

LC WHITE PAPER SERIES

DU LEADERSHIP RÉACTIF AU LEADERSHIP CRÉATIF

Bob Anderson

Directeur des Connaissances | Co-fondateur

Bill Adams

Président directeur général | Co-fondateur

LEADERSHIP
CIRCLE®

TABLE DES MATIÈRES

Mouvement 1 : Raison d'être et sécurité, amour et peur	3
Mouvement 2 : De l'extérieur-intérieur vers l'intérieur-extérieur	4
Leadership créatif	5

DU LEADERSHIP RÉACTIF AU LEADERSHIP CRÉATIF

Tous les leaders connaîtront deux mouvements majeurs.

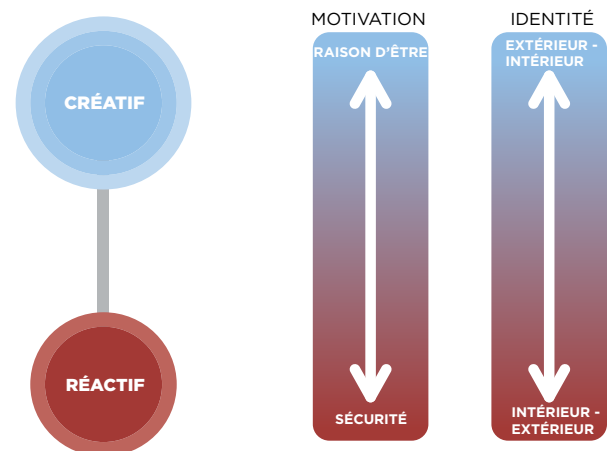
Deux mouvements majeurs se produisent dans notre structure mentale (notre jeu intérieur) lorsqu'elle passe d'un leadership réactif à un leadership créatif. Le premier mouvement est lié à un changement dans la manière dont nous optimisons la tension entre la raison d'être qui nous anime et notre besoin de sécurité. Dans le second mouvement parallèle, l'identité n'est plus configurée de l'extérieur vers l'intérieur mais se construit de l'intérieur vers l'extérieur.

Mouvement 1 : Raison d'être et sécurité, amour et peur

La tension principale dans la vie et le leadership est la tension entre la raison d'être et la sécurité, entre la partie de nous qui veut accomplir quelque chose de grand, faire la différence, et qui exige notre engagement le plus profond - et une autre partie de nous qui n'est tout simplement pas prête à prendre autant de risques. Cette tension est immanente. Elle nous habite tous, tout le temps. La façon dont nous résolvons habituellement cette tension définit la structure mentale (jeu intérieur) que nous utilisons - créative ou réactive.

Face à cette tension, nous faisons des choix qui définissent notre vie et notre leadership. En nous orientant vers ce que nous voulons le plus, nous faisons face à ce que nous craignons le plus. Notre raison d'être et notre passion attendent toujours notre engagement. La peur nous guette toujours, nous avertissant de ne pas aller vers elles car cela semble trop risqué. Quand nous ne vivons pas à la limite même de notre créativité et de notre passion, nous devenons toxiques pour notre entourage et pour nous-mêmes. Chaque fois que nous faisons un pas en avant dans la vie ou dans le leadership pour atteindre une nouvelle aspiration ou une nouvelle vision, nous sommes confrontés à la peur. Nos plus grands désirs se heurtent à nos plus grandes peurs. Soit nous traversons la peur pour nous rapprocher de notre passion, soit nous mourons lentement et inexorablement.

Nous sommes tous uniques. Cette singularité s'accompagne d'une passion pour une contribution que nous seuls pouvons apporter. Chacun d'entre nous a une vision, si nous la formulons, de ce à quoi cette contribution pourrait ressembler. Le leadership est l'acte de créer les résultats qui importent le plus. Si nous pouvions choisir, nous orienterions nos vies et notre leadership sur ce qui semble vouloir s'exprimer à travers nous. Nous donnerions naissance à ce qui compte le plus dans le monde. Et si nous travaillons, c'est en partie pour répondre à ces aspirations.



Et en même temps, nous devons payer notre loyer à la fin du mois. Nous travaillons pour assurer une vie sûre et stable à notre famille. Nous voulons offrir une sécurité financière à nos proches. Pour y parvenir, nous nous efforçons de gravir les échelons, car cela nous permet d'étendre notre influence, d'augmenter nos revenus et de financer et d'assurer plus facilement l'avenir que nous souhaitons. Cependant, l'ascension comporte ses propres risques, car à mesure que nous progressons, les enjeux deviennent plus importants, les parties prenantes ont plus de pouvoir et plus dure sera la chute.

Nous sommes donc confrontés à un dilemme : si nous voulons progresser et le faire en toute sécurité, nous avons besoin de l'approbation de ceux qui nous entourent et surtout de ceux qui sont au-dessus de nous. Défendons-nous ce que nous voulons et ce que nous pensons être dans le meilleur intérêt de l'entreprise, au risque de susciter la désapprobation des principales parties prenantes, ou faisons-nous profil bas et vivons-nous pour reprendre le combat plus tard ?

La plupart d'entre nous recherchent une voie sûre pour être exceptionnel. Il n'y en a pas. Il n'y a pas de chemin sûr pour devenir exceptionnel, et il n'y a pas de moyen exceptionnel d'être en sécurité. Les chemins sûrs ont tous été empruntés. Les chemins qui nous restent à parcourir exigent du courage. Le leadership est intrinsèquement risqué.

Si nous orientons notre vie sur la sécurité, nous restons constamment dans l'insécurité. Si, à l'opposé, nous vivons en fonction de nos plus grandes aspirations, nous écrivons notre propre avenir, ce qui sera la source de notre sécurité. C'est contre-intuitif. La prudence n'est pas le chemin le plus sûr. Dans les postes de direction, les licenciements concernent en majorité les plus prudents et non pas les plus courageux. Si nous agissons animés par notre raison d'être, nous acceptons le risque inhérent au fait de diriger, de vivre pleinement, et cela nous apporte un sentiment de sécurité. Cette sécurité ne prend pas ses racines dans des pouvoirs extérieurs à nous, dont notre avenir semble dépendre. Elle prend ses racines dans notre capacité à créer l'avenir auquel nous aspirons. Diriger, c'est vivre sur le fil du rasoir. Il n'y a pas de chemin sûr. C'est là tout l'enjeu.

Si nous nous orientons principalement sur la sécurité, nous vivons et dirigeons de manière réactive. Si nous nous orientons sur la force d'attraction de la raison d'être et de la vision et que nous acceptons les risques associés, nous évoluons dans un esprit créatif. Le cœur de la structure mentale créative est un jeu intentionnel fondé sur la passion. Dans ce jeu intérieur, nous nous orientons vers ce que nous aimons suffisamment pour prendre des risques. Il est conçu pour créer l'avenir auquel nous aspirons.

Mouvement 2 : De l'extérieur-intérieur vers l'intérieur-extérieur

Dans le second mouvement, l'égo évolue d'une structure guidée par l'environnement extérieur à une identité dont la source se situe d'abord à l'intérieur de l'individu. La structure mentale réactive tend à être en accord avec les messages émis par l'environnement, voire s'y identifie. Elle est définie par les autres, par leurs messages qualifiant quelqu'un de valeur, de qualité et qui réussit. Au stade réactif du développement, la structure mentale n'a pas d'identité propre. Les personnes clés, les institutions, les valeurs culturelles et les relations importantes détiennent et définissent la structure mentale.

Au stade créatif du développement, la structure mentale se découvre une définition qui vient de l'intérieur et une identité propre. Elle s'auto-valide et peut agir de manière indépendante ou autonome. Elle peut marcher au rythme de sa propre musique, que les autres l'approuvent ou non. Ce mouvement permet de passer d'un jeu réactif, où l'on joue pour ne pas perdre, à un jeu créatif, où l'on joue pour atteindre un but - passer d'une vie vécue dans la crainte de ne pas répondre aux attentes à une vie guidée par une raison d'être.

Ce faisant, une voix différente émerge, la voix qui connaît toujours la réponse à la question,

« Que feriez-vous si vous le pouviez ? » C'est cette voix qui mène le jeu dans l'esprit créatif. Nous ne sommes plus soumis aux dictats des anciennes certitudes. Nous devenons indépendants des conditionnements passés - nous sommes les auteurs de notre propre vie et nous dirigeons à partir de la vision qui émerge.

Leadership créatif

Les types de cultures organisationnelles vers lesquelles nous nous dirigeons aujourd'hui (innovantes, créatives, agiles, flexibles, suscitant un fort engagement et un accomplissement profond, etc.) requièrent un leadership créatif. Le leadership réactif est incapable de nous conduire à ces futurs. Le leadership réactif est trop contraint par les conditionnements passés (et les réponses habituelles à la peur) pour se positionner de manière indépendante au milieu de la culture actuelle et la changer. Le leadership créatif est une philosophie de vie qui consiste à se concentrer en permanence sur un avenir désiré et, au cœur de la culture actuelle (avec tous ses messages contradictoires et ses risques politiques), à prendre des véritables mesures pour concrétiser cette vision au fil du temps. À quel jeu jouez-vous ?

#

Extrait de « Maîtriser l'art du leadership : Du leadership personnel au leadership collectif. Un cadre intégré pour atteindre un niveau de performance et des résultats hors du commun », par Robert J. Anderson et William A. Adams (Wiley, 2015).

Bob Anderson est président du conseil d'administration et directeur du développement, et Bill Adams est directeur général de Leadership Circle. Ils sont coauteurs de « Maîtriser l'art du leadership » (Wiley). Visitez www.leadershipcircle.com