

# QUEL TYPE DE LEADER ÊTES-VOUS?



façon soutenue. En d'autres mots, les gens préfèrent suivre des leaders gagnants qui savent où ils vont et comment s'y rendre.

Par contre, il ne suffit pas de se lancer à tête baissée. Il faut aussi savoir concilier plusieurs domaines de compétence afin de tirer le maximum de soi-même et des autres. Le secret, c'est d'être un « équilibriste » du leadership.

## TROIS DOMAINES DE COMPÉTENCE

Imaginons trois cercles qui s'entrecoupent et qui représentent chacun un domaine de compétence.

Le premier cercle représente le domaine de la **capacité** et comporte deux volets, soit les **compétences relatives à la tâche** et les **compétences relatives aux personnes**. Chaque personne a une préférence pour une ou l'autre de ces types de compétences, mais il est tout à fait possible, et même préférable, de savoir concilier les deux approches.

Le deuxième cercle représente le domaine de la **compréhension**. C'est l'aptitude à comprendre les autres et, inversement, à se faire comprendre des autres. C'est plus que la simple aptitude à **communiquer**, car il faut aussi avoir de l'**empathie**, de l'**influence**, et du **charisme**, cette aptitude inouïe à se faire admirer et respecter pour ce que l'on est, plutôt que ce que l'on fait.

Le troisième cercle représente les compétences psychologiques reliées à l'**estime de soi** et la croyance en son **efficacité personnelle**. C'est ce que j'appelle la **confiance**. Ainsi, un leader ne peut pas réellement exercer son leadership et se perfectionner s'il ne croit pas qu'il est pleinement digne et capable d'influencer les autres tout en gagnant leur respect.

## LEADERSHIP DÉSÉQUILIBRÉ

Chaque chef possède ces trois ensembles de comportements et de compétences en doses variées. Elles peuvent donc être combinées de multiples façons. Voici les combinaisons les plus communes.

**Le politicien** – Le politicien est très confiant et comprend bien les gens, mais manque de capacité technique ou organisationnelle. Ce chef ne possède donc que peu ou pas de compétences reconnues pour exercer un leadership efficace. Toutes les organisations ont des gestionnaires et cadres de ce type, qui ont atteint des

postes de responsabilité, mais dont l'efficacité laisse à désirer. C'est un peu comme les maisons dans les westerns américains : belle façade, mais rien derrière.

**Le technicien** – Dans ce cas, le chef fait preuve de confiance tout en possédant les bonnes compétences techniques et organisationnelles pour exercer son leadership, mais sa capacité à comprendre les autres et à se faire comprendre et respecter fait sévèrement défaut. Le technicien a souvent la mauvaise habitude d'imposer sa solution et d'agir de façon autocratique.

**Le leader effacé** – Ce chef a la capacité technique et organisationnelle pour diriger les autres. Il sait aussi les comprendre et se faire comprendre, mais il a tendance à manquer de confiance. Le leader effacé a souvent une trop basse estime de soi et peut chercher à compenser en devenant trop directif, voire agressif. Un autre mécanisme compensatoire consiste à céder trop souvent à la volonté du groupe ou des individus qui font preuve de pouvoir informel et qui ont un ascendant sur leurs collègues.

## LE LEADERSHIP ÉQUILIBRÉ

**L'équilibriste** – Ce type de leader a atteint l'équilibre entre les trois domaines de compétence du leadership. Ce n'est pas qu'il est parfait comme chef ou dirigeant, mais plutôt qu'il a acquis suffisamment de compétences dans les trois domaines pour être efficace dans une grande variété de situations.

## L'ÉQUILIBRISTE RÉALISE QUE LE LEADERSHIP EFFICACE DEMANDE UN ÉQUILIBRE ET UNE INTERACTION CONSTANTE ENTRE CES TROIS CATÉGORIES DE COMPÉTENCES : CAPACITÉ, COMPRÉHENSION, CONFIANCE.

L'équilibriste est confiant et s'attirera plus de respect et sera perçu comme possédant plus de charisme. Le respect provient aussi de la compétence technique et de la capacité à organiser le travail tout en suscitant l'amélioration continue dans la dynamique et le fonctionnement du groupe.

Le chef confiant aura également une tendance accrue à mettre en application ses compétences parce qu'il réalise qu'il a les moyens pour être efficace. À l'inverse, cette compétence contribue à son sentiment d'efficacité personnelle, ce qui renforce son estime et sa confiance. Finalement, sa capacité de bien comprendre les autres et de se faire comprendre contribue à l'efficacité de ses compétences de gestion et de direction.

Dans le prochain numéro, nous examinerons les façons dont un entrepreneur peut améliorer son leadership et devenir un équilibriste du leadership. Entretemps, tentez de déterminer quel type de leader vous êtes, ou que vous avez été par le passé. Si vous n'êtes pas un équilibriste du leadership, n'est-il pas temps que vous le deveniez ? ♦