était de faire avancer les choses. Je voulais aider les gens et développer l'organisation. J'ai essayé différentes choses. Certains ont fonctionné, d'autres non. Ensuite, j'ai lu le livre de J. Oswald Sanders *Spiritual Leadership*. Dedans je suis tombé sur ça :

Le leadership est l'influence, la capacité d'une personne à influencer les autres pour qu'ils suivent son exemple. Les dirigeants célèbres l'ont toujours su.

Ces mots ont changé ma vie. Il m'est apparu clairement pourquoi ma position et mon titre ne m'avaient pas beaucoup aidé. J'avais besoin de devenir un meilleur leader. J'avais besoin d'apprendre à influencer les gens. Le leadership est devenu le centre de mon développement personnel.

Tout dépend du leadership. Sachant que le leadership était la clé pour bâtir des équipes, développer des organisations et réaliser des visions, j'ai décidé d'enseigner le leadership. J'ai organisé ma première conférence sur le leadership et... personne n'est venu. Eh bien, ce n'est pas *tout à fait* vrai. Dix-sept personnes se sont présentées, mais j'avais espéré et prévu dix fois ce nombre. La conférence suivante a également été peu fréquentée. Et la prochaine. Quand j'ai commencé à en parler aux gens, j'ai découvert qu'ils pensaient : « Je suis déjà un leader. Pourquoi devrais-je venir à une conférence sur le leadership ? » Ils pensaient que leurs positions faisaient d'eux des leaders, tout comme moi. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à dire à tous ceux qui voulaient bien écouter : « Le leadership, c'est l'influence ». Avec le temps, les gens ont commencé à venir aux conférences parce qu'ils voulaient avoir plus d'influence sur les autres. À mesure qu'ils développaient leur influence, ils devenaient plus efficaces, tout comme leurs organisations.

Le leadership est un sujet complexe. J'ai soixante-sept ans et j'apprends encore. J'ai l'intention d'étudier le leadership jusqu'au jour de ma mort. Mais je ne perdrai jamais de vue la vérité selon laquelle le leadership commence par l'influence et se construit à partir de là. Veuillez garder cela à l'esprit lorsque vous lisez ce chapitre.

1. Est-ce que tout le monde a le Potentiel pour devenir un leader efficace ?

Je crois que ce que vous demandez en réalité, c'est si le leadership est un club exclusif réservé à ceux qui sont nés avec cette capacité. Ma réponse est non. Tout le monde a le potentiel de diriger à un certain niveau, et chacun peut devenir meilleur dans ce domaine. S'il est vrai que certaines personnes naissent avec des traits qui les aident à devenir de meilleurs leaders que d'autres, ces traits naturels ne sont qu'un début.

L'auteur britannique Leonard Ravenhill a raconté l'histoire d'un groupe de touristes visitant un village pittoresque où ils ont vu un vieil homme assis près d'une clôture. D'une manière plutôt condescendante, l'un des visiteurs a demandé : « Des grands hommes sont-ils nés dans ce village ?

Sans lever les yeux, le vieil homme répondit : « Non, seulement les bébés. » [21](#)

Les grands leaders ne commencent pas bien. Comme tout le monde, ils commencent comme des bébés et grandissent pour devenir des leaders adéquats, puis de bons, puis de grands leaders. Le leadership se développe, pas se découvre. C'est un processus. Trois éléments principaux entrent en jeu dans le développement d'un leader :

Environnement : Incarnation du Leadership

L'environnement d'une personne a un impact énorme sur elle. Le leadership est plus capturé qu'enseigné. J'ai appris cela

à la maison quand j'étais enfant parce que j'ai grandi dans la maison d'un leader fantastique : mon père. Non seulement il a fait preuve d'un bon leadership, mais il a également fait de son mieux pour tirer le meilleur de nous-mêmes. Il a identifié très tôt nos dons et nos talents et nous a encouragés à exploiter nos forces dans notre développement. Et il nous a félicités et récompensés lorsque nous avons fait preuve d'un fort caractère et d'un bon leadership.

Le leadership se développe, pas se découvre.

Si vous avez grandi dans un environnement de leadership, vous avez probablement reconnu très tôt vos propres capacités de leadership, comme moi. Votre environnement et les dirigeants qui l'ont créé mettent *en* vous du leadership. Cela est devenu une partie de vous et peut-être n'étiez-vous même pas conscient de ce qui se produisait.

Si vous êtes actuellement dans un environnement de leadership positif, vous avez probablement des qualités de leadership encouragées en vous et elles commencent peut-être à se manifester. Le bon environnement facilite toujours l'apprentissage. Vivez dans un environnement artistique et la créativité vous devient souvent naturelle. Vivez dans un environnement sportif et vous êtes attiré par le sport. Vivez dans un environnement de leadership et vous deviendrez un meilleur leader.

Si vous n'êtes pas dans un environnement de leadership actuellement et que vous n'y avez jamais passé de temps, vous aurez peut-être du mal à comprendre ce que signifie diriger. Si tel est le cas, vous devrez trouver un environnement de leadership positif pour vous aider dans votre développement en leadership. Est-il possible d'apprendre le leadership sans environnement propice ? Oui, mais c'est difficile et votre évolution sera lente. William Bernbach, co-fondateur de l'agence de publicité Doyle Dane Bernbach, l'a indiqué lorsqu'il a déclaré : « Je suis amusé lorsque d'autres agences essaient d'embaucher mes collaborateurs. Il faudrait qu'ils « embauchent » tout l'environnement. Pour qu'une fleur s'épanouisse, il faut le bon sol ainsi que les bonnes graines.

À quoi ressemble un environnement de croissance ?

D'autres sont *devant* moi.
Je suis continuellement *mis au défi* .
Mon objectif est *l'avant* .
L'ambiance est *affirmative* .
Je sors souvent de ma *zone de confort* .
Je me réveille *excité* .
L'échec n'est pas mon *ennemi* .
D'autres *grandissent* .
Les gens désirent *le changement* .
La croissance est *modélisée et attendue* .

Exposition : inspiration pour le leadership

L'une des choses que je trouve les plus inspirantes est l'exposition à de grands leaders. Mon père a le mérite de m'avoir présenté pour la première fois aux dirigeants. Quand j'étais au lycée, il m'a emmené voir Norman Vincent Peale et E. Stanley Jones. Il m'a demandé de lire des livres qui m'ont initié aux concepts de leadership. Après avoir obtenu mon diplôme universitaire, j'ai continué à rechercher des dirigeants et des conférenciers pour apprendre d'eux, des gens comme Zig Ziglar, Elmer Towns, Peter Drucker et John Wooden. J'ai beaucoup appris d'eux et j'ai été inspiré par eux pour poursuivre des visions plus larges.

J'aime entendre de grands dirigeants parler. Je trouve des idées en lisant leurs livres. J'aime leur poser des questions. Je suis excité de les voir diriger. Je suis même inspiré par la visite de leurs espaces de travail. J'ai particulièrement apprécié visiter le bureau d'Adolph Rupp à l'Université du Kentucky et m'asseoir dans le vestiaire d'origine dans lequel il entraînait. J'adorais jouer au basket quand j'étais enfant, alors je m'imaginais comme l'un de ses joueurs, écoutant l'un de ses discours enflammés avant un match ou effectuant ses ajustements à la mi-temps avant d'entrer sur le terrain.

J'ai également visité toutes les bibliothèques présidentielles, de celle de Washington à celle de Clinton. (Au moment où j'écris ces lignes, les bibliothèques de George W. Bush et de Barack Obama ne sont pas encore ouvertes.) Lorsque Margaret et moi visitons une bibliothèque, nous passons une

journée entière à nous imprégner du leadership et à nous en inspirer.

Où irez-vous pour trouver l'inspiration en matière de leadership ?

Qui admirez-vous en tant que dirigeants ? Prévoyez d'aller entendre quelqu'un que vous admirez parler. Faites un tour dans une bibliothèque présidentielle ou un musée. Prenez rendez-vous pour interviewer un leader influent. Être inspiré!

Équiper : intention de leadership

Le leadership est une source d'influence et c'est pour cette raison qu'il peut être enseigné. Vous pouvez apprendre à vous connecter avec les gens. Vous pouvez apprendre à communiquer. Vous pouvez apprendre à planifier et à élaborer des stratégies. Vous pouvez apprendre à établir des priorités. Vous pouvez apprendre à amener les gens à travailler ensemble. Vous pouvez apprendre à former et équiper les gens. Vous pouvez apprendre à inspirer et à motiver les autres. La plupart des compétences en leadership peuvent être enseignées aux gens ; les gens peuvent être équipés pour diriger.

C'est la raison pour laquelle j'ai passé les trente dernières années de ma vie à écrire des livres et à développer des ressources pour aider les gens à grandir et à apprendre. Je crois que chaque personne peut être équipée pour diriger. Je trouve très gratifiant lorsque les gens me font savoir que je les ai aidés d'une manière ou d'une autre à grandir en tant que leaders.

Récemment, j'ai reçu un courriel de JM Hardy dans lequel il disait :

Ce soir, je vous écris pour vous remercier pour l'impact que vous avez eu sur ma vie. J'ai rassemblé des centaines de vos cassettes et tous les livres ou CD que vous avez jamais produits. Grâce à votre mentorat à distance, j'ai surmonté les défis de ma jeunesse. Aujourd'hui, j'ai des choses dont beaucoup d'autres rêvent. J'ai un baccalauréat et une maîtrise en études de leadership. Je prépare maintenant mon doctorat. Je

travaille pour une entreprise *Fortune* 100 où je suis responsable de plus de 120 millions de dollars de ventes et de 500 employés. J'ai une belle femme et trois enfants à l'université.

De ma famille à la vôtre, que Dieu vous bénisse et merci. J'attendrai votre prochaine leçon et le prochain livre que vous écrirez. Je ne pourrai jamais assez vous remercier. Je ne vous rencontrerai probablement jamais ni ne vous serrera la main, mais je veux que vous sachiez à quel point je vous apprécie et tout ce que vous avez fait, même si vous ne saviez pas que vous le faisiez.

Quand je lis un message comme celui-là, je pourrais enseigner et écrire pendant encore trente ans !

La seule chose que vous pouvez faire pour avoir le plus grand impact sur votre potentiel de leadership est d'avoir l'intention, chaque jour, de vous équiper pour diriger. Chaque livre que vous lisez, chaque leçon que vous absorbez, chaque principe que vous appliquez vous aide à devenir un meilleur leader et vous fait faire un pas de plus dans votre potentiel de leadership.

La seule chose que vous pouvez faire pour avoir le plus grand impact sur votre potentiel de leadership est d'avoir l'intention, chaque jour, de vous équiper pour diriger.

Quel est votre plan pour la croissance du leadership ?

Si vous n'avez pas de plan, il y a peu de chances que vous deveniez un leader. Fixez-vous des objectifs et développez une stratégie personnelle pour grandir au cours de l'année à venir. Décomposez ensuite le plan en disciplines quotidiennes et hebdomadaires.

2. Comment pouvez-vous être un leader

Où êtes-vous, même si vous êtes en bas ?

La bonne nouvelle est que vous pouvez être un leader, peu importe où vous vous trouvez. Vous n'avez pas besoin d'un titre. Vous n'avez pas besoin d'un poste. Vous n'avez pas besoin d'une éducation formelle. Tout ce dont vous avez besoin pour commencer, c'est le désir de diriger et la volonté d'apprendre. La clé est l'influence.

Le leadership est une influence

Comme je l'ai déjà évoqué, le leadership commence par l'influence. Votre capacité à influencer les autres sera le facteur le plus important de votre réussite en tant que leader. L'auteur et professeur Harry Allen Overstreet a affirmé : « L'essence même de tout pouvoir d'influence réside dans la participation de l'autre personne. » L'influence est une invitation que chacun peut adresser à une autre personne.

J'aime la prière du leader écrite par Pauline H. Peters : « Dieu, quand je me trompe, donne-moi envie de changer. Quand j'ai raison, rends-moi facile à vivre. Fortifiez-moi donc afin que la puissance de mon exemple dépasse de loin l'autorité de mon rang.

Influencer les autres est un choix

Récemment, j'ai dîné avec Jim Collins, auteur de *Good to Great*. Nous avons parlé de beaucoup de choses, notamment de leadership. L'une des choses que Jim m'a dite était : « Vous n'êtes pas la première personne à dire que le leadership est une source d'influence, mais vous avez prouvé que c'était vrai.

Au début de ce chapitre, je vous ai raconté pourquoi j'ai commencé à dire aux gens que le leadership est une source d'influence. La réalité est que l'influence est un choix. Nous pouvons être indifférents aux gens, poursuivre nos propres objectifs, avoir de mauvaises attitudes et refuser de travailler en équipe. Ou nous pouvons nous soucier des gens, être inclusifs, travailler pour être positifs, coopérer avec les autres et essayer de les influencer positivement. Chaque jour, c'est notre choix. Si nous choisissons d'essayer d'influencer les gens, nous pouvons diriger n'importe où.

Notre influence n'est pas égale dans tous les domaines

Ce n'est pas parce que vous avez de l'influence sur quelqu'un que vous avez de l'influence sur tout le monde. L'influence doit se développer avec chaque individu. Si vous ne me croyez pas, essayez de commander autour du chien de quelqu'un d'autre ! Un jour, je suis tombé sur un poème intitulé « A Born Leader » qui décrit bien cela :

*Je suis payé pour être contremaître.
Mon travail consiste à diriger des hommes.
Mon patron pense que je suis naturel,
Mais si je le suis, pourquoi alors,
J'aimerais que quelqu'un me le dise
Pourquoi les promenades enneigées je nettoie,
Quand dans la maison sont assis deux fils adultes
Qui a fait l'équipe de football . [22](#)*

Je discute du processus de développement de l'influence avec les autres dans *Les 5 niveaux de leadership* . En résumé, cela commence par *la position* , évolue vers *la permission* à mesure que vous développez une relation, s'appuie sur *la production* lorsque vous aidez les autres à faire avancer les choses, se renforce à mesure que vous vous engagez dans *le développement des personnes* et culmine au *sommet* lorsque vous élevez d'autres leaders qui développent les personnes. . Les dirigeants les plus efficaces tentent intentionnellement

d'influencer positivement les autres. Et ils comprennent qu'ils doivent travailler pour accroître leur influence auprès des individus.

Avec l'influence vient la responsabilité

Dans notre culture, les gens ont tendance à se concentrer sur leurs droits. Parce qu'une grande partie de l'histoire de l'humanité est l'histoire de dirigeants piétinant ceux qu'ils dirigent, les fondateurs des États-Unis étaient fermement convaincus qu'ils devaient protéger certains droits inaliénables dont les peuples sont dotés par leur créateur. Cela a conduit à une liberté sans précédent dans notre nation, ce qui est une chose extraordinaire. Malheureusement, il a trop insisté sur les droits, au détriment de notre culture.

Les personnes qui souhaitent diriger recherchent souvent des postes de direction en raison des avantages et des privilèges. Cependant, en tant que dirigeants, nous devons toujours être conscients que le leadership implique des responsabilités et que ce que nous faisons affecte les personnes dont les sentiments et le bien-être sont sous notre influence. L'influence que nous avons sur les autres sera positive ou négative. Nous choisissons lequel ce sera.

Les personnes ayant une influence positive ajoutent de la valeur aux autres

Jackie Robinson, joueur révolutionnaire de la Ligue majeure de baseball, a observé : « Une vie n'a pas d'importance si ce n'est son impact sur d'autres vies. » Si vous choisissez

d'influencer les autres et de devenir un meilleur leader, j'espère que vous le ferez pour ajouter de la valeur aux autres.

"Une vie n'a pas d'importance si ce n'est son impact sur d'autres vies."

—Jackie Robinson

3. Quel est le but ultime du leadership ?

Le leadership consiste avant tout à ajouter de la valeur aux personnes. L'auteur Norman Vincent Peale a déclaré : « Réussir, c'est être serviable, attentionné et constructif, pour améliorer un peu tout et tous ceux que vous touchez. La meilleure chose que vous ayez à donner, c'est vous-même. Si vous voulez réussir en tant que leader, vous devez rendre les autres meilleurs. Vous devez les aider à éliminer les limitations qu'ils s'imposent et les encourager à atteindre leur potentiel. Vous pouvez le faire en procédant comme suit :

Écoutez leur histoire et posez des questions

On ne comprend pas vraiment les gens tant qu'on n'entend pas l'histoire de leur vie. Si vous connaissez leurs histoires, vous comprenez leur histoire, leurs blessures, leurs espoirs et leurs aspirations. Vous vous mettez à leur place. Et simplement en les écoutant et en vous souvenant de ce qui est important pour eux, vous communiquez que vous vous souciez de vous et que vous désirez ajouter de la valeur.

Faites de leurs agendas votre priorité

Trop de dirigeants pensent que le leadership dépend d'eux-mêmes. Les bons dirigeants se concentrent sur les besoins et les désirs de leur peuple et, dans la mesure où cela est en leur pouvoir, ils font des espoirs et des rêves de leur peuple une priorité. Il y a un grand pouvoir lorsque la vision de l'organisation et les rêves de ses collaborateurs s'alignent, et que tout le monde y gagne.

Croyez en eux

Si vous voulez aider les gens, croyez en eux. Quand les gens croient en eux-mêmes, ils sont plus performants. C'est pourquoi je dis que c'est merveilleux quand les gens croient au leader ; c'est encore plus merveilleux quand le leader croit dans le peuple.

Comment augmenter la confiance des gens en eux-mêmes ? Vous exprimez votre confiance en eux. En général, les gens sont à la hauteur de vos attentes. J'appelle cela mettre un « 10 » sur la tête des gens, ce qui signifie que vous voyez chacun comme un gagnant ou un gagnant potentiel. Si vous voyez la valeur de chacun et que vous leur faites savoir que vous les appréciez, cela les aide, cela aide l'organisation et cela vous aide en tant que leader.

Discutez des moyens de réaliser leurs visions et de créer des plans qui leur conviennent

Lorsque vous savez ce qui motive les gens et que vous comprenez leurs espoirs et leurs rêves, vous avez le potentiel de leur apporter une valeur ajoutée puissante. Parlez-leur des moyens de les aider à réaliser leur vision pendant qu'ils font leur travail et aident l'organisation. Ensuite, ensemble, formulez un plan pour les aider à y parvenir.

Aidez-les jusqu'à ce que la vision se réalise

C'est une chose de dire que vous voulez aider les membres de votre équipe. C'en est une autre de les suivre et de les aider tout au long du processus. Lorsque vous donnez suite, non seulement vous les aidez, mais vous renforcez également votre crédibilité en tant que leader et votre influence, non seulement auprès d'eux, mais auprès de tous les membres de l'équipe.

Il n'y a aucun inconvénient à ajouter de la valeur aux personnes. Oui, cela vous coûtera du temps et des efforts. Mais lorsque vous ajoutez de la valeur aux gens, vous les aidez et leur donnez plus de valeur. Si vous êtes un leader, lorsque vos collaborateurs sont déterminés et satisfaits, vous aidez votre équipe. Lorsque votre équipe est plus efficace, vous aidez votre organisation car elle s'améliore. Et l'ensemble du processus vous apportera un profond sentiment de satisfaction.

Il n'y a aucun inconvénient à ajouter de la valeur aux personnes.

4. Quelle est la différence entre déléguer et abdiquer la responsabilité ?

Lorsque les dirigeants confient des tâches à d'autres, ils le font généralement de deux manières : ils délèguent des tâches ou les abandonnent. L'auteur Roger Fritz a affirmé : « Le dumping est

aveugle. C'est fait par opportunisme, sans tenir compte des forces et des faiblesses de la personne censée faire le travail.»

Les gens qui abdiquent leurs responsabilités négligent leur leadership lorsqu'ils confient des tâches à d'autres. Les bons leaders prennent toujours en compte les compétences, les capacités et les intérêts de la personne qui effectue le travail. Le dumping se produit généralement sous l'impulsion du moment. Il ignore le besoin de la personne d'obtenir davantage d'informations ou de formation. Le dumping se produit souvent lorsque des personnes en position d'autorité veulent se débarrasser d'un problème ou retirer de leur assiette une tâche désagréable.

En revanche, une bonne délégation implique de sélectionner soigneusement la bonne personne pour une tâche. Les bons leaders prennent en compte les compétences et les capacités les plus adaptées pour accomplir la tâche à accomplir. Les dirigeants qui délèguent bien établissent quels sont les objectifs, accordent l'autorité nécessaire pour accomplir le travail et fournissent les ressources nécessaires pour le travail, tout en encourageant une action indépendante de la part de la personne qui effectue le travail. Ils adhèrent à la philosophie exprimée par le général George S. Patton, qui disait : « Ne dites jamais aux gens comment faire les choses. Dites-leur quoi faire et ils vous surprendront par leur ingéniosité.

En fin de compte, le leader qui délègue le travail est toujours responsable de veiller à ce que le travail soit fait. Byron Dorgan a observé : « Vous pouvez déléguer des pouvoirs, mais vous ne pouvez pas déléguer des responsabilités. » Si la tâche

n'est pas accomplie, si vous êtes le leader, la responsabilité vous incombe.

5. Quel est le plus grand défi pour répondre à l'appel au leadership ?

Le plus grand défi du leadership est de prendre des décisions qui affectent les autres. Il est difficile de prendre de bonnes décisions au quotidien pour les gens. C'est pourquoi certains dirigeants préfèrent agir comme le révolutionnaire français qui disait : « Voilà mon peuple. Je dois découvrir où ils vont pour pouvoir les conduire.

**Le plus grand défi du leadership est de prendre des décisions qui affectent les autres.
personnes.**

La place la plus solitaire dans le leadership est réservée à celui qui prend la première décision. Ce que font les dirigeants et pourquoi ils le font est souvent mal compris. Mais le fait que la prise de décision puisse être difficile et douloureuse ne laisse pas les dirigeants à l'abri. Ils doivent encore prendre des décisions rapides et difficiles, car les dirigeants qui refusent de prendre des décisions créent de l'insécurité parmi leurs partisans et sapent leur propre leadership.

Si vous voulez devenir un meilleur leader, soyez prêt à faire des choix difficiles et des décisions inconfortables. Ceux-ci peuvent inclure les éléments suivants :

Décisions courageuses : ce qu'il faut faire

Peter Drucker, surnommé le père du management moderne, a observé : « Chaque fois que vous voyez une entreprise prospère, quelqu'un a pris une décision courageuse. » Les progrès durement acquis sont souvent le résultat de décisions difficiles qui peuvent faire peur. Parfois, l'organisation est en jeu et les seules personnes en mesure de prendre des décisions courageuses sont les dirigeants.

Décisions prioritaires : ce qu'il faut faire en premier

Il est de la responsabilité des dirigeants de regarder vers l'avenir, d'avoir une vue d'ensemble, de comprendre la vision globale et de prendre des décisions basées sur les priorités de l'ensemble de l'équipe et de l'organisation. L'économiste italien Vilfredo Pareto a déclaré : « Si vous êtes Noé et que votre arche est sur le point de couler, cherchez d'abord les éléphants, car vous pouvez renverser une bande de chats, de chiens, d'écureuils et tout ce qui n'est qu'un petit animal... et ton arche continuera de sombrer. Mais si vous parvenez à trouver un éléphant à passer par-dessus bord, vous êtes en bien meilleure forme. »

Changer les décisions : ce qui doit être fait Différemment

L'un des rôles les plus difficiles mais aussi les plus vitaux des dirigeants est d'être des agents de changement pour le bien de l'équipe et de l'organisation. La plupart des gens n'aiment pas le changement. Ils le craignent et y résistent. Jim Rohn a affirmé : « Si quelqu'un s'engage sur la mauvaise voie, il n'a pas besoin de motivation pour accélérer. Ce dont il a besoin, c'est d'une éducation pour se redresser. Les dirigeants fournissent souvent l'éducation et l'impulsion nécessaires pour apporter des changements.

Décisions créatives : ce qui pourrait être possible

Quelqu'un a dit un jour que 95 pour cent des décisions prises par les dirigeants peuvent être prises par un étudiant de deuxième année raisonnablement intelligent. Les dirigeants sont payés pour les 5 pour cent restants. Parfois, prendre des décisions difficiles demande de l'expérience. Mais souvent, ce qui est vraiment bénéfique, c'est la créativité. Les bons leaders sortent des sentiers battus et aident l'équipe à surmonter les barrières et à explorer de nouveaux territoires.

Décisions humaines : qui devrait – et ne devrait pas – être impliqué

Les décisions les plus difficiles de toutes impliquent souvent directement des personnes. Il n'est pas toujours facile de trouver la bonne personne pour un poste donné. Il est encore plus difficile de décider si quelqu'un ne convient plus à l'équipe. En fait, il s'agit d'un processus tellement important et complexe que j'ai consacré un chapitre entier à la résolution des conflits et à la direction de personnes difficiles.

Même si la prise de décision est difficile, elle est essentielle à un bon leadership. HW Andrews a affirmé : « L'incapacité de prendre une décision après un examen approfondi de tous les faits rendra rapidement un homme inapte à occuper un poste de responsabilité. Toutes vos décisions ne seront pas correctes. Aucun de nous n'est parfait. Mais si vous prenez l'habitude de prendre des décisions, l'expérience développera votre jugement à un point tel qu'un nombre croissant de vos décisions seront les bonnes. » Et ainsi, vous deviendrez un meilleur leader.

6. Un leader peut-il réellement diriger et servir en même temps ?

On croit souvent à tort que c'est le rôle des adeptes de servir et celui des dirigeants d'être servis. C'est une vision erronée du bon leadership. Lorsque Ed Zore, président et ancien PDG de Northwestern Mutual, gravissait les échelons de l'entreprise, il

pensait que lorsqu'il atteindrait le sommet, il aurait le contrôle total de sa vie et de son organisation – le capitaine de son propre navire, quelqu'un qui pouvait faire ce qu'il voulait. Ce qu'il a découvert, c'est que le leadership est en réalité un service.

La plupart des leaders potentiels surestiment les avantages et sous-estiment le prix du leadership. Lorsqu'ils se concentrent sur les avantages du leadership, ils deviennent égoïstes. Voici la différence entre les deux types de dirigeants :

Les dirigeants égoïstes demandent : « Que font les autres pour moi ? » Les dirigeants en service demandent : « Qu'est-ce que je fais pour les autres ? »

Les dirigeants égoïstes considèrent les gens comme des travailleurs qui leur appartiennent.

Les dirigeants en service voient les gens comme des coéquipiers prêtés.

Les dirigeants égoïstes font passer leurs propres intérêts avant ceux de l'équipe.

Les leaders en service font passer les intérêts de l'équipe avant les leurs.

Les dirigeants égoïstes manipulent les gens à leur propre avantage.

Les dirigeants au service motivent les gens pour un avantage mutuel.

Si vous voulez être le meilleur leader possible, peu importe la quantité ou le peu de talent naturel en leadership que vous possédez, vous devez devenir un

leader actif. Et voici la bonne nouvelle : c'est un choix. Ce qu'il faut pour servir les autres est sous votre contrôle :

1. Servir les autres est un problème d'attitude

Leon A. Gorman de LL Bean a observé : « Le service n'est qu'un type d'activité quotidienne, continue, sans fin, incessante, persévérante et compatissante. » C'est avant tout une question d'attitude. Et c'est contagieux.

J'ai été bénie depuis plus de vingt-cinq ans par l'attitude fantastique d'une des membres de mon équipe : Linda Eggers. Elle a à cœur de servir, et quand les autres la voient servir, cela leur donne envie de servir. Linda dit : « L'un des plus grands cadeaux que Dieu m'a fait est l'opportunité de travailler comme assistant de John. Puisque l'un de mes dons est le service, accomplir des tâches pour lui est relativement facile. Je suis donc toujours à la recherche de moyens de faire un effort supplémentaire et de faire plus que ce qui est attendu pour lui, sa famille et les personnes avec qui j'interagis en son nom. J'ai une mentalité « quoi qu'il en coûte et quand il en a besoin », sachant que je partage son ministère dans les coulisses.

Je suis une meilleure personne parce que Linda me sert si bien et cela me motive à la servir ainsi que les autres membres de mon équipe.

2. Servir les autres est une question de motivation

Robert K. Greenleaf, fondateur du Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, a observé : « Le leader-serviteur *est* d'abord un serviteur... Cela commence par le sentiment naturel que l'on veut servir, servir *en premier*. Ensuite, un choix conscient nous amène à aspirer à diriger... La différence se

manifeste dans le soin apporté par le serviteur d'abord à s'assurer que les besoins les plus prioritaires des autres sont satisfaits. Si vous vous lancez dans le leadership avec la motivation de servir les autres, l'équipe et l'organisation, il vous sera difficile de vous tromper.

3. Servir les autres est une question de valeurs

Si vous valorisez les gens, vous voudrez leur ajouter de la valeur et les servir. Je sais que cela peut paraître idéaliste à certains dirigeants. Cependant, il y a aussi une valeur très pragmatique à servir les autres. Tout ce que vous accomplirez en tant que leader dépend en fin de compte des personnes avec qui vous travaillez. Sans eux, votre réussite en tant que leader sera grandement limitée. Chaque jour, les organisations sont responsables du plus grand gaspillage du monde des affaires : celui du potentiel humain. Si vous parvenez à développer les gens et à les aider à découvrir leurs points forts, tout le monde y gagne.

Si vous valorisez les gens, vous voudrez leur ajouter de la valeur et les servir.

Je crois qu'il n'y a pas de division entre servir et diriger. Le fondement d'un leadership efficace est en réalité le service. Sur le plan personnel, je ne peux pas imaginer servir sans leadership, et je ne peux pas imaginer leadership sans servir. Et les gens peuvent comprendre quelle est votre attitude. Cela se voit dans tout ce que vous faites. Par exemple, chaque fois qu'une de mes organisations organise un événement, je lui dis de ne pas créer de table d'honneur. La plupart des grandes réceptions rassemblent tous les dignitaires autour d'une table située devant la salle. Cela crée une séparation entre eux et tous

les autres. Ce n'est pas la bonne attitude pour un leader en exercice et cela envoie un message négatif.

Les bons dirigeants servent. Ils considèrent leur rôle comme celui de serviteur, de facilitateur, d'ajout de valeur et d'apporteur de succès, mais ils le font en silence, sans fanfare. Leur état d'esprit est semblable à celui décrit par la star du tennis Arthur Ashe, qui a déclaré : « Le véritable héroïsme est remarquablement sobre, très peu dramatique. Il ne s'agit pas de l'envie de surpasser tous les autres à tout prix, mais de l'envie de servir les autres à tout prix.

Questions que les dirigeants devraient poser sur le service

Êtes-vous un leader en service ? Pour le savoir, posez-vous ces questions :

1. Pourquoi est-ce que je veux diriger les autres ?
2. Quelle est l'importance du statut pour moi ?
3. Est-ce que d'autres travaillent *pour* moi ou *avec* moi ?
4. Suis-je heureux de servir les autres et de le faire avec joie ?
5. Mon équipe est-elle meilleure parce que j'en fais partie ?
6. En quoi est-ce mieux exactement ?

Si vous trouvez difficile ou « en dessous de vous » de servir les autres, votre cœur n'a peut-être pas raison. Pour gagner le droit de diriger des choses plus grandes, apprenez d'abord à servir dans des choses plus petites.

7. Quelles sont les principales compétences Nécessaire pour guider les gens à travers des moments difficiles et prolongés ?

L'une des tâches les plus difficiles auxquelles tout leader est confronté est d'être un agent de changement et de guider les gens dans des moments difficiles. Mais cela peut aussi être l'un des plus gratifiants. L'économiste John Kenneth Galbraith a affirmé : « Tous les grands dirigeants avaient une caractéristique commune : c'était la volonté d'affronter sans équivoque l'anxiété majeure de leur peuple à leur époque. »

Les temps difficiles nous le montrent. Les personnes que nous dirigeons découvrent qui elles sont. En tant que leaders, nous découvrons également de quoi nous sommes faits. Comme le dit l'auteur Jack Kinder : « Vous n'êtes pas créé en cas de crise, vous êtes révélé. Lorsque vous pressez une orange, vous obtenez du jus d'orange. Lorsque vous pressez un citron, vous obtenez du jus de citron. Lorsqu'un être humain est pressé, vous obtenez ce qu'il contient, positif ou négatif.

La meilleure façon d'aborder les moments difficiles est d'essayer de les voir comme des opportunités. La plupart des gens souhaitent que leurs problèmes soient résolus sans avoir à y faire face, mais c'est impossible. En tant que leader, en tant que coach, en tant que catalyseur du redressement, vous devez aider les gens à résoudre les problèmes, à assumer leurs responsabilités et à travailler pour améliorer les choses. La

plupart du temps, les gens ont besoin de se sortir de leurs difficultés, qu'elles en soient la cause ou non. Ils ont besoin d'aide, que vous pouvez leur apporter sous forme de conseils, d'encouragements et de renforcement positif, mais chacun doit faire sa part et travailler ensemble.

Dans ce contexte, voici ce que je recommanderais que vous dirigiez et servez les gens dans les moments difficiles :

1. Définir la réalité

La réaction de la plupart des gens face à des moments difficiles ou à une crise est de dire : « Oublions tout cela ». C'est peut-être pour cela que Peter Drucker a dit : « Une période de turbulences est une période dangereuse, mais son plus grand danger est la tentation de nier la réalité. » Alors, que doit faire un leader ? Définir la réalité pour les gens. C'est ce que Max De Pree a conseillé. Il a dit que c'était la première responsabilité d'un leader.

La loi du tableau de bord dans mon livre *Les 17 lois incontestables du travail d'équipe* dit que l'équipe peut faire des ajustements lorsqu'elle sait où elle en est. En tant que leader d'une équipe, vous devez aider les gens à définir les éléments qui les freinent. Ensuite, il faut définir les choses qui vont les libérer. Les gens ne peuvent pas faire de bons choix s'ils ne savent pas ce que sont ces choses, et beaucoup ont du mal à les comprendre par eux-mêmes. Vous êtes là pour les aider.

2. Rappelez-leur la situation dans son ensemble

Winifred E. Newman, professeur agrégé au département d'architecture de la Florida International University, a observé : « La vision est le besoin le plus désespéré du monde. Il n'y a pas de situations désespérées, il n'y a que des gens qui pensent désespérément. » Les dirigeants sont les gardiens et les communicateurs de la vision. Ils ont la responsabilité de toujours avoir une vision d'ensemble et d'aider leurs collaborateurs à la voir. Il faut rappeler aux gens pourquoi ils

font ce qu'ils font et les bénéfices qui les attendent en récompense de leur travail acharné.

Cela ne signifie pas que la vision soit claire à 100 % pour le leader, surtout dans les moments difficiles. Mais ça va. L'auteur et ami Andy Stanley déclare : « L'incertitude n'est pas le signe d'un mauvais leadership ; cela souligne la nécessité d'un leadership... La nature du leadership exige qu'il y ait toujours un élément d'incertitude. La tentation est de penser : « Si j'étais un bon leader, je saurais exactement quoi faire ». Une responsabilité accrue signifie faire face à davantage d'intangibles et donc à une incertitude plus complexe. Les dirigeants peuvent se permettre d'être incertains, mais nous ne pouvons pas nous permettre de rester dans le flou.

Les gens ne suivront pas un leadership flou.

Lorsque je guide les gens dans une situation difficile, je ne connais souvent pas toutes les réponses. Mais je sais qu'il existe *des* réponses, et je ferai tout ce que je peux pour être sûr que nous les découvrons. Cela rassure les gens.

3. Aidez-les à élaborer un plan

Avant de pouvoir élaborer une stratégie pour vous sortir d'une situation difficile, vous devez savoir où vous en êtes et où vous voulez aller. Si vous avez aidé les gens en définissant la réalité et en leur montrant une vue d'ensemble, la tâche suivante consiste à identifier les étapes nécessaires pour aller d'ici à là. Tout le monde ne trouve pas cela facile. En tant que leader, vous devez les accompagner et les aider à comprendre.

4. Aidez-les à faire de bons choix

L'une de mes paroles préférées est : « Vous devez faire un choix dans tout ce que vous faites. Alors gardez à l'esprit qu'en fin de compte, le choix que vous faites vous détermine. ²³ Les choix des gens définissent qui ils sont et déterminent où ils vont. Il est vrai que nous ne choisissons pas tout ce que nous obtenons dans la vie, mais une grande partie de ce que nous obtenons vient de ce que nous avons choisi.

En tant que leader, plus vous avez fait de bons choix tout au long de votre vie, mieux vous vous êtes probablement positionné pour aider les autres, non seulement parce que vous avez acquis de l'expérience et développé de la sagesse, mais aussi parce que des bons choix répétés conduisent souvent à la réussite personnelle et à une plus grande réussite. choix. Si ces choses sont vraies pour vous, faites-en bon usage en aidant les autres à naviguer dans des eaux difficiles.

5. Valoriser et promouvoir le travail d'équipe

Deux naufragés vêtus de vêtements en lambeaux sont affalés ensemble à une extrémité d'un canot de sauvetage. Ils regardent avec désinvolture trois personnes à l'autre extrémité du bateau sauter furieusement, essayant de maintenir le navire à flot. Un homme dit alors à l'autre : « Dieu merci, ce trou n'est pas dans notre bout du bateau ! » Lorsque les temps sont durs, tout le monde doit travailler ensemble s'il veut sortir l'équipe du pétrin.

La loi du mont Everest dans *Les 17 lois incontestables du travail d'équipe* stipule : « À mesure que le défi s'intensifie, le besoin de travail d'équipe augmente. » Aucune équipe ne peut gagner et continuer à gagner si tout le monde ne travaille pas ensemble. Il est de la responsabilité des dirigeants de promouvoir le travail d'équipe et d'amener les membres de l'équipe à coopérer et à travailler ensemble.

6. Donnez-leur de l'espoir

John W. Gardner, ancien secrétaire à la Santé, à l'Éducation et au Bien-être social, a déclaré : « La première et la dernière tâche d'un leader est de garder l'espoir vivant – l'espoir que nous pourrions enfin trouver notre chemin vers un monde meilleur – malgré les difficultés du jour. action, malgré notre propre inertie, notre superficialité et notre détermination hésitante. L'espoir est le fondement du changement. Si nous continuons à garder espoir et si nous aidons les autres à faire de même, il y a toujours une chance d'avancer et de réussir.

La crise offre l'opportunité de renaître. Les moments difficiles peuvent nous discipliner pour devenir plus forts. Les conflits peuvent en réalité renouveler nos chances de construire de meilleures relations. Ce n'est pas toujours facile de se souvenir de ces choses. En tant que leaders, notre travail consiste à rappeler aux gens les possibilités et à les aider à réussir.

8. Est-il possible d'être un leader dans tous les domaines de votre vie ?

La réponse courte à cette question est non. Et voici pourquoi. Vous ne pouvez pas développer votre influence auprès de tout le monde. Il n'y a pas assez de temps dans une journée ni assez de jours dans une année. Développer son influence est un processus. Je décris cela dans *Les 5 niveaux de leadership*. Les gens commencent leur parcours d'influence au niveau 1 : Poste. Vous n'êtes pas obligé d'occuper un poste ou un titre pour commencer à développer votre influence auprès des autres, mais si vous occupez un poste, vous devez reconnaître que ce n'est qu'un point de départ.

Pour commencer à réellement influencer les gens, vous devez développer des relations. Ceci est accompli au niveau 2 : autorisation. Pour tirer parti de cela et acquérir plus d'influence, vous devez aider les gens à être efficaces et à travailler avec les autres membres d'une équipe. Cela se produit au niveau 3 : Production. Toutes ces choses prennent du temps. Vous ne pouvez pas développer des relations suffisamment profondes dans tous les domaines de votre vie. Vous ne pouvez pas aider toutes les personnes que vous connaissez à être productives. C'est impossible.

Donc que fais-tu? Choisissez où vous vous investirez pour développer votre influence et devenir un leader efficace. Les compétences en leadership que vous développez vous aideront dans tous les domaines de la vie, mais vous ne pouvez pas vous

attendre à diriger dans tous les domaines de la vie. Ce n'est tout simplement pas réaliste.

**9. Quels sont les rythmes de
Leadership à mesure que vous
partez de votre
Vingt à trente ans à votre
La quarantaine et au-delà ? Qu'est-
ce que doit
Vous développez, changez, prenez
ou abandonnez-vous au fur et à
mesure que vous grandissez à
chaque saison ?**

Les décennies de la vie ne sont pas les mêmes pour tout le monde. Nous savons tous que. Et il y a des points positifs et négatifs à chaque âge. Par exemple, quand nous sommes jeunes, nous avons une énergie énorme, mais nous ne savons pas quoi en faire ; quand on est vieux, on sait quoi faire, mais notre corps s'use et notre énergie commence à faiblir.

Vous pouvez examiner les décennies de la vie d'un leader et faire quelques généralisations à leur sujet :

- **Années vingt—Alignement** : Nous construisons nos fondations et nous préparons pour le succès futur.
- **La trentaine – Ajustement** : Nous essayons différentes choses et découvrons ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- **La quarantaine – Avancement** : Nous nous concentrons sur notre zone de force et tirons le meilleur parti de ce qui fonctionne.
- **Années 50 – Évaluation** : Nous réévaluons nos priorités et, espérons-le, passons du succès à l'importance.
- **Années 60 – Ascendance** : Nous atteignons le sommet de notre art et le sommet de notre influence.

Bien sûr, la vie de tout le monde ne se déroule pas de cette façon. C'est pourquoi je pense qu'il est plus utile de penser à nos vies en termes de saisons. J'ai découvert les saisons dans mon premier poste de direction, dans l'Indiana rurale. La plupart des personnes que je dirigeais étaient des agriculteurs et tout ce qu'ils faisaient était lié aux saisons de l'année. En tant que dirigeants, nous avons des saisons qui ne sont pas de même durée, contrairement aux agriculteurs. Et nous ne vivons généralement qu'un seul cycle au cours de notre vie, et non des cycles qui se répètent continuellement chaque année. Mais nous pouvons encore apprendre beaucoup de certaines vérités que comprennent les agriculteurs.

Par exemple, chaque saison a un début et une fin. Nos vies ne sont pas statiques. Même si une personne choisit de ne pas grandir, la vie ne reste pas la même. (Les gens qui refusent de

grandir professionnellement refusent.) Pendant que nous sommes dans une saison de la vie, nous devrions faire tout ce que nous pouvons. Trop souvent, les gens donnent moins que ce qu'ils ont pu, pensant qu'ils pourront se rattraper plus tard. Ce qu'ils ne comprennent pas, c'est qu'une fois la saison terminée, ils *ne peuvent souvent pas* revenir en arrière. Ils n'ont pas d'autre chance. Lorsque la nouvelle saison arrive, nous devons être prêts à apporter les changements appropriés pour y passer.

Une autre vérité est que les saisons se succèdent toujours. Le printemps suit toujours l'hiver. L'automne vient toujours après l'été. Nous n'avons aucun contrôle sur l'ordre dans lequel se déroulent les saisons sur Terre. Il en va de même pour les saisons de succès. Vous ne pouvez pas récolter les fruits de la vie sans d'abord planter des graines. Pourtant, de nombreuses personnes souhaitent passer toute leur vie pendant la saison des récoltes. Cela n'arrive tout simplement pas.

Chacun de nous est responsable de la gestion des saisons de sa propre vie. Nous avons tous reçu des graines. Nous devons tous faire face aux tempêtes et à la sécheresse. Et c'est à nous de planter et de cultiver simultanément plusieurs « récoltes » pour la vie. Les agriculteurs savent que les haricots, les pommes de terre, les tomates, le maïs et le coton peuvent être cultivés côte à côte. Pourtant, ils sont récoltés à des moments différents. De même, nous devons reconnaître que nous pouvons être dans une période de la vie familiale, une autre période de la vie spirituelle et encore une autre de la vie de leadership. Nous devons faire ce qui est bon pour la saison dans chaque région, et faire les

choses dans l'ordre, si nous voulons éventuellement voir des récoltes dans la vie.

L'Ecclésiaste dit : « Il y a un temps pour tout, et un temps pour toute activité sous les cieux. » ²⁴ De nombreuses personnes échouent parce qu'elles ne sont pas synchronisées avec le temps et le lieu de leur vie. Parfois, leur échec n'a rien à voir avec la détermination ou la volonté, mais vient du fait que leurs efforts ne se sont pas déroulés dans le bon ordre. Lorsque cela se produit, ils deviennent frustrés et peuvent commencer à croire qu'il leur est impossible de réaliser quelque chose d'important, ce qui conduit au découragement. Je crois qu'il est possible pour chacun de récolter une récolte enrichissante en fonction de ses capacités, mais il doit apprendre le secret pour maîtriser chacune des quatre saisons :

L'hiver est la saison de la planification

Pour ceux qui ne comprennent pas le succès et les saisons de la vie, l'hiver est une période sombre. Le sol est froid. La terre est improductive. Les arbres sont nus et semblent sans vie. Pour ceux qui ne réussissent pas, l'hiver est une période d'hibernation, de corvée et de faibles attentes.

Pour les personnes qui réussissent, l'hiver est une période de débuts. C'est le moment de la vision et des rêves. C'est une période d'anticipation. Des objectifs sont fixés et des plans sont élaborés pendant l'hiver, et sans eux, les chances d'une récolte réussie sont minces.

Identifiez vos « cultures » et leurs saisons

Quels domaines de la vie sont importants pour vous ? Ce sont les champs où vous plantez les « récoltes » de votre vie. Les avez-vous déjà identifiés ? Sinon, faites une liste.

Une fois que vous avez identifié les domaines de la vie qui sont importants pour vous, déterminez dans quelle saison vous vous trouvez pour chacun. Cela vous aidera à vous frayer un chemin à travers chacune des saisons. N'oubliez pas que vous ne serez pas à la même saison dans toutes les régions.

Dans chaque domaine de la vie où vous vivez un hiver, prenez le temps de réfléchir à la récolte que vous espérez récolter un jour. L'hiver est la saison des rêves et des détails. Vous devez voir grand et planifier peu. Pensez grand à ce qui pourrait être. Planifiez ensuite comment vous y arriverez. (Si vous ne savez pas comment suivre ce processus, vous pouvez consulter mon livre *Mettez votre rêve à l'épreuve* .)

Le printemps est la saison des plantations

Les gens qui ne comprennent pas les saisons de la vie ont la fièvre printanière. Ils continuent de rêver quand ils ont besoin de travailler. Les gens qui réussissent ont une ferveur printanière. Ils comprennent que le printemps est le moment idéal pour mettre en œuvre des plans et des idées hivernaux. C'est le moment d'une activité enthousiaste : obtenir les graines, préparer le sol et planter. Cela demande de l'énergie. Il faut de la persévérance. Cela demande des sacrifices. Et cela prend du bon timing.

Quiconque a planté un jardin sait que vous souhaitez que les plantes poussent le plus tôt possible après la dernière date de gel. Cela garantit la saison de croissance la plus longue et la plus grosse récolte. Parfois, cela signifie sacrifier le sommeil pour y parvenir. Est-il possible de planter plus tard ? Bien sûr. Mais plus vous attendez, plus cela réduira la récolte.

Dans le domaine du leadership, c'est la raison pour laquelle les personnes qui ont une longueur d'avance dans la vie sont parfois capables d'avoir un si grand impact. Des gens comme Bill Gates ont commencé leur saison de planification alors qu'ils étaient adolescents et plantaient tôt. Alors si vous avez

raté des occasions de planter dans le passé, n'attendez pas. Commencez à bouger ! Plus tôt vous labourez et plantez, meilleures sont vos chances d'obtenir une bonne récolte.

L'été est la saison de la transpiration

Lorsque l'on évoque l'été pour la plupart des gens, ils pensent aux vacances. C'est le moment où les enfants ne vont pas à l'école et où les adultes essaient de prendre du temps libre. Ce n'est pas vrai pour un agriculteur, ni pour une personne qui réussit. Pour eux, l'été est la période de la culture. Si vous négligez en été ce que vous avez planté au printemps, vous ne verrez aucune récolte en automne. Pour la personne qui réussit, l'été est la période de la culture, de l'arrosage et de la fertilisation continus et réguliers. C'est une période de grande croissance.

Que signifie l'été pour quelqu'un qui ne cultive pas de nourriture pour gagner sa vie ? Cela signifie suivre votre plan de croissance personnelle. En hiver, beaucoup de gens rêvent de succès. Certains réalisent qu'ils doivent apprendre et grandir pour atteindre leurs objectifs et vivre leurs rêves. Ces gens plantent au printemps en faisant un pas concret vers la croissance : acheter un livre, s'abonner à certains podcasts, trouver un mentor, identifier une conférence qui les aidera. Mais pour beaucoup de gens, l'effort s'arrête là. Ils ne lisent pas le livre. Ils arrêtent de prendre le temps d'écouter les podcasts. Ils ne suivent pas les conseils de leur mentor. Ils n'assistent pas à la conférence, ou bien ils y participent mais n'appliquent pas ce qu'ils apprennent. Ils arrêtent de transpirer à cause du travail

dur, fastidieux, parfois douloureux, mais toujours productif qu'exige l'été.

Les bons leaders se cultivent grâce à leur croissance personnelle. Ils cultivent également des relations et développent des équipes. Cela aussi peut être un travail lent et difficile. Cela prend généralement plus de temps que prévu et c'est plus difficile que nous l'espérons. Mais le succès solitaire n'existe pas. Rien d'important n'a jamais été réalisé sans que les gens travaillent ensemble.

L'été peut être une saison éprouvante. Les journées sont longues et il y a plus de travail à faire qu'il n'y a d'heures dans la journée. Mais les gens qui réussissent continuent. Ils font des efforts, même s'ils ne voient pas vraiment que cela porte ses fruits. Et c'est souvent le cas lorsque vous cultivez. Il vous suffit de continuer à travailler et d'avoir confiance que les projets que vous avez faits cet hiver et le travail acharné que vous accomplissez actuellement porteront leurs fruits si vous les respectez.

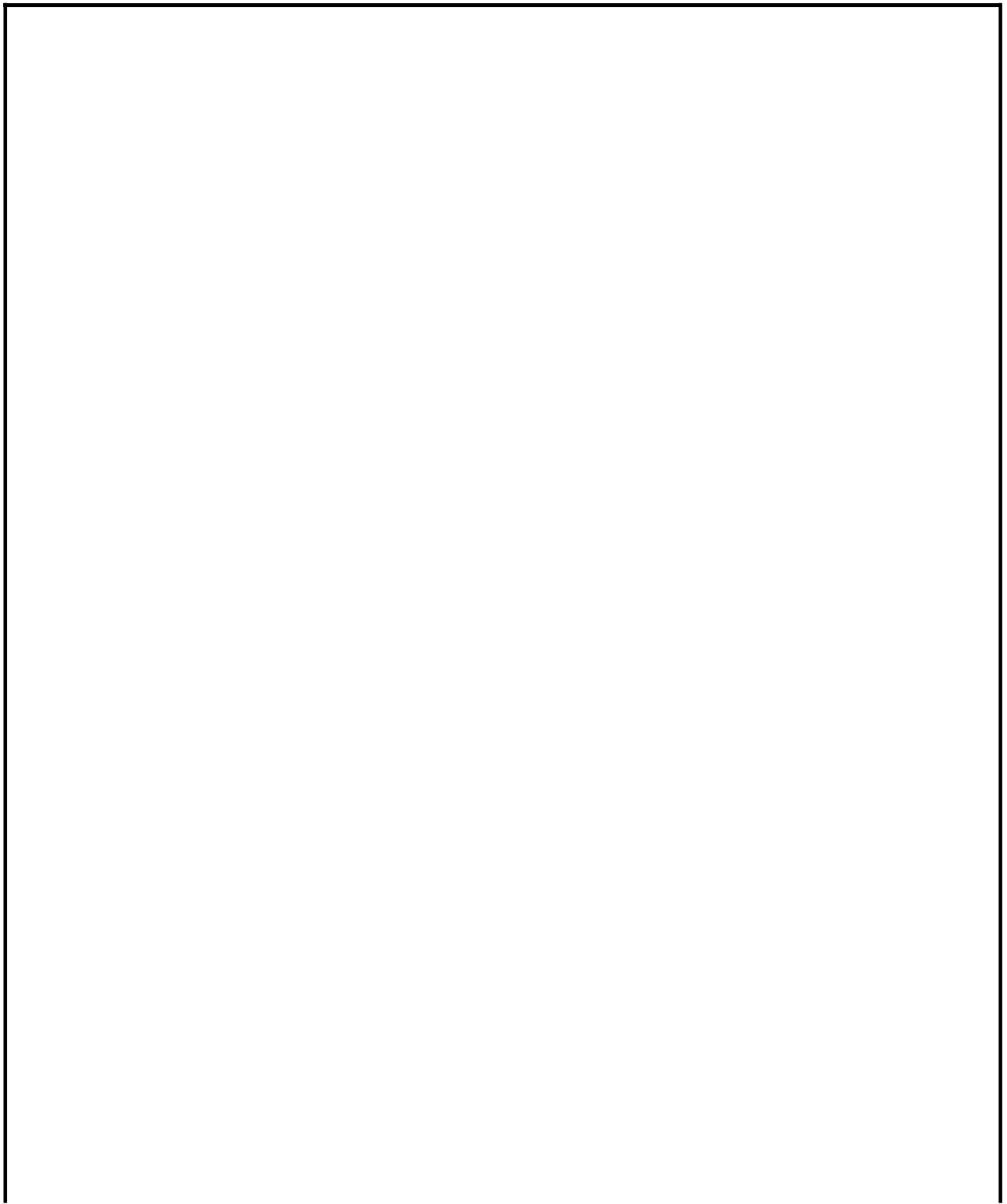
L'automne est la saison des produits

Pour ceux qui n'ont pas compris les saisons et qui ont négligé de planifier l'hiver, de planter au printemps et de transpirer en été, l'automne apporte des regrets. Tout comme voir des arbres perdre leurs feuilles peut provoquer chez certaines personnes un sentiment de perte, certaines personnes ne se rendent compte que lorsqu'il est trop tard qu'elles auraient dû faire du foin pendant que le soleil brillait. Cependant, pour les personnes qui ont réussi et qui ont profité au maximum de chaque saison, l'automne est une période de récolte. C'est le moment où ils reçoivent les produits de leur travail. Cela apporte un sentiment d'accomplissement. Il n'y a pas de meilleure saison dans la vie.

Votre objectif ultime en tant que leader devrait être de travailler suffisamment dur et de manière suffisamment stratégique pour avoir plus qu'assez à donner et à partager avec les autres. À l'approche de l'âge de soixante-dix ans, je comprends cela d'une manière que je n'avais jamais connue auparavant. Je crois que Dieu m'a donné une longueur d'avance dans la vie. J'ai commencé tôt et j'ai passé ma vie à planifier, planter et transpirer. Et maintenant, je récolte d'une manière à laquelle je ne m'attendais pas. J'ai une influence au-delà de tout ce que je mérite ou que j'aurais jamais imaginé avoir, et pendant le temps qu'il me reste sur cette terre, mon objectif est d'en consacrer chaque parcelle pour ajouter de la valeur aux dirigeants qui multiplient la valeur des autres. J'espère que le jour de ma mort, j'aurai pu donner tout ce qu'on m'a donné.

**Votre objectif ultime en tant que leader devrait être de travailler suffisamment dur et de manière suffisamment stratégique pour avoir plus qu'assez à donner et à partager.
avec les autres.**

Peut-être que vous n'avez pas commencé aussi tôt que moi. Cela n'a pas d'importance. Où que vous vous trouviez, faites ce qui convient à la saison. Donnez tout ce que vous avez et ne vous inquiétez pas trop du résultat. Avec le temps, si vous comprenez les saisons et travaillez avec elles, la récolte viendra.



Questions liées aux débuts en leadership

1. Comment un jeune leader peut-il établir sa vision et obtenir l'adhésion alors qu'il n'a pas encore d'antécédents de réussite ?
2. Comment déterminez-vous votre potentiel de leadership ?
3. Comment puis-je découvrir mon objectif unique en tant que leader ?
4. On dit que pour être un bon leader, il faut d'abord être un bon suiveur. Cette maxime est-elle toujours vraie ? Si oui, à quel moment un suiveur devient-il un leader ?
5. Je suis un peu introverti et je crois qu'être plus extraverti pourrait m'aider à être un leader. Comment puis-je accepter ma personnalité tout en m'épanouissant dans la connexion avec les autres ?
6. Quels conseils donneriez-vous à un aspirant leader qui souhaite faire ses premiers pas vers le leadership ?
7. Quelle est la première chose qu'un leader devrait faire lorsqu'il est amené de l'extérieur pour être responsable d'un groupe ou d'un département ?
8. Comment trouvez-vous l'équilibre entre diriger les autres et produire ?
9. J'ai toujours peur de blesser les gens ou de savoir ce qu'ils penseront de moi. Que puis-je faire pour surmonter cela et devenir un leader fort ?

10. Comment un leader émergent peut-il établir la confiance en son leadership sans affirmation ?

6

Comment puis-je me lancer dans le leadership ?

Certaines personnes ont une vision claire du leadership. Il y a une organisation qu'ils souhaitent créer ou une tâche qu'ils souhaitent accomplir. Ils voient quelque chose et essaient de le saisir. Ils commencent à fournir un service ou à créer un produit, et si cela réussit, ils ont rapidement besoin d'aide. Lorsqu'ils embauchent leur premier employé, ils commencent à diriger.

Cependant, la plupart des gens accèdent au leadership différemment. Ils se retrouvent dans une situation où quelqu'un leur demande de diriger quelque chose – au travail, dans leur communauté ou à l'église – et ils acceptent d'en assumer la responsabilité. Ou encore, ils aident à donner une direction à un projet ou à une tâche parce que personne d'autre ne le fait, ou parce que la personne en charge le fait si mal qu'elle craint qu'elle échoue. Alors ils le prennent en main et l'organisent eux-mêmes, en espérant le voir réussir.

La façon dont vous accédez à un rôle de leadership compte moins que la façon dont vous le gérez. Et la question clé que vous devez vous poser est : « Pourquoi est-ce que je veux diriger ? » Je pose cette question à toute personne qui dit vouloir

accéder au leadership. Si vous souhaitez aider d'autres personnes, votre équipe et votre organisation, vous partez du bon pied. Si votre désir est de réaliser une vision louable, qui aidera les gens et rendra le monde meilleur, vous êtes sur la bonne voie. Si vous le faites pour ajouter de la valeur aux autres et pas seulement à vous-même, vous cherchez à devenir un leader pour la bonne raison. Et il est de votre devoir de devenir le meilleur leader possible.

1. Comment un jeune leader peut-il Établir sa vision et obtenir son adhésion alors qu'il n'a pas encore de succès ?

J'ai connu beaucoup de jeunes leaders très désireux de partager leur vision et qui veulent savoir pourquoi tout le monde ne se mobilise pas immédiatement pour les aider à la réaliser. En fait, j'étais l'un de ces leaders lorsque j'ai débuté. Je suis arrivé à mon premier poste avec de grands rêves et aucune expérience. Je voulais que les gens me suivent instantanément et réalisent ma vision. Je me suis souvent demandé : « Pourquoi les gens n'adhèrent-ils pas ? » Au lieu de cela, j'aurais dû demander : « Comment puis-je renforcer ma crédibilité ? »

Tant que vous n'êtes pas crédible, n'essayez même pas d'obtenir l'adhésion à votre vision. Vous ne l'obtiendrez pas. Vous devez gagner la confiance avant que les gens n'adhèrent, et vous devez la gagner par votre caractère et vos compétences.

Lorsque vous assumerez un nouveau poste de direction, le degré de confiance temporaire que vous recevrez dépendra de nombreux facteurs. La culture de l'organisation. La crédibilité de votre prédécesseur. L'influence des personnes qui vous ont mis en place. Si l'environnement et la culture sont négatifs, les gens peuvent supposer que vous ne serez pas un bon leader et vous accorder très peu de grâce. Dans un environnement plus positif, les gens peuvent être ouverts à vous et prêts à vous accorder le bénéfice du doute pendant une période pouvant aller jusqu'à six mois. Pendant ce temps, ce que vous dites aura plus

de poids que ce que vous êtes. Mais tout le monde regardera si ce que vous dites et ce que vous faites concordent. Si vous avez fait preuve de caractère et de compétence, votre crédibilité continuera de gagner en poids jusqu'à ce que ce que vous êtes ait finalement une plus grande influence que ce que vous dites. À mesure que la confiance des gens grandit, votre influence grandit également. Et comme l'a observé Stephen MR Covey : « La beauté de la confiance est qu'elle efface les inquiétudes et vous libère pour vous consacrer à d'autres choses. La confiance signifie la confiance. Cela signifie également l'adhésion.

« La beauté de la confiance est qu'elle efface les inquiétudes et vous libère pour continuer vos activités.

autres sujets. La confiance signifie la confiance.

—Stephen M. Covey

Pour démontrer vos compétences lorsque vous débutez en leadership, commencez par les bases :

- **Travailler dur** : rien ne remplace une bonne éthique de travail. Les gens respectent quelqu'un qui travaille dur.
- **Anticipez** : parce que vos décisions affectent votre équipe, il est doublement important de commencer par la fin en tête et d'identifier les priorités.
- **Démontrer l'excellence** : mieux vous êtes dans votre travail, plus votre crédibilité initiale est élevée.
- **Suivi** : les bons leaders mènent les choses à leur terme.

Pour communiquer votre caractère aux membres de l'équipe en peu de temps, procédez comme suit :

- **Prenez soin des personnes que vous dirigez :** chaque fois que de nouveaux dirigeants arrivent sur les lieux, les membres de l'équipe demandent trois choses :

Est-ce qu'ils se soucient de moi ? Peuvent-ils m'aider ? Puis-je leur faire confiance ? Si vous vous souciez des gens et que vous le montrez, ils pourront voir votre bon caractère.

- **Faire les choses correctement :** parce que les nouveaux dirigeants veulent impressionner leurs collaborateurs, ils essaient parfois de cacher leurs erreurs. C'est le contraire de ce qu'ils devraient faire. Lorsque les décisions ne se déroulent pas comme prévu, les dirigeants doivent à leurs partisans une explication et des excuses. Cela peut sembler douloureux sur le moment, mais cela développera la crédibilité du personnage. S'ils peuvent aussi réparer leur erreur, ce sera encore mieux.

- **Dites la vérité :** lorsqu'il y a cohérence entre les paroles et les actions des dirigeants, ceux qui les suivent savent qu'on peut leur faire confiance. L'honnêteté ajoute de l'intégrité à la vision et de la crédibilité au lanceur de vision. À long terme, les gens apprécient la vérité, même la dure vérité.

Si vous travaillez lentement et dur pour développer votre crédibilité grâce à votre caractère et à vos compétences, vous commencerez à gagner la confiance. Plus vous gagnerez en confiance, plus vous aurez d'influence potentielle. Lorsque l'équipe gagne, vous gagnez en crédibilité. Lorsque vous faites une erreur ou que l'équipe échoue, cela coûte cher. Votre

objectif est de gagner suffisamment de crédibilité pour que les gens adhèrent à votre leadership et ne perdent jamais confiance en vous, car s'ils le font, vous perdez votre crédibilité auprès de l'organisation.

2. Comment déterminez-vous votre potentiel de leadership ?

Je crois que presque tout le monde a le potentiel de diriger. Peut-être que tout le monde ne peut pas devenir un grand leader, mais tout le monde peut devenir un meilleur leader. Savoir cela peut être encourageant, mais cela peut ne pas être très utile pour déterminer comment exploiter votre potentiel de leadership.

Quels sont les signes indiquant que vous avez un potentiel de leadership et que vous devriez essayer de diriger les autres dès maintenant ? Vous devez examiner quatre domaines pour savoir s'il est temps pour vous d'intervenir et de diriger :

1. Faites attention au besoin que vous voyez

Le leadership commence par un besoin, pas lorsque quelqu'un veut occuper un poste de direction vide. Parfois, les gens voient un besoin et cela suscite quelque chose en eux, une passion. C'était vrai pour moi lorsque j'ai commencé à réaliser que les organisations pataugeaient lorsqu'elles n'avaient pas de bons dirigeants. Cela m'a aidé à comprendre que tout dépend du leadership.

Et ça m'a donné envie de faire quelque chose.

Il existe de nombreux besoins dans ce monde. Y en a-t-il qui vous touchent ? Si vous voyez un besoin auquel vous ressentez un fort désir de répondre et que cela vous pousse à agir, c'est le signe que vous avez le potentiel de diriger dans ce domaine.

2. Utilisez vos capacités naturelles pour aider les autres

Lorsque le désir de répondre à un besoin croise la capacité d'agir pour y remédier, des étincelles commencent à jaillir. Lorsque les capacités du leader correspondent parfaitement aux besoins du moment, les résultats peuvent être extraordinaires. La capacité d'Henry Ford à construire des voitures à un moment de l'histoire où elles pouvaient être produites en série a changé les États-Unis, puis le monde. Il en a vu le besoin, il en avait la capacité et il a agi.

Vous avez des dons, des talents et des compétences que vous pouvez utiliser pour aider les gens. Il est de votre responsabilité d'apprendre quelles sont ces capacités et de les développer. Si vous n'êtes pas sûr de ce que c'est, demandez à d'autres personnes qui vous connaissent bien. De plus, examinez les domaines dans lesquels vous êtes naturellement intuitif, productif, satisfait et influent. Nous avons tendance à diriger naturellement dans les domaines où nous sommes doués. Nous ajoutons également le plus de valeur lorsque nous travaillons dans ces domaines. Une fois que vous avez découvert et développé vos capacités, mettez-les à profit pour aider votre équipe.

3. Tirez le meilleur parti de votre passion

Lorsque vous commencez à aider les autres dans un domaine que vous jugez important, vous constaterez peut-être que la passion monte en vous. C'est un signe positif. La passion chez un leader est convaincante pour les autres. Les gens

veulent suivre des dirigeants passionnés. Cela leur donne envie de monter à bord et de les rejoindre.

Le général Douglas MacArthur a déclaré : « La jeunesse n'est pas entièrement une période de la vie ; C'est un état d'esprit. Personne ne vieillit simplement en vivant plusieurs années. Les gens vieillissent en abandonnant leurs idéaux... Vous êtes aussi jeune que votre foi, aussi vieux que votre doute ; aussi jeune que votre confiance en vous, aussi vieux que votre peur ; aussi jeune que ton espoir, aussi vieux que ton désespoir.

Si vous débutez dans le leadership, exploitez votre passion et alimentez-la. Si vous n'êtes pas nouveau dans le domaine du leadership, assurez-vous de ne pas perdre votre passion. Un leader froid n'a jamais inspiré personne à une cause. Un leader brûlant inspire presque tout le monde.

4. Développez votre influence

L'essentiel en matière de leadership, c'est qu'il s'agit d'influence. Si vous voulez diriger, vous devez persuader les gens de travailler avec vous. Les gens qui pensent qu'ils dirigent mais que personne ne les suit ne font que se promener.

L'auteur et professeur Harry Allen Overstreet a fait remarquer : « La personne qui peut capter et retenir l'attention est celle qui peut influencer efficacement le comportement humain. Qui est un échec dans la vie ? Évidemment, c'est la personne sans influence ; celui dont personne ne s'occupe : l'inventeur qui ne peut convaincre personne de la valeur de son appareil ; le commerçant qui n'arrive pas à attirer suffisamment de clients dans son magasin ; l'enseignant dont les élèves sifflent, trépignent ou jouent des tours pendant qu'il tente de

capter leur attention ; le poète qui écrit des tonnes de vers que personne n'acceptera. Si vous voulez avoir un impact sur le monde, vous devez être capable d'influencer les gens.

Si vous concentrez votre attention sur un besoin qui vous tient à cœur, tirez le meilleur parti de vos capacités, exploitez votre passion et développez votre influence, vous pouvez devenir un leader. Et vous pourrez faire une différence dans le monde.

3. Comment puis-je découvrir mon objectif unique en tant que leader ?

Martin Luther King Jr. affirmait : « Si un homme n'a pas découvert quelque chose pour lequel il est prêt à mourir, il n'est pas apte à vivre. » Je pense que tous les gens désirent trouver la chose pour laquelle ils mourraient, parce que cela les indique leur objectif. Et je pense que tout le monde a le potentiel de le découvrir. C'est particulièrement important pour les dirigeants, car leur objectif affecte non seulement leur vie, mais aussi celle des autres.

"Si un homme n'a pas découvert quelque chose pour lequel il est prêt à mourir, il n'est pas apte à vivre."

-Martin Luther King jr.

Mais découvrir votre objectif prend du temps. Vous devez d'abord vous connaître. Votre objectif unique doit être construit

sur vos points forts. Découvrez vos points forts et vous avez l'opportunité de découvrir votre objectif. N'apprenez pas ce qu'ils sont et vous avez très peu de chances de réaliser votre objectif.

Comment apprendre à se connaître ? Vous pouvez apprendre beaucoup de choses grâce aux outils d'auto-évaluation, tels que StrengthsFinder, mais vous n'apprendrez certaines choses que par essais et erreurs. Le modèle de ma vie a été d'avancer, de s'effondrer, de réfléchir, d'évaluer, de changer, d'avancer. Comme je l'ai dit, cela peut prendre un certain temps, il faut donc être patient. Chaque succès et chaque échec peuvent vous rapprocher encore davantage de la connaissance de vous-même.

Une fois que vous avez découvert vos points forts, vous devez intentionnellement augmenter le temps passé à les utiliser. C'est à ce moment-là que vous commencerez probablement à voir des thèmes émerger dans votre vie. La coach de vie SuEllen Williams suggère d'écrire l'histoire de votre vie par incréments de cinq ans, en notant les événements qui ont changé votre vie et les personnes influentes pour découvrir des thèmes dans votre vie. « Si vous regardez ce qui a été important pour vous dans le passé », dit-elle, « vous commencerez peut-être à voir un thème dans votre vie et les points sur lesquels vous vous êtes éloigné. Une fois de retour, les choses commenceront à se mettre en place.

Vos objectifs sont d'affiner vos compétences et de cibler de plus en plus votre travail sur vos points forts jusqu'à ce que vous compreniez ce qui vous fait dire : « Je suis né pour faire ça ». C'est ce dont parlait Martin Luther King Jr. lorsqu'il a déclaré :

« Si un homme est appelé à être balayeur de rue, il devrait balayer les rues tout comme Michel-Ange peignait, Beethoven composait de la musique ou Shakespeare écrivait de la poésie. Il devrait balayer les rues si bien que toutes les armées du ciel et de la terre s'arrêteraient pour dire : « Ici vivait un grand balayeur qui faisait bien son travail. »



Qu'est-ce qui compte vraiment pour vous ?

Si vous avez du mal à trouver votre objectif ou à définir une direction pour votre leadership, demandez-vous :

Qu'est-ce qui me fait chanter ? Votre réponse révèle ce qui vous apporte de la joie.

Qu'est-ce qui me fait pleurer ? Votre réponse révèle ce qui touche votre cœur.

Qu'est-ce qui me fait rêver ? Votre réponse révèle ce qui stimule votre imagination.

Qu'est-ce qui me fait exceller ? Votre réponse révèle vos points forts.

Qu'est-ce qui me différencie ? Votre réponse révèle votre caractère unique.

Plus vous pourrez répondre à de questions, plus vous disposerez d'indices pour vous aider à révéler votre objectif en tant que leader.

Il faut du temps pour apprendre à se connaître, mais il faut aussi des efforts pour rester fidèle à soi-même. Les gens vous demanderont de vous éloigner du chemin qui vous convient. Mais mieux vous vous connaîtrez et plus vous serez fidèle à vous-même, plus votre réussite en tant que leader sera grande. Benjamin Disraeli, l'un des grands premiers ministres britanniques, a écrit : « Je suis parvenu, après une longue méditation, à la conviction qu'un être humain ayant un objectif bien établi doit l'accomplir et que rien ne peut résister à une

volonté qui mettra même son existence en jeu. son accomplissement.

Au moment où j'écris ces lignes, j'ai soixante-sept ans et l'accomplissement de mon objectif est encore en train de se dérouler devant moi. Mes rêves deviennent plus clairs pour moi, mais je ne les ai pas encore tous réalisés. J'espère que dans les années à venir, je continuerai à éprouver un sentiment d'anticipation et de joie alors que je chercherai à atteindre mon objectif. La clé pour moi est la même que pour vous : soyez vous-même. Personne n'est mieux qualifié que vous pour être *vous* . Dieu n'a créé qu'un seul d'entre vous, alors soyez vous-même et faites ce pour quoi il vous a créé.

4. On dit que c'est un bien
Leader, vous devez d'abord être un
bon
Disciple. Est-ce que cette maxime
tient
Vrai à tout moment ? Si oui, à quoi
Point Un suiveur devient-il un
leader ?

Cette question révèle une idée fausse courante sur le fait de diriger et de suivre. Cela suppose que c'est l'un ou l'autre. Ce n'est pas. C'est les deux tout le temps. Personne ne fait seulement l'un ou l'autre. C'est une interaction dans laquelle les dirigeants doivent naviguer à chaque instant. Dans de nombreuses situations, je prends les devants. Je définis une vision et je fixe l'orientation de mes organisations. Mais souvent, je deviens un suiveur lorsque je m'en remets à l'expertise des personnes de mon organisation.

Observez l'interaction des gens lors d'une réunion. Dans un environnement sain, différentes personnes prennent les devants en fonction de la situation et des compétences nécessaires du moment. Seuls les dirigeants égoïstes croient qu'ils doivent diriger dans toutes les situations.

Les meilleurs leaders savent ce que signifie suivre et ont appris à le faire. Et ils sont prêts à apprendre à bien suivre avant d'essayer de diriger. Aristote affirmait : « Qui veut apprendre à diriger doit... avant tout apprendre à obéir. » C'est pourquoi les

institutions à forte intensité de leadership comme l'Académie militaire américaine de West Point enseignent d'abord le suivi.

Les bons abonnés ajoutent de la valeur à une organisation. Ils se concentrent bien et font de leur mieux pour améliorer leur équipe et leur organisation. Ils visent l'excellence dans leur travail. Ils repèrent les problèmes et se portent volontaires pour les résoudre. Et ils défendent de nouvelles idées.

On pourrait s'attendre à ce que le suivi soit valorisé dans un contexte militaire, mais il a de la valeur en matière de leadership dans tous les contextes. Par exemple, lorsqu'on lui a demandé quels conseils il donnerait aux jeunes chefs d'orchestre talentueux, l'octogénaire Lorin Maazel, chef d'orchestre de l'Orchestre Philharmonique de Munich, a répondu : « S'ils veulent apprendre à devenir très bons, ils devraient apprendre à devenir de bons disciples. Asseyez-vous dans l'orchestre et découvrez à quel point il est déprimant de se retrouver à essayer de suivre quelqu'un que l'on ne peut respecter ni professionnellement ni personnellement. ²⁵

Un suivi réussi est une compétence qui s'acquiert, tout comme le leadership. Si vous voulez être un bon leader, comprenez suivre et n'oubliez jamais ce que c'est que d'être assis dans le fauteuil du suiveur.

**5. Je suis un peu introverti et je
crois que c'est plus
Sortant pourrait m'aider à être un
Chef. Comment puis-je
accepter ma personnalité tout
en m'épanouissant dans mes
relations avec les autres ?**

Parce qu'une grande partie du leadership consiste à travailler avec les gens, il peut être plus difficile pour certains introvertis de commencer à diriger. Mais cela ne veut pas dire que les introvertis ne peuvent pas diriger. Ils ont bien dirigé dans tous les secteurs et domaines de la vie. L'auteur Susan Cain souligne que le fondateur milliardaire de Microsoft, Bill Gates, est un introverti. Il en va de même pour l'investisseur Warren Buffett, un de ses amis. Le plus grand président des États-Unis, Abraham Lincoln, était introverti. L'homme d'État Mahatma Gandhi aussi.

Vous n'avez pas besoin d'être extraverti pour diriger les autres. Cependant, vous devrez peut-être parfois être plus extraverti que vous ne le souhaiteriez naturellement. John Lilly, ancien PDG de Mozilla et introverti, s'est forcé à parcourir les couloirs et à établir un contact visuel avec les gens après avoir réalisé que le fait de ne pas saluer les autres les offensait. [26](#)

Vous ne devriez pas essayer de changer votre personnalité pour devenir un meilleur leader. Cela ne fera que vous faire passer pour un faux. Il vous suffit de devenir le meilleur de

vous-même en vous concentrant sur vos dons et en maximisant les meilleures qualités de votre tempérament. Par exemple, regardons les deux tempéraments introvertis classiques : flegmatique et mélancolique. Les flegmatiques sont connus pour leur fermeté et leur capacité à créer la paix. Si vous êtes flegmatique, exploitez ces qualités pour assurer la sécurité et la stabilité de votre équipe, puis amener les gens à travailler ensemble. Les mélancoliques sont connus pour leur capacité de réflexion, leur créativité et leur souci du détail. Si vous êtes mélancolique, tirez le meilleur parti de ces qualités en planifiant et en élaborant des stratégies.

En plus d'utiliser vos points forts, vous devez faire un effort délibéré et continu pour entrer en contact avec les gens. Pour faire ça...

1. Comprendre la valeur de la connexion avec Autres

Peu de choses sont plus importantes dans la relation leader-suiveur que la connexion. J'ai appris à l'école primaire à quel point cela a un impact grâce à l'une de mes enseignantes préférées de tous les temps : Mme Tacy. Elle m'a fait sentir comme l'enfant le plus important et le plus aimé au monde. Elle a fait tout son possible pour me faire savoir à quel point elle tenait à elle. Chaque fois que je manquais son cours, elle m'écrivait un mot et m'encourageait. Quand je suis revenue en classe, elle s'est assurée que je savais qu'elle était au courant de mon retour et qu'elle était heureuse de me voir. Et ce n'est pas parce qu'elle m'avait choisi. Elle a fait ressentir cela à tous les enfants de sa classe.

Si vous voulez entrer en contact avec les gens, n'oubliez jamais à quel point c'est important et travaillez-y chaque jour. Les gens ne se soucient pas de ce que vous savez jusqu'à ce qu'ils sachent à quel point vous vous souciez. Cela peut paraître ringard mais c'est vrai.

2. Connectez-vous avec les autres en utilisant vos forces

En tant que jeune leader, j'ai commencé à travailler sur la connexion avec les gens. Pour ce faire, j'ai imité d'autres connecteurs que j'admirais. Même si c'était une bonne idée d'apprendre d'eux, c'était une erreur d'essayer de leur ressembler. Ce fut une véritable avancée pour moi lorsque j'ai

réalisé que j'avais des atouts que je pouvais utiliser pour établir des relations avec les gens. Aujourd'hui, je m'appuie chaque jour sur ces cinq qualités lorsque je travaille avec des gens, que ce soit en tête-à-tête, en réunion ou sur scène :

- **Humour** : J'aime bien rire et cela ne me dérange pas d'être la cible de la blague.
- **Authenticité** : je suis moi-même dans toutes les situations et je n'enseigne rien que je ne vis ou ne crois.
- **Confiance** : je me sens bien dans ma peau et je crois fermement aux gens.
- **Espoir** : j'élève et encourage naturellement les gens, et j'aime le faire.
- **Simplicité** : je suis pragmatique, pas intellectuel. Je n'essaie pas d'impressionner les gens avec de gros mots ou des phrases complexes. Je veux me connecter avec les gens, alors je garde les choses simples.

Je ne sais pas quels sont vos points forts, mais vous en avez. Quels sont vos cinq meilleurs ? Les utilisez-vous ? Avez-vous trouvé un moyen de faire en sorte que qui vous êtes travaille pour vous ?

--

Diriger différentes personnalités

Quel type de personnalité êtes-vous ? Chacun a ses propres atouts :

Les leaders les plus naturels : Colérique

Les dirigeants les plus fidèles : Flegmatiques

Les leaders les plus doués :

Mélancolique Les leaders les plus aimés
: Sanguine

Tirez le meilleur parti de votre type de personnalité.

3. Demandez aux bons dirigeants de vous donner leur avis

Si vous souhaitez apprendre à tirer le meilleur parti de vos points forts et à exploiter les meilleurs traits de votre type de personnalité, recherchez les commentaires d'autres dirigeants. Je l'ai fait beaucoup. Non seulement j'ai étudié les bons leaders et connecteurs, mais j'ai demandé leurs conseils sur le leadership et, chaque fois que possible, je leur ai demandé de me donner des commentaires spécifiques sur ma communication. Les personnes qui ne sont pas douées en leadership et en communication peuvent être capables de savoir quand vous n'êtes pas connecté, mais seuls les bons connecteurs peuvent vous dire pourquoi.

Comme l'a dit Stephen Covey : « Il faut de l'humilité pour demander des commentaires. Il faut de la sagesse pour le comprendre, l'analyser et agir de manière appropriée. Mais cela en vaut vraiment la peine. Ce n'est qu'en étant vous-même et en misant sur vos forces que vous pourrez devenir un meilleur leader.

« Il faut de l'humilité pour demander des commentaires. Il faut de la sagesse pour le comprendre, analyser-le et agir de manière appropriée en conséquence.

—Stephen Covey

6. Quels conseils donneriez-vous à un aspirant leader qui essaie de suivre

les premiers pas vers le leadership ?

Mon meilleur conseil serait d'essayer d'adopter une vision à long terme du leadership. Voici pourquoi je dis cela : quand j'ai débuté ma carrière, les gens ne pensaient pas beaucoup à moi. J'étais très impatient, j'avais beaucoup d'idées et j'ai travaillé dur, mais quand on est jeune, les gens ne pensent pas qu'on est très bon. Et ils ne vous accordent pas beaucoup de crédit. Quand j'étais dans cette situation, j'avais envie de me lever et de dire : « Excusez-moi. Je sais que je ne suis pas vraiment bon mais je suis meilleur que tu ne le penses. Mais vous ne pouvez pas faire ça. Vous devez faire vos preuves et gagner en crédibilité.

Si vous travaillez dur, apprenez à établir des liens avec les gens, à développer votre crédibilité et à faire vos preuves chaque jour, après un certain temps, les gens commenceront à croire en vous. Vous aurez de l'influence et vous pourrez faire avancer les choses. Et voici ce qui est vraiment ironique. Dirigez bien assez longtemps, et les gens passeront de l'*absence* de crédit à vous accorder un crédit *approprié* , puis à vous accorder *trop* de crédit. Aujourd'hui, les gens pensent que je suis meilleur que je ne le suis en réalité.

Alors essayez de ne pas trop vous soucier de ce que les gens pensent de vous. Fais de ton mieux. Travailler dur. Continuez à grandir. Et éventuellement, vous pourrez avoir un impact positif en tant que leader.

7. Quelle est la première chose qu'un leader devrait faire lorsqu'il est amené de l'extérieur pour être

responsable d'un groupe ou d'un département ?

Chaque fois que vous assumez la responsabilité de diriger une nouvelle équipe, c'est un défi, que vous soyez un leader expérimenté ou novice. Mais je crois qu'il y a cinq choses que vous pouvez faire pour partir du bon pied et préparer l'équipe au succès :

1. Renforcer les relations

J'ai déjà discuté de l'importance de se connecter avec les gens dans ce chapitre. Vous faites cela pour pouvoir renforcer les relations et commencer à constituer l'équipe. Pour ce faire, vous accordez la priorité aux gens. Le fondateur de FedEx, Fred W. Smith, l'a bien compris. Il a déclaré : « Depuis sa création, Federal Express a donné la priorité à ses employés, à la fois parce qu'il a raison de le faire et parce que c'est également une bonne affaire. Notre philosophie d'entreprise est résumée de manière succincte : Personnes-Service-Profit. »

Le moyen le plus rapide de nouer des relations est d'essayer de connaître et de comprendre chaque membre de votre équipe. Pour comprendre l'esprit d'un individu, regardez ce qu'il a déjà accompli. Pour comprendre le cœur d'une personne, regardez ce à quoi elle aspire. Si vous maîtrisez l'histoire et les aspirations des gens, vous avez parcouru un long chemin pour les connaître.

2. Gagnez la confiance des gens

Vous ne pouvez pas diriger une équipe si vous n'avez pas la confiance des membres de l'équipe. Michael Winston, ancien directeur général et directeur de la direction de Countrywide Financial Corporation, affirme : « Les dirigeants efficaces veillent à ce que les gens se sentent forts et capables. Dans toute enquête majeure sur les pratiques des leaders efficaces, la confiance dans le leader est essentielle si d'autres personnes veulent le suivre au fil du temps. Les gens doivent considérer le leader comme crédible, fiable et digne de confiance.

3. Positionner correctement les membres de l'équipe

Il est de la responsabilité du leader de positionner les membres de l'équipe là où ils apportent le plus de valeur et ont les plus grandes chances de succès. Cela leur sert individuellement et aide l'équipe à donner le meilleur d'elle-même.

Dans mon livre *Les 17 lois incontestables du travail d'équipe*, je décris la loi de la niche, qui dit que tous les joueurs ont une place où ils ajoutent le plus de valeur. Comment déterminer la place de chaque membre de l'équipe ? En apprenant à connaître ses forces et ses faiblesses. Si un leader ne connaît pas les forces et les faiblesses de ses joueurs, il ne peut pas leur confier des responsabilités. Et d'ailleurs, si un leader ne connaît pas ses propres forces et faiblesses, il *ne* confiera pas de responsabilités à son équipe.

Lorsque vous reprenez une équipe, si vous ne faisiez rien d'autre que de mettre chaque joueur dans sa zone de force, vous augmenteriez considérablement la productivité et la réussite de l'équipe. Cela peut faire une énorme différence en très peu de temps.

4. Créez des attentes claires

Un autre moyen assez rapide d'influencer positivement une équipe consiste à donner à l'ensemble de l'équipe ainsi qu'à chaque joueur des attentes claires en matière de performances et d'objectifs. L'auteur Denis Waitley affirme : « La motivation est toujours directement proportionnelle au niveau des attentes.

» En revanche, ne pas savoir ce que l'on attend de nous est déroutant et démotivant. Nous voulons tous que la « victoire » soit définie pour nous.

"La motivation est toujours directement proportionnelle au niveau d'attente."

—Denis Waitley

D'après mon expérience, si j'attends de grandes choses de la part de mes collaborateurs, ils feront de grands efforts pour ne pas me décevoir. Les bonnes personnes sont toujours à la hauteur de vos attentes.

5. Déterminer la capacité des personnes

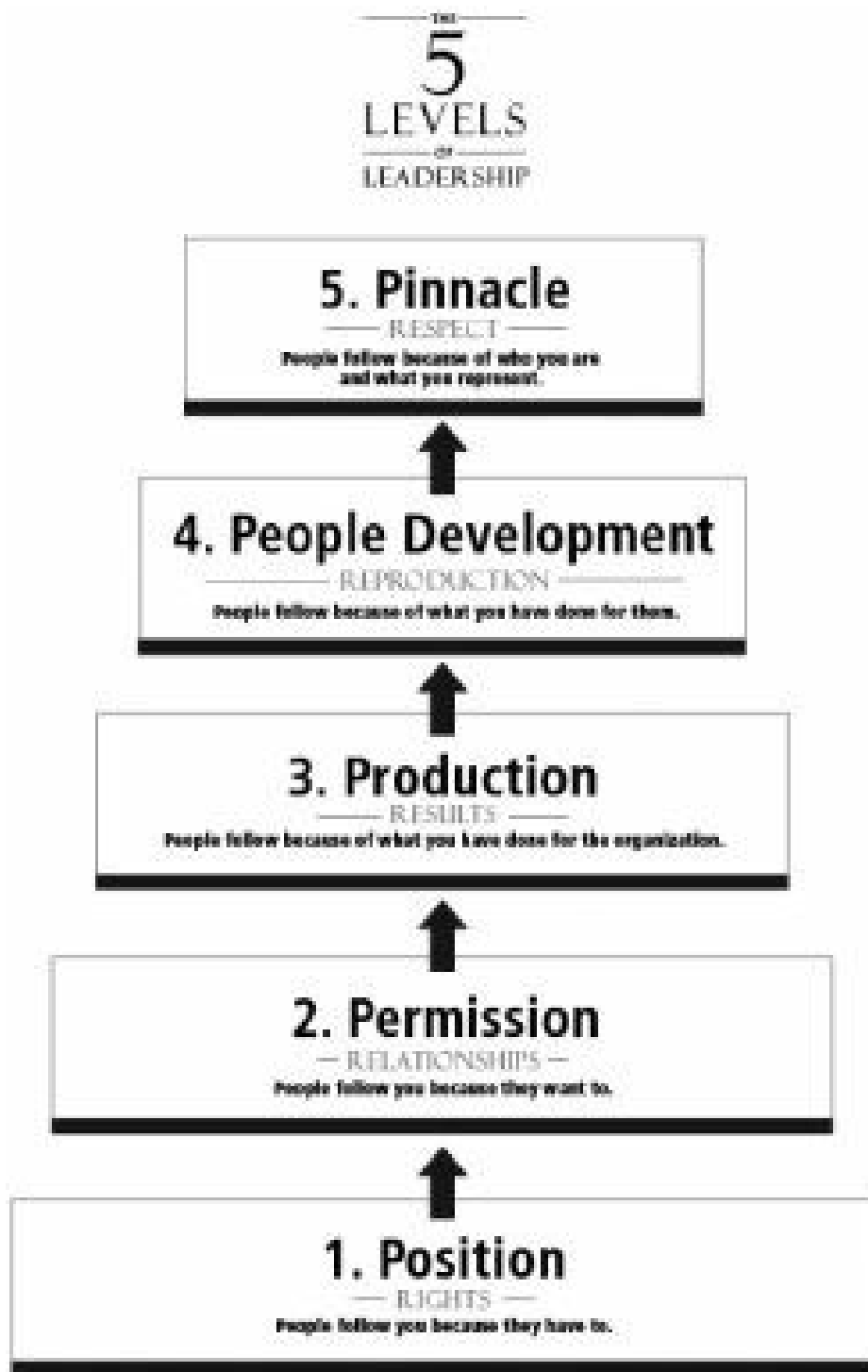
Comme tout entraîneur le sait, la plupart des gens ne poussent pas eux-mêmes selon leurs capacités. En fait, si vous regardez les recherches effectuées par Gallup, vous constatez qu'un nombre écrasant de personnes sont carrément désengagées au travail. C'est le travail du leader d'essayer de changer cela. Gallup identifie le fait que les gens ne mettent pas à profit leurs points forts comme la principale raison du désengagement au travail. Ainsi, si vous avez placé les gens dans leurs zones de points forts, vous les avez déjà mis sur la bonne voie vers de meilleures performances. Si vous avez communiqué ce qui est attendu, vous les avez encore plus aidés. Ce qui reste? Pour les motiver et les inspirer à réussir, et leur donner un endroit sûr pour échouer.

Si vous encouragez les gens à s'efforcer d'aller plus loin qu'ils ne l'ont jamais fait et que vous leur donnez la liberté d'échouer, ils prendront des risques et vous les aiderez à déterminer quelle est leur véritable capacité. Ce n'est pas rien. Daniel H. Pink déclare : « L'une des sources de frustration sur le lieu de travail est l'inadéquation fréquente entre ce que les gens doivent faire et ce qu'ils peuvent faire. Lorsque ce qu'ils doivent faire dépasse leurs capacités, le résultat est de l'anxiété. Lorsque ce qu'ils doivent faire n'est pas à la hauteur de leurs capacités, le résultat est l'ennui. Mais quand le match est parfait, les résultats peuvent être glorieux.

8. Comment trouvez-vous l'équilibre Entre diriger les autres et produire ?

Quand j'ai commencé ma carrière, je n'essayais de diriger personne. En fait, je n'ai pas du tout pensé au leadership. J'ai simplement essayé de faire avancer les choses. Je me suis concentré sur l'atteinte des gens et sur la croissance de mon église. En d'autres termes, j'étais producteur, et si vous me l'aviez demandé, j'aurais répondu que le leadership, c'était produire.

Je regarde en arrière maintenant et reconnais que j'étais un leader de niveau 3, basé sur les 5 niveaux de leadership. Et il n'y a rien de mal à cela. Le niveau 3 est celui où vous développez votre crédibilité.



Le leadership est souvent le résultat de la productivité d'une personne. C'est souvent pour cela que les gens sont prêts à vous suivre. Si vous êtes bon dans ce que vous faites, les personnes motivées veulent savoir pourquoi. Ils veulent vous

observer et apprendre de vous. Ils sont prêts à suivre votre direction, car ils espèrent que vous pourrez les améliorer. C'est souvent là que commence le leadership.

Disons que vous êtes une personne très productive et que les autres commencent à reconnaître que vous êtes bon dans ce que vous faites et commencent à demander votre aide, même si vous n'avez pas encore de responsabilités officielles de leadership. Que fais-tu? Aider les autres prendra votre temps. Cela peut réduire votre productivité. Les aiderez-vous, même s'il devient plus difficile pour vous d'assumer vos propres responsabilités et de faire votre travail ? Beaucoup de gens ne veulent pas être dérangés. Mais disons que vous aimez ce que vous faites et que vous désirez aider les gens. Vous leur donnez donc un peu de votre temps et prenez le relais en travaillant plus longtemps ou plus intelligemment. Au cours de cette saison, vous passerez probablement 90 pour cent de votre temps à produire et seulement 10 pour cent à diriger.

Si vous travaillez dans une organisation qui reconnaît et récompense les producteurs qui aident l'équipe, vous vous verrez probablement confier certaines responsabilités de leadership. Cependant, vous pouvez les recevoir en plus de vos responsabilités. (Et cela sera presque certainement vrai si vous êtes entrepreneur ou travailleur indépendant.) C'est là que vous devez commencer à apprendre à gérer la production et la direction. Peut-être que la balance passe de quatre-vingt-dix à quatre-vingt-vingt. À ce stade, deux choses deviennent essentielles : les priorités et la délégation. À un moment donné, vous manquerez d'heures dans votre journée et de jours dans votre semaine. Vous devrez arrêter de faire certaines choses et

commencer à en déléguer d'autres. Pour commencer à déterminer quelles tâches vous pouvez transférer, posez-vous ces questions :

- **Que *dois-je* faire personnellement ?** Certaines tâches ne peuvent pas être déléguées. Si vous possédez une entreprise, vous savez que vous avez la responsabilité envers l'organisation de l'aider à réussir. C'est à vous que revient la responsabilité. Si vous travaillez pour quelqu'un d'autre, votre patron vous demande de faire certaines choses personnellement. Demandez ce qui *doit* être fait, que vous *seul* pouvez faire et qui ne peut être délégué. Ces responsabilités doivent rester en tête de votre liste de priorités. Alors que je me préparais à accepter le dernier poste de direction dans lequel je travaillais pour quelqu'un d'autre, je me suis demandé quelles tâches je pouvais accomplir. C'est ce que j'ai fait et j'ai délégué presque tout le reste.

- ***rapporte le plus à l'organisation* ?** Certaines des choses que vous faites rapportent une grande valeur à l'organisation car elles utilisent vos plus grandes forces. Ce sont des choses qui se trouvent dans votre zone de production et vous ne devriez jamais les déléguer à quelqu'un d'autre. Par exemple, je ne demande jamais à quelqu'un d'autre de parler à ma place. C'est mon point idéal. Cela ajoute de la valeur aux personnes, génère des revenus et augmente les opportunités pour mes organisations. Je continuerai à parler tant que ces choses seront vraies.

- **Qu'est-ce qui me *récompense* personnellement ?** Il y a certaines tâches que nous aimons simplement accomplir.

S'ils apportent un rendement élevé, tant mieux. Sinon, nous devons les laisser partir. Par exemple, au début de ma carrière, j'adorais passer du temps à examiner des indicateurs et à analyser des statistiques. Je pouvais le faire toute la journée parce que c'était comme une drogue pour moi. Mais cela a-t-il donné un rendement élevé ? Non. Est-ce que cela m'était demandé ? Non. Quelqu'un d'autre pourrait-il le faire ? Oui. J'ai donc dû arrêter de le faire. À vrai dire, c'est là que les gens se trompent. Ils continuent à faire des choses qu'ils aiment et qu'ils ne devraient pas faire. Si vous voulez être productif, vous devriez essayer d'apprendre à tirer de la joie de ce qui vous rapporte le plus et à vous discipliner pour faire ces choses.

Si vous voulez être productif, vous devriez essayer d'apprendre à tirer de la joie de ce qui vous rapporte le plus et à vous discipliner pour faire ces choses.

- **Qu'est-ce qui *reproduit* la productivité et le leadership chez les autres ?** Lorsque la plupart des gens pensent à la délégation, ils se concentrent sur les avantages qu'ils en retirent. Ils comprennent que cela leur libère du temps pour assumer des responsabilités supplémentaires, comme diriger. Et c'est bien. Mais il y a un autre avantage à déléguer : cela permet aux autres de développer leur capacité à produire ou à diriger. Au début, cela peut prendre plus de temps. Mais à long terme, cela s'avère payant non seulement pour vous, mais aussi pour l'organisation et les personnes que vous développez.

À mesure que vos capacités de leadership et vos responsabilités augmentent, l'équilibre entre le temps que vous

passerez à diriger et le temps que vous passez à produire évoluera. Si vous êtes un excellent outilleur et développeur de personnes – un leader de niveau 4 – vous arriverez peut-être au point où vous passerez 90 pour cent de votre temps à diriger et à reproduire des leaders et seulement 10 pour cent de votre temps à produire réellement. Cependant, si à un moment donné vous commencez à perdre votre crédibilité auprès de votre équipe ou de la personne pour laquelle vous travaillez, vous devrez consacrer plus de temps et d'attention à la production. La productivité est le moteur de votre crédibilité et de votre leadership.



Questions à poser avant de déléguer

Lorsque vous déléguez à d'autres, réfléchissez à ces questions de mon ami Bobb Biehl :

1. Exactement *quoi doit être fait*? Les gens ne peuvent pas atteindre une cible cachée. Lorsque vous confiez une tâche à quelqu'un, définissez ce qui doit être fait le plus précisément possible. Les gens doivent savoir ce qu'est une victoire.

2 . *Pourquoi faut-il le faire* ? Comment éviter d'être constamment replongé dans le processus lorsque vous déléguez quelque chose ? En disant *pourquoi* . Lorsque les gens savent pourquoi, ils sont mieux à même de prendre des décisions.

3 . *Quand faut-il le faire* ? Rien ne motive comme une date limite. De plus, tout le monde aime le sentiment d'accomplissement. Les gens ne comprendront pas s'ils ne savent pas quand ils ont terminé une tâche.

4 . *Quelle est la meilleure personne pour le faire* ? Essayez toujours de déléguer aux points forts des gens. Vous voulez préparer les gens au succès et aider l'équipe à gagner.

5. *Dans quelle mesure cela doit-il être fait* ? Toutes les tâches ne sont pas égales. Le lavage d'une voiture n'a pas besoin d'être effectué avec la même précision qu'une chirurgie cérébrale, et exiger les mêmes normes pour les deux est une perte de temps et d'énergie. Établir des normes selon l'importance de la tâche. De plus, pour

déléguer quelque chose que j'ai fait moi-même, ma règle générale est que si quelqu'un peut faire un travail à au moins 80 % aussi bien que moi, je ne devrais pas le faire.

moi-même plus.

**9. J'ai toujours peur de blesser
les sentiments des gens ou
Inquiet de ce qu'ils feront
Pense à moi. Que puis-je faire
pour surmonter cela et
devenir un leader fort ?**

Tant que vous vous préoccuperez excessivement de ce que les autres pensent de vous, vous ne pourrez pas devenir un leader fort. Je dis cela parce que je plaisais aux gens et que je me souciais trop de ce que les autres pensaient de moi. Quand j'ai débuté ma carrière, je savais souvent quoi faire, mais je ne l'ai pas fait. J'avais de la clarté, mais pas de confiance.

La clé de mon changement a été de décider de faire ce qui était le mieux, et non ce qui était le mieux pour moi. Je devais croire en la cause plus qu'en mon confort. Je devais vivre pour un but plus grand que moi. Je devais être prêt à supporter la chaleur pour pouvoir faire avancer les gens. Voici comment cela fonctionne :

- Croire en la cause crée votre conviction.
- Croire en votre vision alimente votre inspiration.
- Croire en vos collaborateurs renforce votre motivation.

Une fois que vous posséderez suffisamment de conviction pour ne pas vous soucier de ce que pensent les autres, vous serez disposé et capable d'établir les normes nécessaires pour diriger

efficacement. Lorsque je suis arrivé chez Skyline à San Diego en tant que dirigeant, l'organisation était sur un plateau depuis de nombreuses années. Comment ai-je pu le faire pousser à nouveau ? J'ai élevé les standards du leadership : j'attendais de meilleurs résultats de la part de chaque leader ; J'ai insisté pour que tout le monde forme de nouveaux leaders ; J'ai également licencié certains membres du personnel et embauché de meilleurs dirigeants. Est-ce que toutes ces choses m'ont rendu populaire auprès du staff ? Non, mais ils ont aidé l'organisation à se développer. Pendant mon séjour là-bas, sa taille a plus que triplé.

C'est le travail du leader de déterminer les normes pour les personnes qu'il dirige. En tant que leader, je ne pourrai jamais l'oublier. Je dois...

Fixer les normes,
Enseigner les normes,
Vivez les normes,
Amenez les autres à respecter les normes.

Si je ne le fais pas, l'organisation et moi-même dériverons vers la médiocrité, puis sombrerons à partir de là.

Pour être un leader efficace, vous devez écouter les autres et prendre en compte leurs pensées et leurs idées, mais faire ce qui est bon pour l'organisation et les gens, conformément à vos valeurs personnelles et aux normes les plus élevées.

10. Comment un leader émergent établit-il la confiance en son leadership sans affirmation ?

La confiance est importante pour un leader, comme je l'ai indiqué dans ma réponse à la question précédente. Si vous avez lu *Les 21 lois irréfutables du leadership*, vous connaissez la loi du Big Mo, qui dit que l'élan est le meilleur ami d'un leader. Qu'est-ce qui donne la clé de l'élan et le fait démarrer ? C'est souvent la confiance du leader !

La confiance permet aux dirigeants de prendre des risques et de s'exprimer. Cela leur permet d'agir en premier quand ils en ont besoin. Cela les aide à résoudre de gros problèmes et à surmonter l'échec. Soyons réalistes : le leadership est souvent compliqué et difficile. Malgré cela, la confiance permet aux dirigeants de continuer à avancer.

La confiance distingue également les individus. Les gens confiants se démarquent de la foule. Les dirigeants confiants apportent certitude aux personnes incertaines et sécurité aux personnes incertaines. Les gens migrent vers des dirigeants confiants. Les gens veulent suivre ceux qui savent où ils vont. Leur confiance donne confiance aux personnes qui les suivent. Ensemble, ils ont plus de chances de surmonter l'adversité.

Malheureusement, de nombreux jeunes leaders doivent fonctionner dans des environnements où ils reçoivent peu de conseils et encore moins d'affirmation. De nombreux dirigeants doivent apprendre à développer leur confiance en eux-mêmes. Cela peut être difficile, mais ce n'est pas impossible. Si vous

souhaitez améliorer votre confiance en votre leadership, procédez comme suit :

1. Passez du temps avec des gens qui vous donnent

Confiance

Bien souvent, nous manquons de confiance parce que les personnes avec qui nous passons le plus de temps préfèrent nous faire descendre d'un cran plutôt que de nous élever. Ils ressemblent à Lucy, l'amie de Charlie Brown, dans la bande dessinée *Peanuts de Charles M. Schulz*. Dans une bande, elle lui dit : « Toi, Charlie Brown, tu es une fausse balle dans la ligne de conduite de la vie !

Vous êtes dans l'ombre de vos propres poteaux de but ! Vous êtes une erreur ! Vous êtes à trois putts sur le dix-huitième green ! Vous êtes sept-dix dans la dixième image ! Vous êtes la canne et le moulinet abandonnés dans le lac de la vie ! Vous êtes un lancer franc manqué, un fer neuf serré et une troisième frappe annoncée ! Est-ce que tu comprends ? Ai-je été clair ? Avec des amis comme ça, qui a besoin d'ennemis ?

Si les gens dans votre vie vous découragent et vous incitent à vous sentir hésitant, vous devez passer moins de temps avec eux et plus de temps avec des gens qui veulent vous voir gagner et vous l'exprimer. J'ai dû le faire au début de ma carrière. J'ai élargi mes cercles. Et quand j'ai trouvé quelqu'un qui m'a encouragé, j'ai fait tout mon possible pour passer du temps avec lui. Tu devrais aussi.

2. Trouvez un moyen d'obtenir quelques victoires sous votre

Ceinture

Peu de choses nous donnent confiance comme une victoire. Mon père l'a compris. Quand j'étais enfant, je combattais mon frère Larry, qui a presque deux ans de plus que moi. Quand nous grandissions, Larry était plus grand et plus fort que moi, et quand nous luttons, Larry gagnait toujours. Papa pouvait voir que cela commençait à me décourager, alors un jour, alors que nous repoussions le canapé pour aménager notre zone de lutte, papa a annoncé : « Je vais lutter contre John ce soir.

Je me suis couché par terre avec mon père et nous avons commencé à nous battre. À mon grand étonnement, je me débrouillais bien contre lui. Peu importe ce que papa a essayé, j'ai réussi à m'en sortir et il n'a pas réussi à me coincer.

Papa et moi avons lutté tous les soirs. Et chaque nuit, j'étais capable de combattre papa. Pas une seule fois il n'a pu m'épingler.

Larry a regardé cela se dérouler pendant une semaine et il pouvait à peine le supporter. Il mourait d'envie de revenir sur le « ring » avec moi. Et papa l'a finalement laissé faire. Mais devinez quoi ? Larry me battait rarement. Les victoires que papa m'a mises à mon actif étaient suffisantes pour me donner confiance, et la confiance était tout ce qui me manquait.

Si votre confiance n'est pas ce qu'elle devrait être, trouvez des moyens d'accumuler quelques victoires. Commencez par les plus faciles si vous en avez besoin. D'ailleurs, vous pouvez

également dresser une liste de victoires passées pour vous aider à développer (ou retrouver) confiance. Même les meilleurs des dirigeants se sentent parfois déprimés et ont besoin de se souvenir des victoires passées pour leur donner un coup de pouce et pouvoir aller de l'avant.

3. Arrêtez de vous comparer aux autres

L'une des choses qui nuit le plus à la confiance des gens est de se comparer aux autres. Si vous n'êtes pas une personne naturellement confiante ou si vous avez une personnalité à moitié vide, vous comparerez probablement votre pire au meilleur des autres et vous vous retrouverez en manque. Ne le fais pas ! Les autres ne sont souvent pas aussi bons que nous le pensons, et nous ne sommes que trop conscients de nos faiblesses. La comparaison est donc faussée. De plus, chacun de nous est un individu unique avec quelque chose à apporter à ce monde. Au lieu de vous comparer aux autres, concentrez-vous sur le fait d'être le meilleur de vous-même.

4. Spécialisez-vous jusqu'à ce que vous soyez spécial

Cela nous amène à la dernière chose que je vous suggère de faire pour gagner en confiance. Devenez vraiment doué dans quelque chose. Si vous vous spécialisez dans une activité basée sur l'une de vos principales forces, non seulement vous ajoutez de la valeur à votre équipe, mais vous avez également plus de facilité à croire en vous.

J'ai appris cette leçon sur le terrain de basket quand j'étais enfant. Le basket était mon premier amour. Je me souviens encore très bien d'avoir été en quatrième année et d'avoir vu l'équipe de basket-ball du lycée annoncée lors du premier match auquel j'ai assisté. À partir de ce moment, je suis devenu accro. Après cela, j'ai passé chaque moment libre à tirer des cerceaux.

Ce que j'ai découvert, c'est que ma meilleure compétence sur le terrain n'était pas de gérer le ballon de basket, de saisir les rebonds ou de jouer en défense. C'était une fusillade. C'est donc devenu mon objectif. J'ai notamment pratiqué des milliers de tirs francs. Au moment où je jouais au lycée, j'étais le tireur de lancers francs le plus constant de l'équipe. Et quand on était dans des situations de pression dans un match, j'étais confiant dans mon tir.

Si vous voulez gagner en confiance, devenez un expert dans quelque chose. Développez une compétence précieuse. Devenez un expert de votre produit. Apprenez tout ce qu'il y a à savoir sur vos clients. Cela peut être presque n'importe quoi : si cela aide l'équipe à réussir et vous donne confiance, c'est une victoire pour tout le monde.

Il n'existe pas de voie claire vers le leadership. Il n'existe pas de liste de contrôle simple pour devenir un leader. Le parcours de chaque personne est différent. Dans mon cas, j'avais besoin d'apprendre à diriger pour réussir dans ma carrière, mais je n'étais pas conscient de ce besoin lorsque j'ai commencé. En fait, à la fin des années 60 et au début des années 70, le leadership n'était pas un concept qui était sur le radar de beaucoup de gens. Au lieu de cela, les gens étudiaient la gestion.

Ce n'est que lorsque j'ai présidé ma première réunion du conseil d'administration que j'ai compris qui dirigeait la réunion – et ce n'était pas moi. Je suis arrivé avec un agenda et plusieurs changements que je souhaitais apporter à l'organisation. Avant que je puisse vraiment me lancer dans quoi que ce soit, un agriculteur nommé Claude a commencé à parler et tout le monde a commencé à écouter. Il nous a présenté les points qu'il jugeait importants, tout le monde a suivi son exemple et avant que je m'en rende compte, la réunion était terminée. Claude n'a rien fait d'autoritaire ou de désagréable. Il voulait simplement faire avancer les choses et agissait comme il l'avait probablement toujours fait lors de telles réunions.

Après quelques réunions comme celle-ci, j'ai réalisé que si je voulais que les membres du conseil d'administration abordent les questions qui étaient importantes pour moi, j'avais besoin que ces questions viennent du leader, Claude. Alors environ une semaine avant la prochaine réunion, je suis allé rendre visite à Claude à la ferme. Nous avons discuté, j'ai aidé aux tâches ménagères et il m'est arrivé de mentionner quelques problèmes qui étaient importants pour moi. Lorsque Claude les a entendus, il a dit : « Nous devrions probablement en parler lors de notre

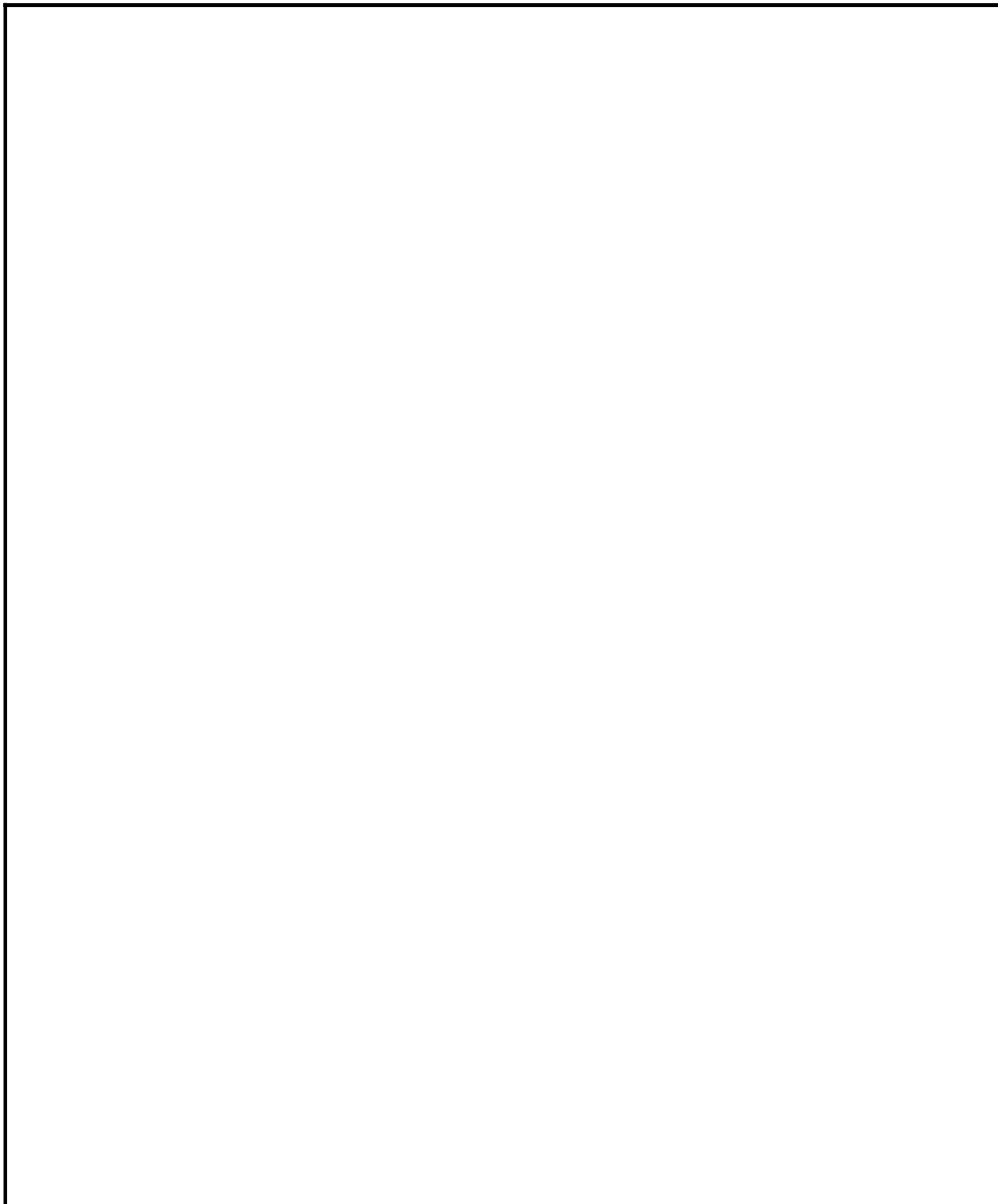
prochaine réunion du conseil d'administration. » J'ai dit à Claude que je pensais que c'était une bonne idée. Pendant les trois années suivantes, s'il y avait quelque chose qui me paraissait important, j'en parlais avec Claude, et il le réalisait. Pourquoi? Parce que c'était lui qui avait de l'influence au sein de l'église, et que je n'étais qu'un enfant avec un titre de poste.

J'ai appris de nombreuses et grandes leçons lors de mon premier poste de leadership, la plus importante étant que le leadership se mérite. Les leaders doivent évoluer dans leur rôle, et si le rôle devient plus exigeant, le leader doit continuer à grandir.

Le leadership n'est jamais un droit. C'est un privilège et une responsabilité.

Mais c'est un programme ouvert à tous ceux qui sont prêts à travailler assez dur pour l'obtenir.

J'ai appris de nombreuses et grandes leçons lors de mon premier poste de leadership, la plus importante étant que le leadership se mérite.



Questions liées à la résolution des conflits et au leadership

Des gens stimulants

1. Comment un leader peut-il...

- Faire passer un individu d'inenseignable à enseignable ?
- Exiger le changement d'une mauvaise attitude de la part d'un employé ?
- Diriger quelqu'un avec une personnalité passive-agressive, loyale et efficace, mais qui gêne l'équipe ?
- Gérer un employé en colère ?
- Avoir affaire à une personne qui ne veut pas se laisser diriger ?

2. Comment relever la barre quand les gens ont pris l'habitude de se contenter de la médiocrité ?

3. Comment motiver une personne démotivée ?

4. Comment gérez-vous les gens qui commencent les choses mais ne les terminent jamais ?

5. Comment les dirigeants peuvent-ils aider les individus à surmonter leurs erreurs, à filtrer les discours intérieurs négatifs et à s'engager sur la voie du succès vers un avenir meilleur ?

6. À quel moment détournez-vous votre énergie des dissidents et des personnes peu performantes et vous concentrez-vous sur ceux qui veulent se développer ?

7. Comment inspirez-vous votre équipe à faire de son travail actuel une carrière et quelque chose dont elle

peut être fière, et pas seulement un autre travail avec un salaire ?

8. Comment diriger des personnes plus compétentes, ou des leaders supérieurs, lorsqu'on en est chargé ?
9. Combien de temps poussez-vous le potentiel de quelqu'un quand

ils n'y arrivent pas ?

10. Comment savoir qu'une relation est rompue et comment pouvez-vous la sauver ?

7

Comment puis-je résoudre les conflits et diriger des personnes difficiles ?

J'ai mentionné au chapitre quatre que les questions les plus posées que je reçois concernent le leadership personnel. Le domaine dans lequel je reçois le deuxième plus grand nombre de questions est celui de la gestion des conflits et de la direction de personnes difficiles. C'est l'un des domaines les plus difficiles pour la plupart des dirigeants. Vous pouvez faire toutes les bonnes choses, mais rien ne garantit que les autres changeront, réussiront ou réussiront.

Permettez-moi d'être très franc : les réponses contenues dans ce chapitre ne fonctionneront qu'avec des personnes désireuses de travailler avec vous. Les personnes qui ne veulent pas suivre ou être des membres productifs de l'équipe ne changeront pas. Et cela ne fait pas de vous un mauvais leader. Cela signifie simplement que vous avez quelqu'un qui est mauvais pour l'équipe et l'organisation. Vous ne devenez un mauvais leadership que si vous faites le choix de garder quelqu'un dans l'équipe alors que vous ne devriez pas le faire.

Trop souvent, les dirigeants attendent. Ils n'aiment pas prendre ces décisions difficiles. Ils espèrent que les gens changeront par eux-mêmes au lieu de les mettre au défi et de leur proposer une voie vers le changement. Lorsque les membres de l'équipe créent des conflits ou entraînent l'équipe vers le bas, de nombreux dirigeants pensent que *je les ai laissés tomber d'une manière ou d'une autre . Laissez-moi essayer plus fort. Laissez-moi essayer quelque chose de différent.*

Permettez-moi de les déplacer dans une position différente.

Peut-être que les choses vont changer.

Cela fonctionne rarement. J'ai appris cette leçon de mon frère aîné Larry, mais dans un contexte différent : les finances. Il m'a appris que ta première défaite devrait être ta dernière. La plupart des chefs d'entreprise subissent des pertes, puis dépensent beaucoup d'argent après avoir perdu de l'argent dans l'espoir de se rattraper. Cela fonctionne rarement. Larry m'a appris qu'il est plus sage de réduire ses pertes. Ne les aggravez pas en attendant.

La même chose peut être dite des décisions liées aux personnes. Tout le monde mérite notre meilleure chance en tant que leader pour les aider à réussir. Mais ils ne méritent pas d'occasions répétées, surtout aux dépens des autres membres de l'équipe. Personne n'aime prendre des décisions difficiles, mais elles doivent être prises, et le plus tôt sera le mieux. Les bons dirigeants sont directs et décisifs dans ces domaines. Demandez-vous : est-ce mieux pour l'équipe ? Si garder quelqu'un qui est difficile ne l'est pas, retirez-le de l'équipe.

1. Comment un leader peut-il

... Faire passer un individu d'inenseignable à enseignable ?

... Exiger le changement d'une mauvaise attitude de la part d'un employé ?

... Diriger quelqu'un avec une personnalité passive-agressive qui est loyale et efficace, mais qui gêne l'équipe ?

... Gérer un employé en colère ?

... Avoir affaire à une personne qui ne veut pas se laisser diriger ?

Chaque fois que vous rencontrez des difficultés avec les personnes que vous dirigez, que ce soit en raison d'une attitude négative, d'une mauvaise performance, d'un manque de coopération ou d'un autre problème, vous devez alors lancer un processus, et ce processus est le même dans presque toutes les situations. Avant de vous expliquer cela, je tiens à souligner deux questions que vous devez vous poser avant de commencer :

Peuvent-ils changer ? Cela concerne la capacité.

Vont-ils changer ? Cela concerne l'attitude.

La plupart des questions posées dans ce chapitre sur les relations avec les autres ne concernent pas les capacités. Ils concernent l'attitude.

Pour que ce processus réussisse, lorsque vous demandez aux gens de changer, la réponse aux deux questions doit être oui. Cela ne peut pas être l'un ou l'autre. J'ai connu des gens avec de grandes capacités mais une mauvaise attitude, et j'ai connu des gens avec une grande attitude et de faibles capacités. Si les gens sont capables et désireux de changer, il y a une chance que vous réussissiez.

1. Rencontrez-vous en privé dès que possible pour discuter de leur Comportement

Comme je l'ai déjà dit, la plupart des gens attendent trop longtemps pour aborder un problème avec un employé. C'est une erreur. Le médecin missionnaire Albert Schweitzer affirmait : « La vérité n'a pas de moment particulier. Son heure est maintenant – toujours. Si vous avez un problème avec quelqu'un, faites quelque chose le plus rapidement possible.

Rencontrez la personne en privé et mettez-la à niveau avec intégrité et honnêteté. Asseyez-vous et exposez très clairement quel est le problème, en donnant des exemples spécifiques et tangibles des actions ou comportements indésirables. Ne soyez pas vague. N'utilisez pas de rapports de seconde main. Ne leur attribuez pas de mauvaises motivations, car ils ne feront que se mettre sur la défensive. En fait, engagez la conversation en supposant que leurs motivations sont bonnes. Cela les rend plus susceptibles de s'ouvrir au changement et d'être disposés à apporter des corrections. Et assurez-vous d'expliquer comment leurs actions affectent négativement l'organisation, l'équipe ou vous-même.

Encore une chose. N'entrez jamais en colère dans une de ces réunions. Si vous le faites, vous réduisez considérablement vos chances de succès. Le psychologue William James a déclaré : « Chaque fois que vous êtes en conflit avec quelqu'un, il existe un facteur qui peut faire la différence entre nuire à votre relation et l'approfondir. Le facteur est l'attitude. Si votre attitude est

positive, que votre état d'esprit est de lui accorder le bénéfice du doute et que vous voulez vraiment aider la personne, vous vous donnez les meilleures chances d'aboutir à une résolution positive.

« Chaque fois que vous êtes en conflit avec quelqu'un, il y a un facteur qui peut faire la différence entre endommager votre relation et l'approfondir.

Le facteur est l'attitude.

—Guillaume James

2. Demandez leur version de l'histoire

Peter Drucker a observé : « Des hypothèses erronées peuvent être désastreuses. » Je suis un assez bon juge des gens, mais il m'arrive encore parfois de mal interpréter les situations. Je comprends mal quelque chose qui s'est produit, je fais de fausses hypothèses ou je ne réalise pas qu'il me manque une information importante. Parfois, des circonstances telles qu'une tragédie personnelle suscitent temporairement un comportement indésirable et la personne a simplement besoin d'aide ou de compréhension. C'est pourquoi vous ne voulez pas y aller avec des armes à feu. Vous vous trompez peut-être.

3. Essayez de parvenir à un accord

À ce stade, il est temps de savoir s'ils sont d'accord avec vous. L'ancien secrétaire d'État Dean Acheson a déclaré : « La négociation au sens diplomatique classique suppose que les parties sont plus soucieuses d'être d'accord que d'être en désaccord. » C'est la bonne attitude à adopter dans le processus.

Quand j'ai rencontré des gens dans cette situation, je me suis regardé et je leur ai dit : « Vous avez raison. C'est un problème que j'ai. Cela peut être très humiliant pour eux, mais cela les ouvre au changement, et c'est l'idéal. Souvent, vous pouvez aider quelqu'un avec cette attitude.

Cependant, j'ai aussi entendu de nombreuses personnes dire : « Non, c'est le problème de quelqu'un d'autre. » Lorsque cela arrive, je leur dis : « Je crois que j'ai raison et c'est votre problème. Je vais vous donner une semaine pour y réfléchir. Nous nous reverrons et en discuterons. J'espère qu'ils y réfléchiront honnêtement et poseront peut-être la question à des personnes qui les connaissent bien et qui seront honnêtes avec eux.

Au bout d'une semaine, nous nous rencontrons et je demande : « Êtes-vous d'accord que c'est votre problème ? S'ils changent d'avis et sont d'accord avec moi, nous pouvons passer à l'étape suivante car ils ont pris leurs responsabilités. S'ils ne sont toujours pas d'accord, je dis : « Vous n'êtes peut-être pas d'accord avec ce que je viens de dire. Mais vous devrez accepter de changer et suivre mes directives si vous le souhaitez pour rester dans l'équipe. Et je vais vous tenir responsable.

4. Définir un plan d'action futur avec une date limite

Peu importe que les gens soient d'accord ou non avec vous, vous devez leur proposer un plan d'action spécifique. Encore une fois, soyez très précis. Indiquez les actions qu'ils ne doivent pas entreprendre ou les comportements qu'ils ne doivent pas adopter, dès maintenant. S'il y a des mesures à prendre, ils devront les mettre en œuvre, exposez-les et fixez-leur des délais. Et assurez-vous qu'ils comprennent. Mettez vos exigences par écrit si nécessaire. Si vous n'êtes pas tous les deux d'accord sur ce qui doit se passer à l'avenir, vous serez tous les deux frustrés.

5. Validez la valeur de la personne et Exprimez votre engagement à aider

Avant de terminer votre réunion, faites-leur savoir que vous vous souciez d'eux et que vous désirez sincèrement une résolution positive de la situation. Dites-leur comment vous allez les aider. Goethe recommandait : « Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils devraient être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables de devenir. »

Parfois, la plus grande valeur qu'un leader peut apporter aux autres consiste à leur dire la vérité, à leur montrer où ils peuvent grandir, puis à les aider à changer. Certaines personnes passent des années à occuper un poste avec ressentiment auprès de leur patron et de leurs collègues, mais ne sont jamais informées de leur problème ni n'ont la chance de changer et de grandir. En tant que leader, vous avez la chance de les aider.

Parfois, la plus grande valeur qu'un leader peut apporter aux autres réside dans le fait de leur dire la vérité, de leur montrer où ils peuvent grandir et

puis les aider à changer.

S'asseoir avec les gens et leur dire où ils échouent n'est pas facile. Et rien ne garantit qu'ils reconnaîtront leur problème ou changeront. Il y a de fortes chances que vous deviez les laisser partir. Si vous avez du mal à prendre cette décision, posez-vous

cette question : « Si j'avais besoin d'embaucher de nouvelles personnes, sachant ce que je sais maintenant, est-ce que j'embaucherais ces personnes ?

Si la réponse est oui, conservez-les. Si la réponse est non, laissez-les partir.

Si la réponse est peut-être, réévaluez dans trois mois.

Si la réponse est que vous ne le savez pas, donnez-vous trois mois. Si la réponse est toujours que vous ne savez pas, la réponse est vraiment non. Vos émotions vous empêchent d'accepter une décision difficile.

Fred Smith, l'un de mes mentors, a déclaré : « Chaque fois que je suis tenté de ne pas agir dans une situation personnelle difficile, je me demande : « Est-ce que je me retiens pour mon confort personnel ou pour le bien de l'organisation ? Si je fais ce qui me met à l'aise, je détourne des fonds. Si faire ce qui est bon pour l'organisation me met également à l'aise, c'est merveilleux. Mais si je traite l'irresponsabilité de manière irresponsable, je dois me rappeler que deux torts ne font pas un bien. »

En tant que leader, vous devez au reste de l'équipe de faire ces choix difficiles. C'est pour cela que vous êtes payé.

2. Comment élever la barre

Quand les gens se sont habitués à se contenter de la médiocrité ?

La première question de ce chapitre portait principalement sur les problèmes d'attitude. Il s'agit davantage d'un problème de

performances. Je pense que chaque fois que l'équipe n'est pas performante, le leader doit d'abord se regarder lui-même. Je dois examiner si je fais partie du problème. Est-ce que je donne le mauvais exemple en me contentant personnellement de la médiocrité ? Est-ce que cela fait partie du problème ? Ou ai-je réduit mes attentes au point que les gens supposent simplement que la moyenne est correcte ? Si l'une ou l'autre de ces choses est vraie, je dois revenir à la question du chapitre quatre : que dois-je faire pour me diriger avec succès ? Je ne peux pas placer la barre plus haut pour les autres si je n'ai pas mis la barre plus haut pour moi-même.

Je ne peux pas placer la barre plus haut pour les autres si je n'ai pas mis la barre plus haut pour moi-même.

Si, en tant que leader, vous vous efforcez d'atteindre votre potentiel maximum, vous pouvez commencer à regarder les personnes que vous dirigez et commencer à leur poser des questions :

- **Atteignez-vous votre potentiel maximum ?** Il s'agit souvent d'un problème de sensibilisation. Beaucoup de gens ne comprennent pas qu'ils peuvent faire bien plus que ce qu'ils font actuellement. Ils n'ont peut-être même pas pour objectif d'atteindre leur potentiel. Aidez-les à voir les possibilités.

- **Aimeriez-vous faire mieux ?** Vous pouvez en apprendre beaucoup sur une personne en écoutant sa réponse à cette question. S'ils répondent oui, vous pourrez peut-être les aider. S'ils répondent non, ils ne peuvent même pas s'en empêcher.

- **Savez-vous comment atteindre votre potentiel maximum ?** Beaucoup de gens ne savent pas comment réussir. Ils ont le désir, mais pas la connaissance. Il s'agit d'un cas où une réponse « non » est en fait une bonne chose. S'ils ne connaissent pas la voie à suivre, vous pourrez peut-être la leur montrer.

- **Puis-je vous aider?** L'un des rôles les plus gratifiants des dirigeants est celui de coach et de mentor. Lorsque les gens sont enseignables et ouverts à la croissance, les aider à réussir peut être très gratifiant.

L'une des choses que vous, en tant que leader, devez faire comprendre à vos collaborateurs est que rien de bon ne résulte d'un niveau professionnel moyen. Vous ne pouvez pas créer une entreprise ou faire la différence en étant moyen. C'est normal d'être moyen dans de nombreux domaines de votre vie. Vous pouvez être un golfeur moyen tout en gardant le golf comme passe-temps agréable. Vous pouvez être un cuisinier moyen tout en nourrissant votre famille. Vous pouvez être un conducteur moyen et passer du point A au point B. Mais vous ne pouvez pas vous contenter de la médiocrité dans votre mariage, par exemple, et vous attendre à ce qu'il reste solide. Et on ne peut pas être médiocre dans son métier et espérer être récompensé pour cela.

D'un point de vue pratique, l'une des meilleures façons de placer la barre plus haut pour les gens est de le faire progressivement. Par exemple, si vous êtes un courtier immobilier avec beaucoup d'agents dans votre bureau et que la plupart d'entre eux ne réalisent que trois ventes par année, mettez-les au défi d'en faire quatre. Il s'agit d'une augmentation très raisonnable que la plupart des gens croiront pouvoir réaliser. Si vous fixez un objectif, si vous les incitez à l'atteindre, si vous les aidez à créer un plan pour l'atteindre et si vous les contactez tout au long du chemin, la plupart d'entre eux seront en mesure de l'atteindre.

La beauté des défis progressifs est qu'ils augmentent la confiance des personnes qui les relèvent. Et ils inspirent tous ceux qui ont été moyens. Ils leur donnent de l'espoir. C'est pourquoi, chaque fois que quelqu'un gagne, vous devriez raconter son histoire. Cela récompense cette personne et motive celles qui se trouvent au milieu à mieux performer. Les meilleurs producteurs n'ont pas besoin de motivation. Ils sont déjà motivés et performants. Tout le monde en a besoin.

Un défi progressif aide également l'organisation lorsqu'elle compte beaucoup de personnel. Si chaque personne grandit un peu, l'organisation grandit beaucoup. Si vous parvenez à amener un grand nombre de personnes à s'améliorer, cela peut avoir un impact global considérable.

3. Comment motiver une personne démotivée ?

Quand j'ai débuté dans le leadership, je pensais que je pouvais changer les gens. Maintenant, je réalise que je ne peux pas. Les gens doivent se changer eux-mêmes. Cela ne veut pas dire que je n'ai aucune responsabilité envers les gens de mon organisation en matière de motivation. Il y a encore des choses que je peux faire. Je peux travailler pour créer un environnement et une culture où la motivation est valorisée et récompensée. Voici comment procéder :

Commencez avec des personnes motivées

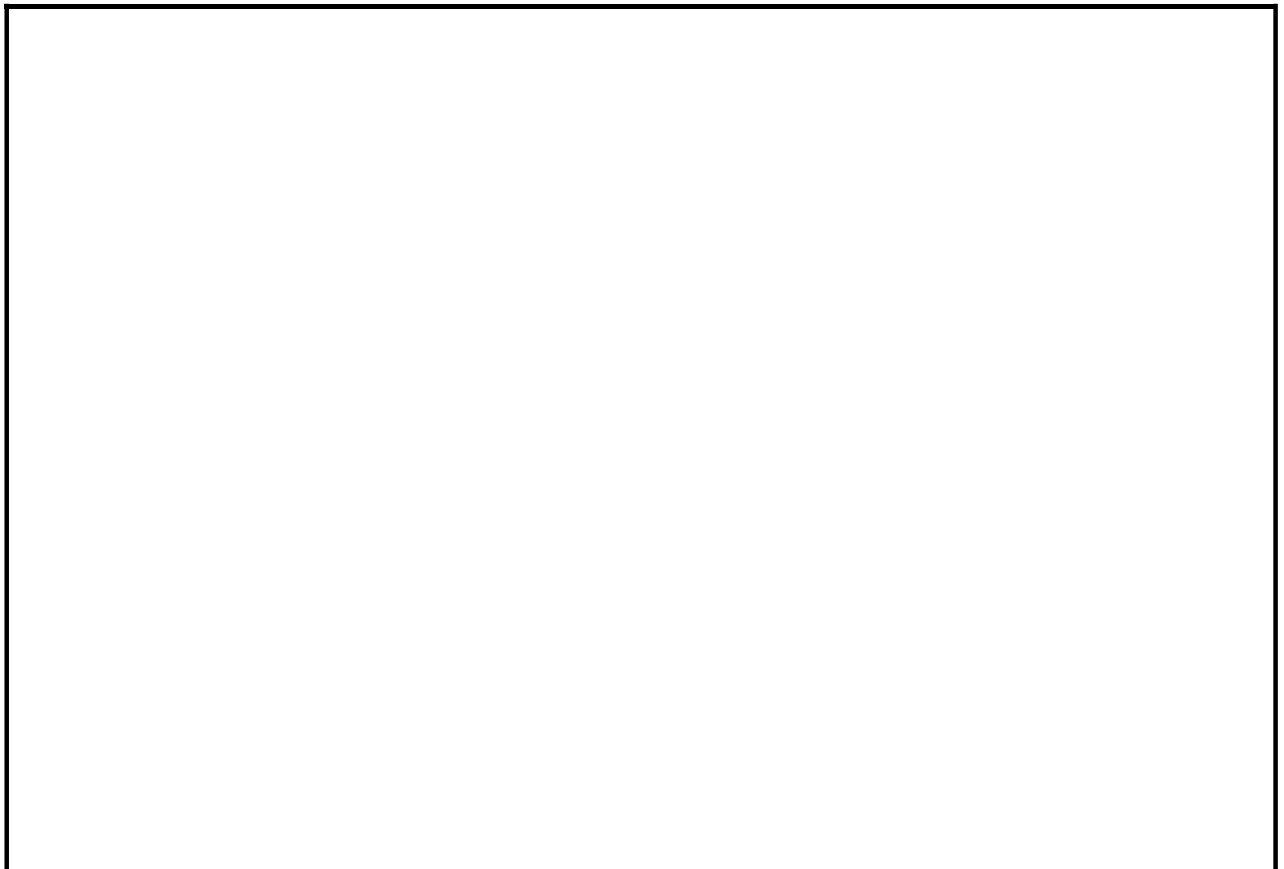
La meilleure façon de créer une culture de motivation est de commencer avec autant de personnes motivées que possible. La loi du magnétisme dans *Les 21 lois irréfutables du leadership* stipule : « Qui vous êtes est celui que vous attirez ». Si vous voulez que les membres de votre équipe soient motivés, vous devez l'être vous-même. Les gens font ce que les gens voient. Je dois le vivre avant de l'attendre de quelqu'un d'autre.

Vous devriez également embaucher des personnes motivées. Cela semble évident, mais vous pourriez être surpris de voir combien de dirigeants laissent cette caractéristique de côté lorsqu'ils recherchent des membres pour leur équipe. Beaucoup se concentrent trop sur le talent ou les compétences. Même les dirigeants qui reconnaissent l'importance de l'attitude manquent parfois de motivation. Et puis ils se demandent pourquoi leurs collaborateurs ne sont pas performants à un niveau supérieur.

Comprendre la connexion entre Relations et motivation

Les gens sont motivés par des dirigeants qui se connectent avec eux et les traitent comme des êtres humains. Si vous êtes une personne sociable, cela peut vous sembler douloureusement évident, mais certains dirigeants ne le comprennent toujours pas. J'ai connu un jour un leader qui qualifiait tous les membres de son équipe de « ding-a-lings ». Il disait constamment des choses comme « J'ai dit aux ding-a-lings quoi faire, mais bien

sûr, ils ne l'ont pas fait » et « Je dois aller rencontrer les ding-a-lings ». Il était clair qu'il pensait que tout le monde était en dessous de lui. Son mépris pour les gens était évident pour tous ceux qui travaillaient pour lui. Peu de choses sont plus démotivantes que de travailler pour quelqu'un qui vous manque de respect.



Embaucher des personnes motivées

Comment identifier les personnes motivées ? Ils présentent généralement plusieurs des caractéristiques suivantes :

1. Ils font preuve d'une attitude positive.
2. Ils peuvent articuler des objectifs spécifiques pour leur vie.
3. Ce sont des initiateurs.
4. Ils ont fait leurs preuves en matière de réussite.

Recherchez ces caractéristiques lorsque vous recherchez de nouveaux membres d'équipe.

Donnez à chaque personne une réputation à défendre

Les gens vont souvent plus loin qu'ils ne pensent pouvoir aller quand quelqu'un d'autre pense qu'ils le peuvent. Une façon de montrer aux gens que vous croyez en eux et en la possibilité de réussir pour leur avenir est de leur donner une réputation à défendre.

Demandez-vous ce qui est spécial, unique et merveilleux chez chaque membre de votre équipe. Toutes les personnes ont des talents, des compétences et des traits positifs qui les rendent précieux pour l'équipe. Déterminez ce qu'ils sont, puis partagez-les avec les autres. Plus vous valorisez les gens pour les bonnes choses qu'ils font – ou pourraient faire – plus ils veulent les faire. Non seulement cela les motive à performer avec toute leur force, mais cela favorise également un environnement dans lequel les gens disent des choses positives les uns des autres.

Récompensez ce que vous voulez faire

Je suis bien connu pour mes livres sur les lois du leadership, du travail d'équipe et de la croissance. Récemment, je suis tombé sur la loi de grand-mère. Il est écrit : « Si vous mangez vos légumes, vous pouvez prendre un dessert. » C'est incroyable à quel point cela fonctionne bien avec les enfants. Pourquoi? Parce que la plupart des gens travailleront pour obtenir la récompense qu'ils désirent. Si vous souhaitez créer un environnement dans lequel les gens sont motivés, donnez-leur des raisons de faire avancer les choses.

J'adore l'histoire du vendeur qui regardait par la fenêtre d'un restaurant d'hôtel. Dehors, une tempête de neige aveuglante faisait rage.

"Pensez-vous que les routes seront suffisamment dégagées le matin pour voyager ?" il a demandé à son serveur.

"Cela dépend", répondit le serveur. « Etes-vous rémunéré à un salaire ou à une commission ? »

Les récompenses sont motivantes. Les règles, les conséquences et les punitions ne font rien pour motiver les gens. Ils empêchent simplement les gens de faire le pire. Si vous voulez le meilleur des gens, offrez-leur des incitations à la performance.

4. Comment gérez-vous les personnes qui commencent les choses mais ne les terminent jamais ?

Les serre-livres du succès commencent et se terminent. Certaines personnes ne démarrent jamais. Si les gens n'ont pas la discipline nécessaire pour faire ce qu'ils doivent faire quand ils en ont besoin, ils n'ont aucune chance de réussir. Les bonnes choses de la vie ne vous viennent pas à l'esprit. Cependant, certaines personnes aiment commencer les choses, mais ne les terminent jamais. Je connais quelqu'un qui aime commencer mais qui ne finit jamais. Il a exercé dix-sept emplois différents. Il dit : « J'ai enfin trouvé quelque chose que je veux faire. » Ce nouvel emploi dure généralement environ trois ou quatre mois. C'est un perpétuel optimiste, mais seulement pour les choses qu'il n'a pas encore faites.

Les serre-livres du succès commencent et se terminent.

En tant que leader, vous pouvez aider les gens à mieux terminer en les aidant à comprendre ce qui se passe lorsqu'ils ne donnent pas suite et ne terminent pas quelque chose :

Ils perdent la récompense de finir

Quiconque a accompli des choses dans la vie comprend que 90 % des récompenses dans la vie viennent en fin de compte, et non en début de vie. Un grand sentiment de satisfaction personnelle vient du fait de terminer un travail et de le bien faire. Il existe un grand sentiment de camaraderie et de joie parmi les membres de l'équipe lorsqu'ils travaillent ensemble pour atteindre un objectif. Et bien sûr, les

récompenses monétaires proviennent également de la finition. Les gens qui ne finissent jamais rien ne connaissent jamais ces récompenses, donc ils ne les comprennent pas et ne réalisent pas que presque toutes les récompenses de la vie se trouvent en fin de compte.

Ils diminuent leur estime de soi

Chaque fois que les gens abandonnent et ne terminent pas quelque chose qu'ils ont commencé, ils perdent un peu de leur estime de soi. Qu'ils en soient conscients ou non, ils commencent à se qualifier intérieurement de « lâcheurs ». Je n'ai jamais trouvé une personne avec une bonne image d'elle-même qui abandonne tout le temps. Il y a une fierté dans l'accomplissement que ne possèdent pas les personnes qui abandonnent. Ils peuvent faire preuve d'une fausse bravade, mais pas d'un profond sentiment de satisfaction quant à qui ils sont et à ce qu'ils peuvent faire.

Ils sabotent leur propre succès

Les gens qui ne finissent jamais ne comprennent souvent pas qu'ils développent une habitude qui sabotera leur réussite. Arrêter de fumer devient une habitude. Et ils trouvent des excuses. Mais il est plus facile de passer de l'échec au succès que des excuses au succès !

Il est plus facile de passer de l'échec au succès que d'excuses au succès.

Mon père nous a fait comprendre, les enfants, que si nous commençons quelque chose, nous devons le terminer. Il disait : « Quand vous avez fait le choix de commencer, vous avez fait le choix de finir. Il ne s'agit pas de deux choix ; c'est un." Ce genre d'état d'esprit a bien servi mon frère Larry, ma sœur Trish et moi-même.

Ils perdent la confiance et le respect des autres

Arrêtez-vous suffisamment de fois et les autres penseront que vous n'êtes pas fiable, ce qui érode la confiance. Personne ne veut travailler avec des gens en qui il ne peut pas avoir confiance. Personne ne veut être menotté à un lâcheur. Les gens qui se font exploser finiront par vous emmener avec eux.

Conseils pratiques pour aider les gens à devenir des finisseurs

Pour aider les gens à apprendre à terminer ce qu'ils ont commencé, procédez comme suit :

- 1. Montrez-leur une vue d'ensemble :** aidez-les à voir l'avenir plus positif qu'ils peuvent avoir s'ils apprennent à devenir des finisseurs.
- 2. Donnez-leur des responsabilités :** les personnes qui ont pris l'habitude d'arrêter de fumer ne sont souvent pas responsables de leurs actes. Vous pouvez changer cela.
- 3. Aidez-les à planifier leur temps :** les personnes qui ne terminent pas sont souvent désorganisées ou indisciplinées. Ils ont souvent besoin d'outils pour les aider à planifier leurs tâches.
- 4. Fournissez un partenaire de travail :** Parfois, jumeler des non-terminants avec des personnes très motivées peut les aider à aller jusqu'au bout. Assurez-vous simplement de ne pas faire tomber un bon interprète dans le processus.
- 5. Récompensez uniquement le travail terminé :** il est bon de féliciter l'effort, mais vous ne devriez jamais le récompenser. Ne donnez la récompense que lorsque le travail est terminé.

Les personnes qui ne terminent pas ce qu'elles ont commencé ne reconnaissent souvent pas l'impact négatif que cela a sur elles-mêmes et sur les autres. En tant que leader, vous pouvez les aider à comprendre. Apprenez-leur qu'en commençant *et* en terminant, ils démontrent qu'ils peuvent assumer des responsabilités plus grandes et meilleures. Ils deviennent des candidats à plus de temps, d'attention et d'opportunités de votre

part et de l'organisation, car ils démontrent qu'ils sont prêts pour ces choses.

5. Comment les dirigeants peuvent-ils aider

Les individus dépassent leur

Erreurs, filtrer les négatifs

**Parler de soi et s'engager sur la
voie du succès vers un avenir
meilleur ?**

La capacité à faire face aux difficultés, aux erreurs, aux échecs et aux pertes est essentielle à la réussite des individus. Mon désir d'aider les gens dans ce domaine a été si fort que j'ai écrit deux livres pour leur apprendre comment le faire : *Failing Forward* et *Parfois vous gagnez, parfois vous apprenez* .

De nombreuses personnes restent émotionnellement bloquées lorsqu'elles commettent une erreur ou subissent une perte. Ils sont souvent submergés par le regret. C'est un problème car, comme l'a observé l'écrivain Katherine Mansfield : « Le regret est un épouvantable gaspillage d'énergie... Vous ne pouvez pas bâtir sur cela ; c'est seulement bon pour se vautrer. Si le regret persiste trop longtemps, il peut se transformer en culpabilité, en ressentiment et en apitoiement sur soi.

Lorsque nous subissons des pertes, nous devons en tirer des leçons et les laisser partir. Si nous nous concentrons plutôt sur la perte, cela peut nous faire tomber. Voici la différence entre les personnes qui se concentrent sur la perte et celles qui se concentrent sur la leçon :

LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA PERTE :

Pensez

À propos de ce qu'ils ont fait de mal

LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA

LEÇON : Réfléchissez

À propos de ce qu'ils peuvent faire correctement

LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA PERTE :

Revivez la

Douleur

LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA

LEÇON : Mettez

L'énergie vers la guérison

PERSONNES QUI SE CONCENTRENT SUR LA

PERTE : Augmentation

Apitoiement

LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA

LEÇON : Augmenter

Autonomie

PERSONNES QUI SE CONCENTRENT SUR LA

PERTE : Obtenez

Émotionnellement déprimé

PERSONNES QUI SE CONCENTRENT SUR LA

LEÇON : Obtenez

Excité

LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA

PERTE : Ressentez

Désespéré

**LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA
LEÇON : Gagner de l'espoir**

**LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA
PERTE : Restez coincés dans le passé**

**LES GENS QUI SE CONCENTRENT SUR LA
LEÇON : Bougez**

En avant vers le futur

Certaines pertes nécessitent du temps car elles sont profondes. Nous devons faire notre deuil. Nous avons besoin de temps pour guérir. Mais de nombreuses petites pertes et problèmes ne justifient pas beaucoup d'énergie. La plupart du temps, nous devons tirer la leçon de la perte, puis passer à autre chose.

--

Enseignez aux gens la règle des vingt-quatre heures

L'une des façons les plus saines de traiter la perte est la même que celle dont nous devrions traiter la victoire : observer la règle des vingt-quatre heures. Lorsque nous faisons l'expérience de la victoire, nous ne devrions pas célébrer plus de vingt-quatre heures. Lorsque nous subissons une défaite, nous ne devrions pas la laisser nous abattre pendant plus de vingt-quatre heures. Une fois que vous avez traité les émotions, il est temps d'apprendre de l'expérience et de passer à autre chose. Plus vite vous passerez de la perte à la leçon, plus vite vous guérirez. Si vous restez concentré sur la perte, elle ne cesse de s'aggraver.

6. À quel moment détournez-vous votre énergie de Dissidents et peu performants et concentration sur ceux qui veulent se développer ?

En tant que dirigeants, nous souhaitons souvent emmener tout le monde avec nous. Je sais que je l'ai fait en tant que jeune leader. J'allais dans des endroits, j'étais excité et je voulais que tout le monde fasse le voyage avec moi. Mais cela n'arrive jamais. Certaines personnes ne peuvent pas vous accompagner. D'autres ne veulent pas. Votre travail en tant que leader consiste à donner aux gens une chance de s'impliquer, en leur donnant le meilleur de vous-même pour les aider à réussir ou à avancer sans eux.

Les personnes avec lesquelles vous consacrez la plupart de votre temps et de votre énergie sont celles qui restent. Ceux que vous négligez sont ceux qui partent. Lequel préféreriez-vous avoir avec vous ? Les plus performants qui adhèrent à la vision, ou les moins performants qui vous critiquent, vous et l'organisation ? Si vous donnez vos efforts aux personnes négatives, à un moment donné, vous devez vous demander :

Quelle part de mon énergie vais-je leur laisser prendre ?

Combien de temps vais-je leur laisser prendre ?

Quelle part de ma concentration vais-je leur laisser prendre ?

Quelle part de ma joie vais-je leur laisser prendre ?

Quelle part des ressources vais-je leur laisser prendre ?

En posant ces questions, vous réalisez qu'il y a un coût à garder des personnes négatives ou improductives. Il y a des haltérophiles et des maigres. Qui veux-tu dans ton équipe ?

En vieillissant, je découvre que je veux passer mon temps avec des gens que j'apprécie. Je ne supporte plus autant qu'avant. Je n'ai guère envie de perdre du temps à essayer de réaliser les projets des autres. Je veux investir dans des personnes qui grandissent et qui veulent faire une différence dans la vie des autres.

Si vous n'éliminez pas les dissidents et les personnes peu performantes, vous perdez le respect des gens pour votre leadership. Si les gens ne font pas leur travail, ils méritent que vous fassiez de votre mieux pour les aider à réussir. Une fois que vous leur avez donné le meilleur de vous-même, s'ils ne font toujours pas de leur mieux, il est temps d'apporter des changements.

Quand je suis allé à San Diego pour diriger Skyline, j'ai hérité d'un staff très faible. J'ai fait de mon mieux pour apprendre à les connaître, connaître leurs forces et leurs faiblesses. Et j'ai fait de mon mieux pour les aider à réussir, mais il est devenu très vite clair que beaucoup n'allaient pas être assez bons pour faire passer Skyline au niveau supérieur.

J'ai donc développé une stratégie. La première année, j'ai licencié un tiers du personnel et je l'ai remplacé par des personnes très performantes et croyant en la vision. L'année suivante, j'ai à nouveau abandonné le tiers inférieur et je les ai remplacés par des artistes plus performants. La troisième année,

vous l'aurez deviné, j'ai lâché le tiers inférieur. A quelques exceptions près, j'avais remplacé l'ensemble du personnel en trois ans.

En tant que leader, vous devez établir la norme, puis la respecter. Vous devez être prêt à faire des choix difficiles et à vivre avec les conséquences. C'est mon ami Jimmy Blanchard de Synovus qui l'a fait. Synovus a été élue l'une des dix meilleures entreprises pour lesquelles travailler en Amérique. Jimmy Blanchard, qui en était le PDG, a contribué à créer cela. Savez-vous comment il a fait ? Il s'est débarrassé des personnes qui, selon lui, nuisaient à l'entreprise.

Il a estimé que l'un des principaux problèmes de l'entreprise était que les employés n'étaient pas toujours bien traités, et il pensait que le problème concernait de nombreux superviseurs. Ainsi, lors d'une réunion avec l'ensemble de l'entreprise, il a déclaré aux gens que l'entreprise n'atteignait pas son potentiel parce que les gens n'étaient pas valorisés comme ils devraient l'être. Puis il a sorti son téléphone portable et a dit à tout le monde dans l'auditorium que si un superviseur les dévalorisait, ils pouvaient l'appeler personnellement pour lui en parler, puis il a donné son numéro de téléphone personnel.

Jimmy m'a dit qu'au cours des six mois suivants, il avait reçu non pas des dizaines mais des centaines d'appels. Ce qu'il a découvert, c'est que le problème persistait avec les mêmes superviseurs. Alors, lui et les autres dirigeants sont allés voir ces superviseurs et leur ont dit qu'ils devaient soit changer, soit partir. Il leur a fallu environ un an et demi pour éliminer environ un tiers des superviseurs, mais cela a permis à l'entreprise de se redresser. Jimmy a déclaré qu'il avait changé les superviseurs

lentement, mais qu'il avait immédiatement changé l'attitude de ses employés.

Plus j'ai d'expérience, plus je me rends compte qu'en tant que leader, il suffit d'aller faire ce qui doit être fait. Quand je dois laisser partir quelqu'un, j'essaie de le faire de la bonne manière. Je les apprécie. Je fais la bonne chose financièrement. Et je ne regarde pas en arrière. Récemment, lorsque j'ai laissé partir quelqu'un, il voulait une autre chance ou l'opportunité de revenir dans un rôle moindre. J'ai dit non. Si ça ne marche pas, ça ne marche pas. Souvent, nous savons que cela ne fonctionnera pas, mais nous voulons maintenir la relation et nous cédon. Ce n'est bon pour personne à long terme. Dans mes premières années, je gardais les gens trop longtemps. Je n'ai pas pris de décisions courageuses. J'ai placé mes propres sentiments avant ce qui était le mieux pour l'organisation. Mais j'ai appris à ne pas faire ça. Aujourd'hui, je ne suis plus la même personne qu'avant. Je suis plus fort, plus décisif, plus courageux. J'ai arrêté d'essayer de faire en sorte que tout le monde m'aime. Maintenant, j'essaie juste de faire la bonne chose.

**7. Comment inspirez-vous votre
équipe à faire de son travail actuel
un
Carrière et quelque chose à être
Fier de faire, et pas seulement un
autre travail avec un
salaire ?**

Si les gens considèrent le travail qu'ils font actuellement comme rien de plus qu'un travail contre salaire, ils deviendront frustrés au fil du temps. Il est presque tout aussi frustrant de cibler un poste ou un titre particulier et de penser que vous êtes arrivé une fois que vous l'avez reçu. Aucun *travail* n'a d'avenir. Seuls *les gens* ont un avenir. Si les gens continuent de grandir, d'apprendre et d'élargir leur potentiel, leur avenir s'annonce prometteur. Sinon, c'est au mieux incertain. C'est pourquoi je rappelle souvent aux gens que la plus grande menace pour le succès de demain est le succès d'aujourd'hui.

Aucun *travail* n'a d'avenir. Seuls *les gens* ont un avenir.

Pour réussir, je n'ai cessé de me réinventer. J'ai continué à grandir, à apprendre et à enrichir qui je suis. J'ai commencé comme ministre. Lorsque j'ai réalisé que pour réussir, je devais influencer les gens, j'ai ajouté des compétences en leadership et je suis devenu un leader. Lorsque j'ai commencé à réaliser que

ma capacité de communication n'était pas assez forte, j'ai commencé à étudier de bons orateurs et à développer mes compétences jusqu'à devenir un communicateur efficace. Quand j'ai réalisé qu'on ne pouvait amener les gens que jusqu'à un certain point dans leur croissance en utilisant des discours et des conférences, j'ai appris à écrire et à créer des ressources afin de pouvoir devenir un équipementier. Ensuite, j'ai appris le pouvoir du mentorat et je suis devenu un développeur de leaders. Aujourd'hui, j'en suis venu à apprécier le pouvoir du partenariat et j'ai commencé à collaborer avec d'autres dirigeants et organisations pour essayer de faire la différence.

Et après? Je n'ai aucune idée. Lorsque je vois une opportunité de croissance pour devenir quelque chose de plus que ce que je suis actuellement, je la saisisrai et paierai le prix pour la prochaine étape du voyage.

C'est ce que nous devons tous faire.

Si vous dirigez des personnes qui se sont installées dans un rôle ou un poste, que ce soit parce qu'elles sont dans une zone de confort ou parce qu'elles considèrent leur travail comme un simple travail, essayez de les aider à ouvrir les yeux et à penser au-delà d'aujourd'hui. Aidez-les à comprendre qu'un travail n'est jamais assez grand pour un être humain. Nous avons trop de choses en nous pour cela. Offrez-leur quelque chose au-delà de leur travail en procédant comme suit :

Partagez votre passion

Si vous êtes passionné par ce que vous faites, vous devez la partager avec vos collaborateurs. La passion d'un leader est contagieuse. Cela peut attirer d'autres personnes passionnées et

allumer une flamme chez des personnes qui autrement ne seraient pas passionnées. S'ils peuvent comprendre et s'identifier à votre vision et à la passion que vous ressentez, il y a de fortes chances qu'ils la comprennent et deviennent eux aussi passionnés.

Peignez une image d'un avenir meilleur

Comme je l'ai déjà mentionné, un travail n'est jamais assez grand pour les gens. Ils veulent faire quelque chose de plus grand, quelque chose pour lequel il vaut la peine de travailler. Les gens veulent faire une différence. L'une de vos tâches en tant que leader consiste à dresser un tableau de leur avenir qui les incite à travailler plus dur aujourd'hui. Dites-leur qui ils peuvent devenir. Montrez-leur ce qu'ils pourraient faire un jour. Cela doit être fait avec intégrité, car en tant que dirigeants, nous ne voulons jamais manipuler les gens. Nous voulons simplement les aider à envisager l'avenir.

Montrez comment leur rôle fait la différence

Trop souvent, les gens ne comprennent pas comment les tâches qu'ils accomplissent contribuent à une vision plus globale. Les bons leaders aident les membres de l'équipe à comprendre leur rôle. Ils les aident à voir comment leur contribution fait une différence. Cela donne aux membres de l'équipe un sentiment d'appartenance à la mission et les incite à faire un meilleur travail.

Mettez-les au défi de continuer à grandir

H. Nelson Jackson a déclaré : « Je ne crois pas qu'on puisse faire le travail d'aujourd'hui avec les méthodes d'hier et être en affaires demain. » C'est pourquoi nous devons aider les gens à comprendre l'importance de la croissance. C'est essentiel non seulement pour la viabilité de l'organisation, mais aussi pour l'avenir de l'individu. Les personnes qui font de la croissance leur objectif – au lieu d'un titre, d'un poste, d'un salaire ou d'un autre objectif externe – ont toujours un avenir.

Toutes ces choses ont le potentiel d'aider un leader à inspirer quelqu'un à s'investir davantage dans son travail et à arrêter de se laisser aller. Mais tout ce dont je viens de parler repose sur une hypothèse : que vous êtes passionné par votre propre travail. C'est essentiel. Les gens ne suivent pas une trompette incertaine. Ils ne peuvent pas prendre feu d'un leader qui s'est lui-même enrhumé. Si vous n'êtes pas motivé, vous êtes une grande partie du problème et la première personne à laquelle vous devez vous adresser est vous-même.

8. Comment diriger les gens Qui sont les dirigeants les plus compétents ou supérieurs lorsqu'on leur confie leur responsabilité ?

Si vous avez été chargé d'un groupe de personnes plus fortes que vous en termes de leadership ou de capacités techniques, voici la bonne nouvelle : vous avez un poste. Voici la mauvaise

nouvelle : le poste ne leur dira rien. Ils ne vous suivront pas à cause de cela.

J'ai appris cela lors de mon premier poste de direction. J'avais vingt-deux ans. Les véritables dirigeants de l'Église étaient dans la quarantaine et étaient là depuis des décennies. Ils ne me suivraient pas. Mais cela ne veut pas dire que j'ai abandonné. Au lieu de cela, j'ai développé une stratégie consistant à demander de l'aide aux gens. Si quelqu'un soulignait une lacune dans mon leadership, je n'essayais pas de le convaincre que j'avais raison. J'étais d'accord avec lui et j'ai demandé son aide. Parce que j'étais jeune et que je n'essayais pas de prétendre que j'étais un meilleur leader, les gens étaient prêts à m'aider. Pendant ce temps, j'ai appris autant que je pouvais, j'ai travaillé aussi dur que possible et j'ai essayé d'aider les autres autant que je pouvais. En conséquence, en six mois, j'avais commencé à développer ma crédibilité.

Si vous n'êtes pas un jeune leader confronté à ce genre de situation, vous devrez peut-être adopter une approche légèrement différente. Tout d'abord, si l'équipe est talentueuse, on ne peut pas la tromper. Vous ne pouvez pas faire semblant. Les bons dirigeants le détecteront instantanément. Vous ne pouvez pas faire des dégâts et ensuite vous attendre à ce que l'équipe vous sauve. Vous les perdrez. Vous ne pouvez pas non plus utiliser votre position ou retirer votre rang et garder leur respect. Si vous essayez de le faire, ils vous mépriseront puis vous saboteront. Vous devez admettre qu'ils sont meilleurs que vous et rechercher un terrain d'entente. S'ils savent que *vous* savez que vous n'êtes pas aussi bon qu'eux, ils ne se sentiront peut-être pas aussi obligés de vous le faire remarquer.

Votre meilleure stratégie consiste peut-être à demander l'aide de la personne la plus influente de l'équipe. Allez vers lui et dites-lui : « Écoutez, je sais que vous êtes plus expérimenté que moi. Vous avez plus de connaissances. Mon objectif est d'aider l'équipe à gagner. Puis-je obtenir votre aide ? Lorsque j'ai un problème, puis-je vous demander conseil ? Lorsque je dois prendre une décision pour l'équipe, puis-je en discuter avec vous ? Je sais qu'avec votre aide, nous pouvons tous réussir. Si la personne dit oui, continuez. Demander conseil. Demander de l'aide. Et lorsque les choses se passent bien, accordez publiquement du crédit à cette personne.

Qui est le plus influent ?

Il peut être très difficile d'évaluer des dirigeants plus doués et plus compétents que vous. Il est toujours plus facile de juger les moins talentueux. Alors, comment déterminer qui est le principal influenceur ? Posez ces questions :

1. Lorsque des arguments sont avancés, avec qui tout le monde est-il d'accord ?
2. Lorsque des questions sont posées, à qui chacun se tourne-t-il pour obtenir des réponses ?
3. Lorsqu'un conflit éclate, à qui chacun s'en remet-il ?
4. Quelle est la personne que tout le monde écoute lorsqu'elle parle ?

Vous ne pourrez peut-être pas prendre cette décision rapidement. Vous devrez peut-être voir des personnes interagir dans diverses situations au fil du temps. Mais si vous y prêtez attention, vous devriez pouvoir le comprendre.

9. Combien de temps poussez-vous Le potentiel de quelqu'un quand il ne l'atteint pas ?

Il existe une multitude de personnes dans ce monde à qui il n'est jamais venu à l'idée d'essayer de grandir, de s'efforcer d'atteindre leur potentiel. Ils sont en mode survie, dérivant

simplement dans la vie. Je n'ai aucune envie d'avoir de telles personnes dans mon équipe. Je veux des gens qui veulent faire la différence et qui désirent continuer à s'améliorer afin d'avoir l'opportunité d'avoir un plus grand impact. Pourtant, pour presque tout le monde, c'est une bataille difficile. L'un de mes mentors, le consultant Fred Smith, m'a transmis ceci :

Quelque chose dans la nature humaine nous pousse à rester là où nous sommes à l'aise. Nous essayons de trouver un plateau, un lieu de repos, où nous avons un stress confortable et des finances adéquates. Où nous avons des associations confortables avec les gens, sans l'intimidation de rencontrer de nouvelles personnes et d'entrer dans des situations étranges. Bien sûr, nous devons tous stagner pendant un certain temps. Nous montons puis plateau pour l'assimilation. Mais une fois qu'on a assimilé ce qu'on a appris, on grimpe à nouveau. C'est dommage après avoir fait notre dernière ascension. Quand nous avons fait notre dernière ascension, nous sommes vieux, que ce soit quarante ou quatre-vingts ans.

« Quand nous avons fait notre dernière ascension, nous sommes vieux, que ce soit quarante ou quatre-vingts. »

—Fred Smith

Pour continuer à grandir vers notre potentiel, nous devons être intentionnels. Nous devons nous battre pour cela. Cela peut être difficile. Tout le monde n'est pas disposé à continuer à le faire. Lorsque les gens arrêtent de grandir, je trouve que c'est souvent pour une ou plusieurs des raisons suivantes :

Les choix

Beaucoup de gens font des choix qui les limitent. Ils quittent un emploi à fort potentiel parce qu'il est difficile. Ils s'endettent et ne peuvent donc pas saisir une opportunité entrepreneuriale. Ils choisissent des vacances amusantes plutôt qu'une conférence qui pourrait conduire à une percée personnelle. Dans la vie, pour tout ce que vous gagnez, vous abandonnez quelque chose. Nous pouvons faire des choix qui augmentent notre potentiel ou des choix qui l'enlèvent.

Temps

La plupart des gens ont une approche du succès à court terme. Ils le veulent maintenant. Et même s'ils sont prêts à s'engager dans un processus, ils n'ont généralement aucune idée que cela prendra beaucoup de temps. Alors ils renflouent. Ils doivent suivre le conseil du poète persan Saadi, qui a écrit : « Soyez patient. Tout est difficile avant de devenir facile. »

"Avoir de la patience. Tout est difficile avant de devenir facile. »

—Saadi

Je dois admettre que je suis une personne impatiente. Et j'ai généralement des attentes irréalistes quant au temps que prendra quelque chose. Comment lutter contre cette faiblesse ? Je développe des systèmes pour m'aider et je m'appuie sur des disciplines quotidiennes. En me concentrant sur ce que je sais que je devrais faire aujourd'hui, je suis capable de continuer à me brancher et à continuer de grandir.

Prix

Beaucoup de gens pensent qu'ils peuvent compter uniquement sur le talent pour traverser la vie. Mais le talent ne vous mènera pas à votre potentiel. Ce n'est qu'une partie de l'équation. Quiconque s'efforce d'atteindre son potentiel doit en payer le prix : en temps, en efforts, en ressources et en

opportunités manquées. De nombreuses personnes ne parviennent pas    payer le prix qu'exige leur potentiel.

Problèmes

Tout le monde est confronté à des problèmes, des obstacles et des barrières. Certaines personnes se laissent vaincre par ces choses. Ils ne parviennent pas à penser de manière créative lorsque des problèmes surviennent. Ils n'ont pas la ténacité nécessaire pour lutter contre eux. Ou alors ils manquent de confiance en eux-mêmes.

Parfois, tout ce dont les gens ont besoin, c'est d'un peu d'encouragement. J'en ai vu une illustration lors de l'événement Leadercast 2013. L'ancien commandant des Navy SEAL, Rorke Denver, a demandé à tout le monde d'atteindre le plus haut possible. Une fois que tout le monde l'a fait, il a dit : "Maintenant, atteignez un pouce plus haut." Pendant que je regardais, j'ai vu tous les bras de la pièce se lever un peu plus. Nous sommes littéralement capables de faire plus et d'aller plus haut que nous ne le pensons.

En tant que leader, je crois que j'ai la responsabilité d'aider les gens à grandir et à atteindre leur potentiel. Cependant, je ne suis pas responsable du résultat. Je peux faire de mon mieux pour préparer les gens au succès, mais c'est à eux de décider s'ils font ou non le travail pour être le meilleur possible.

Cela signifie que je dois passer du temps à découvrir ce qu'une personne peut faire. Je dois évaluer leurs compétences actuelles, leurs capacités potentielles, leur niveau d'engagement, leur capacité à être motivé, leur discipline et leur intensité. Si je dois diriger, je dois à mon peuple de prendre le temps de bien évaluer. Ce n'est qu'alors que je pourrai découvrir

la meilleure façon de motiver, de développer et d'équiper mes collaborateurs.

Cela dit, je sais aussi que la plupart des gens ne font pas tout leur possible pour atteindre leur potentiel. Mon ami Gerald Brooks le décrit ainsi : si la vie est comme un trajet en ascenseur, la plupart des gens descendront d'un étage plus bas que nécessaire. Cela peut être très frustrant, car si vous êtes un leader attentionné et soucieux des gens, vous voulez les voir aller aussi loin qu'ils le peuvent. Votre objectif est d'aider les gens à atteindre l'étage le plus élevé possible. Mais il est important que *vous* ne descendiez pas vous-même à un étage inférieur simplement parce que vous désirez les aider. Vous devez toujours être fidèle à vous-même et continuer à vous efforcer de donner le meilleur de vous-même.

Si vous dirigez des personnes qui ne réalisent pas leur potentiel, vous devez commencer à vous demander pourquoi. Les avez-vous mis dans leur zone de force ? Fournissez-vous la formation et les ressources dont ils ont besoin pour réussir ? Y a-t-il quelque chose dont ils ont besoin et que vous ne leur donnez pas ? Vous devez toujours vous assurer que vous n'êtes pas le problème avant de chercher où se situe le problème.

Après cela, vous devez vous rappeler que c'est leur choix, pas le vôtre. On ne peut pas pousser les gens à atteindre leur potentiel. Vous pouvez choisir de leur laisser la porte ouverte, mais ils doivent passer. S'ils choisissent de ne pas le faire, vous feriez mieux de consacrer votre temps à quelqu'un qui a faim et qui souhaite activement grandir.

10. Comment connaissez-vous un

La relation est rompue et comment pouvez-vous la sauver ?

Les bons leaders cultivent et gèrent constamment leurs relations avec les personnes au travail – leurs pairs, leurs patrons, leurs employés – ainsi que toutes leurs relations personnelles en dehors de leur travail. Chaque fois qu’une relation est tendue, endommagée ou rompue, ils doivent résoudre le problème le plus rapidement possible. Quand quelque chose est cassé ou qu’une personne est blessée, quand il y a un silence entre vous, l’autre personne suppose presque toujours le pire. Et ils commencent à combler les lacunes d’informations avec des hypothèses négatives.

Comment savoir quand une relation est rompue ? Voici les signes les plus courants :

- **Il est difficile d’avoir une conversation honnête :** lorsque les relations sont en difficulté, il devient difficile d’avoir une conversation normale et honnête. Si vous essayez d’en démarrer un, l’autre personne refusera de s’engager ou deviendra défensive ou combative. Ils ne veulent pas avoir de vos nouvelles. Ils ne veulent pas en parler. Peut-être qu’ils ont été tellement blessés qu’ils ne peuvent tout simplement pas le supporter.

- **Il y a un manque de confiance :** lorsque les relations commencent à se rompre, la suspicion s’installe. L’autre personne commence à remettre en question ses motivations. Peut-être ressentent-ils un sentiment d’injustice ou

de manque d'équité. La confiance qui existait initialement commence à se détériorer.

- **Il y a un manque de passion pour poursuivre la relation :**

Finalement, l'autre personne cesse de faire des efforts pour reconstruire la relation ou la faire fonctionner. À ce stade, ils se retirent souvent complètement et il devient très difficile pour vous de vous connecter avec eux. Ou si vous parvenez à vous entendre avec eux, ils sont mentalement ou émotionnellement retirés de vous. Même si vous êtes ensemble, vous n'avez aucune relation les uns avec les autres.

Lorsque vous voyez ces signes, vous devriez essayer de réparer la relation. Cela ne veut pas dire essayer de le récupérer à tout prix. Certaines personnes se vendent pour tenter de racheter une relation brisée, et elles en donnent trop. Votre objectif devrait être de réparer la relation, mais de le faire avec intégrité. Voici ce que je pense qu'il faut pour faire cela :

1. Commencez à réparer la relation avec eux

Lorsque j'ai une bonne relation et qu'elle commence à se tendre ou à se briser, je sens qu'il est de ma responsabilité d'aller voir la personne pour voir ce qui peut être fait pour y remédier. Je pense qu'il est toujours de la responsabilité du leader d'être le premier à essayer de rétablir la relation. Nous devons décrocher le téléphone et dire : « Hé, pouvons-nous aller déjeuner ? Il faut qu'on parle." Cela ne veut pas dire que c'est toujours payant. Mais il est difficile de sauver une relation si vous n'assumez pas la responsabilité de l'initier.

**C'est toujours la responsabilité du leader d'être le premier à essayer de réparer les dégâts.
relation.**

2. Donnez-leur le bénéfice du doute

J'entre toujours dans cette conversation en supposant que j'ai fait quelque chose de mal. J'ai découvert que s'il y a un espoir d'aider une relation à se rétablir, la conversation se déroule mieux si je suis ouvert et prêt à assumer la responsabilité. Donc je suppose que je me trompe. Je demanderai : « Vous ai-je offensé ? Y a-t-il quelque chose que j'ai fait qui a mis notre relation à rude épreuve ? Y a-t-il quelque chose que je puisse faire pour réparer mes torts ? S'il vous plaît, parlez-moi.

Parfois, les gens disent : « Non, ce n'est pas toi » et ils expliquent ce qui se passe dans leur vie qui les pousse à se retirer. Parfois, ils disent : « Oui, il y en a. Voici ce que vous avez fait. Et ils me parleront. Lorsque cela se produit, il y a une chance de réparer la relation. Quand c'est le cas, je demande pardon. Et même si ce que j'ai fait n'était pas mal, je m'excuse quand même pour ce qui leur a fait du mal. Difficile d'avancer avec un bagage relationnel qui vous pèse.

3. Soyez prêt à parcourir le deuxième kilomètre

Je crois qu'il est de la responsabilité du leader d'initier et de faire le deuxième pas pour tenter de réparer une relation brisée. Les dirigeants doivent dire rapidement : « Je suis désolé ». Ils doivent être prêts à apporter les changements nécessaires. Cela fait partie du leadership.

Dans les relations, je crois que la personne la plus forte est la première à revenir et à proposer de se réconcilier. La personne

la plus forte est la première à demander pardon. Habituellement, c'est le leader. Même si le leader a été la partie lésée, il doit prendre l'initiative. Cependant, la vérité est que la personne la plus faible contrôle la relation. Ils le font toujours et ils le feront toujours.

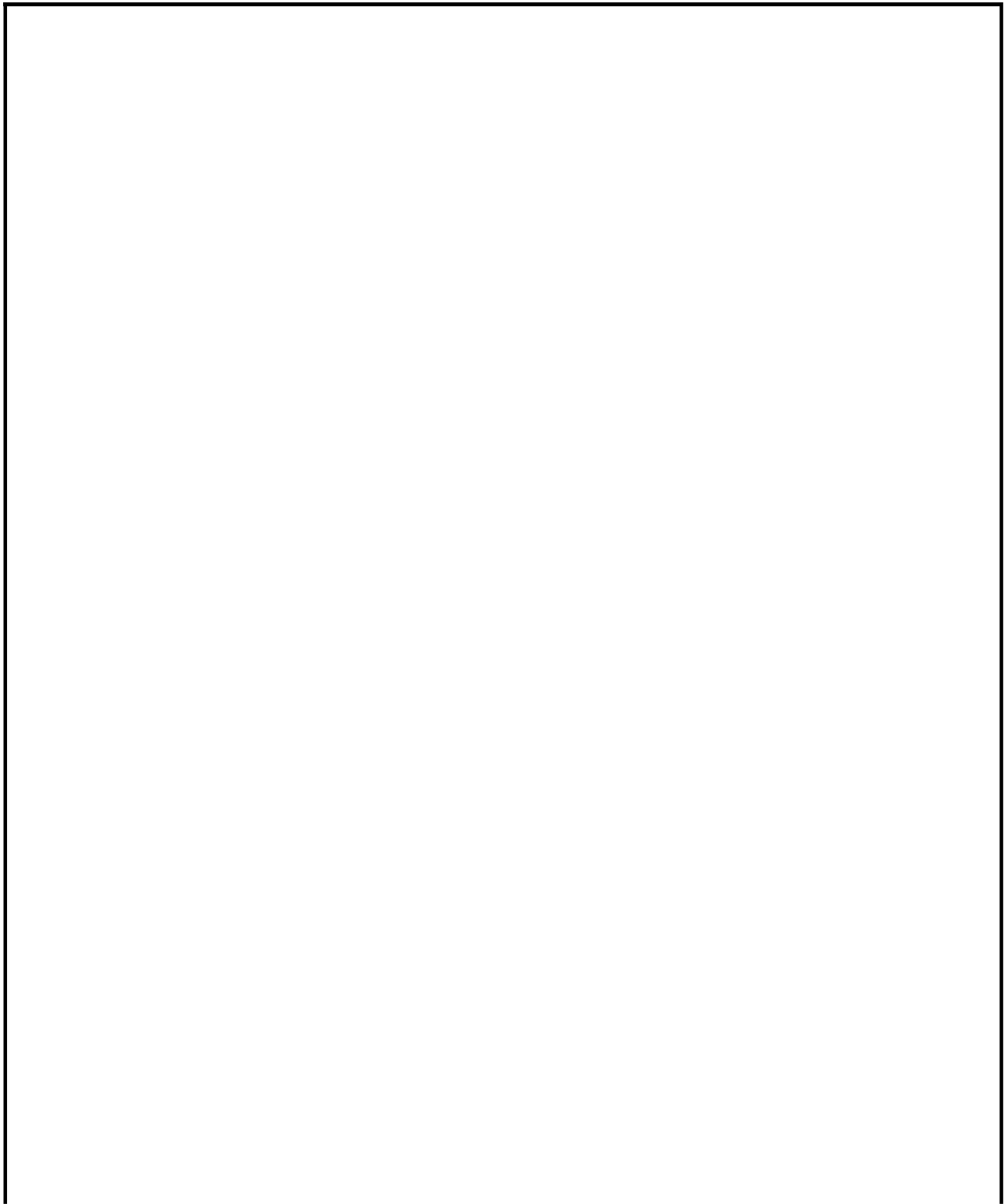
En tant que leader, vous pouvez parcourir le deuxième kilomètre, mais vous ne pouvez pas déterminer l'issue de la tentative de réconciliation. Il y aura des moments où, quels que soient les efforts que vous déployez, la relation ne sera plus jamais la même qu'avant. Et vous ne pouvez pas être pris en otage par cela. Vous devez l'accepter, car en tant que leader, vous avez la responsabilité d'être un bon gestionnaire de votre équipe ou de votre organisation. Vous ne pouvez pas laisser vos sentiments personnels de ne pas vouloir blesser quelqu'un vous empêcher de faire ce qu'il y a de mieux pour l'organisation. Cela a été difficile à apprendre pour moi, car je suis très motivé par les relations.

4. Parlez d'eux en bien par la suite

Après avoir parlé aux gens et essayé de résoudre les problèmes que nous avons rencontrés, mon objectif est de n'avoir aucune affaire inachevée avec eux. Que nous ayons résolu les problèmes et amélioré la relation, ou que nous ayons dû nous séparer, je ne veux pas qu'il y ait de rancune entre nous et je veux dire uniquement des choses positives à leur sujet. Si nous nous voyons dans la rue, je ne veux pas les éviter et je ne veux pas qu'ils ressentent le besoin de m'éviter. Je veux pouvoir leur dire bonjour, leur serrer la main, leur faire un câlin et leur

souhaiter bonne chance. Je crois que si vous êtes un leader, cela devrait aussi être votre objectif.

Je pense que beaucoup de relations valent la peine d'être sauvées, mais beaucoup ne peuvent pas être sauvées. Je pense que nous devons être réalistes quant à la relation et faire de notre mieux, mais parfois nous devons accepter qu'elle ne peut pas être sauvée. Nous devons apprendre à nous dire : *c'est bon . Je n'ai plus besoin d'entretenir cette relation étroite avec cette personne.* Vous devez être sûr de votre leadership et vous donner la permission d'avoir une relation différente de celle que vous aviez auparavant. Vous appréciez toujours la personne, mais vous la laissez partir.



Questions liées au travail sous une mauvaise direction

1. Comment réussir avec un leader avec qui il est difficile de travailler ?
2. Comment travailleriez-vous avec un leader difficile qui ne vous aime pas ?
3. Comment travailleriez-vous avec un leader difficile qui manque de vision ?
4. Comment travailleriez-vous avec un leader difficile, indécis et incohérent ?
5. Comment travailleriez-vous avec un leader difficile qui a des problèmes d'attitude et de caractère ?
6. Comment travailleriez-vous avec un leader difficile qui agit comme un tyran ?
7. Comment travailleriez-vous avec un leader difficile qui joue toujours la sécurité ?
8. Si une personne occupant un poste plus élevé que vous ne possédait pas de bonnes compétences en leadership, comment procéderiez-vous pour diriger l'organisation de manière respectueuse ?

8

Comment puis-je réussir en travaillant sous un mauvais leadership ?

En trente ans d'enseignement dans des conférences sur le leadership, j'ai entendu une question plus que toute autre. Comment travailler avec un mauvais leader ? Les gens ont du mal à travailler pour ceux qui ne sont pas bons en tant que leaders, ou avec des dirigeants moins talentueux qu'eux. C'est une source de frustration sans fin. Tout dépend du leadership. Si vous travaillez pour un mauvais leader, vous avez probablement l'impression que cela tombe principalement... sur vous !

Dans ce chapitre, je discute de cette question. Je donne une stratégie pour réussir face à un leader avec qui il est difficile de travailler. Mon hypothèse est que vous avez déjà essayé d'être coopératif et d'arranger les choses avec lui. Le processus que je partage est conçu pour forcer le problème. Et je serai très franc avec vous. Parfois, ça marche. Parfois non. Vous n'avez aucun contrôle là-dessus. Vous ne pouvez contrôler que ce que vous faites et comment vous réagissez. Wayne W. Dyer dit : « La

façon dont les gens vous traitent est leur karma. La façon dont vous réagissez dépend de vous.

« La façon dont les gens vous traitent est leur karma. La façon dont vous réagissez dépend de vous.

—Wayne W. Dyer

Si tout se passe bien, vous avez fait une formidable avancée. Si les choses ne se passent pas comme vous l'espériez ou l'aviez prévu, il est peut-être temps de passer à autre chose. Si vous décidez de rester et d'essayer de tirer le meilleur parti de la situation, je vous propose quelques stratégies pour les problèmes les plus courants liés aux dirigeants difficiles. Vous les retrouverez plus loin dans ce chapitre.

Je crois que les dirigeants sont responsables de qui et de ce qu'ils dirigent. Les mauvais patrons se dérobent souvent à leurs responsabilités et essaient de les confier à celui qui les suit – à vous – et vous finissez par porter la charge. Chaque fois que cela se produit, dans la mesure du possible, vous devez essayer de poser des questions à votre leader de manière à ce que la responsabilité revienne sur ses épaules, là où elle appartient.

1. Comment réussir avec un Leader avec qui est-il difficile de travailler ?

Il existe autant de types de mauvais dirigeants que de types de personnes dans le monde, et ils créent de nombreux types de difficultés. Mais le résultat de leur leadership est toujours le même. Les personnes qui les dirigent souffrent, tout comme l'organisation.

Bien que chaque problème soit unique, le processus pour tenter de parvenir à une solution positive est similaire dans presque toutes les circonstances. Si vous travaillez pour un leader mauvais ou difficile et que vous avez l'intention d'essayer d'améliorer la situation, vous devez faire vos devoirs et suivre un processus délibéré pour trouver une solution. Cela augmentera vos chances d'obtenir un résultat positif. Cependant, vous devez aborder le processus avec des attentes réalistes. De nombreux dirigeants pauvres ne réagissent pas bien lorsque leurs méthodes sont remises en question. Une partie de ce que vous ferez consiste donc à vous préparer à ce que vous ferez si cela ne se passe pas bien.

Cela ne signifie pas que vous devez reculer devant la tâche, surtout si l'interaction avec votre leader entraîne une violation de vos valeurs, une érosion de votre confiance ou une atteinte à votre capacité à réussir dans votre travail. Vous devez avancer. Voici comment je vous suggère de procéder :

1. Déterminez si *vous* pourriez réellement être le problème

Il est souvent facile de souligner tout ce que quelqu'un d'autre fait de mal, mais lorsque nous le faisons, nous négligeons parfois de nous examiner pour voir ce que *nous* faisons de mal. Comme je l'ai déjà mentionné, le défi numéro un auquel je suis confronté en tant que leader est de me diriger moi-même.

Quelqu'un a dit un jour : « Les esprits ouverts mènent aux portes ouvertes ». Si je veux essayer de résoudre un problème avec quelqu'un d'autre, je dois d'abord reconnaître mon rôle et travailler pour le résoudre. Donc, avant de commencer à examiner ce qui ne va pas chez votre leader, déterminez d'abord ce qui ne va pas chez vous.

2. Déterminez si vous avez des Preuves pour étayer votre opinion

L'homme d'État et philanthrope Bernard Baruch a déclaré : « Chaque homme a le droit d'avoir son opinion, mais aucun homme n'a le droit de se tromper sur ses faits. » Avant de décider de rencontrer votre leader, vous devez vous assurer que le conflit ou le problème que vous voyez est basé sur des preuves solides : pas seulement vos sentiments, ni des ouï-dire de quelqu'un d'autre, ni des conjectures. Quelles mesures exactes votre chef a-t-il prises qui sont erronées ? Quels mots spécifiques avez-vous entendu votre chef prononcer qui étaient offensants ou désobligeants ? Être spécifique. Si vous ne pouvez pas être précis, vous pourriez vous tromper dans votre évaluation de la situation.

Même si vous pouvez citer des détails, essayez de les examiner de manière rationnelle, sans émotion. Le grand orateur romain Cicéron a observé : « La frontière entre le mensonge et la vérité est si proche qu'un homme sage ferait bien de ne pas se fier à cette limite étroite. »

Pourquoi il est important d'être précis

Plus les enjeux sont élevés, plus il est important que vous disposiez de preuves solides et spécifiques.

- Plus le message est important, plus il est important de témoigner.
- Plus la personne est importante, plus il est important de témoigner.
- Plus le moment est important, plus il est important de témoigner.

3. Évaluez votre influence et votre crédibilité avec Votre chef

Vous pouvez avoir raison et avoir tous vos faits alignés, mais si vous n'avez aucune influence auprès de votre leader, vous n'arriverez peut-être à rien. La crédibilité ouvre la porte à la communication et son manque la ferme. Comme l'a observé Neil Postman : « La crédibilité de celui qui raconte est le test ultime de la véracité d'une proposition. » Ainsi, même si ce que vous dites est correct, si vous avez peu de crédibilité aux yeux de votre leader, la perception peut être que vos observations ne sont pas vraies.

**« La crédibilité de celui qui raconte est le test ultime de la véracité d'un message.
proposition."
—Neil Facteur**

Pour cette raison, avant d'essayer de faire quoi que ce soit pour résoudre le problème, vous devez déterminer où vous en êtes avec lui. Quel genre d'influence avez-vous ? Maria Razumich-Zec, directrice de l'hôtel, déclare : « Votre réputation et votre intégrité sont essentielles. Suivez ce que vous dites que vous allez faire. Votre crédibilité ne peut se construire qu'au fil du temps, et elle se construit à partir de l'histoire de vos paroles et de vos actions.

Si vous ne savez pas où vous en êtes, parlez-en à vos collègues. Demandez-leur quel poids ils pensent que vos paroles ont auprès du patron. Si vous disposez d'un certain degré de crédibilité, votre leader sera peut-être disposé à vous écouter lorsque vous avez des choses difficiles ou négatives à dire.

4. Réfléchissez à tous les résultats possibles

Lorsque la plupart des gens ne sont pas satisfaits de leur leader et de leur situation au travail, ils se tournent vers leurs collègues pour se plaindre. En prévoyant plutôt de parler à votre chef, vous essayez de faire la bonne chose. Mais vous ne devriez avoir une discussion avec votre leader que si vous êtes prêt à en accepter le résultat. Cela signifie que vous devez prendre le temps de réfléchir à toutes les différentes réponses que votre leader pourrait vous donner et déterminer ce que vous feriez dans chaque cas.

L'auteur et philosophe Brand Blanshard a partagé ses étapes pour réfléchir à un problème. Vous voudrez peut-être les essayer :

La première étape consiste à préciser le problème. La deuxième étape consiste à formuler librement des théories sur la manière de vous débarrasser de ce fardeau. La troisième étape consiste à développer de manière prospective les conséquences de vos propositions. La quatrième et dernière étape consiste à comparer les conséquences de vos propositions pour voir laquelle est la meilleure à la lumière de votre

projet de vie dans son ensemble. Que vous choisissiez des vacances ou un conjoint, un parti ou un candidat, une cause à laquelle contribuer ou un credo selon lequel vivre, réfléchissez !

Les démarches de Blanshard supposent que vous prendrez toutes les décisions, ce qui ne sera pas vrai dans votre cas. Vous n'aurez aucun contrôle sur la réaction de votre leader. Le président Abraham Lincoln a déclaré : « Quand je m'apprête à raisonner un homme, je passe un tiers de mon temps à penser à moi et à ce que je vais dire, et les deux tiers à penser à lui et à ce qu'il va dire. .» C'est probablement une bonne règle de base. Si vous y consacrez du temps, réfléchissez bien, anticipez les réactions possibles de votre leader et savez ce que vous ferez dans une situation donnée, vous êtes aussi préparé que possible.

5. Prendre la décision d'agir

À ce stade, vous avez une décision à prendre. Pour faire les choses correctement, vous devez soit agir, soit accepter votre situation telle qu'elle est. Si vous décidez de ne rien faire, passez à autre chose et ne dites rien de négatif aux autres au sujet de votre situation. Ne vous plaignez jamais de ce que vous autorisez. Si vous le faites, *vous avez tort*. Si vous êtes dans une situation qui est mauvaise pour vous, vous devez agir. N'oubliez pas, comme le disait Jules Ellinger : « Il n'y a jamais eu de statue érigée à la mémoire de quelqu'un qui est resté assez tranquille. »

« Il n'y a jamais eu de statue érigée à la mémoire de quelqu'un qui a quitté assez bien seul.

—*Jules Ellinger*

6. Demandez à parler avec votre leader en privé

L'une des pires erreurs que l'on puisse commettre avec des dirigeants difficiles est de les critiquer ou de les dénoncer publiquement. Cela se transforme toujours en une proposition perdant-perdant. Tout comme vous espérez que votre chef vous prenne à part pour lui faire part de ses critiques, vous devriez faire de même avec lui.

7. Rencontrez, décrivez votre plainte et recherchez un Solution collaborative

Lorsque vous rencontrez votre leader, votre objectif ne devrait pas être de vous défouler ou de vous venger. Le but n'est pas de se plaindre. Le but est de rechercher une solution positive. Présentez votre témoignage d'une manière aussi positive, non menaçante et non accusatrice que possible. Expliquez pourquoi vous avez du mal à travailler et à faire votre travail, et demandez si vous et votre leader pouvez faire quelque chose pour résoudre la situation et travailler ensemble de manière plus positive.

Si vous êtes honnête, tout en traitant votre leader avec respect, à la fin de la discussion, vous pourrez repartir de la réunion avec votre intégrité intacte, quel que soit le résultat. J'espère que vous et votre leader serez en mesure de vous mettre d'accord sur un plan d'action qui vous sera bénéfique à tous les deux. Si votre leader refuse d'accepter ses responsabilités, devient sur la défensive ou propose quelque chose que vous n'êtes pas sûr de pouvoir accepter, demandez du temps pour y réfléchir. Vous pourrez toujours vous revoir plus tard pour réessayer et trouver une solution positive. S'il ou elle suggère quelque chose que vous savez être bon et juste, c'est formidable. Avancez avec cela. Comme l'a dit le constructeur automobile pionnier Henry Ford : « Si tout le monde avance ensemble, alors le succès va de soi. »

8. Déterminez si vous devez rester ou

Il est temps de passer à autre chose

Vous devrez prendre une décision après avoir rencontré votre chef. Resterez-vous ou partirez-vous ? Peut-être que votre chef dit qu'il va changer. Si cela s'avère vrai, tant mieux. Peut-être qu'il dit qu'il ne changera pas. Êtes-vous prêt à vivre avec ça ? Peut-être que la conversation que vous avez eue avec votre chef a encore plus nui à la relation. Comme quelqu'un l'a dit un jour,

« Les relations sont comme du verre. Parfois, il vaut mieux les laisser brisés plutôt que de se blesser en essayant de les remonter. En fin de compte, vous ne pourrez peut-être pas changer les gens qui vous entourent, mais vous pouvez changer les personnes avec qui vous choisissiez de côtoyer.

Si vous avez encore du mal à décider si vous devez rester ou partir, posez-vous cette question : si je ne travaillais pas déjà ici, sachant ce que je sais maintenant, est-ce que je voudrais faire partie de cette organisation ? Si la réponse est non, il est temps de partir. Si la réponse est « Je ne sais pas », posez-vous la question à nouveau dans six mois. Si la réponse est oui, restez et apprenez à travailler avec votre leader.

9. Si vous décidez de rester, faites de votre mieux et soutenez publiquement votre leader

Si vous pensez que vous pourriez vouloir rester et continuer à travailler avec votre leader, vous devez vous poser deux questions cruciales :

Vais-je pouvoir ajouter de la valeur ?
Serai-je capable de rester fidèle à moi-même ?

Si vous ne pouvez pas répondre oui à ces deux questions, il vaudrait mieux que vous partiez. Mais si vous pouvez ajouter de la valeur et rester fidèle à vous-même, vous devez soutenir publiquement votre leader. Restez silencieux sur les choses négatives que vous savez à son sujet. Lorsque vous êtes tenté de dire quelque chose de négatif, dites plutôt quelque chose de gentil. Et si vous avez besoin de discuter d'un problème ou de résoudre une difficulté, faites-le à huis clos. Vous ne devriez jamais faire quoi que ce soit qui compromette votre intégrité, mais vous devez rester solidaire après la discussion. L'entraîneur de la NFL, Vince Lombardi, a souligné : « L'engagement individuel dans un effort de groupe est ce qui fait fonctionner une équipe, une entreprise, une civilisation. » Si vous ne soutenez pas l'équipe avec vos efforts individuels, vous faites du mal à l'équipe.

Pendant la majeure partie de ma carrière, j'ai été le plus haut dirigeant d'une organisation. Cela ne signifiait pas toujours que j'étais le plus grand influenceur, mais cela signifiait que je n'avais pas de patron qui me dirigeait dans mon travail. Les églises appartenaient à une entité plus vaste, une dénomination, mais les églises locales que je dirigeais étaient assez autonomes.

Environ dix ans après le début de ma carrière, je voulais avoir un plus grand impact sur davantage de dirigeants, j'ai donc décidé de quitter l'église locale que je dirigeais et de travailler pour la dénomination à son siège. Dans le monde de

l'entreprise, c'est comme une personne qui possède une franchise de restaurant et qui vend son restaurant et va travailler pour la société mère.

Je l'ai fait parce que je voulais former et influencer des dirigeants au-delà de ma propre église locale, et je pensais que c'était la meilleure façon de le faire. Ce que je n'avais pas réalisé, c'est que je me sentirais limité à travailler dans une seule dénomination. Et je relevais de quelqu'un qui n'était pas un bon leader. Il pensait comme un manager ou un bureaucrate, et non comme un entrepreneur ou un leader. Ce n'était pas une bonne solution pour moi et je m'en suis rendu compte assez rapidement.

J'ai passé la plupart de mon temps sur le terrain à former des leaders, mais je devais quand même répondre à ce leader, et nous étions la plupart du temps sur des pages totalement différentes. J'ai donc pris rendez-vous pour le rencontrer et discuter des enjeux. Après la réunion, j'ai réalisé que mon séjour là-bas devait prendre fin. L'avoir comme chef direct n'allait pas fonctionner.

J'ai travaillé à ce poste pendant dix-huit mois. Après avoir réalisé que je devais faire un changement, chaque fois qu'il y avait un problème, j'allais le voir en privé pour en discuter et j'essayais de travailler avec lui autant que possible. Pendant ce temps, je cherchais la bonne opportunité ailleurs. Mais je ne l'ai jamais critiqué auprès des autres. En fait, depuis trente-cinq ans que je suis parti, c'est la première fois que j'en parle publiquement.

2. Comment travailleriez-vous avec un Leader difficile qui ne vous aime pas ?

Il est difficile de travailler avec quelqu'un qui, selon vous, ne vous aime pas, surtout lorsqu'il s'agit de votre chef. La plupart des gens n'y réagissent pas bien. Ils effectuent souvent l'une des opérations suivantes :

- **Cachez-vous de la personne :** De nombreuses personnes passent en mode évitement. La bonne nouvelle est qu'il n'y a pas de conflit direct. La mauvaise nouvelle est que lorsque nous passons notre énergie à nous cacher, nous perdons notre élan.
- **Gêner la personne :** Une autre réponse courante consiste à devenir passif-agressif. Nous ne faisons rien de directement destructeur. Nous veillons simplement à ne pas être très coopératifs. Le problème, c'est que cela nuit à l'équipe et nous fait perdre notre concentration.
- **Faire du mal à la personne :** la pire de toutes les réactions est d'essayer de punir ou de nuire à la personne qui ne nous aime pas. Cela nous fait perdre notre intégrité.

Au lieu de cela, vous devez prendre la grande route. Vous ne pouvez pas contrôler la réponse de votre leader à votre égard. Il ou elle n'aimera peut-être jamais travailler avec vous. Mais

vous pouvez faire tout ce qui est en votre pouvoir pour vous assurer que vous n'êtes pas la cause du problème.

Vous faites cela en...

Traiter vos émotions

Au fil du temps, si vos émotions négatives ne sont pas maîtrisées et si elles se propagent, elles déborderont dans tous les domaines de votre vie professionnelle – et peut-être aussi de votre vie privée. Ces émotions négatives peuvent influencer notre prise de décision, entacher la façon dont nous percevons les relations et affecter la façon dont nous dirigeons nos collaborateurs. C'est pour cette raison que nous devons ressentir régulièrement nos émotions. Nous devons reconnaître ce que nous ressentons, surmonter tout sentiment de blessure et passer à autre chose. Sinon, nous risquons de garder rancune.

À la recherche d'un terrain d'entente

Chacun voit le monde selon sa propre perspective. Terry Felber, auteur de *Suis-je en train de me rendre clair ?* a écrit : « Si vous pouvez apprendre à identifier la manière dont ceux qui vous entourent perçoivent le monde et essayer réellement de vivre le même monde qu'eux, vous serez étonné de voir à quel point votre communication deviendra efficace. »

Chaque fois que cela est possible, recherchez les points d'accord avec votre leader. Et lorsque vous les trouvez, concentrez-vous sur les choses que vous avez en commun plutôt que sur les différences qui vous distinguent. Si vous êtes unis autour d'un objectif commun, commencez par là.

Être toujours agréable

La célèbre hôtesse anglaise Lady Dorothy Nevill a observé : « Le véritable art de la conversation n'est pas seulement de dire la bonne chose au bon endroit, mais aussi de ne pas dire la mauvaise chose au moment tentant. » Cela signifie être toujours agréable à tout moment.

Avez-vous déjà entendu l'expression « Tuez-les avec gentillesse » ? Les gens s'adoucissent souvent si vous restez constant alors qu'ils ne le sont pas – lorsque vous êtes sincère, gentil, serviable et agréable malgré leurs choix et leur comportement. Et rappelez-vous, comme l'a affirmé le poète Kahlil Gibran : « La tendresse et la gentillesse ne sont pas des signes de faiblesse et de désespoir, mais des manifestations de force et de détermination. »

« La tendresse et la gentillesse ne sont pas des signes de faiblesse et de désespoir, mais manifestations de force et de résolution. »
—Kahlil Gibran

Résoudre les problèmes

L'une des meilleures façons de vous faire aimer d'un leader est d'être un bon résolveur de problèmes. Il est facile de voir et de signaler les problèmes. Il est beaucoup plus difficile – et précieux – de proposer et de mettre en œuvre des solutions. Ajouter de la valeur aux autres fonctionne toujours à votre avantage. Si vous augmentez votre valeur en devenant doué pour proposer et mettre en œuvre des solutions, cela facilitera

le travail de votre patron et son attitude à votre égard pourrait s'adoucir.

Aller plus loin

Le réalisateur William C. de Mille a plaisanté : « J'ai toujours admiré la capacité de mordre plus qu'on ne peut mâcher, puis de le mâcher. » Si vous voulez plaire aux gens, allez au-delà des attentes. La plupart des différences entre les personnes moyennes et les plus performantes peuvent être expliquées en trois mots : « et plus encore ». Si vous faites votre travail et plus encore, les gens seront attirés par vous, peut-être même votre patron.

Parfois, les gens n'aiment pas une autre personne sans raison valable. Cela pourrait être le cas pour vous et votre chef. Tout ce que vous pouvez faire, c'est essayer de créer un terrain d'entente et d'être un excellent employé. Il est difficile de ne pas aimer quelqu'un qui traite toujours les gens avec gentillesse, fait bien son travail et va au-delà de ce qui est attendu. Si vous faites toutes ces choses et que votre chef ne vous aime toujours pas, vous pouvez être rassuré de savoir que vous n'êtes probablement pas la cause du problème.

3. Comment travailleriez-vous avec un leader difficile qui manque de vision ?

Mike Myatt, coach PDG, déclare : « Après le caractère, la capacité de créer, d'articuler, d'évangéliser et de mettre en œuvre votre vision est ce qui fera ou détruira votre leadership. » C'est pourquoi il est si difficile de travailler avec un leader qui

manque de vision. Une grande partie de l'insatisfaction et du découragement sont causés par l'absence de vision. Sans cela, les dirigeants n'ont pas la capacité de transmettre leur motivation, leur dynamisme et leur objectif à leurs collaborateurs.

Si vous comptez rester et travailler sous la direction d'un leader qui manque de vision, que pouvez-vous faire ?

Exploitez la vision plus large de l'organisation

Si vous travaillez pour une organisation plus grande dans laquelle votre patron n'est qu'un dirigeant parmi tant d'autres, vous pouvez exploiter la vision de l'organisation elle-même. Lorsque la vision de l'organisation est claire, la vision de tout dirigeant individuel, équipe ou département au sein de l'organisation devrait de toute façon contribuer à cette vision plus large. Cela devrait fonctionner dans ce contexte.

Comment votre équipe ou votre service soutient-il cette vision plus large de l'organisation ? De quelle manière votre équipe ou votre service ajoute-t-il le plus de valeur ? Comment pouvez-vous faire progresser l'objectif de l'organisation de manière significative ? Comment pouvez-vous l'améliorer ?

Identifiez une vision pour l'organisation et partagez-la avec votre leader

Si vous travaillez dans une petite organisation où votre leader est le plus haut dirigeant, vous souhaiterez peut-être travailler à la découverte et au développement d'une vision pour l'organisation qui l'aidera à réussir. Une fois que vous avez fait cela, vous pouvez le partager avec votre leader, et si votre niveau d'influence est fort, votre leader pourrait l'adopter et y adhérer.

Si vous faites cela, assurez-vous simplement que la vision est cohérente avec les valeurs et les objectifs que vous savez que possède votre leader. Si ce n'est pas le cas, votre chef ne l'acceptera probablement pas.

Développez votre propre sens du but

Le philosophe écossais Thomas Carlyle a affirmé : « Une personne ayant un objectif clair progressera même sur les chemins les plus difficiles. Une personne sans but ne fera aucun progrès, même sur la route la plus douce. Quelle belle image. Le but vous donne du dynamisme. Il vous montre une destination. Cela dresse un tableau de votre avenir. Cela vous dynamise. Et cela donne l'impression que les obstacles et les problèmes sont minimes par rapport à leur importance.

Vous ne pouvez pas permettre que le manque de vision de votre leader vous empêche de progresser dans la vie. Connectez-vous et développez votre propre objectif. Tant que vous effectuez un travail conforme à ce principe, vous ne serez pas aussi dérangé par le manque de vision de votre leader pour l'organisation. Vous devrez simplement être certain que vous faites ce pour quoi vous avez été créé.

Pour découvrir votre propre sens du but...

Écoutez la voix intérieure : c'est ici que vous recevez votre mission.

Écoutez la voix malheureuse : c'est ici que vous recevez vos idées.

Écoutez la voix du succès : c'est ici que vous recevez vos conseils.

Écoutez la voix du client : c'est ici que vous recevez vos commentaires.

Écoutez la voix supérieure : c'est là que vous recevez votre attitude.

La vision est essentielle à un bon leadership. Je n'ai pas encore rencontré de grand leader qui manque de vision. En parlant des PDG, Mike Myatt dit :

Les dirigeants sans vision échoueront. Les dirigeants qui manquent de vision ne peuvent pas inspirer les équipes, motiver la performance ou créer de la valeur durable. Une mauvaise vision, une vision tunnel, une vision inconstante ou une vision inexistante entraîneront l'échec des dirigeants. Le travail d'un leader consiste à aligner l'organisation autour d'une vision claire et réalisable. Cela ne peut pas se produire lorsque des aveugles conduisent d'autres aveugles. » [27](#)

Je suis tout à fait d'accord sur le fait que toute organisation dont la direction manque de vision est en difficulté. Plus bas dans la chaîne de leadership, est-il idéal d'avoir des dirigeants sans vision ? Non, mais il est possible qu'une personne dirigeant une organisation influence un leader sans vision. Ce n'est pas facile, mais c'est possible.

4. Comment travailleriez-vous avec un Leader difficile, indécis et incohérent ?

Le psychologue William James a dit : « Il n'y a pas d'être humain plus misérable que celui chez qui rien n'est habituel si ce n'est l'indécision. » Je devrais peut-être être en désaccord avec cela. Je crois que les gens qui ont pour chef cet être humain indécis et qui doivent travailler pour lui sont au moins tout aussi misérables.

Les dirigeants incapables de prendre des décisions sont comme des homards, selon l'auteur et médecin Orison Swett Marden. Il a écrit,

Un homard, lorsqu'il est laissé au sec parmi les rochers, n'a pas assez de bon sens pour retourner à la mer, mais attend que la mer vienne à lui. Si cela ne vient pas, il reste là où il est et meurt, bien que le moindre effort lui permettrait d'atteindre les vagues, qui sont peut-être à un mètre de lui. Le monde est plein de homards humains ; des gens bloqués sur les rochers de l'indécision et de la procrastination, qui, au lieu de déployer leurs propres énergies, attendent qu'un grand souffle de bonne fortune les remette à flot.

Si vous voyez des solutions à portée de main, mais que votre leader vous empêche de les mettre en œuvre, vous serez

continuellement frustré. Que pouvez-vous faire pour faire face à cette situation ?

Demander la permission de prendre les décisions

Les décisions de leadership doivent toujours être prises au niveau le plus bas possible. Ce sont généralement les personnes en première ligne qui connaissent le mieux les problèmes et les solutions. Ils sont également les plus proches des problèmes et peuvent généralement agir rapidement. Donc, si vous savez quelles décisions doivent être prises, demandez à vos dirigeants s'ils sont prêts à vous laisser les prendre. S'ils semblent incertains, proposez-leur de commencer modestement avec des décisions mineures qui ne feront ni ne détruiront l'équipe. De cette façon, vous pouvez développer votre crédibilité et un bilan positif. S'ils disent oui et que vous êtes prêt à assumer la responsabilité de vos propres décisions et actions, le problème est résolu.

Les décisions de leadership doivent toujours être prises au niveau le plus bas possible.

Proposez d'aider vos dirigeants dans le processus Les décisions

Si vous êtes doué pour la prise de décision et que vous voyez facilement des solutions, mais que vos dirigeants ne veulent pas vous laisser agir de manière indépendante, proposez-leur de prendre des décisions en privé avec eux. Recueillez des informations et présentez-les-leur. Définissez chaque problème aussi précisément que possible. Proposez une variété de solutions, en tenant compte de leurs valeurs, motivations, priorités et objectifs. Expliquez les implications de chaque décision telles que vous les voyez. Demandez ensuite une décision.

S'ils ne veulent pas parvenir à une conclusion, demandez leur avis. Essayez de trouver les solutions qu'ils préfèrent et celles qu'ils rejettent d'emblée. De cette façon, vous pouvez découvrir ce qu'ils pensent et essayer de restreindre les options. S'ils ne prennent toujours pas de décision, essayez de les amener à s'engager sur un délai.

Revenez ensuite plus tard pour essayer de prendre la décision.

Demandez ce que vous devez faire lorsqu'une décision *doit* être prise

Si vous avez des dirigeants qui ne vous permettent pas de prendre des décisions ou de les aider à les prendre, votre seule solution est d'être très direct avec eux et de leur poser la question en privé : « Que voulez-vous que je fasse lorsqu'une décision *doit être prise* ? être fait, mais vous n'y parvenez pas ? De

même, si vous travaillez avec des dirigeants incohérents, vous devez poser une question similaire lorsqu'ils changent d'avis : « Avant, vous aviez décidé cela ; comment veux-tu que je procède maintenant que tu as décidé cela ? »

En posant ces questions, vous remettez la balle dans le camp de vos dirigeants, là où elle doit être. Ce sont eux qui sont responsables de prendre les décisions. Mais s'ils n'assument pas leurs responsabilités, vous avez au moins une ligne de conduite qu'ils vous ont demandé de suivre dans ces situations, et lorsqu'ils changent d'avis à nouveau, vous pouvez dire avec intégrité : « La dernière fois que nous avons parlé, vous tu as dit que tu voulais que je fasse ça, et c'est ce que j'ai fait.

5. Comment travailleriez-vous avec un Leader difficile qui a des problèmes d'attitude et de caractère ?

L'un des grands dangers de travailler avec des dirigeants qui ont des problèmes d'attitude et de caractère est qu'ils essaient continuellement de vous entraîner là où ils se trouvent. Les mauvaises attitudes sont contagieuses. Il est difficile de rester positif lorsque les gens autour de vous sont continuellement négatifs. Et les gens qui trichent ou prennent des raccourcis dans leur vie vous demanderont inévitablement de faire de même, et ils ne voudront pas accepter un non comme réponse lorsque vous refuserez de partager leurs méthodes.

Les dirigeants confrontés à ce genre de problèmes sont comme des crabes dans un seau. Si vous avez déjà attrapé des

crabes ou vu quelqu'un d'autre le faire, vous savez que si vous jetez deux crabes dans un seau, vous n'aurez jamais à craindre que l'un d'eux ne vous échappe. Les crabes sont tellement concentrés à s'entraîner les uns les autres qu'ils ne pensent jamais à sortir eux-mêmes du seau. C'est probablement ce que vous ressentirez dans cet environnement. Ce sera un combat constant pour vous de conserver une attitude positive et de maintenir vos valeurs.

Si vous êtes déterminé à rester dans un tel environnement, la meilleure chose que vous puissiez faire est d'élever les gens à un niveau supérieur.

Voici comment procéder :

Vivez vous-même à un niveau supérieur

Vous ne voulez pas permettre aux compromis des autres de vous influencer à compromettre vos propres valeurs. Mais cela ne suffit pas. L'un de vos objectifs en tant que leader et personne devrait toujours être d'avoir une influence positive sur les autres dans les domaines critiques de l'attitude et du caractère. Si vos dirigeants ne sont pas forts dans ces domaines, essayez de les diriger et de les aider ainsi que vos pairs et ceux que vous dirigez.

La façon de commencer à y parvenir est de se conformer aux normes les plus élevées possibles. Vous ne pouvez pas emmener les gens là où vous n'êtes pas allé. À mesure que vous acquerez une réputation de positif et de fiable en maintenant des normes élevées envers vous-même, votre crédibilité augmentera, tout comme votre influence. Vous aurez peut-être

l'occasion d'aider les autres à réaliser qu'il existe une meilleure façon de faire les choses et de faire de meilleurs choix.

Séparez-vous autant que possible des influences négatives

Essayer d'aider les autres à être positifs et honnêtes en utilisant uniquement l'influence ne fonctionne pas toujours. Les gens ont reçu le libre arbitre et font leurs propres choix dans la vie. Si vous avez fait de votre mieux pour aider vos dirigeants mais que vous commencez à sentir leur influence affecter négativement votre attitude ou vos valeurs, séparez-vous d'eux autant que vous le pouvez. Si le temps et la distance ne semblent pas vous aider, envisagez de quitter votre poste. Aucun travail ne vaut la peine d'échanger votre intégrité.

Mettez les choses par écrit autant que possible

Dans une large mesure, vous pouvez éviter une mauvaise attitude. Cependant, vous devez vous protéger de quelqu'un qui n'a aucune intégrité. Comme je l'ai déjà dit, la meilleure façon d'y parvenir est de partir afin de ne pas devenir partie prenante de quelque chose de contraire à l'éthique. Mais si vous ne pouvez pas partir tout de suite ou si vous devez rester pour une raison quelconque, communiquez autant que possible par écrit. Vous voudrez pouvoir prouver que vous avez bien agi si, à un moment donné, votre patron est accusé d'actes répréhensibles.

6. Comment travailleriez-vous avec un Leader difficile qui agit comme un tyran ?

J'ai lu dans *Forbes* qu'une enquête menée en 2010 par le Le Workplace Bullying Institute rapporte que 35 pour cent de la main-d'œuvre américaine a subi « des mauvais traitements répétés de la part d'un ou plusieurs employés qui prennent la forme de violences verbales, de menaces, d'intimidation, d'humiliation ou de sabotage du rendement au travail ». Environ 72 pour cent de ces intimidateurs sont des patrons. [28](#) C'est un chiffre énorme, et cela indique que de nombreuses personnes qui occupent des postes ou des titres de leadership ne comprennent pas comment fonctionne un bon leadership. C'est basé sur l'invitation, pas sur l'intimidation.

Avoir des patrons qui agissent comme des tyrans rend la vie difficile. Personne n'aime se sentir bousculé. Si vous décidez de rester dans un tel environnement, le mieux est d'essayer de laisser ce qu'ils disent vous échapper comme l'eau sur le dos d'un canard. N'achetez pas ce qu'ils vendent. Cela ne va pas être facile, alors voici quelques suggestions pour vous aider :

1. Ayez confiance en votre propre valeur

L'ancienne première dame Eleanor Roosevelt a déclaré : « Personne ne peut vous faire sentir inférieur sans votre consentement. » Les dirigeants ne peuvent pas vous dévaloriser

sans votre permission. Les patrons désagréables peuvent dire tout ce qu'ils veulent sur vous ou sur vous, mais si ce n'est pas vrai, vous n'avez pas besoin d'y adhérer. Vous évitez cela en voyant la valeur en vous et en ayant confiance en elle.

"Personne ne peut vous faire sentir inférieur sans votre consentement."

-Eleanor Roosevelt

Vous avez de la valeur. Tout le monde le fait. Vous avez des talents et des compétences qui peuvent apporter une valeur ajoutée aux autres. Vous disposez de ressources et d'opportunités que personne d'autre n'a. Vous avez une valeur intrinsèque simplement parce que vous êtes un être humain. Vous devez posséder ces choses. Le philosophe et poète Ralph Waldo Emerson a dit : « Tirez le meilleur parti de vous-même, car c'est tout ce que vous avez de vous. »

Même si vous faites tout correctement, rien ne garantit que les autres ne vous traiteront pas mal. Les gens peuvent décider qu'ils ne vous aiment pas sans raison légitime. Vous ne pouvez pas contrôler cela. Soyez plutôt confiant et pensez aux paroles de Winston

Churchill, qui fut premier ministre de Grande-Bretagne pendant la Seconde Guerre mondiale : « Vous avez des ennemis ? Bien. Cela signifie que vous avez défendu quelque chose, à un moment donné dans votre vie. Développez une peau épaisse et vos critiques ne vous dérangeront pas autant.

2. N'acceptez pas le blâme qui ne l'est pas

T'appartient

L'auteur et conférencier John Killinger raconte l'histoire d'un manager de baseball d'une équipe de ligue mineure frustré par le mauvais jeu de son défenseur central. Finalement, dégoûté, il s'est dirigé vers le terrain central, a dit au joueur qu'il était hors jeu et a pris sa place lui-même.

La première balle qui est venue vers lui a fait un mauvais saut et l'a touché à la bouche. Le suivant était un ballon haut, qu'il a perdu au soleil. Cela l'a touché au front. La troisième balle était une ligne nette qu'il chargeait, les bras tendus vers l'avant pour l'attraper ; il a trébuché et la balle l'a touché à l'œil.

Lorsque la manche fut finalement terminée, il courut vers l'abri, attrapa son défenseur central par l'uniforme et cria : « Espèce d'idiot ! Votre champ central est tellement en désordre que même moi, je ne peux rien y faire ! »

Les intimidateurs recherchent toujours quelqu'un à blâmer. Ne leur permettez pas de vous blâmer pour des choses dont vous n'êtes pas responsable. Si quelque chose est de votre faute, reconnaissez-le. Si ce n'est pas le cas, refusez d'en assumer la responsabilité.

3. Refusez d'être une victime

L'une des raisons pour lesquelles certaines personnes se laissent intimider est qu'elles se sentent impuissantes à faire quoi que ce soit face à ce qui leur arrive ; ils se croient victimes. Il est important que vous ne vous permettiez pas de penser de cette façon. Vous ne pouvez pas développer l'état d'esprit d'une victime et réussir.

La Première dame Michelle Obama a expliqué : « L'une des leçons avec lesquelles j'ai grandi a été de toujours rester fidèle à soi-même et de ne jamais laisser ce que dit quelqu'un d'autre vous détourner de vos objectifs. Ainsi, lorsque j'entends parler d'attaques négatives et fausses, je n'y investis vraiment aucune énergie, car je sais qui je suis.»

Si vous savez qui vous êtes et que vous prenez les devants Avec votre approche de la vie, vous risquez moins de vous sentir victime. On ne peut pas tout faire, mais on peut faire certaines choses. Vous ne pouvez pas empêcher les autres de vous traiter mal, mais vous pouvez décider de la manière dont vous réagirez.

Albert Ellis affirmait : « En ne me souciant pas trop de ce que pensent les gens, je suis capable de penser par moi-même et de propager des idées qui sont très souvent impopulaires. Et je réussis. C'est votre objectif.

7. Comment travailleriez-vous avec un leader difficile qui joue toujours la sécurité ?

L'expert en gestion Peter Drucker a déclaré : « Il est plus facile pour les entreprises de proposer de nouvelles idées que d'abandonner les anciennes. » Pourquoi donc? Peur. Beaucoup de gens ont peur du changement, du risque, de l'échec. Ils ne veulent pas abandonner le connu parce qu'ils ont peur de l'inconnu.

Une fois, j'ai vu un article dans le *Saturday Evening Post* qui parlait de peur. Il indique que de nombreuses personnes

craignent de mourir dans un accident d'avion, mais que les chances que cela se produise sont de 250 000 contre un. Une personne est plus susceptible d'être frappée à mort par un âne que de mourir dans un accident d'avion. Les gens ont également peur d'être assassinés, mais une personne a huit fois plus de risques de mourir en pratiquant un sport que d'être abattue par un étranger. Les gens ont peur de mourir sur la table d'opération pendant une opération chirurgicale, mais ils ont vingt fois plus de risques de mourir dans un accident de voiture. Dans le même temps, des millions de personnes espèrent et prient pour gagner à la loterie. La vérité est qu'ils sont trois fois plus susceptibles d'être frappés par la foudre.

Les craintes et les inquiétudes des gens sont souvent exagérées. Bien souvent, ils ne sont pas basés sur la réalité. Pourtant, ces inquiétudes les empêchent tout de même d'être productifs et de réussir. Si vous avez des dirigeants qui jouent toujours la sécurité, vous pourrez peut-être les aider. Essayez de faire ce qui suit :

Mettez-vous à leur place

L'histoire raconte que lorsque Michael Faraday a inventé le premier moteur électrique, il voulait obtenir l'intérêt et le soutien du premier ministre britannique William Gladstone. Faraday a donc apporté à l'homme d'État un modèle simple composé d'un petit fil tournant autour d'un aimant et le lui a montré. Gladstone a montré peu d'intérêt et a demandé : « À quoi ça sert ? »

Réfléchissant rapidement, l'inventeur a répondu : « Un jour, vous pourrez le taxer. » Faraday n'a pas essayé d'expliquer

l'appareil. Il n'a pas essayé de persuader Gladstone. Il s'est simplement mis à la place de son interlocuteur. Et ça a payé. Il a reçu le soutien qu'il souhaitait.

Si vous voulez essayer de vous mettre à la place de vos dirigeants, posez-vous trois questions :

- **Où étaient-ils?** Cela concerne leurs expériences. Quel est leur parcours ? Qu'ont-ils fait dans le passé ? Quel genre de choses leur sont arrivées qui pourraient leur faire craindre le changement ?

- **Que ressentent-ils ?** Cela concerne leurs émotions. La plupart des gens qui ne prennent pas de risques ont peur. Essayez de découvrir non seulement ce qu'ils ressentent, mais aussi comment ils traitent leurs émotions et gèrent des choses comme le stress.

- **Que veulent-ils?** Cela concerne les attentes. Qu'est-ce qui compte vraiment pour eux dans la vie ? Quels sont leurs espoirs et leurs rêves ? Mon ami Zig Ziglar a dit : « Vous pouvez obtenir tout ce que vous voulez dans la vie, si vous aidez suffisamment de gens à obtenir ce qu'ils veulent. » Si vous savez ce qu'ils veulent et si vous les aidez à l'obtenir, vous obtiendrez peut-être aussi ce que vous voulez.

L'expert commercial Tom Hopkins, qui a écrit *Comment maîtriser l'art de vendre* , conseille que si vous souhaitez conclure une affaire, vous devez voir à travers les yeux du client. La même chose est vraie lorsque vous travaillez pour des dirigeants faibles. Si vous voulez les comprendre et travailler avec eux, vous devez voir les choses de leur point de vue. C'est la meilleure façon de les aider, ainsi que vous-même.

Reconnaissez leurs sentiments

Les dirigeants qui évitent les risques le font généralement parce qu'ils n'ont pas la confiance nécessaire pour croire en leur propre réussite. Ne rejetez pas ces sentiments de peur et d'incapacité. Reconnaissez-les plutôt. Et dans la mesure de vos possibilités, aidez-les à remporter de petites victoires. Cela peut les aider à renforcer leur confiance.

Aidez-les à agir

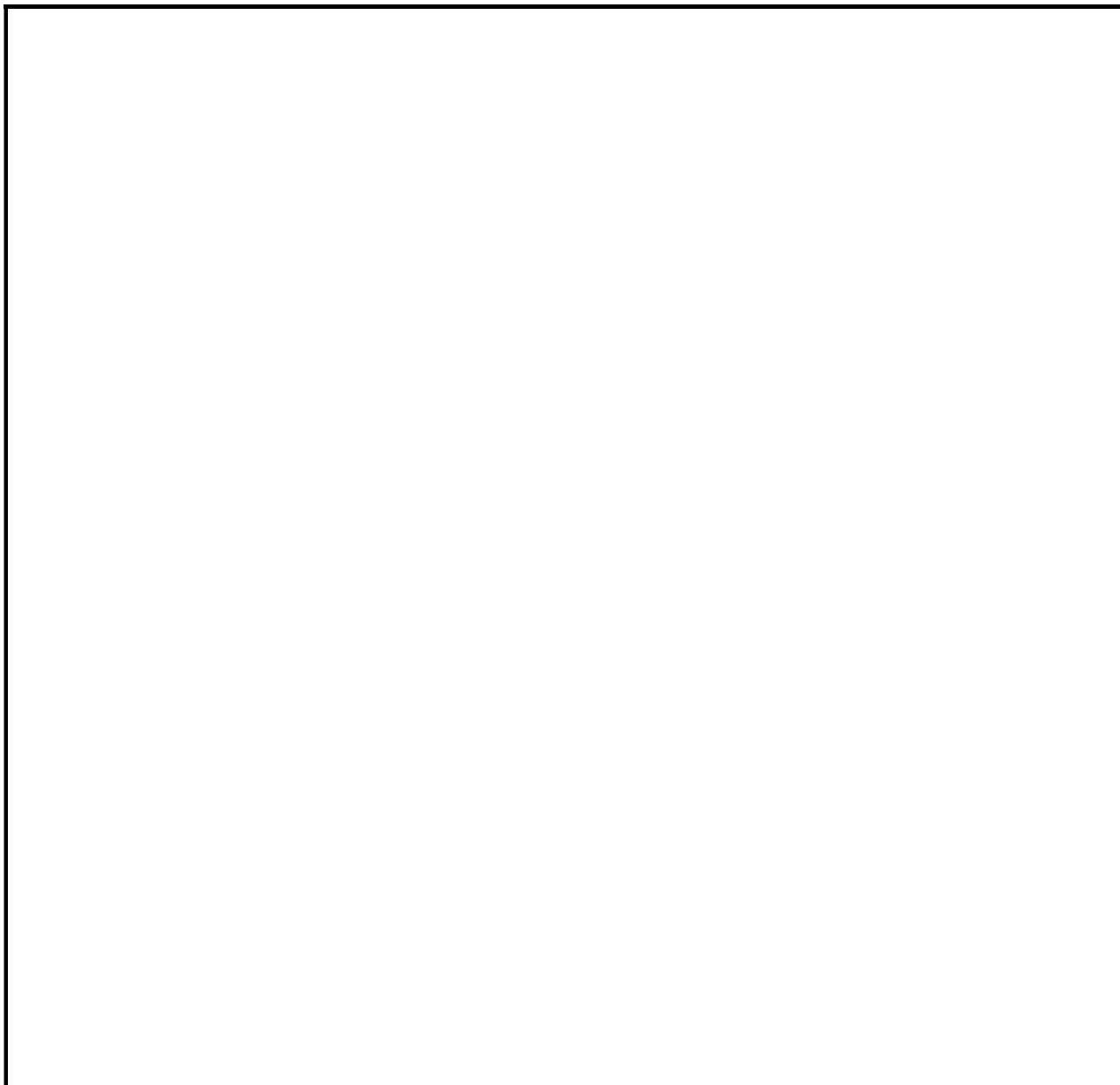
Parfois, ce dont les gens ont besoin, ce sont des faits. Ils doivent voir la plus grande valeur d'un changement spécifique. Oui, nous pouvons tous être blessés. Nous pouvons tous échouer et nous échouons parfois. Mais le progrès comporte toujours des risques. Aidez vos dirigeants à peser les gains et les pertes potentiels d'une action par rapport aux gains et aux pertes potentiels de l'inaction. Si vous pouvez supporter le pire, prenez le risque. Comme l'a dit le général George S. Patton : « Un bon plan vigoureusement exécuté dès maintenant vaut bien mieux qu'un plan parfait exécuté la semaine prochaine. »

**8. Si quelqu'un qui avait un niveau
supérieur
Poste que vous n'aviez pas
Bonnes compétences en leadership,
comment
Souhaitez-vous gérer l'organisation
de manière respectueuse ?**

Souvent, les personnes qui travaillent pour des patrons ayant de faibles compétences en leadership tentent de lutter contre la situation. C'est une approche qui ne fonctionnera probablement pas. Au lieu de cela, ils doivent essayer d'aider leurs patrons à réussir, car si *nous* voulons réussir, nous devons essayer d'aider les autres à réussir. Nous ne pouvons pas affaiblir nos dirigeants et espérer que notre équipe réussisse. Et s'ils sont intelligents, ils comprendront qu'ils ne peuvent pas réussir sans nous. Nous avons besoin les uns des autres.

1. Comprenez votre leader

Lorsque les gens me demandent comment travailler avec des dirigeants pauvres, je constate souvent qu'ils ne connaissent pas vraiment ces dirigeants. Ils sont tellement préoccupés par ce que leurs dirigeants ne font pas bien qu'ils n'essaient même pas de découvrir qui ils sont. C'est une erreur. Pour vous aider, vous devez les aider. Pour les aider, vous devez savoir ce qui les intéresse.



Demandez à votre chef...

- **Quel est ton cœur ?** Ce sont les choses qui intéressent vos dirigeants. Dans la mesure où cela est en votre pouvoir, fournissez-les.
- **Quel est votre espoir ?** Ce sont les choses que vos dirigeants veulent faire. Dans la mesure où ils correspondent à vos valeurs, faites-en la promotion.

- **Qu'est-ce qui vous fait souffrir ?** Ce sont les choses que vos dirigeants veulent éviter. Dans la mesure de vos possibilités, protégez-en vos dirigeants.

Comment puis-je aider? Il y a beaucoup de choses que vos dirigeants veulent faire mais ne peuvent pas faire seuls. Votre tâche consiste à collaborer avec eux pour réaliser ces tâches.

Au fur et à mesure que vous apprendrez à connaître vos dirigeants et que vous vous efforcerez de les aider, vous commencerez à les considérer d'abord comme des personnes et ensuite comme des leaders. Votre communication avec eux s'améliorera. Votre connexion aussi. Vous pourriez même commencer à aimer travailler ensemble.

Lorsque nous effectuons notre propre travail et accomplissons avec succès nos missions, nous nous plaçons dans une position de promotion. Lorsque nous contribuons au succès de nos patrons, ils sont en mesure de s'élever. Ce faisant, devinez qui ils veulent emmener avec eux ? Les gens qui les

aident à gagner. Comme le dit John Mason : « Rendre les autres meilleurs est un boomerang ».

2. Comprenez votre rôle de support

Même si vos compétences en leadership peuvent être supérieures à celles des personnes pour lesquelles vous travaillez, si vous voulez réussir, vous devez jouer votre rôle. Vous avez été embauché pour jouer un rôle de soutien. Faites de votre mieux pour le réaliser avec excellence.

3. Fleurissez là où vous êtes planté

Peu de choses impressionnent les dirigeants, qu'ils soient forts ou faibles, comme un travailleur qui est à la fois un débutant et un finisseur. Si vous faites preuve d'initiative et êtes autonome et faites votre travail avec joie, tout le monde voudra travailler avec vous. Si vous respectez vos tâches et vos engagements, les gens vous confieront de plus en plus de responsabilités. La mesure d'une personne n'est pas ce qu'elle dit lors de la réunion du personnel, mais plutôt ce qu'elle fait une fois la réunion terminée.

4. Élevez-vous au-dessus des autres avec une bonne attitude

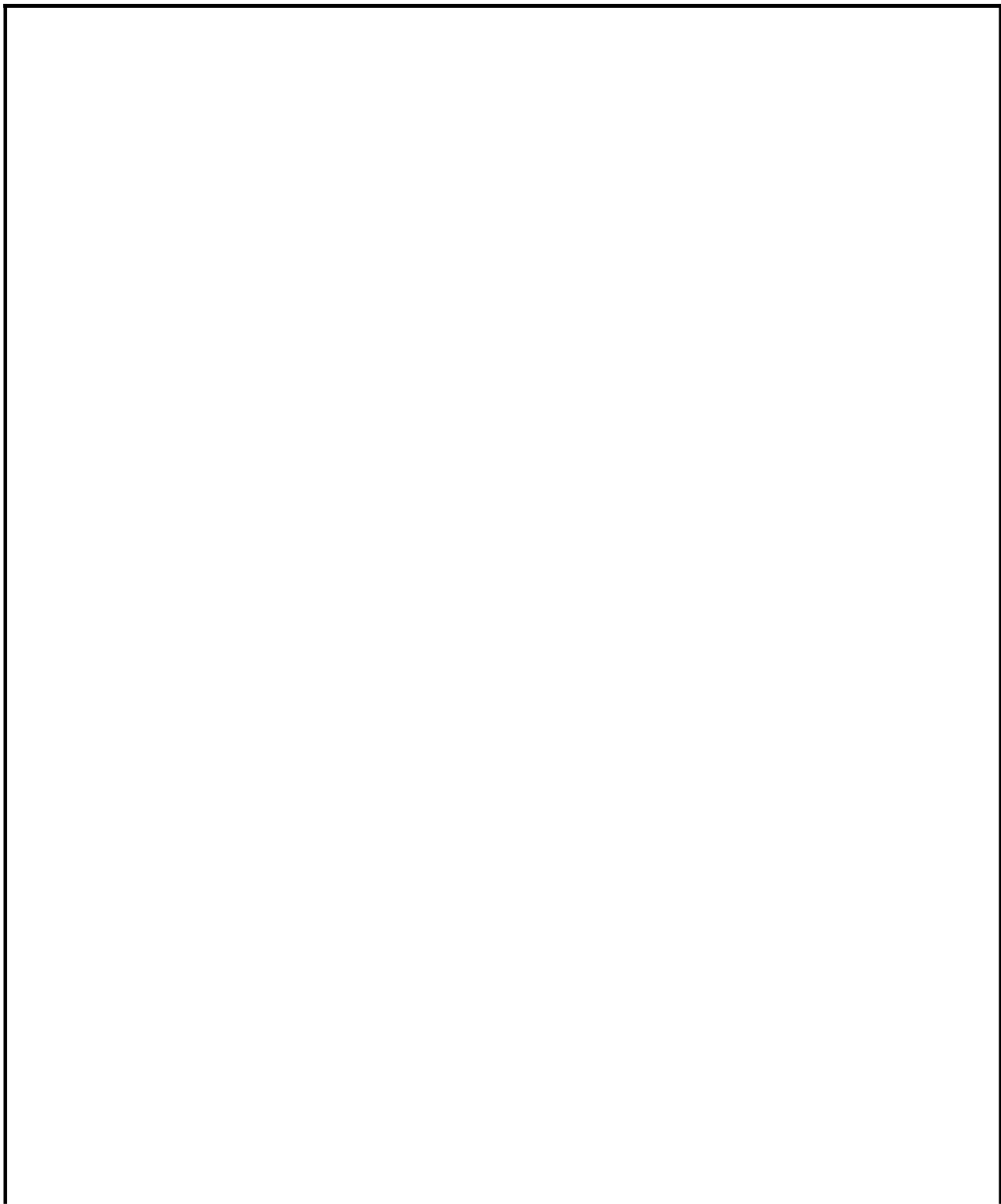
Il est difficile pour la plupart des gens qui travaillent pour des dirigeants faibles de maintenir une bonne attitude. Si vous pouvez être positif et solidaire alors que tous ceux qui vous entourent sont négatifs ou se plaignent, vous vous démarquerez et les gens seront attirés par vous. N'oubliez pas que les bons employés ne sont pas des personnes confrontées à un certain ensemble de circonstances ; ce sont des gens avec un certain ensemble d'attitudes.

5. Réussir selon leurs conditions

Lorsque vous travaillez au sein d'une organisation avec des dirigeants au-dessus de vous, votre succès se déroule généralement selon les conditions de quelqu'un d'autre. Vous n'êtes pas en charge de la définition du succès. On ne peut pas réécrire les règles du jeu. La voie du succès a été tracée par d'autres. La seule chose que vous pouvez faire est de réussir selon les conditions des autres. Cette idée peut vous frustrer, mais la réalité est que chacun est responsable envers quelqu'un et doit réussir selon les conditions des autres.

**Les plus grandes récompenses de la vie viennent de votre moi intérieur, des choix que vous faites, de la façon dont vous décidez de vivre, quelles que soient les circonstances.
vous-même dedans.**

En fin de compte, la seule chose que vous puissiez faire est de mener votre vie. Si vous ne le faites pas, d'autres le feront, en déterminant ce qui vous arrivera. Les plus grandes récompenses de la vie viennent de votre moi intérieur, des choix que vous faites, de la façon dont vous décidez de vivre, quelles que soient les circonstances dans lesquelles vous vous trouvez.



Questions liées à la navigation dans les transitions de leadership

1. Quel est le bon moment pour qu'un leader à succès accède à un nouveau poste ?
2. Quelles mesures un leader peut-il prendre pour mettre en œuvre les changements dont une organisation a besoin pour réussir mais hésite à les mettre en œuvre ?
3. Comment puis-je changer mon état d'esprit de celui d'un producteur à celui d'un leader ?
4. En tant que leader entrepreneurial d'une organisation en croissance rapide, comment puis-je savoir si je dois transférer mon rôle pour créer une structure et une stabilité, ou embaucher des dirigeants pour répondre aux nouveaux besoins ?
5. Quels principes de leadership permettent à un leader défaillant de diriger à nouveau avec succès ?
6. Pourquoi certains dirigeants n'arrivent-ils pas à avoir de successeur ?
7. Quelles sont les choses les plus importantes qu'un leader qui quitte un poste peut faire pour assurer le succès de la personne qui reprend le rôle ?
8. Comment gérez-vous votre départ et l'annonce de la nouvelle à une équipe formidable composée de personnes formidables qui sont venues dans une entreprise parce que vous le leur avez demandé ?
9. Quel devrait être l'héritage d'un leader qui réussit ?

9

Comment puis-je réussir les transitions de leadership ?

Nous vivons à une époque de changement. On dit qu'au cours de cette décennie, il ne faut que deux jours aux gens pour créer la quantité de nouvelles informations qu'il a fallu à toute la civilisation pour créer depuis la nuit des temps jusqu'en [2003.29](#)

Et certains experts estiment que la plupart des travailleurs américains d'aujourd'hui changeront d'emploi entre quinze et vingt fois au cours de leur carrière. ³⁰L'époque où il fallait trouver un emploi et y rester jusqu'à ce qu'on reçoive une montre en or et une pension est révolue depuis longtemps.

La vie est synonyme de transition. La plupart des gens comprennent intuitivement que le monde évolue rapidement, mais ils ont encore du mal à y faire face. Brian Tracy avait raison lorsqu'il disait : « À une époque de changements rapides, rester immobile est la ligne de conduite la plus dangereuse. » Si vous n'apprenez pas à faire de bonnes transitions, soit vous vous faites écraser, soit vous êtes laissé pour compte.

L'une des caractéristiques des bons leaders est leur capacité à gérer les transitions. Cela a toujours été vrai. Ils sont capables de faire eux-mêmes des transitions en douceur. Et ils

sont également en mesure d'aider les membres de leur équipe et leur organisation à faire de même. Les questions de ce chapitre vous aideront à mieux affronter la transition et à la surmonter.

1. Quel est le bon moment pour un Un leader qui réussit va-t-il accéder à un nouveau poste ?

Les dirigeants sont souvent agités. Lorsqu'ils le font, ils commencent à explorer des opportunités et de nouvelles montagnes à gravir. Plus les dirigeants sont entreprenants, plus leur capacité d'attention est souvent courte. La clé pour savoir s'il est temps de faire la transition est de reconnaître qu'il existe deux types d'agitation : la bonne et la mauvaise.

Une bonne agitation est saine. Cela vous pousse vers l'amélioration. Cela vient de votre désir de grandir, d'avoir un plus grand impact, de servir les autres plus efficacement. Chaque décision de croissance majeure que j'ai prise dans la vie est née de cette sorte d'agitation positive. C'est venu quand je me suis dit : *je peux faire mieux que ça . Il y a plus en moi et je veux y puiser.*

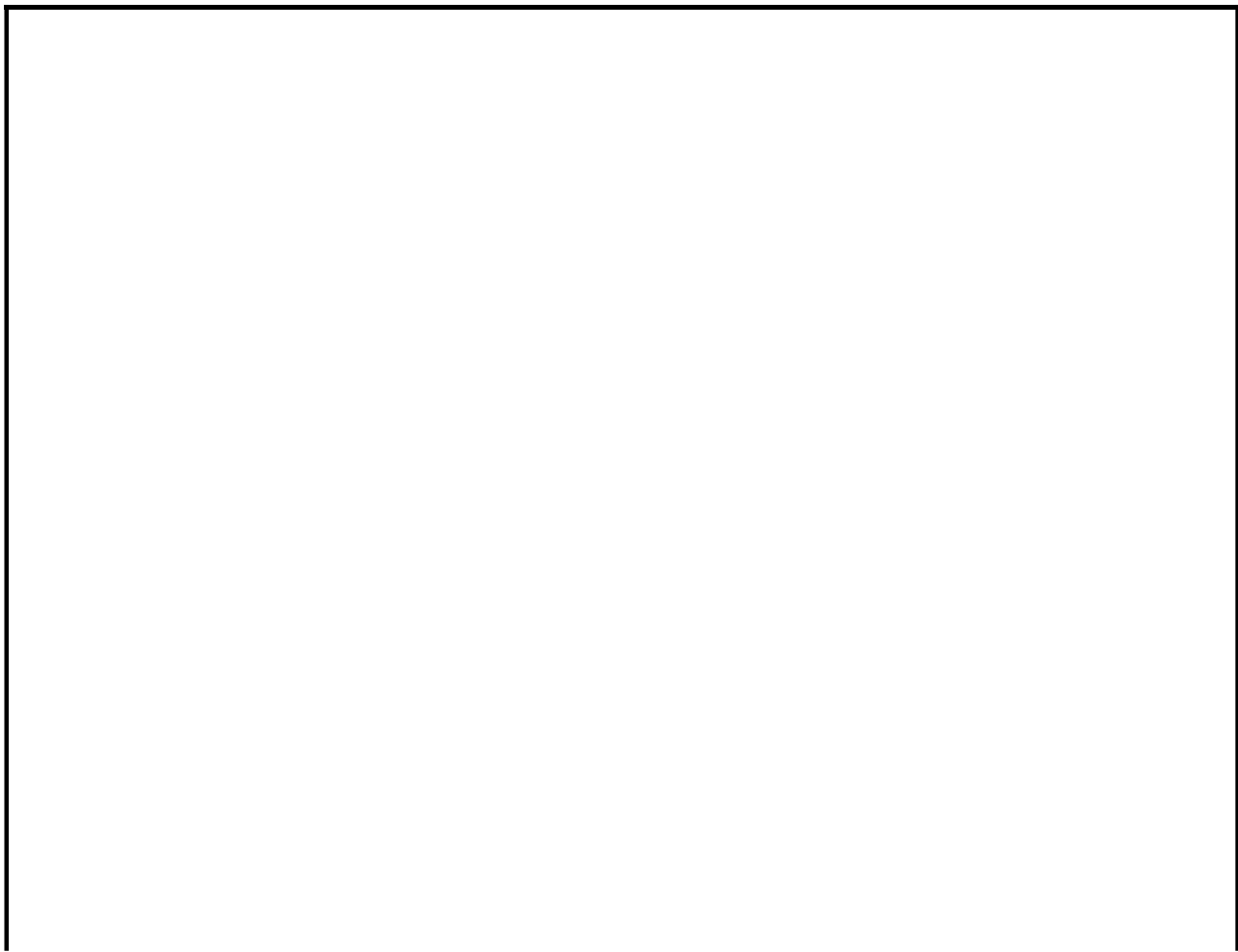
Une mauvaise agitation vient du fait de s'ennuyer ou d'être malheureux. Cela vient d'une envie d'évasion. Cela vous rend impatient. Vous sortez souvent de là où vous êtes, mais pas *vers* quelque chose de spécifique. Et par conséquent, cela peut en fait vous mettre dans une situation pire. J'ai vu de nombreuses personnes sans succès se laisser conduire par ce désir de s'échapper d'un endroit à l'autre, et au fil du temps, leur situation s'est en fait dégradée. Les personnes qui ressentent une sorte

d'agitation positive sont prêtes à rester stables jusqu'à ce qu'il y ait une opportunité de passer à quelque chose de mieux. Comme le dit mon ami Elmer Towns, co-fondateur de la Liberty University : « Ne laissez rien ; aller à quelque chose.

« Ne laissez rien ; aller à quelque chose.

—Villes d'Elmer

Il y a encore un élément à prendre en compte pour déterminer si l'agitation que vous ressentez est bonne ou mauvaise. Demandez-vous si vous avez donné le meilleur de vous-même là où vous êtes actuellement. Ne déménagez pas ailleurs avant de l'avoir fait. Ne cherchez pas à bouger juste pour vous faciliter la tâche. Pour effectuer une transition avec intégrité, vous devez avoir fait de votre mieux possible. Vous pourrez alors repartir le cœur et l'esprit clairs. En plus, on a toujours envie de repartir sur une bonne note. Si vous êtes au sommet de votre forme et que vous avez donné le meilleur de vous-même – vous êtes au sommet – vous pouvez voir plus loin que si vous êtes dans une vallée.



Reconnaissez quel genre d'agitation vous êtes Vivre

Si vous vous sentez agité et souhaitez quitter votre poste, rôle ou organisation actuel, posez-vous les questions suivantes :

1. Est-ce que j'ai envie de m'éloigner *de* quelque chose ou *vers* quelque chose ?
2. Ai-je donné le meilleur de moi-même là où je suis actuellement ?
3. Est-ce que j'essaie de m'éloigner de la douleur ou d'aller vers la croissance ?
4. Suis-je prêt à être patient et à attendre qu'une opportunité fantastique se présente ?

Une fois que vous êtes certain que votre désir de transition est motivé par les bonnes raisons, suivez les étapes suivantes pour vous aider à avancer dans le bon sens dans le processus.

1. Considérez vos possibilités

Chaque transition dans la vie est un compromis. Même lorsque vous quittez un endroit négatif, vous laissez derrière vous de bonnes choses. Même si vous occupez un poste formidable dans votre nouveau rôle, il y aura certaines choses que vous n'aimerez pas. Ce n'est pas noir et blanc. Et plus vous réussissez, plus il est difficile de faire des compromis, car vous abandonnez davantage lorsque vous faites des compromis et effectuez une transition. C'est pourquoi certaines personnes réussissent puis deviennent plates.

Comme je l'ai déjà expliqué, si vous ressentez le bon type d'agitation, vous ne serez pas poussé à passer rapidement à autre chose. La patience et la maturité vous permettront d'envisager vos possibilités alors que vous cherchez à effectuer la transition. Pendant ce temps, étudiez, réfléchissez, priez, planifiez, lisez et écrivez. Recherchez des opportunités. Interviewez des personnes qui sont en avance sur vous dans le voyage. Utilisez le temps à votre avantage.

2. Pesez les risques et les récompenses

Si vous êtes patient et gardez les yeux ouverts, vous trouverez une opportunité. Avant d'effectuer une transition, il est sage de procéder à une évaluation des risques. Parfois, lorsque je fais cela, je m'assois avec mon bloc-notes juridique et crée deux colonnes, l'une intitulée « Risque » et l'autre « Récompense ». Ensuite, je liste tous les risques et récompenses auxquels je peux penser dans les colonnes et je compare les deux. Il ne s'agit pas seulement de savoir quelle liste est la plus longue. Toutes les entrées ne sont pas égales. Un seul risque ou une seule récompense peut avoir un tel poids qu'il fait pencher la balance.

Lorsque vous évaluez les risques par rapport aux récompenses, veillez à prendre en compte les éléments qui font appel à votre passion, en leur donnant un poids supplémentaire. Et posez-vous ces questions :

- **Les récompenses potentielles sont-elles supérieures aux risques ?** Soyez aussi précis que possible sur les récompenses. Vous ne voulez pas faire un pas de géant pour

une petite récompense ou risquer gros pour le potentiel d'un petit gain.

- **Ce que vous espérez faire est-il réalisable ?** Il n'y a pas de garanties dans la vie. Vous n'êtes peut-être pas certain de votre capacité à réaliser ce que vous désirez. Mais il faut savoir qu'il est *possible* d'y parvenir.

- **Pouvez-vous vous remettre d'une baisse ?** Vous devez connaître les inconvénients et savoir que si le résultat est un désastre, vous serez en mesure de vous en remettre. C'est normal d'échouer. Il n'est pas intelligent d'échouer d'une manière dont on ne peut pas se remettre.

Il n'est généralement pas judicieux de faire une transition sans savoir clairement où vous voulez aller. Vous pouvez suivre votre instinct, mais vous ne voulez pas le faire sans être informé.

3. Recevez l'affirmation de votre intérieur

Cercle

La personne la plus importante dont vous avez besoin d'affirmation lorsque vous prenez une décision de transition est vous-même. Vous devez connaître votre propre cœur. Il faut avoir confiance. Vous ne voulez pas bouger si vous ne trouvez pas la paix en vous-même. Sinon, vous serez en proie au doute si quelque chose ne va pas. Et cela rend difficile pour vous de rester stable et de persévérer.

La personne la plus importante dont vous avez besoin d'affirmation lorsque vous faites un la décision de transition, c'est vous-même.

Cela dit, il est sage que vous obteniez l'avis des personnes les plus proches de vous et des personnes avisées qui vous précèdent. J'ai demandé conseil à des personnes pour chaque transition majeure que j'ai fait. J'ai demandé conseil par souci de clarté, mais pas par souci de confiance. Les opinions, pensées, perspectives et expériences des bonnes personnes peuvent apporter énormément de clarté. Ils peuvent clarifier les choses pour vous rapidement. D'autres personnes peuvent vous aider à avoir une vision d'ensemble, surtout lorsque vous avez plongé dans les détails. Si votre décision est bonne, leur contribution devrait vous le rendre plus clair.

4. Agissez et avancez

En fin de compte, si vous pensez que la décision de transition est la bonne et que vous savez où vous désirez aller, vous devez agir. J'ai connu beaucoup de gens qui n'ont pas franchi le pas alors qu'ils le pensaient devoir et qui ont ensuite regretté de ne pas l'avoir franchi. La plupart des gens que je connais qui essaient, prennent des risques et échouent sont satisfaits parce qu'ils ont eu le courage d'essayer. Ils ont du respect pour eux-mêmes, même s'ils n'ont pas obtenu ce qu'ils attendaient. Tout le monde ne s'attend pas à atteindre le sommet, mais tout le monde aimerait y tenter sa chance.

L'indécision et l'inaction sont ce qui blesse la plupart des gens. Ceux qui ne franchissent pas le pas quand ils pensent qu'ils devraient le faire meurent lentement. Ils réfléchissent à ce qui aurait pu se passer, surtout lorsqu'ils atteignent la quarantaine ou la cinquantaine. La plupart des décisions que les gens regrettent dans la vie sont celles qu'ils prennent et qui conduisent à l'inaction. Si vous vieillissez, la seule chose pire que de ne pas avoir pris de décision quand vous étiez plus jeune est de ne pas la prendre maintenant si vous le pouvez encore. Ne vivez pas votre vie hantée par la question « Et si ? »

Je n'ai jamais eu une clarté totale lorsqu'il était temps pour moi de faire un changement. Je n'ai jamais eu de vision dans laquelle tout était prévu pour moi. Mon besoin de transition est toujours apparu lorsque j'ai commencé à me sentir insatisfait et à réfléchir à d'autres possibilités. Quand je suis au bon endroit et que je fais la bonne chose, je ne pense à aucune autre possibilité.

J'adore ce que je fais et je ne peux pas imaginer faire autre chose. Je suis excité et je veux que tout le monde autour de moi soit excité. Je veux qu'ils aient la chance de s'impliquer et de bénéficier de ce qui se passe. Lorsque je commence à ressentir une certaine insatisfaction, c'est souvent parce que je n'arrive plus à grandir et que ma situation actuelle limite mon potentiel. C'est à ce moment-là que je commence à m'ouvrir à d'autres possibilités et à passer d'un sentiment intuitif de transition au processus plus concret que j'ai décrit.

2. Quelles mesures un leader peut-il prendre pour mettre en œuvre les changements dont une organisation doit être Réussi mais résiste à la réalisation ?

L'ancien président américain Woodrow Wilson a déclaré : « Si vous voulez vous faire des ennemis, changez quelque chose. » Peu de gens aiment le changement et l'accueillent. Avant, je pensais que les dirigeants aimaient le changement et que leurs adeptes ne l'aimaient pas, mais la vérité est que les dirigeants ne l'aiment pas plus que quiconque, à moins que ce ne soit leur idée !

"Si vous voulez vous faire des ennemis, changez quelque chose."

—Woodrow Wilson

Tout changement ne représente pas un progrès, mais sans changement, il ne peut y avoir de progrès. Et c'est souvent aux dirigeants qu'il appartient d'initier et de mettre en œuvre les changements. Mais voici la bonne nouvelle : si les gens ont besoin de changement, ils se tournent souvent vers les dirigeants pour obtenir de l'inspiration et des conseils. Le leader des droits civiques Martin Luther King Jr. a observé : « Les gens sont souvent amenés à défendre des causes et s'engagent souvent dans de grandes idées par l'intermédiaire de personnes

qui personnifient ces idées. Ils doivent trouver l'incarnation de cette idée dans la chair et le sang pour pouvoir s'y engager.

Si vous vous trouvez dans une position où vous êtes le leader qui doit mener la charge du changement, gardez à l'esprit les directives suivantes :

**Changez ce qui doit être changé, pas
Ce qui est facile à changer**

Lorsque les organisations rencontrent des difficultés, les dirigeants savent instinctivement que des changements doivent être apportés. La question est de savoir s'ils apporteront les changements réellement nécessaires ou simplement cosmétiques. Les changements esthétiques sont relativement faciles à apporter. Ils donnent l'impression d'un changement, mais ne produisent souvent pas de résultats positifs.

Les changements qui peuvent faire une différence sont plus difficiles à réaliser. Changer la culture organisationnelle lorsqu'elle est malsaine, par exemple, est difficile. Il en va de même pour le changement de valeurs. Ou les dirigeants et la manière dont ils sont développés. Mais ce sont ces types d'efforts qui changent réellement une organisation.

La deuxième organisation que je dirigeais avait atteint un plateau avant mon arrivée. Dans un effort pour recommencer à progresser, il a apporté des changements, mais ils n'étaient que cosmétiques. Elle a changé de nom – une stratégie commune qui n'apporte que peu de bénéfices positifs si elle est la seule chose qui est mise en œuvre. Il a apporté des améliorations

mineures à l'installation. Cela a modifié les horaires des réunions. Ces choses n'ont pas créé de croissance.

Ce qu'il fallait changer, c'était la culture. Dès mon arrivée, j'ai commencé à développer et à équiper des leaders. Ce fut un processus lent et difficile. Mais cela a créé un changement durable. Au bout d'un an, l'organisation commença à se développer. Il n'a pas fallu longtemps avant que nous commencions à planifier la construction d'installations plus grandes.

Au moment où j'écris ces lignes, je travaille actuellement à faciliter un changement majeur dans l'une de mes organisations, EQUIP. Depuis plus de dix ans, nous formons des leaders et nous avons connu beaucoup de succès. EQUIP est l'organisme de formation au leadership le plus performant au monde, ayant formé plus de cinq millions de dirigeants dans presque tous les pays du monde. Mais je pense qu'EQUIP est capable de faire plus. Nous travaillons à passer de la formation à la transformation. Nous voulons avoir un impact significatif sur les populations des pays où EQUIP opère.

Cela signifie-t-il un changement facile ? Non. Y a-t-il une garantie que nous réussirons ? Non, mais nous faisons de notre mieux, car si nous *réussissons* , nous contribuerons à transformer la vie des gens. Et si vous aidez suffisamment de personnes à se transformer, elles transformeront leurs nations.

Lâchez prise d'hier pour pouvoir aller vers demain

Bill Gates, co-fondateur et ancien PDG de Microsoft, a déclaré un jour : « Dans trois ans, tous les produits fabriqués par mon entreprise seront obsolètes. La seule question est de savoir si nous allons le rendre obsolète ou si quelqu'un d'autre le fera. En raison de la rapidité de l'évolution technologique actuelle, les personnes qui travaillent dans ce domaine acceptent qu'elles doivent abandonner hier et accepter le changement pour le bien de demain. Ceux d'entre nous qui ne sont pas techniques ou qui ne travaillent pas dans des secteurs connexes semblent avoir plus de difficultés avec ce concept.

Les auteurs et consultants Eric Harvey et Steve Ventura affirment : « Nos cerveaux sont comme des placards. Au fil du temps, ils se remplissent de choses que nous n'utilisons plus, de choses qui ne nous conviennent pas. De temps en temps, il faut les nettoyer. » Si vous voulez mener le changement, vous devez nettoyer votre placard et aider les personnes que vous dirigez à faire de même. Il ne s'agit souvent pas simplement d'un exercice pratique ou intellectuel ; c'est aussi une question émotionnelle.

Reconnaissez l'importance du passé. Honorez les personnes qui ont apporté des contributions passées. Mais montrez-leur aussi pourquoi ils ne peuvent pas rester là où ils sont et pourquoi l'endroit où vous souhaitez les emmener est bien meilleur.

Communiquez le message avec simplicité et puissance

Les bons leaders prennent le complexe et le simplifient. C'est la caractéristique d'un bon communicateur. Ce n'est pas facile, mais qui a jamais dit que le leadership était censé être facile ?

Il y a un grand pouvoir dans un message simple et clair. Un très bon exemple du pouvoir de communication d'un leader nous vient du leadership de Roberto Goizueta chez CocaCola Company dans les années 1980. Goizueta a été l'un des PDG les plus prospères de l'histoire de Coke et a fait de Coca-Cola la marque la plus importante au monde. L'une des choses qu'il disait souvent pour faire comprendre aux gens le potentiel de croissance du Coca-Cola était la suivante : chacun des six milliards de personnes sur cette planète boit en moyenne soixante-quatre onces de liquides par jour, dont seulement deux onces de Coca-Cola. . Quelle image claire. Comblé le « fossé des soixante-deux » est devenu une pièce maîtresse d'inspiration et de motivation au sein de l'entreprise. Les gens ont accepté le changement pour y parvenir.

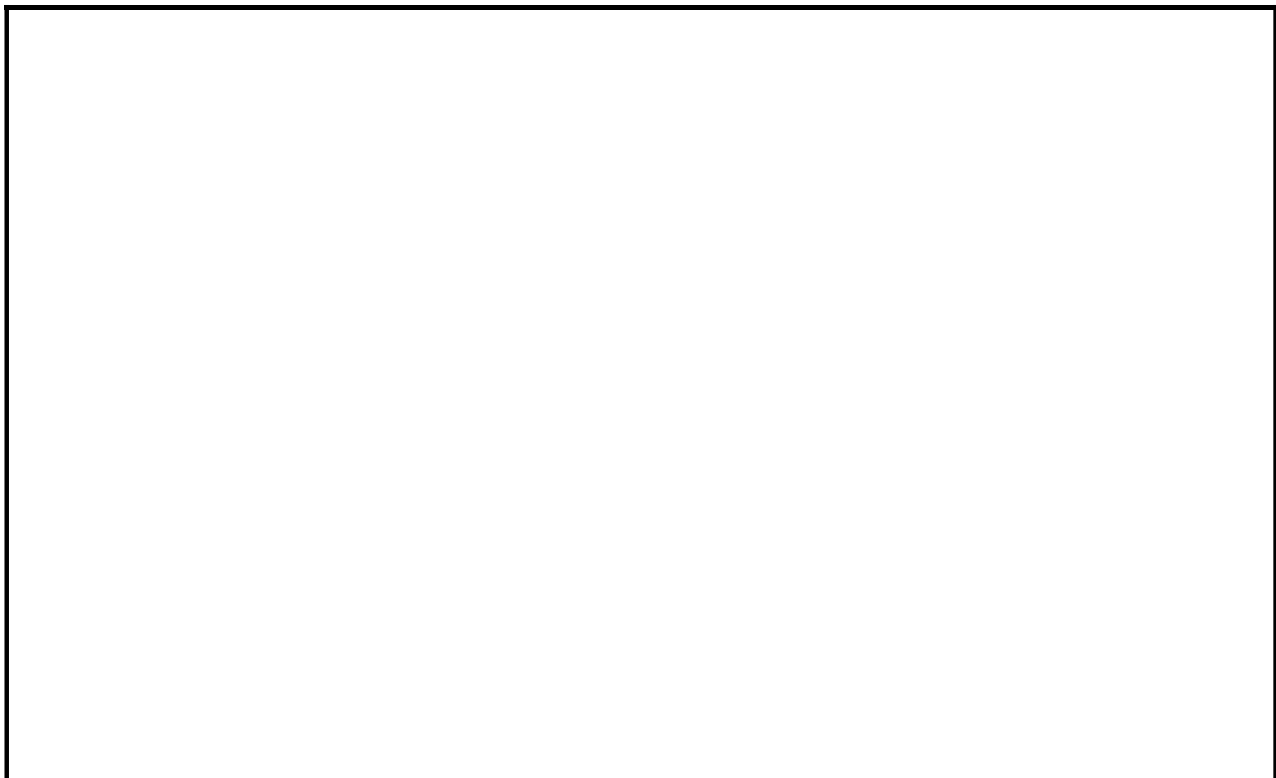
L'autre chose que vous devez faire lorsque vous communiquez votre vision du changement est de donner aux gens plusieurs raisons de le faire. Plus il y a de raisons de changer, plus les gens sont susceptibles de l'accepter. La principale raison sera certainement que c'est mieux pour l'organisation. Mais en quoi est-ce également bon pour les clients et la communauté ? Et en quoi est-ce mieux pour les personnes de l'organisation qui doivent mettre en œuvre le

changement ? Ne sous-estimez jamais l'importance de répondre à la question « Qu'est-ce que cela m'apporte ? »

Activer la confiance dans les gens

Lorsque vous travaillez à mettre en œuvre des changements, vous devez y croire. Sans conviction, vous ne vous consacrerez pas à 100 pour cent aux changements. Les gens le sentiront et ne vous suivront pas. Mais croire en cette cause ne suffit pas. Vous devez également croire aux personnes qui feront le changement. Sans cette conviction, ils n'avanceront pas. L'ancien PDG de General Electric, Jack Welch, a observé : « Chaque fois qu'il y a un changement, il y a une opportunité. Il est donc primordial qu'une organisation soit dynamisée plutôt que paralysée.

Vous dynamisez une organisation en dynamisant ses employés. Vous activez leur confiance en eux-mêmes. Votre confiance en eux leur donnera confiance en eux. Comme l'a dit J. Sterling Livingston : « Les gens performant de manière cohérente, car ils perçoivent que vous attendez d'eux qu'ils performant. »



Trouver des obstacles

Il est facile de s'habituer aux obstacles et de commencer à penser qu'ils sont normaux et qu'il n'est pas nécessaire de les changer. Vous devrez peut-être bousculer votre réflexion pour avancer. Demande toi:

1. Quels obstacles internes dois-je éliminer personnellement pour faciliter les changements nécessaires ?
2. Quelles politiques sont contraires aux changements nécessaires et comment puis-je les supprimer ?
3. Quelles tâches inutiles peuvent être éliminées pour permettre aux personnes de mettre en œuvre les changements nécessaires ?
4. Quelles ressources peuvent être libérées pour contribuer à rendre possibles les changements nécessaires ?
5. Qui essaie d'empêcher les changements nécessaires et comment puis-je amener ces personnes à changer ?

Supprimer les barrières pour les gens

Une fois que vous communiquez le besoin et la vision du changement et que vous aidez les gens à croire qu'ils *peuvent* changer, votre tâche la plus importante en tant que leader est de commencer à éliminer les obstacles qui empêcheront les gens d'exécuter le plan. Les obstacles sont généralement créés par des systèmes obsolètes, des procédures compliquées, des

personnes difficiles ou des ressources limitées. Pour trouver les barrières, sortir parmi les gens, observer ce qu'ils font et écouter leurs plaintes.

Dirigez avec rapidité

La rapidité est importante pour créer des gains à court terme. Ne sous-estimez jamais l'importance des premières victoires pour donner aux gens la confiance nécessaire pour continuer à avancer. Les victoires nourrissent la foi dans l'effort de changement. Ils donnent un élan émotionnel aux personnes qui portent et mettent en œuvre le changement. Et ils font taire les critiques. Chaque victoire contribue à créer une dynamique, qui est le meilleur ami du leader. Comme l'ancien entraîneur de football universitaire Darrel

Royal a dit : « La chance suit la vitesse. »

3. Comment puis-je changer mon état d'esprit de celui d'un producteur à celui d'un leader ?

La plupart d'entre nous ont notre première opportunité de diriger parce que nous réussissons personnellement. Nous produisons pour l'organisation, et certains dirigeants de l'organisation souhaitent que nous aidions les autres à faire de même. Lorsque cela se produit, nous devons changer d'orientation.

PRODUCTEUR : Se concentre sur les tâches

LEADER : se concentre sur l'équipe

PRODUCTEUR : Se sent indispensable dans ce qu'ils font

LEADER : Se sent responsable de ce que font les autres

PRODUCTEUR : Possède une vision tunnel

LEADER : Possède une vision d'équipe

PRODUCTEUR : Il se demande : « Comment puis-je aider ? »

LEADER : Il pense : « Qui peut nous aider ? »

PRODUCTEUR : Demande : « Que puis-je faire ? »

LEADER : demande : « Que pouvons-nous faire ? »

PRODUCTEUR : Produit par addition

LEADER : Produit par multiplication

En termes simples, pour passer du statut de producteur à celui de leader, une personne doit faire passer son esprit du *moi* au *nous* .

Si vous êtes un bon producteur, vous savez probablement à quel point vous contribuez personnellement à la vision de l'organisation. Demandez-vous : « Comment cette équipe contribue-t-elle à la vision ? et

« Comment chaque membre individuel peut-il contribuer à l'équipe ? » Votre travail consiste à maximiser les efforts de l'équipe pour réaliser la vision.

Vous devez également travailler à établir des relations avec les membres de votre équipe. Si vous êtes naturellement une personne orientée vers les tâches, cela peut être un peu exagéré. Apprenez à connaître votre équipe en tant qu'individus et essayez de vous connecter avec eux. Cherchez des moyens de leur ajouter de la valeur. Trouvez des moyens de les élever avec encouragement et gratitude. Vous ne pouvez pas vraiment savoir quelle est la meilleure contribution de chacun tant que vous ne connaissez pas tout le monde.

En tant que producteur, vous savez déjà comment gagner. En tant que leader, votre travail consiste à aider toute l'équipe à gagner. Vous savez franchir la ligne d'arrivée individuellement. Trouvez maintenant des moyens de rallier et de guider tous les membres de votre équipe pour franchir la ligne d'arrivée ensemble.

4. En tant que leader entrepreneurial d'une organisation à croissance rapide, comment savoir s'il faut

**Transitionner mon rôle pour créer
une structure et une stabilité, ou
embaucher des dirigeants pour
répondre aux nouveaux besoins ?**

Le succès dans une organisation crée souvent un besoin de changement aussi grand que l'absence de succès. Beaucoup de gens ne le reconnaissent pas. Il est évident que dans une organisation qui ne réussit pas, les dirigeants doivent créer un changement pour progresser et créer une dynamique. Cependant, lorsque les organisations connaissent un grand succès, en particulier les petites organisations, les dirigeants doivent apporter des changements pour pérenniser leur succès et accélérer leur dynamique. S'ils s'appuient trop longtemps sur les succès passés et continuent à faire ce qu'ils ont toujours fait, l'organisation finira par se heurter à un mur.

Dans les petites organisations entrepreneuriales, les hauts dirigeants sont souvent les catalyseurs de l'organisation. Ce sont eux qui voient les opportunités, produisent de l'énergie organisationnelle et créent une synergie entre l'organisation et ses clients. Leur passion et leur personnalité ont contribué au succès de l'organisation. Ils ont probablement pris la plupart,

sinon la totalité, des décisions clés. Et ils ont pu toucher tout et tout le monde dans l'organisation pour maintenir le cap.

À mesure que l'organisation grandit, ils ne peuvent plus continuer ainsi. Ils voient et ressentent le besoin de structure et de processus. La question est donc : changez-vous de rôle ? Essayez-vous de vous concentrer sur la création de stabilité et de structure pour l'organisation ?

Si vous êtes le catalyseur de votre organisation, mon conseil est de ne pas perdre vos forces. Les petites organisations sont axées sur la personnalité. La passion du leader est le moteur de tout, et le leader insuffle du feu au peuple. Dans votre besoin de résoudre des problèmes ou votre désir de vous développer, n'institutionnalisez pas votre organisation trop rapidement. Au lieu de changer de rôle, canalisez votre énergie. Voici comment:

Invitez votre entourage à vous aider à concentrer votre énergie

La plupart des dirigeants d'entreprise n'ont pas de mal à trouver des opportunités. Ils ont du mal à se concentrer sur le meilleur opportunités. Et plus les dirigeants sont doués, plus le nombre d'options qui s'offrent à eux est grand.

La plupart des dirigeants d'entreprise n'ont pas de mal à trouver des opportunités. Ils ont du mal à se concentrer sur les meilleures opportunités.

Il y a eu environ une décennie dans mon leadership où j'ai été bombardé d'opportunités, mais je n'étais pas toujours sûr de celles à saisir. J'étais encore en train de peaufiner mon leadership et ma communication, et je pouvais aller dans de nombreuses directions différentes. J'ai résolu le problème de la concentration en formant ce que j'ai appelé le Comité Hachet. Il était composé de plusieurs dirigeants clés, ainsi que de ma femme et de mon assistante. Une fois par mois, nous nous réunissions pour examiner les opportunités, discuter de stratégie et peser les choix. Ils ont partagé leurs points de vue, m'ont offert leur sagesse et m'ont rappelé de rester dans ma zone de force même lorsque je sortais de ma zone de confort. L'organisation et moi-même avons grandement bénéficié de leur contribution.

Si vous décidez de faire quelque chose de similaire, assurez-vous d'avoir les bonnes personnes dans la salle. Ils doivent comprendre l'importance de votre esprit d'entreprise et avoir la sagesse et les compétences nécessaires pour le canaliser, et non le contrôler ou essayer de l'arrêter pour leur propre confort ou convenance. Je vous recommande également de vous rencontrer assez fréquemment. Il ne s'agit pas d'une activité unique, en particulier dans une organisation entrepreneuriale, où le paysage est en constante évolution et où vous réévaluez continuellement vos opportunités. Nous nous sommes rencontrés mensuellement. Vous devrez peut-être vous rencontrer plus fréquemment. Déterminez quel devrait être votre rythme.

Faites appel à des personnes qui maximisent et amplifient votre énergie

Une fois que vous vous êtes concentré sur les choses qui ont le plus grand potentiel, vous devez en tirer le meilleur parti. L'une des choses que j'ai toujours recherchées chez les membres de mon équipe est la capacité de maximiser les opportunités qui s'offrent à nous.

Par exemple, lorsque mon organisation organise un événement au cours duquel je prendrai la parole, le temps que je dois consacrer à ma préparation personnelle est le même, que je communique devant cinquante ou cinq mille personnes. Si mon équipe peut faire le travail pour attirer plus de personnes dans la salle, cela amplifie mon énergie et en tire le meilleur parti.

Chaque expérience impliquant d'autres personnes peut être amplifiée par ceux qui comprennent la valeur d'une opportunité, l'importance du timing, la qualité de l'expérience et l'impact des chiffres. Si vous êtes celui qui voit et saisit les opportunités, rassemblez autour de vous des dirigeants et du personnel de soutien qui peuvent tirer le meilleur parti de ces opportunités.

Autonomisez les personnes qui ont des compétences et de l'énergie dans les domaines où vous en manquez

Je ne suis pas très doué en matière de structure. Je pense que trop d'organisations y mettent trop d'importance. Et je

pense que de nombreuses organisations ont recours à la réorganisation pour tenter de résoudre des problèmes lorsqu'elles ne savent pas quoi faire d'autre. Au lieu de cela, je préfère un modèle d'organisation axé sur le leadership. Mettez en place les bons dirigeants, formez-les et développez-les correctement, puis donnez-leur les moyens d'avoir un impact dans leur domaine.

Au fil des années, j'ai eu la chance d'employer de bons dirigeants qui possèdent des compétences dans des domaines où je manque ou qui manquent de patience. Ils ont mis en place une structure et des processus qui ont créé de la stabilité pour mes organisations, mais nous restons entrepreneuriaux. La structure doit servir la vision et le leadership, et non l'inverse.

À mesure que votre organisation se développe, recherchez des personnes qui partagent vos valeurs et qui apprécient profondément les opportunités et l'impact, mais qui peuvent mettre à profit leurs compétences organisationnelles pour vous aider à construire un cadre qui favorisera la croissance et servira la vision. L'énergie que vous apportez et qui se ressent déjà dans toute l'entreprise sera encore meilleure lorsqu'elle sera correctement canalisée.

5. Quels principes de leadership Permettre à un leader défaillant de diriger à nouveau avec succès ?

Lorsque les dirigeants échouent, que l'effondrement soit dû à un mauvais caractère, à un mauvais jugement ou à un manque

de compétences, l'une des premières choses à laquelle ils pensent est souvent de savoir comment revenir au leadership. Je pense que c'est tout à fait naturel, car les dirigeants aiment diriger. Cependant, je pense qu'ils se trompent s'ils ne s'arrêtent pas d'abord et ne prennent pas le temps de corriger les problèmes qu'ils ont rencontrés. S'ils ne le font pas, ils risquent fort de répéter les mêmes erreurs.

Si vous avez échoué en tant que leader et perdu votre poste, vous devez considérer les éléments suivants avant de tenter de reprendre le leadership :

Évaluation : qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?

Avant de pouvoir reprendre un rôle de leadership, vous devez résoudre tous les problèmes que vous rencontrez dans votre leadership. Vous ne pouvez pas faire cela si vous ne savez pas ce que c'est. Quelle erreur as-tu fait? Était-ce une erreur de stratégie ? Manquez-vous des compétences nécessaires pour un bon leadership ? Vos problèmes proviennent-ils d'un manque de leadership personnel ? Ce dernier problème est le problème le plus fréquent chez les dirigeants défaillants, mais il est souvent le plus difficile à résoudre par eux-mêmes. Si vous n'êtes pas sûr de ce qui n'a pas fonctionné, parlez à des personnes ayant des connaissances directes pour connaître leur point de vue.

Force émotionnelle : pouvez-vous rebondir ?

Je crois fermement que les gens doivent apprendre à échouer, et je crois qu'ils le peuvent. Cependant, cela demande de la force émotionnelle. Si vous avez échoué, vous devez être capable de faire face à votre échec, de l'admettre et de le traiter émotionnellement. Et vous devez également reprendre pied et reconstruire votre force émotionnelle et votre résilience avant d'essayer à nouveau de diriger les autres. Si vous n'avez pas retrouvé cette force émotionnelle, vous risquez de répéter les mêmes erreurs, surtout si des problèmes de caractère et de leadership personnel étaient à l'origine de vos problèmes passés.

Évolution : pouvez-vous effectuer les ajustements nécessaires à votre réussite future ?

Après avoir identifié ce qui n'a pas fonctionné et récupéré vos forces émotionnelles, il vous reste encore beaucoup de travail interne à faire. Vous devez apporter des changements en vous-même pour vous préparer au succès futur. Peut-être avez-vous besoin de vous inscrire dans un plan de croissance personnelle dans lequel vous lisez une douzaine de livres et assistez à des conférences. Peut-être avez-vous besoin de demander conseil pour vous aider à résoudre vos problèmes de caractère. Peut-être que vous devez trouver un mentor. Peut-être avez-vous besoin de poursuivre vos études. Peut-être avez-vous besoin d'une plus grande responsabilité. Vous devez le comprendre et faire les ajustements nécessaires. Si vous n'êtes pas disposé et capable de le faire, vous ne devriez probablement pas reprendre le leadership.

Une fois que vous avez fini de travailler sur vous-même, vous devez encore travailler beaucoup avec les autres. Vous devez gagner le respect et rétablir la confiance auprès des gens. Lorsque vous dirigez les autres, vous avez dans votre poche un « changement » relationnel qui vous permet de diriger. Comme l'a observé le fondateur de FedEx, Fred W. Smith : « Le leadership consiste à amener les gens à travailler pour vous lorsqu'ils n'y sont pas obligés ». Tant que vous avez de la monnaie en poche, les gens travailleront pour vous. Chaque

bonne décision, chaque victoire de l'équipe, chaque lien relationnel positif avec les membres de l'équipe crée un changement supplémentaire. Ajouter du changement prend du temps. Chaque mauvaise décision, chaque perte, chaque échec relationnel enlève le changement. La perte du changement se produit plus rapidement que le gain.

« Le leadership, c'est amener les gens à travailler pour vous quand ils ne le sont pas.

obligé. »

—Fred W. Smith

Certaines personnes utilisent leur monnaie lentement. D'autres en perdent tout en une seule action. Si vous avez échoué en tant que leader et perdu votre poste, c'est parce que vous avez manqué de changement. La dernière chose que vous avez fait de mal n'est peut-être pas la pire chose que vous avez faite. Que vous en soyez conscient ou non, c'était la chose que vous faisiez après avoir manqué de monnaie.

Si vous désirez à nouveau diriger, vous devrez rétablir la confiance et récupérer le changement relationnel. Michael Winston, consultant et ancien cadre d'entreprises *Fortune* 50, affirme : « Dans toute étude majeure sur les pratiques des dirigeants efficaces, la confiance dans le leader est essentielle si d'autres personnes veulent suivre cette personne au fil du temps. Les gens doivent considérer les dirigeants comme crédibles et dignes de confiance. L'une des façons dont la confiance se développe, que ce soit chez le leader ou chez toute autre

personne, passe par la cohérence du comportement. La confiance s'établit également lorsque les paroles et les actes sont congruents.

Le processus d'établissement de la confiance commence par être honnête et transparent sur vos faiblesses, vos fragilités et vos erreurs. Les gens ne s'attendent pas à ce que leurs dirigeants soient parfaits, mais ils s'attendent à ce qu'ils soient honnêtes. Si vous comprenez votre humanité, pouvez apprendre à l'accepter et en êtes ouvert, vous êtes en mesure de demander pardon aux gens. C'est là que commence le processus d'instauration de la confiance. Beaucoup de gens ne vous feront jamais confiance tant que vous ne demanderez pas pardon. Certains ne vous feront même pas confiance, mais si vous êtes honnête et humble face à votre échec, demandez pardon, essayez de faire amende honorable et démontrez votre volonté de changer, vous avez fait ce que vous pouviez pour aller de l'avant. Vous n'avez aucun contrôle sur si les autres vous pardonnent ou vous font à nouveau confiance. Vous ne pouvez faire tout ce qui est en votre pouvoir que pour gagner la confiance des personnes avec lesquelles vous travaillez. Assurez-vous simplement que si vous regagnez leur confiance, vous avancez avec intégrité et ne la violez pas volontairement à nouveau.

6. Pourquoi certains dirigeants ne parviennent-ils pas à avoir de successeur ?

J'ai observé qu'il y a deux raisons principales pour lesquelles les organisations n'ont pas de successeurs. La première est que certains dirigeants ne parviennent tout simplement pas à planifier leur succession. Certaines personnes n'aiment pas envisager la fin du chemin du leadership, alors elles refusent tout simplement d'y penser. Ils agissent comme s'ils allaient vivre et diriger pour toujours, et soit ils meurent tout en conservant leur position, soit ils sont expulsés une fois qu'ils ne sont plus efficaces.

J'ai entendu parler un jour d'un dirigeant qui avait fondé une organisation et avait catégoriquement refusé de créer un plan de relève. Lorsque d'autres dirigeants de son organisation l'ont poussé à le faire, il s'est accroché. Il a déclaré qu'il ne voulait pas que quelqu'un d'autre s'attribue le mérite de son accomplissement. Il voulait que l'organisation meure avec lui. Je trouve cela très égoïste.

Lorsque les organisations ne parviennent pas à trouver un successeur, ce n'est généralement pas parce que le dirigeant n'en veut pas. Le plus souvent, c'est parce que l'un des événements suivants se produit :

- **L'organisation n'accepte pas le nouveau leader.** Parfois, les membres d'une organisation sont tellement ancrés

dans une vieille pensée qu'ils ne permettent pas à une nouvelle personne de les diriger.

- **Le nouveau leader n'aime pas l'organisation.** Parfois, il n'y a pas de bonne adéquation, et cela n'est découvert que lorsque le nouveau leader prend les rênes.

- **Le nouveau leader ne correspond pas à la culture d'entreprise.** Chaque organisation a sa propre culture. Si la vision et les valeurs du leader ne correspondent pas à celles de l'organisation, il y aura un conflit.

- **Le nouveau leader ne parvient pas à apporter des changements réussis.** Parfois, la personne choisie pour succéder à un leader n'est pas aussi bonne qu'on l'espérait. L'échec peut survenir en raison d'un manque d'aptitude, de capacité, d'expérience, de connaissances ou de connexion relationnelle.

- **La vieille garde sabote les efforts du nouveau leader.** Chaque fois qu'une organisation compte des dirigeants qui croient avoir été écartés au profit d'un autre leader, il existe un risque qu'ils fassent ce qu'ils peuvent pour faire échouer le nouveau leader.

- **L'ancien leader sabote les efforts du nouveau leader.** Parfois, la personne qui démissionne a du mal à voir quelqu'un d'autre réussir à occuper le poste.

Il n'y a certainement aucune garantie en matière de succession, mais je pense que cela vaut la peine de se battre. La loi de l'héritage dans *Les 21 lois irréfutables du leadership* déclare : « La valeur durable d'un leader se mesure par la succession. »

Au moment où j'écris ces lignes, j'ai soixante-sept ans. Je ne crois pas qu'il soit temps pour moi de quitter mon poste de leader. Je pense que j'ai encore plus à donner. Mais je réfléchis à l'héritage et à la succession depuis plusieurs années maintenant. C'est mon désir de bâtir des organisations qui me survivront et continueront à faire la différence. Je m'efforce d'aider les dirigeants de The John Maxwell Company, de l'équipe John Maxwell et d'EQUIP à anticiper. Ensemble, nous planifions le jour où ma course sera terminée et où quelqu'un d'autre sera plus en mesure d'ajouter de la valeur aux gens.

7. Quelles sont les choses les plus importantes qu'un leader quittant son poste peut faire pour garantir le Succès de la personne qui assume le rôle ?

Bob Russell et Bryan Bucher, auteurs de *Transition Plan* , comparent le processus de succession à celui du passage du relais dans une course de relais, ce qui, à mon avis, est une description appropriée. Voici les points qu'ils soulignent sur la similitude des deux processus. Ils disent,

- Celui qui passe le relais doit continuer à courir à toute vapeur jusqu'à ce que le relais soit passé.
- Celui qui reçoit le bâton doit se mettre à courir avant de le recevoir.
- Les deux coureurs doivent rester dans le même couloir.
- Le relais doit être passé en temps opportun. Si l'échange est géré correctement, il est possible de gagner un pas dans la transition au lieu d'en perdre un.

Une fois le relais échangé, celui qui passe le relais ne court pas aux côtés du coureur suivant qui l'entraîne, mais s'arrête, reprend son souffle et traverse le champ intérieur pour encourager le successeur à la ligne d'arrivée. [31](#)

Si vous vous préparez à passer le relais du leadership à un successeur, cela doit être votre objectif principal en tant que leader. Jack Welch, ancien PDG de General Electric, aurait déclaré : « À partir de maintenant, choisir mon successeur est la décision la plus importante que je prendrai. Cela occupe une quantité considérable de réflexion presque chaque jour. Il a dit cela en 1991, neuf ans avant son éventuelle retraite.

Si vous envisagez une succession, que ce soit en raison d'une transition vers une autre organisation ou parce que vous pensez que votre mandat touche à sa fin, je crois que vous, votre organisation et votre successeur en bénéficierez si vous procédez de cette manière :

1. Planifiez à l'avance

En tant que leader sortant, vous devez faire de votre mieux pour vous préparer, ainsi que votre successeur et votre organisation, à la transition à venir. Il est de votre responsabilité envers les personnes que vous dirigez de rendre le changement aussi fluide que possible.

J'ai appris cela à mes dépens lorsque j'ai quitté mon premier poste de direction et que j'ai fait la transition vers une autre organisation. J'étais un jeune leader au début de la vingtaine et il ne m'est jamais venu à l'esprit de planifier un successeur. Lorsqu'il m'est apparu clairement que mon séjour là-bas touchait à sa fin et que je devais rechercher d'autres opportunités de croissance, je me suis ouvert à d'autres possibilités. Quand j'ai eu l'opportunité d'occuper un poste qui me permettrait d'élargir mon rôle de leader et d'augmenter mon impact, je l'ai saisie. Je n'ai rien fait pour préparer l'organisation que j'ai quittée à faire la transition. Je ne savais pas que je devrais le faire, et je ne savais pas comment. Ce n'est que plus tard, lorsque j'ai vu l'organisation perdre du terrain là où je l'avais laissée, que je me suis rendu compte que j'aurais dû faire quelque chose.

2. Choisissez votre successeur

Dans certaines organisations, vous ne pouvez pas choisir votre successeur. Cela est fait par un autre dirigeant ou par un conseil d'administration. Cependant, si cela est en votre pouvoir, choisissez quelqu'un qui a le potentiel de mener l'organisation plus loin que vous. De toute évidence, vous

souhaitez rechercher des talents de leadership élevés et de solides compétences pour votre secteur. Mais gardez également à l'esprit combien de temps la personne aura le potentiel de diriger. Russell et Bucher expliquent que Zenith, acteur de longue date dans l'électronique grand public, a commencé à décliner lorsque son fondateur a cédé l'entreprise à un successeur âgé de soixante-dix ans. L'homme n'a dirigé l'entreprise que deux ans avant de se retirer.

Planification de la relève

- 1. Prépare toi.** De nombreux dirigeants ont du mal à abandonner leur position de leader. Certains ne peuvent pas le gérer émotionnellement. Certains ne se

sont pas préparés financièrement. D'autres n'en ont pas parlé avec leur famille. Préparez-vous à l'idée.

2. Recherchez plusieurs successeurs potentiels. Si vous êtes en mesure de choisir votre successeur, recherchez plusieurs personnes susceptibles de vous remplacer. Idéalement, vous auriez un bassin de personnes parmi lesquelles choisir.

3. Faites savoir à l'organisation qu'un changement se profile à l'horizon. Les transitions d'un leader à un autre peuvent être traumatisantes. Ne le lancez pas sur votre peuple. Faites-leur savoir à temps si cela est en votre pouvoir.

Jack Welch a déclaré à propos de son processus de sélection : « Je voulais choisir quelqu'un assez jeune pour occuper ce poste pendant au moins une décennie. Même si un PDG peut avoir un impact immédiat, j'ai toujours pensé que les gens devaient vivre avec leurs décisions et surtout avec leurs erreurs. Je l'avais certainement fait. Quelqu'un qui dispose de moins de temps pourrait être tenté de prendre des mesures folles pour apposer son empreinte sur l'entreprise. J'en ai vu trop d'exemples.

Vous êtes probablement naturellement attiré par les personnes de votre propre tranche d'âge. Oiseaux d'une plume volent ensemble. Si vous avez mon âge, ne vous permettez pas de penser aux successeurs de votre génération. Atteindre le fond. Recherchez de jeunes leaders avec du potentiel. Ils n'ont peut-être pas autant d'expérience ni d'expérience, mais ils

donnent à l'organisation de meilleures chances de réussir à long terme.

3. Préparez votre successeur

Concentrez vos efforts pour donner au prochain successeur toutes les opportunités possibles d'assumer des responsabilités, de prendre des décisions et d'influencer l'organisation *avant* la transition. L'auteur sur le leadership, Marshall Goldsmith, a raison lorsqu'il dit : « Les plans de succession ne développent personne... seules les expériences de développement développent les gens. »

Votre objectif en tant que leader devrait être de vous débarrasser de votre emploi. Développez votre successeur en tant que personne et leader. Ne pensez pas uniquement en termes de travail. Essayez de vous reproduire. Équipez et responsabilisez votre successeur au point qu'il puisse faire le travail aussi bien que vous, et plus encore. Si vous donnez tout ce que vous pouvez et que vous l'ajoutez à tout ce qu'ils apportent, vous donnez à la personne et à l'organisation de bonnes chances de réussir.

Votre objectif en tant que leader devrait être de vous débarrasser de votre emploi.

4. Prenez soin de toute affaire inachevée

Si vous quittez une organisation sur une bonne note, vous avez probablement une vision claire de votre organisation. Cela signifie que vous savez où se situent les problèmes. Personne n'est mieux placé que vous pour s'occuper des affaires en suspens. Vous avez le respect des gens et vous avez le pouvoir

de résoudre les difficultés de votre successeur. Alors pourquoi ne pas faire ça ? Vous pouvez vous permettre d'encaisser des coups parce que vous avez tellement de crédibilité. Vous pouvez créer un espace pour que votre successeur puisse avancer sans ces difficultés. Quel cadeau fantastique.

5. Dites au revoir

Quand il est temps pour vous de démissionner, partez. Peu de choses sont plus débilantes pour un nouveau dirigeant que de voir son prédécesseur s'immiscer dans l'organisation et saper son leadership. Jeffrey Immelt, le successeur de Jack Welch chez General Electric, a affirmé en prenant ses fonctions de PDG : « La chose la plus importante que Jack puisse faire maintenant, pour que je puisse vraiment prendre les rênes, est de partir. Je pourrais toujours l'appeler et lui demander conseil. Mais physiquement, l'entreprise ne peut avoir qu'un seul dirigeant.

Lorsque vous quittez la direction de votre organisation, éloignez-vous. Laissez votre successeur faire le travail en dehors de votre ombre. Comme l'a observé Marshall Goldsmith : « La meilleure chose qu'un PDG puisse faire est de faire preuve d'intégrité en sortant en faisant tout son possible pour garantir le succès du prochain PDG. » Cela implique de vous retirer afin que votre successeur puisse diriger et que les membres de l'organisation puissent les suivre.

6. Soyez disponible pour votre successeur

Dire au revoir ne consiste pas en partie à offrir des conseils non sollicités. Cependant, votre successeur appréciera que vous vous rendiez disponible quand et s'il choisit de vous contacter. Il y a des choses que vous seul pouvez savoir. Vous avez une perspective unique et précieuse. Offrez-le lorsqu'on vous le demande.

J'ai mentionné que lorsque j'ai quitté mon premier poste de direction, je n'ai pas fait un très bon travail pour préparer l'organisation au succès. Lorsque j'ai quitté Skyline après vingt-six ans à la tête d'un ministère, j'ai fait un meilleur travail. Pendant quatorze ans, j'avais planifié en formant des leaders. J'ai développé le staff et ils sont devenus une équipe fantastique. J'ai également développé mon conseil d'administration. Même s'il était vrai que je n'avais pas pu choisir mon successeur, parce que cela n'aurait pas été conforme aux statuts de l'organisation, j'avais formé les dirigeants du conseil d'administration qui faisaient le choix. Et quand j'ai quitté mon poste, j'ai dit au revoir. En fait, lors de mon dernier acte officiel en tant que leader, j'ai dit à tous les membres de l'organisation que lorsque je suis parti ce jour-là, je n'étais plus leur leader.

Après avoir effectué la transition, j'ai essayé de faire tout ce qui était en mon pouvoir pour aider mon successeur, Jim Garlow, à réussir, notamment en lui gardant la porte ouverte chaque fois qu'il souhaitait discuter d'un problème ou poser des questions sur l'histoire de l'organisation. Je suis toujours heureux d'aider de toutes les manières possibles. J'aime Skyline et ses habitants, et je veux toujours le meilleur pour eux. Quand Jim gagne, les gens aussi – et moi aussi.

8. Comment gérez-vous le fait de quitter et d'annoncer la nouvelle à une équipe formidable composée de personnes formidables qui sont

venues dans une entreprise parce que vous le leur avez demandé ?

Dire au revoir aux gens peut être difficile. La chroniqueuse Ellen Goodman, lauréate du prix Pulitzer, a écrit : « Il y a un truc à la sortie gracieuse. Cela commence par la vision de reconnaître la fin d'un travail, d'une étape de la vie, d'une relation – et de lâcher prise. Cela signifie laisser ce qui est fini sans nier sa validité ni son importance passée dans nos vies. Cela implique un sentiment d'avenir, la conviction que chaque ligne de sortie est une entrée, que nous avançons plutôt que de sortir. »

Au moment où j'ai quitté Skyline, j'étais enthousiasmé par la prochaine phase de la vie, mais j'étais attristé de laisser derrière moi des gens aussi formidables. Certains membres clés du personnel étaient avec moi depuis plus de dix ans. Nous avons vécu beaucoup de choses ensemble et nous tenions vraiment les uns aux autres.

Lorsque j'ai décidé qu'il était temps de partir, je suis allé voir mes personnes clés et je les ai d'abord informées. Je sentais que je leur devais tout. J'ai également promis de les aider de toutes les manières possibles, et je suis reconnaissant d'avoir pu tenir cette promesse.

Lorsque vous effectuez une transition, peu importe si elle est nécessaire ou si vous le faites bien, vous décevrez les personnes qui vous sont chères. Vous ne devriez pas laisser cela vous arrêter si c'est la bonne chose à faire. Aidez les gens que vous pouvez. Préparez votre successeur au succès. Et repartez

avec intégrité. Vous ne pouvez pas vous attendre à faire plus que cela.

9. Quel devrait être l'héritage d'un leader qui réussit ?

Les héritages importants sont liés aux personnes. Dans cent ans, tout ce qui comptera, ce sont les personnes avec lesquelles vous serez en contact de telle manière que vous aurez ajouté de la valeur et du sens à leur vie.

J'ai passé une grande partie de ce chapitre à discuter de la succession et de la manière de passer le relais du leadership à d'autres dirigeants. Le commentateur politique Walter Lippmann a déclaré : « Le test final d'un leader est qu'il laisse aux autres la conviction et la volonté de continuer. » En fin de compte, si votre peuple ne peut pas y parvenir sans vous, vous n'avez pas réussi à former d'autres dirigeants.

Nous avons tous entendu dire que « lorsque l'élève est prêt, le professeur apparaît ». Je crois aussi que lorsque le professeur est prêt, l'élève apparaît. Il y a des gens dans votre monde qui seraient ravis d'apprendre de vous – pas seulement la personne qui vous succédera à votre poste de direction, mais des personnes dans tous les domaines de votre vie.

Je crois que le plus grand héritage qu'un leader puisse laisser est d'avoir formé d'autres leaders. Développez-les aussi largement et aussi profondément que possible. J'ai passé plus de trente ans à enseigner le leadership à des dirigeants de tous horizons et de près d'une centaine de pays. Mes organisations ont formé des millions de dirigeants dans presque tous les pays. Au cours des dernières années, j'ai commencé à investir

personnellement dans des coachs et des conférenciers qui enseignent activement aux autres les valeurs et les principes que j'adhère. Et j'investis profondément dans une poignée de leaders de mon entourage.

Si vous souhaitez laisser un héritage, investissez dans les gens et encouragez ceux que vous développez à transmettre tout ce qu'ils ont appris de vous à d'autres qui feront de même. Ce qui compte dans ce monde, ce sont les gens, pas l'argent, la renommée, les bâtiments, les organisations ou les institutions. Seulement les gens.

Il y a de nombreuses années, je suis tombé sur un poème intitulé « The Bridge Builder » de Will Allen Dromgoole. Il résume l'attitude des dirigeants qui bâtissent un héritage. Ça dit,

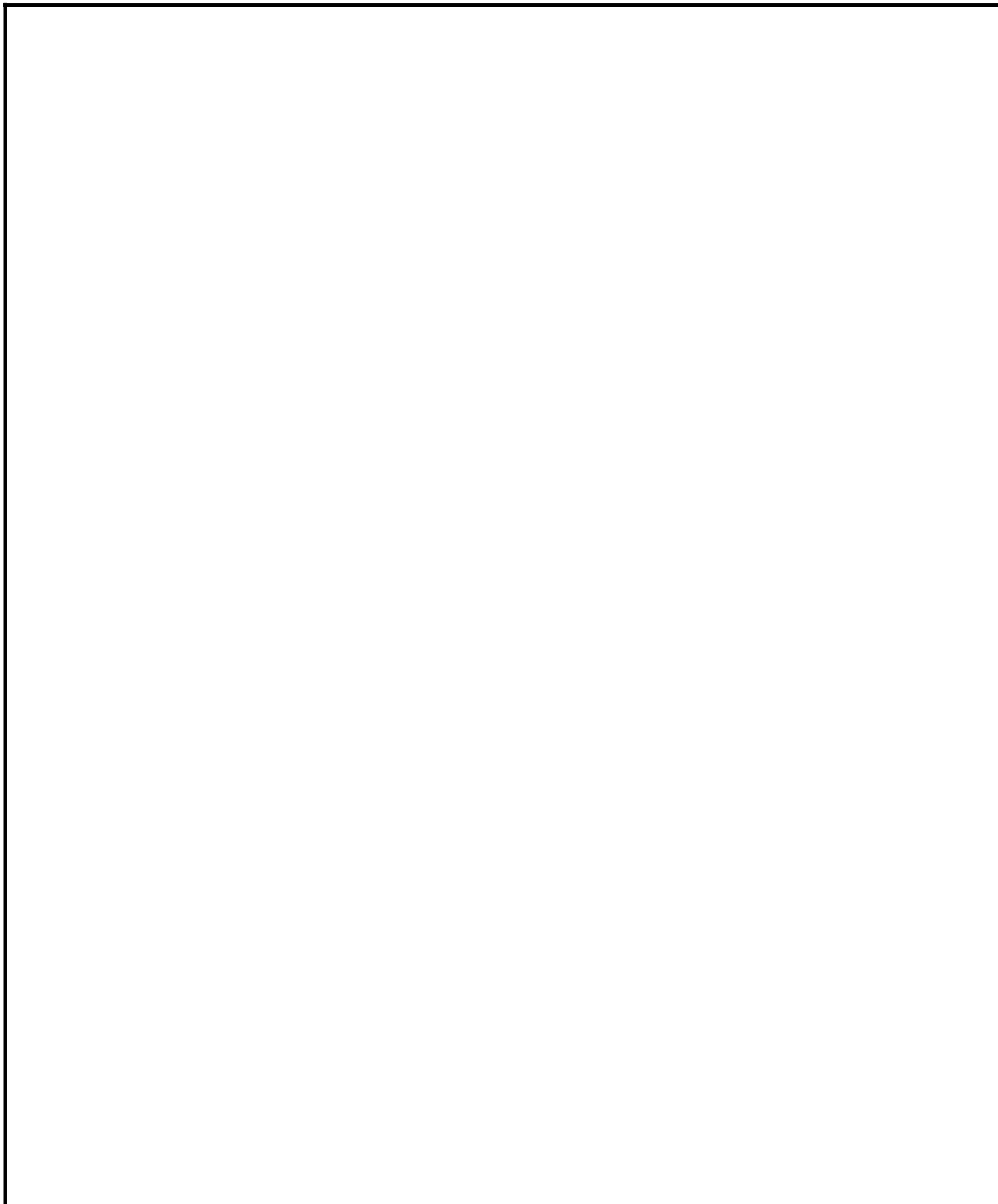
*Un vieil homme marchant sur une route solitaire,
Je suis venu le soir, froid et gris,
Vers un gouffre vaste, large et abrupt,
Aux eaux froides et profondes.
Le vieil homme a traversé dans la pénombre du
crépuscule,
Le ruisseau roulant n'avait aucune crainte
pour lui ; Mais lorsqu'il fut en sécurité, il
se tourna de l'autre côté, et construisit un
pont pour enjamber la marée.*

*« Vieil homme », dit un compagnon de voyage à
proximité,*

*« Vous gaspillez vos forces en construisant ici.
Votre voyage se terminera avec le jour qui passe,
Vous ne passerez plus jamais par là.
Vous avez traversé le gouffre, profond et large.
Pourquoi voudriez-vous construire ce pont le
soir ?
Le constructeur leva sa vieille tête grise,
« Bon ami, sur le chemin que j'ai parcouru, dit-
il, me suit aujourd'hui Un jeune dont les pieds
doivent passer par ce chemin. Le gouffre qui
n'était rien pour moi,
Ce jeune blond peut être un piège.
Lui aussi doit traverser dans la pénombre...
Bon ami, je construis ce pont pour lui.*

La réussite vient aux personnes capables de faire de grandes choses par elles-mêmes. Le succès vient lorsqu'ils amènent leurs abonnés à faire de grandes choses pour eux. Mais un héritage n'est créé que lorsque les dirigeants mettent leurs collaborateurs en mesure de réaliser de grandes choses sans eux. L'héritage des leaders qui réussissent se perpétue à travers les personnes qu'ils touchent tout au long de leur parcours. Les seules choses que vous pouvez changer de façon permanente sont le cœur des personnes que vous dirigez.

**L'héritage des leaders qui réussissent se perpétue à travers les personnes
qu'ils touchent
le long du chemin.**



Questions liées au développement des leaders

1. Quelle est la meilleure façon d'identifier le potentiel de leadership chez les autres ?
2. Le développement des leaders est-il davantage un art ou une science ?
3. Comment aidez-vous les gens à réaliser le talent qui est en eux ? Comment aider les gens à croire en eux-mêmes ?
4. Comment pouvez-vous aider les gens à atteindre leur potentiel maximum lorsqu'ils sont dans leur zone de confort et ne souhaitent pas la quitter ?
5. Comment déterminez-vous combien de temps accorder à quelqu'un que vous développez ?
6. Quand relâchez-vous ou « abandonnez-vous » les personnes que vous dirigez, après avoir fait tout ce que vous pouvez pour les aider à grandir ?
7. J'ai donné aux autres le pouvoir de diriger et de revenir seulement pour les retrouver sans progrès et revenir à faire les choses à l'ancienne. Que dois-je faire différemment ?
8. Comment pouvons-nous surmonter la déception lorsque nous investissons beaucoup de temps, d'argent, de travail et de cœur dans nos futurs dirigeants et qu'ils partent ?
9. Quelle est la chose la plus importante qu'une personne doit apprendre pour devenir un leader parmi les leaders ?

10. Comment intégrer les gens dans votre entourage ?

dix

Comment puis-je développer des leaders ?

Tout dépend du leadership. Si vous voulez maximiser votre potentiel et faire la différence, vous devez devenir un meilleur leader. C'est la clé de la réussite personnelle. Si vous voulez avoir un impact sur votre monde, vous devez aider les autres à devenir de meilleurs leaders.

Les dirigeants sont difficiles à trouver, difficiles à former et difficiles à retenir. Ils veulent suivre leur propre chemin. Mais former des leaders est peut-être l'activité la plus gratifiante que vous puissiez entreprendre au cours de votre vie.

1. Quelle est la meilleure façon d'identifier le potentiel de leadership chez les autres ?

Si vous souhaitez former des leaders et maximiser votre impact dans ce monde, la question la plus importante que vous puissiez vous poser est de savoir comment identifier les leaders potentiels. Votre réussite dépend plus de votre capacité à trouver et à attirer de bonnes personnes que de toute autre chose.

Comme le dit Lou Holtz, entraîneur de football universitaire à succès et ami : « J'ai entraîné de bons joueurs et j'ai entraîné de mauvais joueurs. Je suis un meilleur entraîneur avec de bons joueurs.

Vous ne développerez de bons leaders que si vous trouvez des personnes dotées d'un fort potentiel de leadership. Cela devient beaucoup plus facile si vous savez ce que vous recherchez. Est-il possible de trouver des personnes par essais et erreurs ? Bien sûr. Est-ce efficace ? Pas vraiment.

**Vous ne formerez de bons leaders que si vous trouvez des personnes dotées de solides
Potentiel de leadership.**

Avez-vous déjà cherché un livre inconnu sur des étagères mal organisées ? Quand tu ne sais pas ce qu'est un livre à quoi ressemble, ou si vous ne vous souvenez plus du titre, cela peut prendre une éternité pour le trouver. Vous sortez un livre de l'étagère. *Non ce n'est pas ça*. Et un autre. Et un autre. C'est un travail fastidieux et vous pourriez être tellement découragé que vous abandonnerez. Mais qu'en est-il lorsque vous recherchez un livre que vous connaissez bien ? Peut-être vous souvenez-vous de sa couleur distincte ou de l'apparence de la police sur le dos. Même sans lire aucun des mots sur la couverture, vous pourrez peut-être l'identifier d'un simple *coup d'œil* . Il est beaucoup plus facile de trouver quelque chose quand on sait ce que l'on cherche.

Je recherche depuis si longtemps des personnes ayant un potentiel de leadership que j'ai une idée précise de leur apparence. Lorsque j'ai débuté dans le leadership, ce n'était pas le cas. Maintenant que je forme des leaders depuis près de quarante ans, c'est une seconde nature. Je souhaite partager avec vous ma liste de critères afin que vous puissiez vous aussi repérer les personnes ayant un potentiel de leadership, les recruter dans votre équipe et commencer à les développer.

1. Les dirigeants sont des catalyseurs

Tous les dirigeants que j'ai connus ont eu la capacité de faire bouger les choses. C'est souvent ainsi qu'ils sont reconnus pour la première fois. Ils ressemblent à l'homme maigre et flétri de la plaisanterie sur le camp de bûcherons. Le petit vieillard entra dans le siège social d'une entreprise forestière de l'ouest du Canada.

«J'aimerais un travail de bûcheron», dit-il.

Le contremaître a essayé de le dissuader de cette idée. Après tout, il était petit. Il était vieux. Et il avait l'air trop frêle et faible pour un travail aussi exigeant. Inébranlable, le vieil homme a pris une hache et a abattu un énorme arbre en un temps record.

« C'est tout simplement stupéfiant », a déclaré le contremaître. « Où as-tu appris à abattre des arbres comme ça ?

"Eh bien," dit le vieil homme, "vous avez entendu parler du Sahara Forêt?"

Le contremaître a répondu : « Vous voulez dire le désert du Sahara. »

"Bien sûr," répondit le vieil homme, "c'est comme ça que ça s'appelle maintenant."

Quand je vois quelqu'un qui peut faire bouger les choses, cela attire mon attention. La capacité de faire bouger les choses ne fait pas automatiquement d'une personne un leader, mais je n'ai pas encore rencontré de leader qui n'avait pas la capacité de faire bouger les choses.

2. Les dirigeants sont des influenceurs

Le leadership est une influence, donc bien sûr, les dirigeants potentiels doivent avoir la capacité d'influencer les autres. L'influence est quelque chose qui ne peut être délégué. Quiconque veut diriger doit le posséder, au moins dans une certaine mesure.

Lorsque vous examinez les dirigeants potentiels et essayez d'évaluer leur niveau de leadership, faites attention à ceux qu'ils influencent. Influent-ils uniquement leurs amis et leur famille ? C'est un niveau d'influence assez faible. Si d'autres travailleurs de leur service ou de leur équipe sont influencés, cela montre un plus grand niveau de capacité. Lorsque des travailleurs extérieurs à leur service ou à leur équipe suivent, cela est encore plus prometteur. Si leurs collègues les suivent, ils ont développé une assez grande influence. Et s'ils vous influencent, vous et d'autres personnes, plus qu'eux en matière de leadership, cela indique une certaine capacité. Ces personnes sont déjà en tête et sont très prometteuses.

D'où vient l'influence ?

- **Caractère** : qui ils sont
- **Relation** : qu'ils connaissent
- **Connaissances** : ce qu'ils savent
- **Communication** : comment ils se connectent
- **Passion** : ce qu'ils ressentent
- **Expérience** : Où ils ont été
- **Succès passés** : ce qu'ils ont fait

Capacité : ce qu'ils peuvent faire

Ces facteurs se réunissent en différentes quantités pour créer la recette d'influence d'un leader. Le mélange de chacun est différent, mais le résultat est le même : les gens suivent.

3. Les dirigeants bâtissent des relations

Une chose qui empêche de nombreuses personnes talentueuses et intelligentes d'être de bons leaders est le manque de compétences relationnelles. Une personne ayant de faibles compétences relationnelles peut devenir un assez bon gestionnaire, car la gestion est axée sur les systèmes et les procédures. Mais personne sans de bonnes compétences relationnelles ne peut être un grand leader.

Lorsque les membres de l'équipe n'aiment pas quelqu'un, ils essaient souvent de lui faire du mal. S'ils ne peuvent pas causer de tort, ils refuseront tout simplement d'aider. S'ils n'ont pas vraiment de choix et *doivent* aider, ils seront toujours mentalement et émotionnellement contre l'individu et espèrent qu'il ne réussira pas. Et même si la personne parvient à réussir, les victoires qu'elle remporte peuvent sembler très creuses et de courte durée. Élever quelqu'un avec de mauvaises compétences relationnelles est une recette pour l'échec.

Les bons leaders aiment les gens et les gens les aiment. Ils travaillent à se connecter avec les autres et recherchent continuellement des opportunités de se connecter. C'est pourquoi vous devez sélectionner des leaders potentiels dotés d'excellentes compétences relationnelles.

Les bons leaders aiment les gens et les gens les aiment.

4. Les dirigeants sont des rassembleurs

Les dirigeants potentiels ont la particularité de toujours « tenir la cour ». D'autres personnes sont attirées par eux. Ils veulent entendre ce qu'ils disent. Ils aiment être avec eux parce que des choses passionnantes se produisent. Ces personnes sont souvent drôles et divertissantes. Ils semblent simplement posséder la qualité d'attraction. Les gens aiment passer du temps avec eux.

Quand les dirigeants parlent, les gens écoutent. Lors d'une réunion, les gens attendent souvent d'entendre ce que les dirigeants ont à dire. Lorsque des personnes extraverties *et sans* potentiel de leadership parlent, personne n'écoute. Ils font simplement un discours sans public. Ils ont du mal à rassembler les gens et à capter leur attention. Chaque fois que je vois une personne qui rassemble continuellement une foule, je fais attention, car je veux évaluer si cette personne possède d'autres qualités qui signifient un potentiel de leadership.

5. Les dirigeants sont des créateurs de valeur

Une fois, alors que j'étais en Afrique, j'ai eu l'occasion de faire un safari au Kenya. Alors que nous étions dans les plaines, j'ai rencontré un chef Massai. Ce fut une expérience fascinante. L'une des questions que je lui ai posées était : « Comment êtes-vous devenu chef ?

Sa réponse : « J'étais perçu comme quelqu'un qui apportait de la valeur. »

C'est ce que font tous les bons leaders : ajouter de la valeur. Ils voient leur rôle de leader comme un moyen d'aider les

autres, pas seulement eux-mêmes. Ce sont des donneurs et leur approche de la vie est très différente de celle qui prend :

Les preneurs demandent : « Que font les autres pour moi ? »

Les donateurs demandent : « Qu'est-ce que je fais pour les autres ? »

Les preneurs voient les membres de l'équipe comme des choses qui leur appartiennent.

Les donateurs considèrent les membres de l'équipe comme des personnes prêtées. Les preneurs consolident leur pouvoir pour leur gain personnel. Les donateurs partagent le pouvoir pour le bien de l'équipe.

Quelqu'un peut-il diriger les autres sans ajouter de valeur ? Certainement. Le monde est rempli de dirigeants qui poussent les autres vers le bas pour s'élever, qui mènent pour le pouvoir et les avantages. L'histoire est jonchée de tels dirigeants. Mais leur leadership est éphémère. Cela n'ajoute aucune valeur aux autres. Et son impact sur le monde est négatif. Qui veut ce genre de personne dans son équipe ?

6. Les dirigeants sont des opportunistes

Les bons leaders voient et saisissent les opportunités. Ils sont continuellement à la recherche de moyens d'aider leur organisation et de faire progresser leur équipe. Les auteurs sur le leadership James M. Kouzes et Barry Z. Posner comparent

les dirigeants aux colons qui ont fondé les États-Unis ou apprivoisé la frontière occidentale. Ils écrivent : « Les dirigeants sont des pionniers, des gens prêts à s'aventurer vers l'inconnu. Ce sont des gens prêts à prendre des risques, à innover et à expérimenter afin de trouver de nouvelles et meilleures façons de faire les choses.

« Les leaders sont des pionniers : des gens prêts à se lancer dans le inconnu. »

—James M. Kouzes et Barry Z. Posner

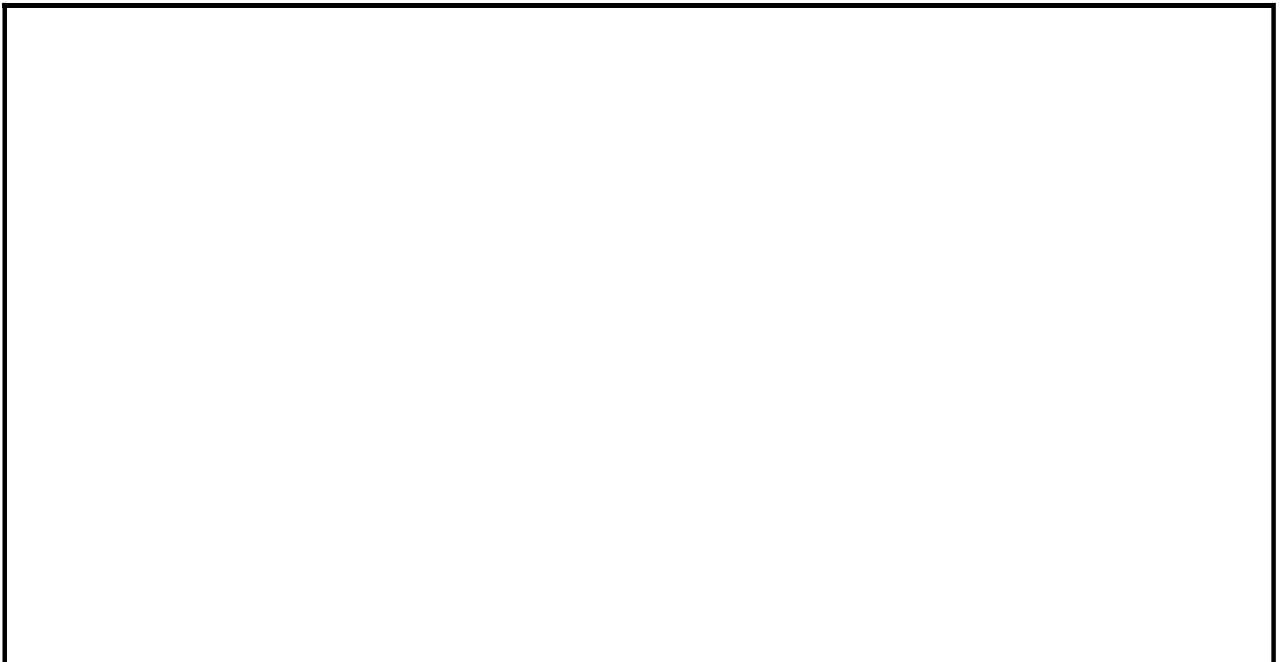
Les dirigeants, par définition, sont devant. Ils prennent de nouveaux territoires et d'autres les suivent. Les grands leaders ne se contentent pas d'envoyer d'autres personnes. Ils mènent la charge. Ils ressemblent plus à des guides touristiques qu'à des agents de voyages. Ils voient des opportunités, se préparent à aller de l'avant, puis disent : « Suivez-moi ». Lorsque vous voyez quelqu'un qui est capable de voir des opportunités et est prêt à prendre de bons risques, faites attention. Vous regardez peut-être un leader.

7. Les leaders sont des finisseurs

Le père fondateur Benjamin Franklin a affirmé : « Je n'ai jamais connu un homme doué pour trouver des excuses et doué pour autre chose. » Les dirigeants ne trouvent pas d'excuses. Ils assument leurs responsabilités, saisissent les opportunités et donnent suite. Ils respectent leurs engagements et on peut

compter sur eux pour terminer. Pour citer le vieux poème « The Welcome Man » de Walt Mason, que mon père me lisait souvent quand j'étais enfant, les dirigeants sont ceux qui « livrent les marchandises ».

L'auteur Kenneth Blanchard déclare : « Il y a une différence entre l'intérêt et l'engagement. Lorsque vous souhaitez faire quelque chose, vous le faites uniquement lorsque cela vous convient. Lorsque vous vous engagez dans quelque chose, vous n'acceptez aucune excuse, seulement des résultats. C'est ce que font les dirigeants. Ils s'engagent et donnent suite. Ils sont comme le général confédéré Jeb Stuart, qui signait ses lettres au général Robert E. Lee avec les mots suivants : « Vous pouvez compter sur vous ».



Qui sont vos dirigeants ?

Passez du temps à observer les personnes dans votre sphère d'influence. Avez-vous identifié les leaders potentiels ? Quel nom recevrait une coche pour chacune des caractéristiques de leadership suivantes ?

Catalyseur

Influenceur

Bâtitteur de relations

Cueilleur

Ajout de valeur

Opportuniste

Finisseur

Peu de choses sont plus difficiles que d'essayer d'aider des personnes sans potentiel de leadership à diriger. C'est comme envoyer des canards à l'école des aigles. Cela ne fonctionne tout simplement pas. Cependant, lorsque l'on sélectionne les bonnes personnes, les développer est un plaisir. Jack Welch a affirmé : « Si vous choisissez les bonnes personnes et leur donnez la possibilité de déployer leurs ailes – et que vous leur accordez une compensation en tant que transporteur – vous n'aurez presque pas à les gérer. » C'est ce que vous recherchez.

2. Le développement des leaders est-il davantage un art ou une science ?

Certaines personnes souhaitent former des leaders grâce à un système hautement structuré et rigide, pour essayer de les produire de la même manière que les fabricants découpent des formes dans des feuilles de métal. D'autres souhaitent que le développement de leurs dirigeants soit entièrement organique et sans planification, chaque leçon découlant de la situation actuelle. Mais la vérité est que le développement du leadership est à la fois une science et un art.

ART : basé sur l'intuition

SCIENCE : Ancrée dans les faits

ART : Reconnaître le talent

SCIENCE : Affûter les talents par la pratique

ART : des performances inspirantes

SCIENCE : évaluation des performances

ART : Développer des relations

SCIENCE : Développer les compétences

ART : Identifier les moments propices à l'apprentissage

SCIENCE : Mettre en œuvre une méthode de formation

ART : Savoir quand déménager

SCIENCE : Se préparer avant le déménagement

Daniel Goleman a fait beaucoup pour aider les gens à comprendre le côté intuitif du leadership. Ses recherches et ses écrits sur l'intelligence émotionnelle montrent que même si les qualités traditionnellement associées au leadership, telles que l'intelligence, les compétences techniques et la détermination, sont nécessaires au succès, elles ne racontent qu'une partie de

l'histoire. Les leaders efficaces possèdent également une intelligence émotionnelle, qui comprend la conscience de soi, l'intuition, une capacité d'auto-leadership, de l'empathie et des compétences relationnelles. Ces compétences « plus générales » représentent l'aspect le plus créatif du leadership et doivent être développées autant que les compétences techniques.

Daniel Goleman déclare : « Il serait insensé d'affirmer qu'un bon QI et des capacités techniques à l'ancienne ne sont pas des ingrédients importants d'un leadership fort. Mais la recette ne serait pas complète sans l'intelligence émotionnelle. On pensait autrefois que les composantes de l'intelligence émotionnelle étaient « agréables à avoir » chez les dirigeants d'entreprise. Mais nous savons désormais que, pour le bien de la performance, ce sont des ingrédients dont les dirigeants « doivent disposer ». »

Au fur et à mesure que vous développez des leaders, vous devez identifier, entretenir et développer les deux ensembles de compétences. Si vous connaissez *les 5 niveaux de leadership*, vous savez que la permission (l'aspect relationnel du leadership) et la production (l'aspect résultats du leadership) sont essentielles pour développer l'influence auprès des gens et devenir un leader efficace.

3. Comment aidez-vous les gens à réaliser le talent qui est en eux ? Comment aider les gens à croire en eux-mêmes ?

Napoléon a dit : « Les dirigeants sont des marchands d'espoir. » Ils aident les gens à croire en la vision et en leur leadership. Mais ils aident aussi les gens à croire en eux-mêmes. Ils aident les gens à transformer l'espoir en action.

L'aspect le plus gratifiant du leadership est peut-être de voir des personnes pleines d'espoir croire en elles-mêmes, se développer et devenir des leaders efficaces. Si vous souhaitez aider vos collaborateurs à faire cela, procédez de cette manière :

Trouvez la preuve qu'ils veulent grandir

Vous ne pouvez pas amener quelqu'un qui ne veut pas grandir à embrasser la croissance personnelle. En fin de compte, les gens doivent prendre cette décision eux-mêmes.

Vous ne pouvez pas amener quelqu'un qui ne veut pas grandir à adopter une approche personnelle. croissance.

Je n'ai pas toujours compris cela. Il fut un temps où je croyais que je pouvais encourager et inspirer tout le monde à entreprendre le voyage de croissance avec moi. Je ne pense plus ça. La vie est trop courte pour passer du temps à essayer de convaincre les gens de changer et de grandir tandis que d'autres qui *désirent* grandir attendent que vous leur donniez votre temps et votre énergie. Donc, si vous voulez que les gens réalisent leur talent, la première chose à faire est de connaître la différence entre ceux qui veulent grandir et ceux qui ne le veulent pas. Consacrez vos efforts au meilleur que vous avez, car ils vous donneront le meilleur retour.

Comment savoir qui veut grandir ? Attitude et efforts. Les personnes dignes de votre temps et de votre attention ont une attitude d'apprentissage. Ils sont ouverts à l'instruction et ont soif de croissance. Ils ne sont peut-être pas encore convaincus qu'ils peuvent atteindre ce que vous reconnaissez comme leur potentiel, mais ils en ont le désir. Et ils font déjà des efforts pour grandir. Leurs efforts ne sont peut-être pas stratégiques. Ils ne

sont peut-être pas concentrés. Il se peut même qu'ils ne soient pas efficaces. Mais on peut y voir une étincelle. C'est tout ce dont vous avez besoin pour commencer.

Identifiez leurs points forts

Le problème numéro un des personnes qui veulent grandir mais n'atteignent pas leur potentiel est qu'elles se concentrent sur leurs faiblesses. Pourquoi donc? Je crois que c'est parce que c'est ce qu'on leur a appris à faire pendant la majeure partie de leur vie. Pensez au moment où vous avez reçu votre bulletin scolaire lorsque vous étiez enfant. Si vous avez obtenu un A en mathématiques et un C-moins en lecture, sur quoi votre professeur vous a-t-il dit que vous deviez travailler? Votre lecture.

C'est une bonne idée quand on aborde les bases. Tout le monde doit apprendre à lire et à faire des mathématiques de base. Il est difficile de réussir dans la vie si vous ne savez pas lire un livre ou consulter une facture pour voir si vous êtes trompé. Cependant, ce n'est pas une bonne stratégie à mesure que vous vieillissez. Si vous voulez réussir, vous devez vous appuyer sur vos forces et non sur vos faiblesses. Personne ne paie pour la moyenne. Personne n'embauche volontairement la médiocrité. Les gens paient pour l'excellence. Si vous êtes au-dessus de la moyenne dans quelque chose, vous avez une chance de devenir excellent dans ce domaine. Si vous commencez comme excellent, vous avez une chance d'être génial.

Les personnes que vous dirigez ne savent peut-être pas dans quoi elles sont bonnes. De nombreuses personnes grandissent avec peu ou pas d'encouragement de la part des

adultes importants dans leur vie. Beaucoup de gens acceptent un travail pratique et ne réfléchissent jamais à ce dans quoi ils pourraient exceller. En tant que leader, vous devez aider les gens à déterminer où ils ont du potentiel et où ils devraient grandir.

Augmenter leur confiance

Il y a deux sortes de personnes qui ont confiance, celles qui ont un haut niveau de maîtrise dans leur domaine de force et celles qui n'ont aucune connaissance et pensent que tout est facile parce qu'elles n'ont jamais rien fait. Ensuite, il y a un groupe intermédiaire, qui est le plus grand. Ces personnes ont besoin de votre aide pour reprendre confiance en elles.

J'aide les gens à avoir confiance en eux en voyant leur potentiel, en attendant le meilleur d'eux et en exprimant ma confiance en eux. À mesure que les gens essaient de grandir et de relever de nouveaux défis, ils perdent généralement leur confiance en eux. Essayer de conquérir un nouveau territoire peut être effrayant. C'est pourquoi vous devez leur prêter votre confiance. Dites-leur : « Je comprends que vous êtes en voyage. Cela vous est étranger. Vous êtes peut-être un peu nerveux. C'est OK. Je crois en toi. Tout se passera bien. Vous n'y parviendrez peut-être pas du premier coup, mais vous y arriverez. Vous êtes un gagnant et vous allez gagner. Persévère."

Lorsque vous exprimez votre confiance dans les gens, cela va directement à leur âme. Cela leur donne de l'espoir. Cela attise leur sens du but. Cela les aide à être quelqu'un qu'ils n'ont jamais été auparavant et à faire des choses qu'ils n'ont jamais

faites auparavant. Savoir que vous croyez en eux les fait se soulever. Y a-t-il quelque chose de mieux au monde que d'avoir quelqu'un qui vous aime inconditionnellement et croit en vous ?

Donnez-leur un endroit pour pratiquer

Une fois que vous avez découvert que les gens veulent grandir, que vous les avez aidés à identifier leurs forces et que vous avez accru leur confiance, vous devez leur fournir un endroit où mettre en pratique ce qu'ils apprennent. La formation est bonne. Le mentorat est fantastique. Le développement est incroyable. Mais si vous ne donnez pas aux leaders émergents un lieu où pratiquer, leurs connaissances ne deviendront jamais une expérience pratique.

Le leadership est si complexe qu'on ne peut pas l'apprendre uniquement dans un livre. Vous pouvez avoir des idées. Vous pouvez ouvrir les portes mentalement. Vous pouvez comprendre des compétences, mais vous ne les acquerrez pas et ne progresserez pas si vous ne les mettez pas en pratique. Les gens doivent faire des erreurs et en tirer des leçons. Ils doivent découvrir ce qui fonctionne pour eux. Ils doivent travailler avec de vraies personnes qui ont des forces et des faiblesses, des problèmes et des bizarreries.

Entraînez-les à s'améliorer

Lorsque les gens essaient de mettre en pratique de nouvelles compétences, vous devez leur permettre d'échouer en toute sécurité. Les gens apprennent toujours plus de leurs échecs que de leurs succès. Marchez à leurs côtés pour leur assurer la

sécurité et les aider à surmonter les problèmes les plus difficiles. Partagez avec eux où ils ont commis des erreurs et comment ils peuvent les surmonter. Dites-leur sur quoi travailler. Et encouragez-les à continuer d'essayer.

Lorsque vous commencez à les coacher, vous pouvez être assez pratique. Vous pouvez rester près d'eux. Au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience, donnez-leur plus d'espace. C'est comme aider un enfant à faire du vélo. Au début, vous les démarrez avec des roues d'entraînement. Lorsqu'ils commencent à comprendre le fonctionnement de la mécanique du vélo, vous enlevez les roues d'entraînement, mais vous restez avec elles chaque minute pour les soutenir. Lorsqu'ils prennent confiance, vous les laissez partir. La première fois qu'ils équilibrent le vélo et pédalent, ils sont excités. Ils l'ont effectivement fait ! Mais bien sûr, ce n'est qu'une question de temps avant qu'ils ne tombent. Vous les surveillez, alors vous les aidez à se relever. Vous expliquez ce qui s'est passé. Vous les aidez à comprendre comment éviter le même problème, puis vous les regardez rouler encore davantage. Finalement, ils partiront seuls et n'auront plus besoin de votre aide pour rester debout.

Continuez à augmenter leurs responsabilités

À ce stade, de nombreux dirigeants font une erreur. Dès que le leader émergent atteint un certain degré d'autosuffisance, il le laisse tranquille, reconnaissant de pouvoir enfin porter son propre poids. C'est un soulagement d'avoir quelqu'un qui peut partager la charge. Mais ne vous arrêtez pas là. Si vous avez développé un leader capable de réussir de manière

indépendante, vous aurez fait plus que la plupart des autres leaders. Et vous pourriez avoir l'impression que vous avez terminé. Mais pour les meilleurs développeurs, cela ne suffit pas. Si vous continuez à travailler avec de nouveaux dirigeants et à augmenter leur niveau de responsabilité, ils continueront à grandir et à s'améliorer.

Votre objectif devrait toujours être de vous débarrasser de votre emploi. Continuez à donner de plus en plus de poids à vos dirigeants. Continuez à leur montrer les ficelles du métier. Permettez-leur de bénéficier de votre expérience jusqu'à ce qu'ils soient capables de faire votre travail. Cela demande de la sécurité de votre part. Mais si vous faites cela, lorsque viendra le temps pour *vous* d'accéder à de plus grandes responsabilités ou de relever un nouveau défi, vous aurez des personnes qui pourront intervenir et prendre votre place. Cela devrait toujours être votre objectif en tant que leader.

4. Comment pouvez-vous aider les gens à Atteindre leur potentiel maximum lorsqu'ils sont dans leur zone de confort et ne souhaitent pas la quitter ?

Beaucoup de gens n'ont pas une vision plus grande de leur vie. Et il est facile pour les gens, même ceux qui veulent grandir, de se lancer dans une ornière et rester dans leur zone de confort. En tant que leader, vous devriez essayer de les encourager à aller de l'avant et à

réaliser leur potentiel. Vous n'êtes pas responsable de leur réponse. Chaque individu doit en assumer la responsabilité. Mais vous pouvez modéliser la croissance, les encourager et essayer d'être un catalyseur de changement positif. Voici comment:

Montrez-leur une vision pour leur avenir meilleur

Si les gens ne peuvent pas entrevoir un avenir meilleur pour eux-mêmes, vous devez le leur montrer. Commencez par leur poser des questions : si vous pouviez être tout ce que vous vouliez, que seriez-vous ? Si vous pouviez faire tout ce que vous vouliez, que feriez-vous ? Si vous saviez que vous ne pouvez pas échouer, que tenteriez-vous ? Voyez ce qui bouge en eux. Beaucoup de gens ont des rêves au plus profond d'eux-mêmes qui n'ont besoin que d'un peu d'encouragement pour se concrétiser.

**Si les gens ne peuvent pas entrevoir un avenir meilleur pour eux-mêmes, vous devez le montrer
eux.**

Traitez-les non pas comme ils sont, mais comme ils pourraient l'être

J'ai appris cette leçon de mon père quand j'étais enfant. Il traitait tout le monde avec gentillesse et respect, même ceux qui le traitaient mal. Et quand il avait des conversations avec des gens à portée de voix de mon frère, de ma sœur ou de moi, il parlait de nous en termes très élogieux. Il a parlé de nous d'une manière si stimulante pour un enfant que nous avons littéralement répondu à une grande partie de nos attentes grâce à ces conversations. Nous voulions nous élever au plus haut niveau de son traitement envers nous. Je sais qu'il l'a fait exprès, et cela lui a donné beaucoup de pouvoir et a renforcé la confiance.

Si vous deviez traiter les gens autour de vous comme ils pourraient être plutôt que tels qu'ils sont, comment pensez-vous qu'ils réagiraient ? S'ils sont dans une ornière depuis longtemps, ils ne se relèveront peut-être pas tout de suite. Vous devrez peut-être continuer à parler d'eux de manière positive et à les traiter comme des personnes désireuses d'atteindre leur potentiel, mais je crois qu'avec le temps, la plupart s'élèveront. Et s'ils ne le font pas, qu'avez-vous perdu ? Rien. Essaie. Parlez positivement d'un avenir meilleur pour eux, et ils essaieront peut-être d'être à la hauteur.

Préparez-les pour une victoire

Bien souvent, les gens ne sont pas disposés à quitter leur zone de confort parce qu'ils sont convaincus qu'ils ne peuvent pas gagner. Vous pouvez changer cela en les préparant à

réussir. Si vous les mettez dans une position où une victoire facile est presque garantie, cette expérience gagnante peut les inciter à aller de l'avant.

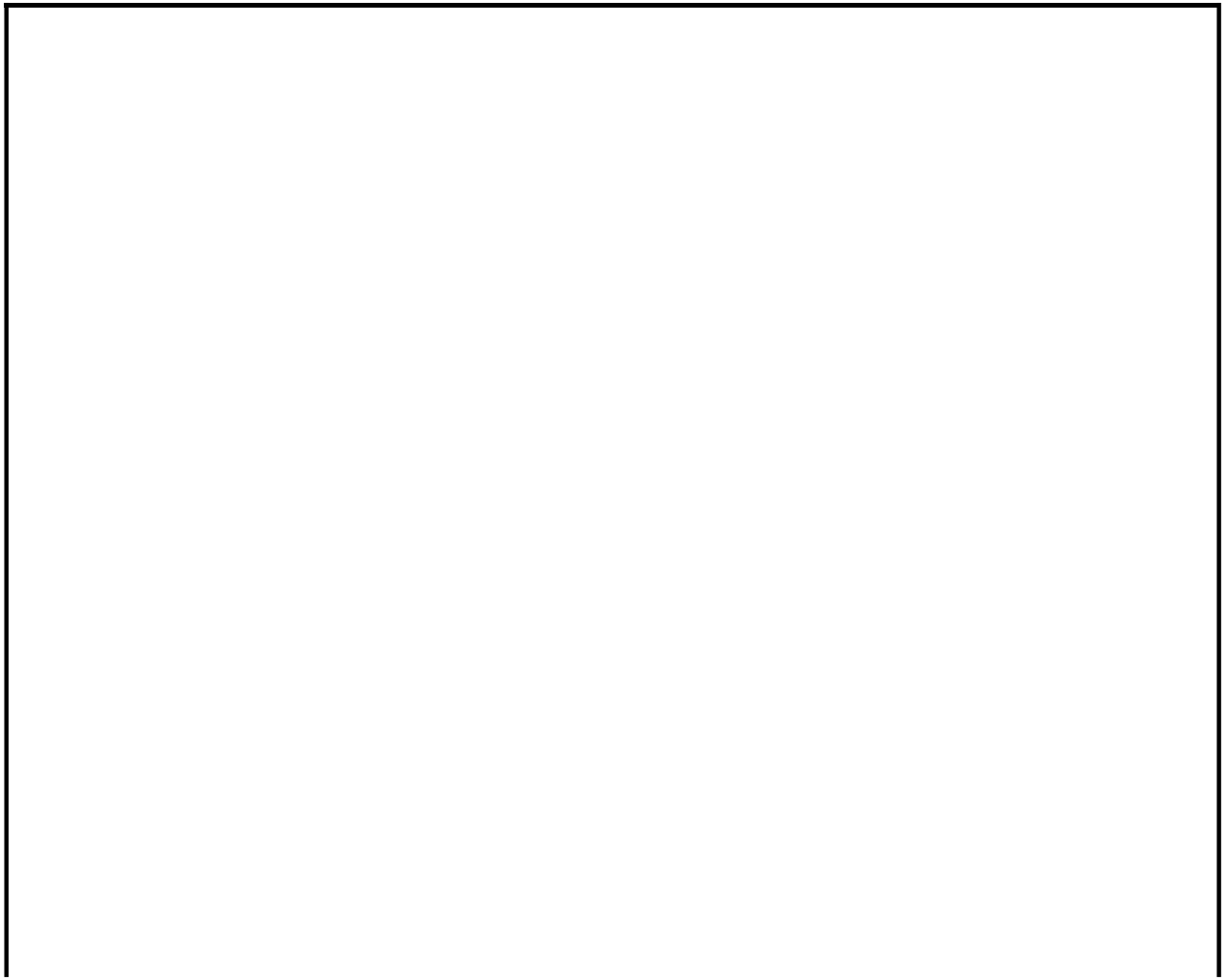
Voici un exemple de la façon dont vous pouvez faire en sorte que cela fonctionne. Si vous avez quelqu'un dans votre équipe qui, selon vous, a le potentiel pour être un vendeur fantastique, mais qui ne veut pas sortir de sa zone de confort, mettez-le en mesure de réaliser une vente facile. Si vous avez travaillé avec un client pour réaliser une vente et que vous savez que toutes les barrières ont été supprimées, que toutes les objections ont été surmontées et que le client est prêt à dire oui, ne concluez pas la vente. Dites plutôt que vous devez partir, mais demandez si vous pouvez fixer un rendez-vous pour le lendemain. Et mentionnez que vous allez amener un collègue avec vous.

Le lendemain, prenez ce vendeur qui a besoin d'une victoire pour lui donner confiance. Dites-lui que vous souhaitez qu'il parle brièvement au client, puis demandez la vente. Regardez ensuite le vendeur conclure l'affaire. C'est le genre de chose qui peut aider quelqu'un à surmonter l'obstacle et lui donner confiance.

Les bons développeurs de leaders ne font pas tout pour leur propre bénéfice. Ils font ce que font les grands formateurs, coachs et mentors. Ils font passer les besoins de l'équipe avant les leurs. Ils préparent les gens au succès afin qu'ils acquièrent confiance et expérience. Ces qualités sont importantes si vous voulez voir les gens réaliser leur potentiel.

5. Comment déterminez-vous combien de temps accorder à quelqu'un que vous développez ?

Tout le monde dans votre organisation a besoin de temps et d'aide, mais cela ne signifie pas que vous pouvez aider tout le monde personnellement. Vous devez être gentil et solidaire envers tout le monde, mais vous devez choisir qui vous allez développer. Si vous vous concentrez sur les 20 pour cent les plus performants de votre équipe, les personnes possédant les compétences les plus élevées et le plus grand potentiel de croissance, vous pouvez leur demander de vous aider à soutenir et à développer les 80 pour cent restants.



Comment identifier vos 20 pour cent les plus performants

Voici ce qu'il faut rechercher pour déterminer qui pourrait figurer dans votre top 20 % :

- **Passion** : Sont-ils excités ? Sont-ils positifs à l'égard de l'équipe ? La vision les dynamise-t-elle ? Le travail qu'ils accomplissent les satisfait-il ? Vous ne voulez pas être obligé de pousser quelqu'un à se développer.
- **Enseignement** : grandissent-ils maintenant ? Sont-ils ouverts aux nouvelles idées ? Sont-ils humbles et disposés à apprendre ? Vous voulez investir dans les gens qui ont faim.
- **Capacité** : quel est leur potentiel ? Y a-t-il beaucoup de place pour la croissance ? Possèdent-ils du talent dans le domaine dans lequel vous souhaitez les développer ? Jusqu'où pourraient-ils aller si vous les aidiez ?

Vous avez peut-être beaucoup de personnes dans lesquelles il vaut la peine d'investir. Si c'est le cas, n'essayez pas de développer plus que les 20 pour cent les plus riches. Si vous vous dispersez trop, les gens n'obtiendront pas le meilleur de vous-même. En revanche, si vous estimez que vous n'avez qu'une seule personne à potentiel, investissez en elle.

Une fois que vous avez identifié les personnes que vous souhaitez développer, demandez-leur de combien de temps *ils*

pensent avoir besoin pour réussir. Je pense qu'on ne pose pas assez ce genre de questions. La plupart du temps, les bonnes personnes réagiront de manière stratégique. Tout le monde ne le sera pas, mais les bonnes personnes le sont généralement, car elles ne veulent pas simplement traîner ensemble. Ils veulent faire avancer les choses. Ils veulent réaliser quelque chose.

Si le temps qu'ils demandent est approprié, en fonction de leur potentiel et du temps dont vous disposez, accordez-le-leur, mais faites en sorte que cela vous convienne. Demandez-leur de s'adapter à votre emploi du temps et de se rendre chez vous. Et lorsque vous vous réunissez, profitez au maximum de ce temps. Faites en sorte que cela compte.

**6. Quand relâchez-vous ou «
abandonnez-vous » les personnes
que vous dirigez,
Après avoir fait ce que vous pouvez
pour les aider à grandir ?**

De nombreux dirigeants ont du mal à savoir quand arrêter d'investir dans quelqu'un en qui ils croyaient autrefois. Certains dirigeants abandonnent trop tôt. D'autres s'accrochent à quelqu'un trop longtemps, espérant que cette personne se remettra sur les rails.

Je pense qu'il est acceptable de libérer des personnes si l'une de ces choses se produit :

Vous leur avez donné la chance de changer,
mais ils ne l'ont pas fait

Lorsque vous avez donné aux gens une voie claire vers le changement, c'est-à-dire que vous leur avez clairement expliqué *comment* ils doivent changer, vous leur avez expliqué *pourquoi* ils doivent changer et vous leur avez donné toutes les ressources nécessaires pour y parvenir. *Il est possible* qu'ils changent, mais ils ne changent toujours pas, vous devez cesser d'investir en eux.

Quand j'ai commencé ma carrière, j'ai fait pas mal de conseil auprès des gens. J'ai trouvé cela très frustrant. Lorsque les gens avaient un problème, je voyais souvent une solution claire, et tout ce que je voulais, c'était leur proposer un plan d'action et attendre qu'ils le suivent. Mais ce qui se passait généralement, c'est qu'ils venaient parler du problème, mais ne faisaient rien pour le résoudre. La prochaine fois que je les reverrais, ils me parleraient à nouveau du même problème. J'ai découvert que beaucoup de gens se préoccupaient davantage d'être entendus et compris que de changer et de grandir, et je ne pouvais pas y faire grand-chose.

Ce n'est pas le cas d'un leader. Non seulement je *peux* proposer un plan d'action à quelqu'un pour grandir, mais je suis *censé* le faire pour toute personne que je développe ou encadre. Lorsque je le fais, la personne peut choisir de suivre ou non mes conseils. Et s'il décide de ne pas suivre mes instructions, je peux choisir de ne plus lui accorder de mon temps. Pourquoi devrais-je continuer à investir dans quelqu'un qui ne veut pas suivre ma direction et grandir ? Pourquoi devrais-tu ?

Ils ont brisé la confiance

Lorsque les personnes dans lesquelles vous investissez rompent leur confiance, il est temps d'arrêter de leur consacrer votre temps et votre énergie. On dit que si vous ne pouvez pas faire confiance à tout ce qu'une personne dit, vous ne pouvez pas faire confiance à tout ce qu'elle dit. Si quelqu'un n'est plus digne de confiance, il a rompu la relation. Il n'y a pas de bonne façon d'avancer.

Vous réalisez que vous ne les embaucheriez plus aujourd'hui

Parfois, lorsque vous travaillez avec des gens pendant un certain temps, vous réalisez qu'ils n'avaient pas le potentiel que vous pensiez voir en eux lorsque vous les avez embauchés. Peut-être que vous croyiez en eux plus qu'ils ne croient en eux-mêmes et qu'ils ne répondent jamais à vos attentes. Peut-être qu'ils vivaient une saison exceptionnellement bonne lorsque vous les avez rencontrés. Ou peut-être vous êtes-vous trompé sur le talent et les compétences que vous pensiez voir.

Peu importe laquelle de ces choses est vraie, l'essentiel est que vous les connaissez désormais mieux, et vous avez peut-être réalisé que si vous embauchiez quelqu'un aujourd'hui pour remplir son rôle, vous ne le choisiriez pas. Si c'est vrai, il est temps d'arrêter d'y investir, car vous avez découvert que c'est une impasse. On ne peut pas transformer les gens en quelque chose qu'ils ne sont pas. Il est temps de passer à autre chose et de donner votre temps et votre énergie à quelqu'un d'autre qui peut aider l'équipe.

**7. J'ai donné aux autres le pouvoir
de**

**Dirigez et revenez seulement pour
trouver**

**Eux sans progrès et retour à faire
les choses à l'ancienne.**

Que dois-je faire différemment ?

Lorsque j'ai commencé à animer des conférences pour enseigner le leadership et aider les gens à apprendre à diriger, j'ai ressenti beaucoup de pression pour essayer de faire réussir les gens, mais je savais que cela ne fonctionnait pas pour tout le monde. J'ai vu certaines personnes s'envoler. Mais je pouvais voir que d'autres perdaient leur temps parce qu'ils n'apportaient aucun changement et qu'ils ne dirigeaient pas mieux les autres qu'avant la conférence.

Cela m'a énormément pesé. Je n'arrêtais pas de penser, *je dois changer ces gens*. À l'époque, je pensais naïvement qu'il était en mon pouvoir de changer les gens. Dans certains cas, je voulais plus de succès pour eux que pour eux-mêmes.

Avec le temps et l'expérience, j'ai bien sûr réalisé que je ne pouvais changer personne. Les gens doivent se changer par leurs choix. La seule chose que je peux faire est de créer un environnement positif qui encourage la croissance et le changement.

Je ne peux changer personne d'autre. Les gens doivent se changer eux-mêmes leurs choix.

S'il y a des personnes dans votre organisation ou dans votre équipe qui n'apprennent pas, ne grandissent pas et ne changent pas, et que vous n'avez pas encore créé un environnement propice à la croissance, essayez de procéder comme suit :

Traitez les plus performants comme des partenaires plutôt que comme des employés

L'une des choses les plus positives que vous puissiez faire pour vos élèves les plus performants est de réduire l'écart entre eux et vous. L'un des moyens d'y parvenir est de traiter vos meilleurs talents comme des partenaires. Votre relation de travail devrait ressembler davantage à une alliance stratégique qu'à un accord de travail traditionnel.

Qu'est-ce que cela signifie? Cela signifie qu'en tant que leader, vous ne cachez pas d'informations à votre équipe pour conserver un avantage. Vous demandez des conseils. Vous écoutez autant ou plus que vous parlez. Vous incluez votre équipe dans la formation de la vision. Vous partagez la prise de décision. Vous travaillez avec eux dans tout, plutôt que de leur confier des tâches.

Si vous faites cela de manière cohérente, vous constaterez une croissance exponentielle de vos meilleurs collaborateurs, car ils apprendront comment vous pensez. Vous constaterez également que les gens commencent à porter le poids des responsabilités et se portent volontaires pour relever des défis plutôt que de se les voir confier.

Gardez une longueur d'avance sur vos joueurs les plus forts

Vous ne pouvez pas donner le ton à l'environnement si vous ne gardez pas une longueur d'avance sur les membres les plus forts de votre équipe. Cela ne signifie pas que vous devez

tout savoir ou que vous devez être en tête du peloton dans chaque catégorie. De nombreuses personnes dans mon équipe en savent plus que moi dans certains domaines. Mais en matière de leadership, je m'efforce de rester le plus fort de l'équipe.

Ce désir de garder une longueur d'avance sur mes meilleurs me pousse à continuer de grandir et d'apprendre. En tant que dirigeants créant un environnement positif pour la croissance, nous devons continuer à grandir, lire, rechercher et interagir avec d'autres organisations et dirigeants pour rester à la pointe. Si nous faisons cela, nous serons en mesure de donner l'exemple aux autres en matière de pensée créative, de sécurité émotionnelle et de leadership serviteur.

Récompenser financièrement les performants

J'ai constaté que les meilleures personnes de mon organisation ont déjà fait la transition de la recherche du succès à la quête de l'importance. Ils travaillent pour l'épanouissement, pas pour les finances. Cependant, je me suis toujours fait un devoir de récompenser financièrement mes meilleurs talents en guise de témoignage de mon appréciation. Je ne veux jamais que les finances soient une distraction ou une épine dans le pied de mon peuple. S'ils sont bien payés, ils peuvent se concentrer sur les choses qui comptent vraiment.

Investissez dans les performants sur le plan relationnel

Lorsque les gens atteignent un certain niveau de réussite, ce qu'ils apprécient le plus, c'est le temps passé avec quelqu'un qui est en avance sur eux et qui peut les aider à avancer dans la vie. Ils désirent une bonne relation.

Encadrez vos meilleurs collaborateurs. Donnez-leur du temps en tête-à-tête. Donnez-leur accès à vous et construisez un développement relation. Vos collaborateurs les plus talentueux ont un fort désir d'apprendre et de grandir. Nourrissez ce désir. Et encouragez-les à s'engager dans ce même processus avec les personnes qui sont derrière eux et qui les suivent.

Étirez continuellement les plus performants

Un signe certain qu'une personne est très performante est qu'elle veut être mise au défi. C'est toujours vrai pour les meilleurs talents. Si votre équipe compte des personnes exceptionnelles, vous devez continuellement réfléchir à des moyens de les mettre au défi. Vous devez leur trouver de nouveaux horizons. Ne les laissez pas s'ennuyer, car s'ils le font, ils s'agiteront et commenceront à chercher d'autres opportunités.

En tant que leader, je suis responsable de créer un environnement dans lequel mes collaborateurs peuvent apprendre, grandir et réussir. Je peux les encourager, leur donner des ressources et les former. Je suis responsable de donner le meilleur de moi-même, mais pas de leur réponse. Des personnes dans lesquelles j'ai investi beaucoup d'argent reviennent vers moi et me disent : « Vous ne m'avez pas assez aidé. Vous devez m'aider davantage. J'ai besoin de plus de votre temps. Ils n'assumaient pas la responsabilité de leur propre succès.

C'est un mystère pour moi de savoir pourquoi une personne s'épanouira dans un tel environnement et une autre non. Deux personnes liront un de mes livres ou m'entendront parler. On va sortir et changer sa vie pour toujours. L'autre repartira déçu. Le même livre, la même conférence et le même orateur peuvent conduire à des réponses totalement différentes.

Donnez le meilleur de vous-même aux gens, mais ne portez pas le poids de leurs choix. Ne portez pas le poids des résultats.

Aidez qui vous pouvez et permettez aux autres de trouver un autre environnement ou un autre leader qui peut les aider.

8. Comment pouvons-nous surmonter

**Déception lorsque nous investissons
beaucoup de temps, d'argent, de
travail et**

**Cœur tourné vers nos futurs
dirigeants et ils partent ?**

Pour être honnête, on ne s'en remet pas. Le mieux que vous puissiez faire est d'essayer d'en tirer la sagesse. La perte est le début de la sagesse. La douleur et la blessure causées par le départ de personnes formidables vous obligent à accorder une plus grande attention au processus, surtout si vous avez investi massivement dans les personnes qui partent. Essayez de leur souhaiter bonne chance et ne vous permettez pas de devenir amer.

En conséquence, vous pourriez être tenté de cesser d'investir dans les gens. N'abandonnez pas le processus. Je vais vous dire pourquoi : la seule chose pire que de développer des gens et de les perdre, c'est de ne pas les développer et de ne pas les garder. Si vous arrêtez de développer les personnes, votre organisation ou votre équipe a commencé à décliner. Et il continuera à décliner tandis que d'autres organisations vous laisseront de côté. La meilleure chose que vous puissiez faire

est d'apprendre de vos expériences et de faire de votre mieux pour conserver vos personnes les plus fortes à l'avenir.

Nous vivons et dirigeons dans un monde d'agents libres. Les gens partent pour diverses raisons. Vous pourrez peut-être ou non garder tous vos meilleurs collaborateurs. Ils peuvent partir pour des raisons qui n'ont rien à voir avec vous. Mais faites de votre mieux pour les conserver. Ne leur donnez pas de raisons de partir. Rendez votre objectif plus grand que vous. Donnez-leur toutes les chances de travailler pour avoir du sens, pas seulement pour réussir. Payez-les du mieux que vous pouvez. Aidez-les à grandir. Et créer un environnement formidable qui rend très difficile le départ des gens. C'est tout ce que vous pouvez faire.

9. Quelle est la chose la plus importante qu'un leader doit apprendre pour devenir un leader parmi les leaders ?

Il n'y a qu'une seule façon de diriger des dirigeants. Devenez vous-même un meilleur leader. Les bons dirigeants ne suivent pas les pauvres. Les gens suivent naturellement des dirigeants plus forts qu'eux. C'est la loi du respect parmi *les 21 lois irréfutables du leadership* .

Lorsque les dirigeants se réunissent, ils se mesurent naturellement. Ils se testent mutuellement. Ils se défient. Certains le font avec humour, d'autres en essayant de faire sortir les gens de leur jeu. Parfois, c'est ludique. D'autres fois, ce n'est pas le cas. Mais si vous réunissez un groupe de dirigeants dans une pièce, ils seront capables de vous dire lequel d'entre eux est le plus fort. Mettez des non-leaders dans la salle, et ils ne seront même pas de la partie.

Donc, si vous voulez être un leader parmi les leaders, vous devrez mériter ce droit. Vous devrez d'abord réussir. Plus la capacité des dirigeants que vous désirez diriger est élevée, plus le succès que vous devez connaître dans votre histoire est grand. Vous devrez continuer à accroître votre capacité de leadership. Vous devrez faire de la croissance un objectif majeur et vous y consacrer. Et vous devrez également garder votre ego sous contrôle. Si vous avez un besoin compulsif d'être le chien alpha, les autres meilleurs chiens ne voudront pas travailler avec vous.

10. Comment déplacer les gens vers votre cercle restreint ?

La plupart des personnes qui font partie de mon entourage sont arrivées là-bas parce qu'elles ont fait leurs preuves ou parce que j'ai vu où elles pouvaient apporter une valeur ajoutée. La plupart du temps, les gens déterminent eux-mêmes leur longévité. De nombreux anciens membres de mon entourage sont restés avec moi pendant une saison et ont ensuite décidé de passer à autre chose. Une poignée d'entre eux sont restés avec moi depuis plus de vingt ans. Le changement, c'est bien. La principale question que vous devez vous poser est de savoir si le cercle restreint est meilleur aujourd'hui qu'hier.

Avant de penser à intégrer quelqu'un dans mon cercle restreint, je considère les éléments suivants :

Une fois

Je ne mets pas quelqu'un dans mon entourage sans avoir d'histoire avec cette personne. C'est tout simplement trop risqué. Vous devez connaître le caractère de quelqu'un avant de lui permettre de gérer des parties importantes de votre monde. Il faut aussi du temps pour développer la relation. J'ai tendance à porter des jugements rapides sur les gens. Je suis également très confiant. Je dois donc lutter contre l'envie de faire venir quelqu'un trop rapidement.

2. Confiance

Pour que votre entourage soit efficace, vous devez faire totalement confiance aux personnes qui le composent. Vous ne pouvez pas poser de questions sur leurs motivations. Si vous le faites, vous resterez toujours sur vos gardes et ils ne pourront pas vous aider comme ils le devraient.

3. Expérience

Pour faire partie de mon entourage, les gens doivent avoir de l'expérience, pas seulement une expérience professionnelle, mais une expérience de vie. Je crois que les gens ont besoin d'assaisonnement pour prendre de bonnes décisions. C'est pour cette raison que je ne veux personne de trop jeune. Il n'y a actuellement personne dans mon entourage qui soit plus jeune que la trentaine.

4. Succès

Pour qu'une personne fasse partie de mon entourage, il faut qu'elle ait connu du succès. Il faut qu'ils aient fait leurs preuves. Ils doivent posséder la capacité avérée d'ajouter de la valeur à moi et à l'organisation. Être invité à rejoindre le cercle restreint n'est pas leur chance de « réussir ». Ils doivent déjà avoir quelques victoires dans leur curriculum vitae pour être pris en considération dans le cercle restreint. Vous y entrez parce que vous êtes bon, pas parce que vous avez le potentiel d'être bon.

5. Compatibilité

La vie est trop courte pour travailler tous les jours avec des gens qu'on n'aime pas. Il n'y a personne dans mon entourage avec qui je ne suis pas compatible. Le groupe présente une variété de types de personnalité et une variété de compétences et de dons. Mais nous sommes tous sur la même longueur d'onde et nous nous entendons tous très bien. Chaque jour de ma vie, je dis aux gens de mon entourage que je les aime, et je le pense vraiment.

La vie est trop courte pour travailler tous les jours avec des gens qu'on n'aime pas.

6. Capacité

Une personne peut apporter toutes ces autres choses à la table, mais si elle n'en a pas la capacité, elle ne peut pas faire partie de mon entourage. J'avance vite, je fais beaucoup de choses et j'attends des membres de mon équipe qu'ils fassent de même. Ni moi ni le reste de l'équipe n'avons le temps d'attendre quelqu'un qui est à la traîne. Nous avons besoin que les gens suivent le rythme, et non qu'ils essaient de les aider à rattraper leur retard. Nous ne pouvons travailler ensemble que si nous sommes tous ensemble.

Trouver votre cercle intérieur

Quelles qualités exigerez-vous des personnes de votre entourage ? Votre liste est-elle la même que la mienne ? Ou avez-vous besoin de quelque chose de différent ? Pensez-y. Commencez ensuite à créer votre propre cercle restreint. Votre objectif devrait être de vous entourer d'un petit groupe de personnes qui vous aiment tel que vous êtes, possèdent la capacité de vous apporter une valeur ajoutée, ont un sentiment de loyauté envers vous et

désirent vous aider à atteindre votre objectif. En retour, vous devez les aider à atteindre le leur.

Quand j'ai eu quarante ans, j'ai réalisé que mon succès dépendrait des dirigeants les plus proches de moi dans mon équipe. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à investir massivement dans les dirigeants individuels de mon organisation et à identifier ceux qui seraient en mesure de mieux m'aider, moi et l'organisation. Au cours des quinze années qui ont suivi, j'ai toujours essayé de donner le meilleur de moi-même à mon entourage.

L'entourage de chaque leader est une bénédiction ou une malédiction. Chaque membre de votre équipe transporte deux seaux : l'un contient de l'essence et l'autre de l'eau. Quand il y a un incendie, ils utilisent un seau ou un autre. Plus vous êtes haut placé dans une organisation, plus vous arrivez tard sur la scène. Qui reçoit les questions brûlantes en premier ? Votre entourage. S'ils aiment jeter de l'essence au lieu de l'eau sur un feu, vous êtes grillé. Cela fera exploser l'organisation. Chaque personne de mon entourage se soucie de moi et de l'organisation. Chacun d'entre eux utilise le seau d'eau lorsqu'un incendie se déclare.

Mon entourage a beaucoup changé depuis mes quarante ans. J'ai changé d'organisation plus d'une fois. Les gens sont venus et repartis. De nombreux dirigeants croient et espèrent que leur entourage restera toujours le même. J'ai encadré un leader dont le groupe central était composé de cinq dirigeants. «Nous allons rester ensemble pour toujours», m'a-t-il dit. Je

savais qu'il aurait de la chance d'en avoir encore un à la fin de son mandat de leader.

Maintenant que j'approche la soixantaine, j'apprécie encore plus mon entourage qu'avant. Nous menons ensemble. Nous rions ensemble. Nous pleurons ensemble. Nous essayons de faire une différence ensemble. Je ne peux pas imaginer la vie sans eux.

Si vous n'avez pas encore développé de cercle restreint, je vous encourage fortement à le faire. Certains membres finiront par vous quitter. Certains vous feront probablement du mal. Tous vous aideront. Et vous ne regretterez jamais de les avoir réunis. Quand tu auras mon âge, tu considéreras le temps passé avec eux comme l'une de tes plus grandes joies.

Conclusion

Si vous avez abordé ce livre avec des questions sur le leadership,

J'espère avoir pu répondre à certaines d'entre elles pour vous. À mesure que vous en apprendrez davantage sur le leadership et que vous vous développerez en tant que leader, vous constaterez probablement que les questions ne finissent jamais. J'étudie le leadership depuis plus de quarante ans et je cherche toujours des réponses à de nouvelles questions. C'est au cœur de ma croissance continue en tant que leader et en tant qu'être humain.

Tout aussi important, j'espère que vous avez une nouvelle appréciation des questions et que vous avez commencé à faire du questionnement une discipline régulière dans votre vie. Chaque jour, je me pose encore les mêmes questions dont j'ai parlé au chapitre deux. Ils continuent de guider mon leadership et m'aident à être responsable des cadeaux et des avantages qui m'ont été accordés.

Et les questions que je pose à mon équipe ont été indispensables à ma réussite en tant que leader. Aucun leader ne peut tout savoir, être expert en tout ou tout faire. Il faut une équipe pour réussir. En posant des questions, j'exploite la

puissance de chaque membre de mon équipe et, ensemble, nous pesons sur les organisations.

À mesure que vous avancez, n'oubliez pas que les bons dirigeants posent d'excellentes questions. Ils ne connaissent peut-être pas toujours les réponses, mais ils s'améliorent simplement en leur posant la question.

Livres du Dr John C. Maxwell

Peut vous apprendre à réussir

Des relations

25 façons de gagner avec les gens

Devenir une personne d'influence

Les encouragements changent tout

Éthique 101

Tout le monde communique, peu se connectent

Le pouvoir du partenariat

Relations 101

Gagner avec les gens

Équipement

Les 15 lois inestimables de la croissance

Les 17 qualités essentielles d'un joueur d'équipe

Les 17 lois incontestables du travail d'équipe

Développer les leaders autour de vous

Comment les personnes qui réussissent grandissent

Equiper 101

Faites en sorte qu'aujourd'hui compte

Mentorat 101

Ma carte de rêve

*Partenaires dans la prière
Mettez votre rêve à l'épreuve
Courir avec les géants
Le talent ne suffit jamais
Aujourd'hui compte
Votre feuille de route pour réussir*

Attitude

*Attitude 101
Le faiseur de différence
Échec du transfert
Comment pensent les gens qui réussissent
Parfois tu gagnes, parfois tu apprends
Succès 101
Penser pour un changement
L'attitude gagnante*

Direction

*Les 21 lois irréfutables du leadership, édition 10e anniversaire
Les 21 qualités indispensables d'un leader
Les 21 minutes les plus marquantes de la journée d'un leader
Le leader à 360 degrés
Développer le leader qui sommeille en vous
Les 5 niveaux de leadership
Optez pour l'or
Les bons leaders posent de bonnes questions
Comment les gens qui réussissent dirigent
Direction 101
Or du leadership
Des promesses de leadership pour chaque jour*

Remarques

1. Marilyn vos Savant, « Ask Marilyn », *Parade* , 29 juillet 2007, p. 8.
2. Bobb Biehl, *Poser des questions profondes* (Mount Dora, FL : Masterplanning Group International, 1996).
3. 1 Rois 3 : 7, nouvelle version internationale.
4. Larry King, *Comment parler à n'importe qui, n'importe quand et n'importe où* (New York : Three Rivers Press, 1994), 53.
5. Question, Dictionary.com, *Online Etymology Dictionary* , Douglas Harper, historien, consulté le 22 août 2013, <http://dictionary.reference.com/browse/question>.
6. Rick Warren, « 3 façons de penser qui vous retiennent », consulté le 30 août 2013, <http://pastors.com/3-ways-of-thinking-that-are-holding-youback/>.
7. Jeff Chu, « Une nouvelle saison chez Apple », *Fast Company* , février 2014, p. 57.
8. Idem, 55.
9. Proverbes 18 :16, nouvelle version internationale.
10. Stephen R. Covey, « Avant-propos », dans Kevin Hall, *Aspire : Discovering Your Purpose Through the Power of Words* (New York : William Morrow, 2009), xii.
11. Don Yaeger, « Lessons from Sports: Nolan Ryan's Longevity », *Success* , consulté le 5 septembre 2013, <http://www.success.com/articles/1114-lessonsfrom-sports-nolan-ryan-s-longevity>.
12. Charles T. Horngren et V. « Seenu » Srinivasan, « Memorial Resolution : Thomas W. Harrell », *Stanford Report* , 9 mars 2005, consulté le 6 septembre 2013, <http://news.stanford.edu/news/2005/9mars/memlharr-030905.html>.

13. Henry Kimsey-House, Karen Kimsey-House, Phillip Sandahl et Laura Whitworth, *Co-Active Coaching : Changing Business, Transforming Lives, troisième édition* (Boston : Nicholas Brealey Publishing, 2011), 33-47.
14. Art Mortell, « Comment maîtriser le jeu intérieur de la vente », Vol. 10 n°7.
15. Eugene B. Habecker, *L'autre côté du leadership : accepter les responsabilités qui accompagnent l'autorité donnée par Dieu* (Wheaton, Illinois : Scripture Press, 1987).
16. Stephen Covey, « Livres : les 7 habitudes des personnes très efficaces. Habitude 7 : Sharpen the Saw », consulté le 11 août 2013, <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits-habit7.php>.
17. Charles Swindoll, « Sitting in the Light », *Day by Day avec Charles Swindoll* (Nashville : Thomas Nelson, 2005), p. 170.
18. Jim Collins, *Bon à excellent : Pourquoi certaines entreprises font le grand saut... et d'autres pas* (New York : Harper Business, 2001), 22.
19. Proverbes 10 : 17, nouvelle traduction vivante.
20. J. Oswald Sanders, *Leadership spirituel : principes d'excellence pour chaque croyant* (Chicago : Moody Bible Institute, 1967), p. 27.
21. Leonard Ravenhill, « Prière », consulté le 24 octobre 2013, http://www.lastdaysministries.org/Mobile/default.aspx?group_id=1000040809&article_id=1000008602.
22. Thomas Clapper, « 'M. Meek' at Home », *Racine Journal Times*, 20 février 1942, p. 8.
23. Auteur inconnu.
24. Ecclésiaste 3:1, nouvelle version internationale.
25. Del Jones, « Le directeur musical travaille pour mélanger les forces », *USA Today*, octobre 27, 2003, consulté le 25 septembre 2013, <http://usatoday30.usatoday.com/educate/college/careers/profile9.htm>.
26. Jenna Goudreau, « The Secret Power of Introverts », *Forbes*, 26 janvier 2012, consulté le 25 septembre 2013,

<http://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2012/01/26/the-secret-power-ofintroverts/>.

27. Mike Myatt, « 15 façons d'identifier les mauvais leaders », *Forbes* , 18 octobre 2012, consulté le 15 novembre 2013,

<http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/10/18/15-ways-to-identify-badleaders/>.

28. Jacquelyn Smith, « Comment gérer un patron intimidateur », *Forbes* , septembre 20 2013, consulté le 15 novembre 2013,

<http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/09/20/how-to-deal-with-abullying-boss/>.

29. MG Siegler, « Eric Schmidt : Every 2 Days We Create As Much InformationAs We Did Up to 2003 », *TechCrunch* , 2 août 2010, consulté le 29 novembre 2013,

<http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-données/>.

30. Jeanne Meister, « Job Hopping is the 'New Normal' for Millennials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare », *Forbes* , 14 août 2012, consulté le 29 novembre 2013,

^ .

31. Bob Russell et Bryan Bucher, *Plan de transition : 7 secrets que chaque leader doit connaître* (Louisville, KY : Ministres Label, 2010), 45-48.

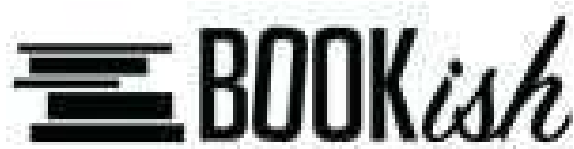
* Désigne l'entraîneur de l'équipe John Maxwell

Merci d'avoir acheté cet ebook, publié par Hachette Digital.

Pour recevoir des offres spéciales, du contenu bonus et des nouvelles sur nos derniers ebooks et applications, inscrivez-vous à nos newsletters.

Sign Up

Ou visitez-nous sur hachettebookgroup.com/newsletters



Pour en savoir plus sur ce livre et cet auteur, visitez
Bookish.com.

Contenu

[Couverture](#)

[Titre de page](#)

[Accueillir](#)

[Dévouement](#)

Remerciements

PARTIE I : QUESTIONS QUE JE POSE

- 1.** Pourquoi les questions sont-elles si importantes ?
- 2.** Quelles questions dois-je me poser en tant que leader ?
- 3.** Quelles questions dois-je poser aux membres de mon équipe ?

PARTIE II : QUESTIONS ME POSÉES PAR LES DIRIGEANTS

- 4.** Que dois-je faire pour me diriger avec succès ?
- 5.** Comment fonctionne le leadership ?
- 6.** Comment puis-je me lancer dans le leadership ?
- 7.** Comment puis-je résoudre les conflits et diriger des personnes difficiles ?
- 8.** Comment puis-je réussir à travailler sous un mauvais leadership ?
- 9.** Comment puis-je naviguer avec succès dans les transitions de leadership ?
- 10.** Comment puis-je développer des leaders ?

Conclusion

[Les livres du Dr John C. Maxwell peuvent vous apprendre à réussir](#)

[Remarques](#)

[Lettres d'information](#)

[droits d'auteur](#)

droits d'auteur

Copyright © 2014 par John C. Maxwell Conception de la couverture par Brand

La navigation

Copyright de la couverture © 2014 par Hachette Book Group, Inc.

Tous droits réservés. Conformément à la loi américaine sur le droit d'auteur de 1976, la numérisation, le téléchargement et le partage électronique de toute partie de ce livre sans l'autorisation de l'éditeur constituent un piratage illégal et un vol de la propriété intellectuelle de l'auteur. Si vous souhaitez utiliser des éléments du livre (autrement qu'à des fins de révision), une autorisation écrite préalable doit être obtenue en contactant l'éditeur à permissions@hbgusa.com. Merci pour votre soutien aux droits d'auteur.

Rue du Centre

Groupe du Livre Hachette

1290 Avenue of the Americas, New York, NY

10104 centerstreet.com twitter.com/centerstreet

Première édition ebook : octobre 2014

Center Street est une division de Hachette Book Group, Inc.

Le nom et le logo de Center Street sont des marques déposées de Hachette Book Group, Inc.

Le Bureau des conférenciers Hachette propose un large éventail d'auteurs pour des conférences. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.HachetteSpeakersBureau.com ou appelez le (866) 376-6591.

L'éditeur n'est pas responsable des sites Internet (ou de leur contenu) qui n'appartiennent pas à l'éditeur.

ISBN978-1-4555-4805-7

E3