

LC WHITE PAPER SERIES

IL N'Y A PAS DE CHEMIN SÛR VERS LE LEADERSHIP

(NO SAFE PATH TO LEADERSHIP)

Bob Anderson

Directeur des Connaissances | Co-fondateur

LEADERSHIP
CIRCLE®

IL N'Y A PAS DE CHEMIN SANS RISQUE VERS LE LEADERSHIP

Le Leadership Circle Profile est unique dans la mesure où, contrairement aux autres évaluations à 360, il inclut une large théorie ainsi qu'un cadre du leadership dans l'architecture de ses résultats. En effet, certains disent désormais qu'il s'agit là d'une intégration complète des meilleures recherches, théories et cadres de travail en matière de développement du leadership qui ont été publiés au cours de ces 50 dernières années. Le but de cet article n'est pas d'expliquer toutes ces recherches et cette théorie, mais de présenter quelques-uns des cadres-clés composant l'architecture du Leadership Circle Profile. Vous pouvez poursuivre votre lecture ou bien cliquer [sur le lien](#) pour regarder la vidéo de présentation de Bob Anderson sur cet article.

À mon avis, la plus grande tension que nous devons gérer en tant qu'adulte, et surtout en tant que leader, est la tension entre le but et la sécurité. Chacune et chacun d'entre nous est orienté vers un but qui tend à vouloir se réaliser au cours de notre vie. Les leaders, et particulièrement les leaders accomplis, sont mus par un sens profond de leur raison d'être. Ils la reconnaissent, l'affinent et la défendent. Face à un grand leadership, nous voyons une personne qui défend quelque chose de vital pour elle, quelque chose qui compte plus que tout, autour duquel elle construit sa vie et son leadership. Ces personnes créent des organisations reflétant ce but. Elles l'affinent en une vision de contribution et une vision de ce qu'elles veulent que leur vie soit.

Je ne sais pas pour vous, mais lorsque que j'oriente ma vie vers un but audacieux, je comprends rapidement ses risques inhérents. J'ai longtemps cherché un chemin sans risque pour y parvenir, mais je n'en ai toujours pas trouvé. Définir un but et s'y tenir crée une tension naturelle en soulevant la possibilité du risque. Je suis un entrepreneur avec une entreprise mondiale en expansion, par conséquent je comprends que poursuivre un but me fait courir un risque.

Une des raisons pour lesquelles nous travaillons est de pouvoir gérer notre besoin de sécurité. En d'autres termes, nous travaillons pour payer notre prêt immobilier. Nous travaillons afin d'apporter une sécurité financière à nos proches et à nous-même. Je connais aussi très bien cette pression. Mes enfants ne sont pas encore à l'université, j'ai un prêt immobilier à payer, et l'aspect financier de mon départ à la retraite n'est pas encore complètement assuré. Et donc, je travaille, en partie, pour la sécurité et la sûreté que cela m'apporte.

En travaillant dans une grande organisation, je suis susceptible de croire que la sécurité est liée avec le fait de gravir les échelons de mon organisation. Non seulement mes revenus seraient plus grands, mais j'aurais aussi une vue plus large et un plus grand sentiment d'importance, ce qui semble me placer dans une situation plus sûre. Cela est dû au fait que ma prudence grandit au fur et à mesure que j'escalade la pyramide. Plus je vais haut, plus les enjeux sont grands, plus grandes sont les parties prenantes, et plus dure peut être la chute. Si nous voulons gravir les échelons en restant en sécurité, nous devons alors gagner, acquérir et maintenir l'approbation de notre entourage. Cela est particulièrement vrai pour les personnes au-dessus de nous, les chefs et les parties prenantes clés. Tomber en disgrâce, perdre les faveurs, perdre de la crédibilité aux yeux des parties prenantes clés et des personnes au-dessus de nous nuit à notre carrière. Il y a donc une tension inhérente au leadership. Nous devons constamment la gérer. Nous devons la gérer de manière stratégique. Nous la gérons de manière financière. Nous la gérons de manière politique. Chacune et chacun d'entre nous veut faire partie de quelque chose de grand tout en cherchant un chemin sans risque pour y parvenir. Il n'y a pas de manière sûre de réussir. Là est le problème.

Comment cela s'intègre-t-il dans le Leadership Circle Profile ? Lorsque vous recevez les résultats de votre LCP, les données qu'il contient sont articulées autour de cette tension fondamentale. En d'autres termes, le degré auquel vous orientez votre leadership vers le but ou la sécurité ressortira dans votre rapport. Par exemple, si vous êtes dirigé(e) vers un but, une vision, et une contribution, vous obtiendrez sans doute des scores assez hauts dans la moitié supérieure du cercle, mais si vous êtes plutôt orienté(e) vers la sécurité, alors vous recevrez sûrement des scores plus hauts dans la partie basse du cercle.

LES STRUCTURES MENTALES CRÉATIVE ET RÉACTIVE

Lorsque nous orientons notre vie et notre leadership vers la création de ce qui compte le plus, et qu'il s'agit de notre principal moteur, nous sommes dans ce que j'appelle la Structure Créative ou la Structure Mentale Créative. Lorsque notre objectif principal est la sécurité, nous sommes plus susceptibles de vivre et de diriger à partir d'une Structure Mentale Réactive, en utilisant des stratégies comportementales utilisées en cas de menace.

Laissez-moi vous expliquer la différence entre ces deux structures. J'aime la notion de structure car en termes de dynamique des systèmes, la structure d'un objet détermine sa performance. Mon père était un ingénieur, et j'ai appris très tôt que la conception d'un objet déterminait ses performances. En effet, ma voiture ne va pas participer au rallye NASCAR. De la même manière, une voiture NASCAR ne consommera pas 4 litres aux 100 kilomètres. Ainsi, la structure d'un objet détermine ses performances. Lorsque nous sommes dans la Structure Réactive, nous obtenons un schéma de performances de leadership bien différent de celui qui correspond à la Structure Créative.

Commençons par la Structure Réactive. Permettez-moi de raconter une anecdote illustrant la Réactivité à l'œuvre. Une fois, on m'a demandé de prendre la parole lors d'une convention d'assurance-vie organisée par l'un des meilleurs commerciaux d'assurance-vie du pays. Il était présent afin de former les participants à la vente d'assurances-vie. Après mon intervention, une personne est venue me voir et m'a dit « Vous avez raconté l'histoire ma vie ! ».

J'ai dit « Oui, c'est ce que j'essaie de faire. »

« Non, Non. Il faut que je vous parle. Voudriez-vous déjeuner avec moi ? »

« Bien sûr. Allons-y. »

Lorsque nous nous sommes assis pour déjeuner, je lui ai demandé ce dont il voulait parler. Voici exactement ce qu'il m'a dit (et c'était un exemple criant de Structure Réactive).

Il m'a dit « J'ai un problème ».

Bon, je sais que la Structure Réactive commence avec un problème, je lui ai donc demandé « Quel est votre problème ? »

Il a dit « Je n'apprends rien ici ».

« Qu'est-ce que vous voulez dire ? »

« Et bien, je sais comment vendre des assurances-vie, et je le fais bien. »

« Alors, mis à part la semaine et l'argent que vous perdez à cette conférence, quel est votre problème ? »

« Mes résultats ne le montrent pas »

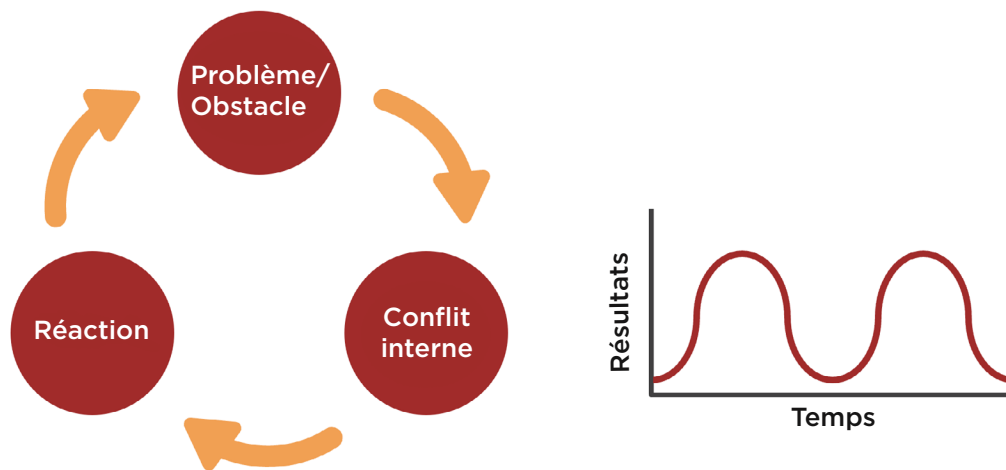
« Parlez-moi de vos résultats »

« Et bien, mes résultats sont très mauvais. Je sais que je peux faire mieux que ça. Je sais que je suis en train de mettre en péril mon futur financier et en plus, je suis dégoûté de moi-même. Je me mets donc au travail, et je suis très bon là-dedans. Je fais tout ce qu'on nous dit de faire et ça marche. Donc environs six mois plus tard, les résultats sont sur les rails. »

« Et donc, quel est le problème ? »

« Neuf mois après ça, mes résultats sont de nouveau en baisse, et je recommence, et ce schéma m'a suivi tout au long de ma carrière. Rien n'a bougé. Les hauts et les bas se poursuivent. »

C'est l'ancienne Structure Réactive. Regardons-la de plus près.



Avant tout, l'un des plus grands indices sur sa réactivité est qu'à aucun moment il n'a parlé de sa raison d'être et de sa vision. Elles brillaient par leur absence. En effet, ce qui galvanise son attention c'est une menace envers son sentiment de sécurité et de sûreté. Lorsqu'il se sent menacé, il se met en mouvement. Nous faisons tous la même chose et nous avons nos propres stratégies pour ce faire. Dans ce cas, lorsque le problème s'accroît (les résultats baissent), il a peur.

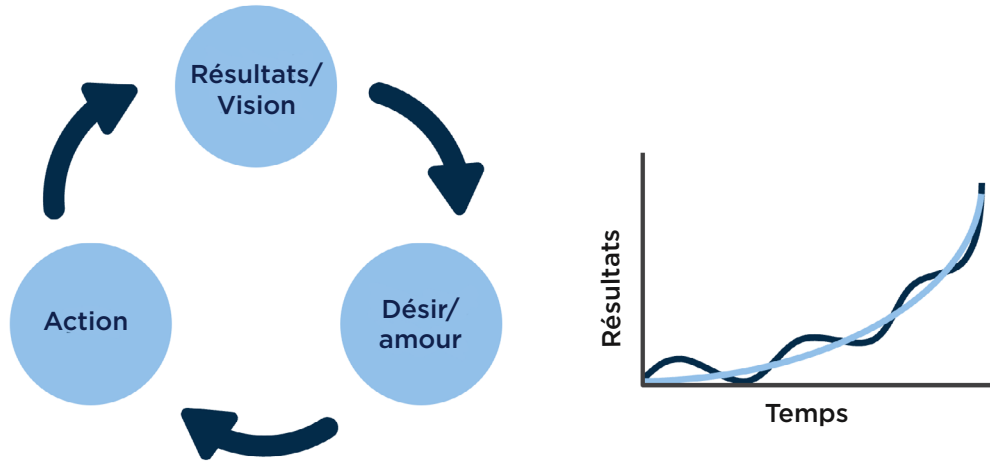
À cause de la menace qu'il ressent par rapport à son avenir financier, il change de vitesse. Il réagit, et en réagissant, il résout le problème vu qu'il est très bon dans son domaine. Si c'était la fin de l'histoire, ce serait un « happy ending ». Mais ce n'est pas le cas.

Si l'on regarde les résultats de ses performances sur le long terme, le schéma de performance, en résumé, ressemble à ça : quand la situation au travail est bonne et qu'il réussit, il se détend et sa productivité baisse. Cependant, au fur et à mesure que sa peur augmente et que ses résultats baissent, il se remet au travail et le problème disparaît. Il résout le problème.

Maintenant, regardons ce qu'il se passe du point de vue de la Structure Réactive. Elle est représentée par une diminution des problèmes. Qu'arrive-t-il alors à cette peur ? Elle baisse aussi. Par conséquent, Qu'arrive-t-il au maintien de ses efforts dans sa réaction ? Lui aussi, baisse. Donc, à la prochaine boucle de notre exemple, il retombe dans des résultats insatisfaisants. Il s'agit là du schéma de la Structure Réactive. Chaque fois qu'il fait le tour de la boucle, il repart dans l'autre sens. La Structure Réactive oscille. La raison pour laquelle elle oscille est que sa réaction est conçue pour supprimer la peur qu'il ressent. Elle est conçue pour réduire son conflit intérieur. Elle n'est pas conçue pour créer ce qu'il désire. Elle est conçue pour qu'il se sente en sécurité. Puisque la peur est son moteur, son nouveau sentiment de sécurité réduit sa tendance à prendre des mesures.

La Structure Réactive tend à maintenir un équilibre autour d'un état normal « sans risque ». Ce n'est pas une mauvaise structure en elle-même, en termes de dynamiques de systèmes, c'est une structure conçue pour osciller. Une boucle oscillante qui cherche l'équilibre. Tout comme un thermostat, lorsque la pièce se refroidit, les radiateurs se mettent en marche, et la température remonte. Comme un thermostat, la Structure Réactive est conçue pour maintenir le statu quo et revenir à la normale lorsque la situation est menaçante.

La Structure Créative est bien différente en termes de schémas et de performances. Le point de départ de cette structure n'est pas la menace ou le risque. En effet, la Structure Créative se concentre fondamentalement sur ce que j'essaie de construire et de créer tout en ayant conscience de ses risques inhérents. Dans cette structure, la peur n'est pas mon moteur, je suis porté par mon but et ma vision. Je dois maîtriser la part de moi qui a peur, celle qui sait qu'il faut tenter le tout pour le tout afin de créer ce qui compte le plus. Dans la mesure où je reste concentré sur ce qui compte vraiment, l'énergie motivante naturelle est la passion, l'amour, l'engagement, l'intrigue, l'excitation, etc. à partir desquels je concrétise ce qui m'est cher. Je suis tourné vers l'avenir que je veux et l'organisation en laquelle je crois. Dans cette boucle, à chaque fois que j'en fais le tour, tout s'améliore.



En d'autres termes, plus je me rapproche de ma vision, plus j'ai de passion, et par conséquent, plus j'aurai tendance à créer ce que je désire. Des actions impactantes me rapprochent de ma vision, ce qui augmente ma passion. Par conséquent, la tendance naturelle de cette structure est la croissance. En termes de dynamique de systèmes, la Structure Créative est une boucle de croissance conçue pour créer une correspondance entre ma réalité actuelle et la vision que je maintiens. Là réside le leadership.

Dans la moitié supérieure du cercle du Leadership Profile se trouvent les Compétences Créatives. Ces types de compétences du leadership se retrouvent dans toutes des évaluations à 360 correctement développées. Les Compétences du Leadership sont difficiles à mettre en place lorsque l'on part d'une Structure Réactive. Elles ne s'ancrent bien et de manière constante que dans la philosophie, l'état d'esprit et la Structure Créative.

Le Leadership Circle Profile peut être utilisé comme une évaluation approfondie des compétences. Il fournit aussi une indication de la quantité d'énergie vitale et d'orientation que vous mettez dans la Structure Réactive ou Créative. Si vous cherchez plutôt la sécurité, vous agirez d'une manière que Larry Wilson appelle « Jouer pour ne pas perdre », et vous serez plus à même d'agir avec une Structure Réactive. Ces comportements sont des Tendances Réactives qui apparaissent dans la partie inférieure du cercle du LCP. Vous pouvez aussi utiliser cette évaluation pour mieux cerner vos performances en tant que leader. Ici, à l'inverse, la moitié supérieure du cercle indique à quel degré votre leadership est orienté vers la traduction de votre but en vision à la fois stratégique et ambitieuse. Stratégique car elle fixe une direction dans laquelle les organisations prospèrent, et ambitieuse parce qu'elle capte votre imagination et celle des autres.

Le Leadership Circle révèle votre manière de diriger en l'évaluant en fonction d'un panel de Compétences Créatives clés. Vous obtenez également un aperçu de votre comportement lorsque vous réagissez. Cela vous donne des indices sur la structure mentale dans laquelle vous vivez, avec quelle philosophie de vie vous opérez. Cela vous permet aussi de voir l'interaction entre les deux, c'est-à-dire de quelle manière vos tendances Réactives peuvent entraver votre compétence Créative.

Le Leadership Circle Profile fournit aussi un indice sur les croyances sous-jacentes qui motivent votre comportement. Qu'est-ce que j'entends par cela ? Revenons à mon histoire du vendeur d'assurances-vie.

Je lui ai dit cela : « Ok, je sais ce qu'il se passe lorsque vos résultats sont insatisfaisants. Vous vous êtes déçu de vous-même et vous mettez au travail. Que se passe-t-il lorsque vous obtenez de bons résultats ? »

Avant même que je finisse de poser ma question, il eut ce regard qui traverse souvent les visages de ceux qui ont une révélation.

J'ai demandé « Qu'est-ce qu'il vient de se passer ? À quoi venez-vous de penser ? »

Il m'a répondu : « Je viens de penser à mon père et à l'église ».

J'ai dit : « Dites-m'en d'avantage ». Et il a eu ce regard de biche devant les phares d'une voiture.

Il m'a dit « Mon père a essayé pendant toute sa vie de réussir et il n'y est jamais parvenu. Vous ne pensez quand même pas que je serais inquiet de la réaction de mon père si j'avais du succès, si ? »

J'ai dit « Je ne sais pas, comment le voyez-vous ? »

Il m'a dit « C'est bien là le problème ».

J'ai dit « Parlez-moi de l'église ».

Il m'a dit « Et bien, on m'a toujours dit qu'il était mal d'avoir de l'argent ».

J'ai dit : « Bien, voyons si je comprends bien. Lorsque vos résultats sont bas, vous êtes déçu de vous-même, et quand vos résultats sont bons, vous êtes une mauvaise personne parce que votre père va vous détester et vous irez en enfer. C'est à peu près ça ? »

Dans la Structure Réactive, que nous en soyons conscients ou pas, nous réagissons en réalité à ce qui menace notre sentiment de valeur et de sécurité. Dans ce cas, il était mis en danger par la réussite comme par l'échec. Il avait des croyances qui le menaçaient s'il réussissait comme s'il perdait. Ce fut une révélation pour lui.

Au Leadership Circle, nous pensons que vous aurez beaucoup plus de facilité à changer votre comportement si vous pouvez avoir un aperçu des croyances qui sous-tendent le comportement que vous essayez de changer. Certains d'entre nous reculent dès lors qu'un conflit s'immisce dans une réunion avec les principales parties prenantes sur des sujets cruciaux. D'autres, réagissant à la même menace, prennent le dessus, cessent d'écouter ou prennent le contrôle de la situation. Nous avons toutes et tous notre manière de réagir face à la perception d'un risque, dans la mesure où nous avons tendance à être prévisibles dans notre manière de réagir à certaines menaces. Vous pouvez parier que ces comportements sont régis par des croyances internes de nature similaire à celle de ce vendeur.

Le Leadership Circle Profile vous donnera une idée de quelles sont les croyances internes qui se cachent derrière votre comportement. Changez vos habitudes de pensée et vos comportements beaucoup plus aisément.

Le leadership Circle Profile peut être utilisé comme une carte des forces. En effet, tous les scores élevés dans la partie supérieure du cercle correspondent à des forces bien déployées. Souvenez-vous aussi de ne pas voir la partie inférieure comme des faiblesses. Voyez plutôt les hauts scores dans la partie inférieure comme des forces opérées depuis une Structure Réactive. Les forces utilisées de manière réactive sont surutilisées ou utilisées dans la mauvaise situation (lorsqu'une autre force aurait été plus adéquate). Les forces surutilisées ou utilisées dans la mauvaise situation entraînent des inconvénients qui leur sont inhérents. Par exemple, le contrôle a sa place, mais si vous l'utilisez trop souvent, si vous l'utilisez constamment pour vous protéger d'une menace perçue, le contrôle va devenir un handicap. Nos données suggèrent qu'une surexploitation du contrôle entrave l'efficacité du leadership. Vous pouvez donc utiliser le Leadership Circle Profile comme une carte des forces. Les scores élevés dans les moitiés haute et basse représentent des forces. Les forces du haut peuvent être développées, et celle du bas, si elles sont libérées des croyances réactives provoquant leur sur ou mal utilisation, peuvent émerger comme Compétences Créatives.

Finalement, le Leadership Circle Profile peut être utilisé comme une carte des énergies. Comment dépensez-vous votre force vitale ? Nous avons tellement de capital énergétique à dépenser. Nous savons que la Structure Créative tend à créer de l'énergie. Plus nous nous concentrons sur un but et une vision, plus nous avons et générons de l'énergie. Lorsque nous visons et dirigeons avec la Structure Réactive, notre énergie s'épuise. La Structure Réactive pèse sur nos capacités.

En résumé, le Leadership Circle Profile vous fournit une carte qui vous permet de réfléchir à votre manière de vivre et de diriger. Il fournit un feedback puissant par rapport à un éventail de compétences-clés. Il indique la philosophie de vie ou la Structure Mentale avec lesquelles vous dirigez. Il indique la manière dont vous gérez la tension entre le but et la sécurité. Il fournit un feedback précis sur les stratégies réactives utilisées lorsque la sécurité est en danger. Il met en lumière les croyances sous-jacentes motivant les schémas de résultats que vous obtenez. Il montre les interactions entre les Tendances Réactives et les Compétences Créatives en suggérant que vous vivez et dirigez d'une manière qui pompe ou génère de l'énergie (pour vous comme pour l'organisation).