



FIRO Entreprise^{MD} Rapport de leadership avec profil

Rapport de leadership développé par Allen L. Hammer et Eugene R. Schnell
Rapport de profil développé par Michael L. Morris

Rapport préparé pour
JEAN EXEMPLAIRE

10 avril 2018



CPP, Inc. | 800-624-1765 | www.cpp.com

INTRODUCTION

L'outil FIRO Entreprise vous procure des informations concernant vos besoins interpersonnels dans les trois domaines qui affectent vos relations de travail :

ENGAGEMENT

Inclusion, participation, reconnaissance, sentiment d'appartenance et votre façon d'établir des rapports avec les autres

INFLUENCE

Contrôle, leadership, responsabilité l'autorité de prendre des décisions

CONNEXION

Convivialité, compréhension, intimité, ouverture d'esprit et vos façons d'établir des rapports avec des gens

Chacun de ces domaines de besoins est mesuré selon deux dimensions :

COMPORTEMENT EXPRIMÉ

- Dans quelle mesure préférez-vous initier le comportement?
- Comment vous comportez-vous à l'égard des autres personnes en ce qui concerne ces trois besoins interpersonnels?
- À quelle fréquence adoptez-vous les comportements associés à ces trois besoins?

COMPORTEMENT DÉSIRÉ

- Dans quelle mesure préférez-vous que les autres personnes prennent l'initiative?
- Dans quelle mesure désirez-vous être le destinataire de ces comportements?
- À quelle fréquence désirez-vous que les autres dirigent les comportements associés à ces trois besoins envers vous?

Ce profil présente vos résultats relatifs aux aspects exprimé, désiré et total des trois domaines des besoins interpersonnels décrits ci-dessus et comprend des informations de base permettant de les interpréter. Ces interprétations sont fondées sur plus de 40 ans de recherche des trois besoins interpersonnels. Les résultats présentés dans ce rapport sont basés sur les comparaisons aux résultats de plus de 2500 personnes qui ont complété l'évaluation FIRO Entreprise en 10 langues.

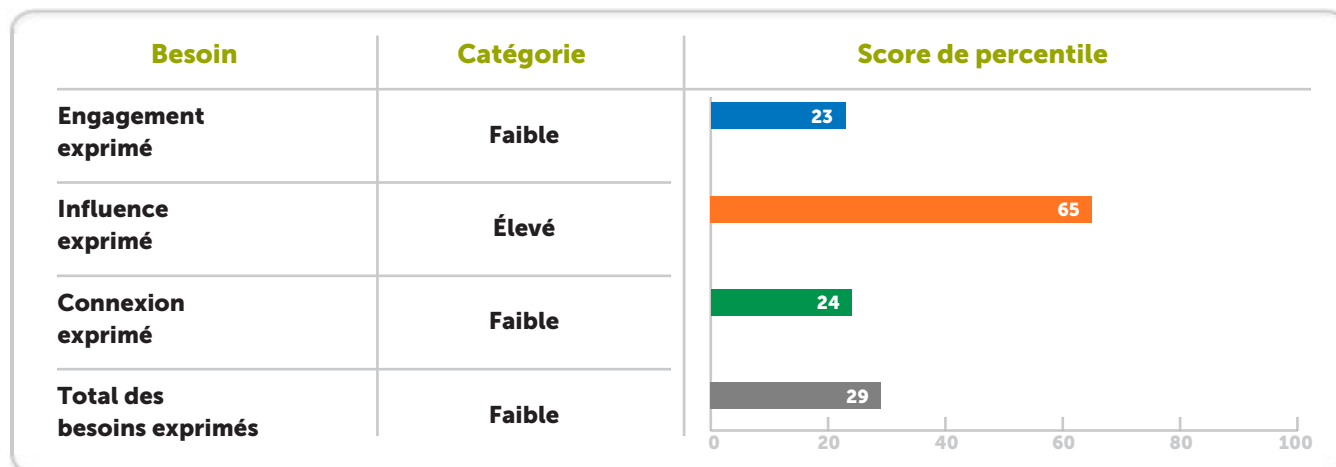
Vos résultats sont présentés sous forme de scores en percentiles pour vous indiquer comment vos résultats de l'évaluation se comparent à ceux des participants de l'échantillon utilisé lors de la production de ce rapport. Par exemple, si votre score de percentile est de 75, cela signifie que vos résultats sont supérieurs à ceux de 75% de l'échantillon. Si votre score de percentile est de 10, cela signifie que vos résultats sont supérieurs à ceux de 10% de l'échantillon. Les catégories d'interprétation — élevée, moyenne, faible—sont basées sur les percentiles, comparant, encore une fois, vos scores à ceux de l'échantillon de participants.

Lorsque vous lisez ce profil, réfléchissez dans quelle mesure vos résultats se comparent-ils avec votre perception de votre façon d'interagir avec les autres. Vous pouvez intégrer les idées de ce profil dans votre plan d'action pour le développement.

Gardez à l'esprit que les résultats ne doivent pas être utilisés pour juger si un comportement ou une personne est bonne ou mauvaise. Vous devez également éviter de prendre des décisions importantes en fonction des résultats d'une seule évaluation.

VOS BESOINS EXPRIMÉS

Le graphique ci-dessous présente les catégories d'interprétation et les scores de percentile pour : Engagement exprimé, Influence exprimée, Connexion exprimée et Total des besoins exprimés. Rappelez-vous que le terme « exprimé » réfère aux comportements que vous démontrez ou initiez lorsque vous interagissez avec les autres.



Engagement exprimé - Faible

Votre score pour Engagement exprimé se situe dans l'intervalle faible, ce qui indique que vous avez plus de chances de :

- Minimiser des réunions et des interactions
- Préférer un travail solitaire
- Avoir un groupe de personnes sélectionnées avec lesquelles vous aimez travailler

Influence exprimée - Élevé

Votre score pour Influence exprimée se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique que vous avez plus de chances de :

- Essayer de contrôler les gens et les situations
- Aimer avoir l'autorité
- Assumer volontiers la responsabilité

Connexion exprimée - Faible

Votre score relatif à la Connexion exprimée se trouve dans l'intervalle faible, ce qui indique probablement que vous :

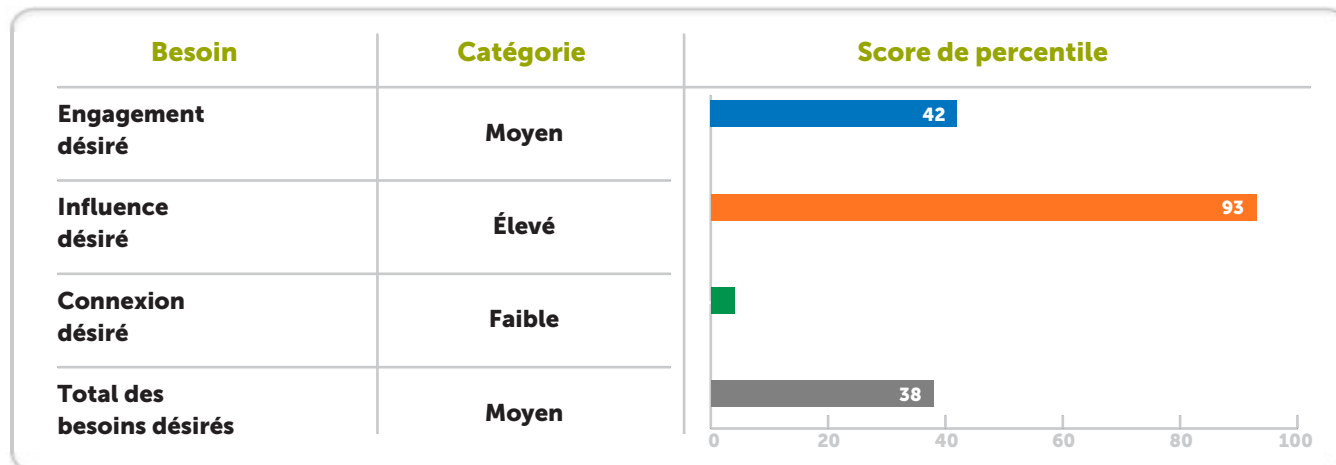
- Voyez peu d'intérêt d'apprendre à connaître vos collègues sur le plan personnel
- Êtes ouvert(e) avec quelques personnes seulement
- Êtes axé(e) sur les tâches et agissez de façon professionnelle avec vos collègues de travail

Total des besoins exprimés - Faible

Votre score relatif au Total des besoins exprimés est dans l'intervalle faible. Cela indique que vous prenez du temps avant de parler ou d'agir.

VOS BESOINS DÉSIRÉS

Le graphique ci-dessous présente les catégories d'interprétation et les scores de percentile pour Engagement désiré, Influence désirée, Connexion désirée et Total des besoins désirés. Rappelez-vous que le terme « désiré » réfère aux comportements que vous aimerez voir les autres personnes initier.



Engagement désiré - Moyen

Votre score pour Engagement désiré se situe dans l'intervalle moyen, ce qui indique probablement que vous :

- Désirez être invité(e) aux activités de travail et aux événements après les heures de bureau de vos collègues
- Désirez être reconnu(e) publiquement
- Désirez être tenu(e) informé(e), mais sans tous les détails

Influence désirée - Élevé

Votre score pour Influence désirée se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique que vous avez plus de chances de :

- Aimer travailler dans un cadre bien défini
- Préférer des attentes et des instructions claires
- Vouloir être persuadé(e) quant à la meilleure marche à suivre

Connexion désirée - Faible

Votre score pour Connexion désirée se situe dans l'intervalle faible, ce qui indique que vous êtes le(la) plus susceptible de :

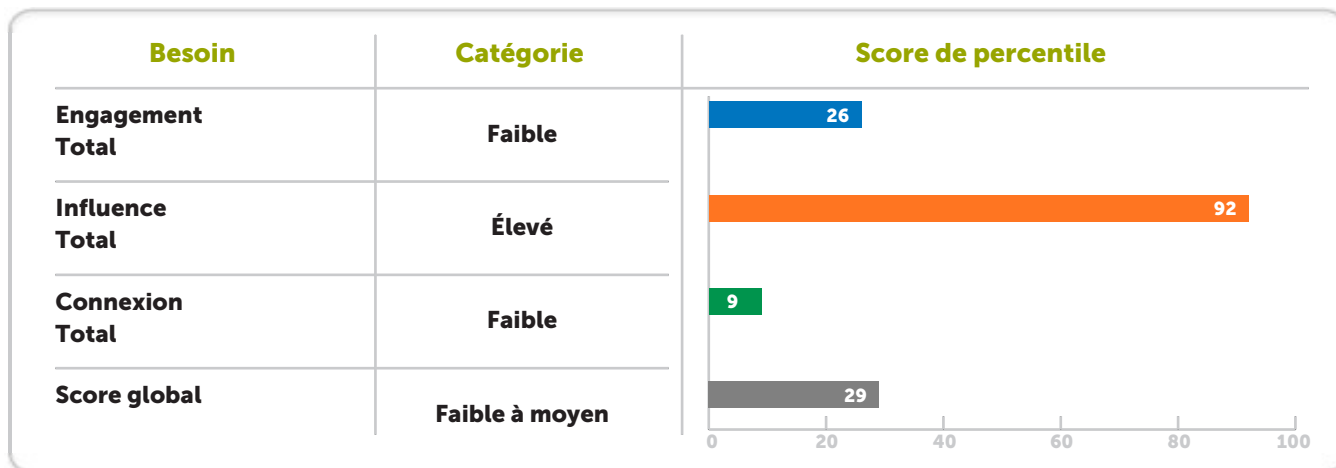
- Se sentir mal à l'aise lorsque les collègues partagent trop de détails personnels
- Être motivé(e) nécessitant peu d'encouragement de la part des autres
- Sembler réservé(e) et difficile d'approche

Total des besoins désirés - Moyen

Votre score relatif au Total des besoins désirés se trouve dans l'intervalle moyen. Cela indique que vous voulez que les autres personnes initient des activités, dépendant donc de la personne et de la situation.

VOS SCORES TOTAL ET GLOBAL

Le graphique ci-dessous présente vos scores totaux pour Engagement, Influence et Connexion, ainsi que votre score global.



Total pour Engagement - Faible

Votre score Total pour Engagement se situe dans l'intervalle faible, ce qui indique qu'en général, vous :

- Préférez le travail individuel
- Trouvez qu'un grand nombre de réunions et d'interactions est épuisant
- Nécessitez moins d'attention publique que les autres, mais aimez quand même être reconnu(e) pour vos contributions

Total pour Influence - Élevé

Votre score Total pour Influence se situe dans l'intervalle élevé, ce qui indique probablement que vous :

- Aimez un cadre plus structuré
- Préférez la responsabilité et une structure hiérarchique clairement définie
- Voulez faire un impact

Total pour Connexion - Faible

Votre score Total pour Connexion se situe dans l'intervalle faible, ce qui indique que généralement vous :

- Préférez des relations plus formelles et professionnelles
- Aimez une ambiance tranquille et efficace
- Appréciez l'intimité des autres et voulez qu'on respecte la vôtre

Score global - Faible à moyen

Votre score global donne un aperçu de la force de votre besoin de contact et d'interaction interpersonnels. Votre score se situe dans l'intervalle faible à moyen, ce qui indique que généralement vous :

- Travaillez le mieux individuellement, ou en équipe, lorsque les objectifs sont claires
- Préférez travailler seul(e) ou en petits groupes
- Vous considérez plus introverti(e) qu'extroverti(e)

INTRODUCTION

Lorsqu'on travaille dans une organisation, on travaille forcément avec des gens. La façon dont vous interagissez avec différents types de personnes et la façon dont vous établissez les relations avec celles-ci joue un rôle important dans votre réussite au travail. Ce rapport montre comment vos résultats de l'évaluation FIRO Entreprise^{MD} peuvent vous aider à comprendre vos besoins interpersonnels et la façon dont vous interagissez avec les autres au sein de votre organisation. Les informations fournies par l'outil FIRO Entreprise peuvent vous permettre de maximiser vos actions et vos comportements au travail, de déterminer les occasions d'améliorer votre productivité et votre satisfaction professionnelle et d'explorer d'autres moyens pour atteindre vos objectifs.

Lorsque vous lisez ce rapport, gardez à l'esprit que tous les outils comportent des limitations. L'évaluation FIRO Entreprise vous donne des informations sur votre orientation à l'égard des relations interpersonnelles fondamentales. Elle mesure vos besoins interpersonnels dans les domaines d'engagement, d'influence et de la connexion personnelle. Ce n'est pas une évaluation de personnalité exhaustive, ni un test de capacités, d'intérêts professionnels ou de succès.

Chacune des cinq sections de ce rapport, énumérées ci-dessous, décrit votre approche préférée quant à son sujet et indique quelques points forts, ainsi que les points à améliorer de votre approche. Chaque section se termine par la section « Au delà du développement » qui vous fournit des stratégies que vous pourriez essayer, des nouvelles idées à adopter, la rétroaction que vous pourriez rechercher afin de vous motiver à développer des nouvelles capacités en tant que leader. La section « Prochaines étapes », à la fin de ce rapport, vous aide à planifier comment utiliser les conseils donnés dans la section « Au delà du développement » pour augmenter votre efficacité interpersonnelle.

Organisation de votre FIRO Entreprise^{MD} Rapport de leadership

- Relations avec vos collègues de travail
- Relations avec votre supérieur
- Relations avec vos subordonnés directs
- Gestion de conflits et négociation
- Prise de décisions et établissement de priorités
- Prochaines étapes

RELATIONS AVEC VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL

L'un des plus importants aspects d'un leader est de « diriger latéralement » ou gérer vos relations avec vos collègues de travail. Les gens n'ont pas tous le même niveau d'intérêt dans les interactions avec leurs collègues et ce niveau influence fortement la quantité de temps et d'énergie qu'ils consacrent aux interactions quotidiennes avec les autres.

Le graphique ci-dessus montre quatre niveaux d'intérêt possibles dans les interactions avec les autres. Votre niveau d'intérêt, basé sur vos réponses à l'évaluation FIRO Entreprise, est indiqué en gras.

NIVEAUX D'INTÉRÊT DANS LES RELATIONS AVEC DES COLLÈGUES

Susceptible de consacrer la plupart de votre temps et énergie à interagir avec les collègues plutôt que de travailler de façon indépendante sur vos projets

Susceptible de consacrer au moins la moitié de votre temps et énergie à interagir avec les collègues plutôt que de travailler de façon indépendante sur vos projets

Susceptible de consacrer au moins la moitié de votre temps et énergie à travailler de façon indépendante sur vos projets plutôt que d'interagir avec les collègues

Susceptible de consacrer la plupart de votre temps et énergie à travailler de façon indépendante sur vos projets plutôt qu'à interagir avec les collègues

Vos points forts en relation avec des collègues

Vos résultats, basés sur vos réponses à l'évaluation FIRO Entreprise, montrent que vous avez un certain intérêt à consacrer du temps et de l'énergie à interagir avec vos collègues, mais vous préférez consacrer au moins la moitié de votre temps et d'énergie à travailler de façon indépendante sur vos projets. Cela suggère que :

- Vous contribuez à votre équipe et à votre organisation surtout par le travail que vous réalisez par vous-même en tant que contributeur individuel, bien que vous pourriez travailler en équipe lorsque nécessaire.
- Vous êtes susceptible de demander beaucoup de questions pour savoir en quoi vous vous engagez avant de vous joindre à un projet de groupe ou à une équipe; cela permet à tous les intervenants de clarifier leur rôle et leurs responsabilités.
- Lorsque les gens commencent à trop jaser ou interagir avec vous, vous trouvez des façons de vous retirer pour pouvoir accomplir votre travail.
- Bien que vous préfériez travailler individuellement la plupart de votre temps, vous aimez travailler sur des projets avec certaines personnes, particulièrement si les interactions se feront en petits groupes.
- Dans les situations publiques (par exemple, des réunions ouvertes, des réunions de personnel, des projets d'équipe), vous allez contribuer si le sujet est directement lié à vous ou à votre expertise; autrement, vous ne contribuerez pas.
- Bien que vous soyez une personne plutôt réservée, vous pourriez interagir avec quelques personnes sélectionnées auxquelles vous faites confiance et dont les opinions vous respectez.
- À moins d'être exposé(e) à un énorme stress, vous vous abstenez de dire des choses inappropriées ou distrayantes dans un contexte publique.

Possibles difficultés de votre approche envers vos collègues

- Votre approche peut être faussement interprétée par les autres comme scepticisme ou manque de confiance.
- Vous pourriez penser que les gens ne vous connaissent pas bien, et ne peuvent donc pas vous soutenir ou ne veulent pas vous soutenir lorsque vous en avez besoin.
- Il peut ne pas y avoir beaucoup de personnes dans votre entourage qui vous connaissent ou connaissent votre travail lorsqu'il faut agir ou lorsqu'une reconnaissance est requise.
- Si votre organisation met l'accent sur le travail d'équipe ou la collaboration, on pourrait vous considérer ambivalent(e) concernant le travail d'équipe.
- Vous pourriez confondre vos collègues qui ne savent pas quand vous avez besoin de travailler en privé et quand vous êtes ouvert(e) aux interruptions.

Au delà du développement

- Réfléchissez de façon stratégique comment vous pouvez démontrer votre esprit d'équipe et de coopération, tout en restant fidèle à votre style en tant que contributeur individuel. Par exemple, offrez votre aide aux groupes de solution de problèmes, tout en vous assurant également que vous documentez vos efforts et vos réussites individuelles.
- Apprenez comment mieux gérer ou encourager des réunions afin qu'elles soient plus efficaces et efficaces pour vous (et pour les autres). Développez des compétences de gestion efficace de réunions, ainsi que des techniques d'animation de groupes efficaces.
- Pensez aux relations sociales comme à un compte de banque : vous pourriez interagir un peu plus maintenant afin de bâtir des ressources dont vous pourrez vous servir plus tard.
- Si vous travaillez avec un groupe de collègues particulièrement sociables, organisez votre horaire et votre espace de travail de manière à disposer d'un temps de tranquillité pour la réflexion. Exprimez-vous lorsque vous avez besoin d'un moment de tranquillité pour réfléchir, écrire, retourner des appels ou envoyer des courriels. Cela vous aidera si vous vous organisez à avoir du temps personnel régulièrement pour que vos collègues s'y habituent.
- Lorsque vous vous joignez à une équipe, assurez-vous de clarifiez vos responsabilités et votre rôle pour savoir à quels moments et dans quelle mesure on s'attend à votre contribution.

RELATIONS AVEC VOTRE SUPÉRIEUR

Un autre aspect important d'un leader est « diriger vers le haut », c'est-à-dire, gérer la relation avec votre supérieur. Dépendamment de leur style personnel, les gens aiment travailler avec différents types de gestionnaires. Trois différents styles de gestion sont décrits dans l'encadré ci-dessous. Le style de gestion le plus important pour vous est indiqué en gras.

STYLES DE GESTION

Implique et rassemble les gens et vous fait sentir que vous faites partie du groupe

Orienté et se concentre sur des objectifs et des tâches

Encourage, soutien et démontre un intérêt personnel en vous

Vos préférences en matière de style de gestion

Vos résultats suggèrent que vous préférez travailler avec un gestionnaire qui définit une orientation et établit un ensemble d'attentes, de rôles et de responsabilités clairs. La caractéristique qui vous semble la moins importante chez un gestionnaire est : le désir de développer une relation individualisée avec vous. Vous ne vous attendez pas à ce que votre gestionnaire soit votre unique source de mentorat, d'encadrement et de développement. Votre meilleure performance peut être stimulée par un gestionnaire qui :

- Identifie les problèmes et décrit ce que représente la réussite
- Définit votre rôle et vos responsabilités en relation avec le problème immédiat
- Demande des rapports de progrès périodiques pour vous permettre de conserver l'élan critique
- Clarifie les priorités et délègue l'autorité et les ressources
- Vous encourage d'aller au-delà des objectifs et vous donne accès aux ressources vous permettant d'atteindre ces objectifs
- Facilite l'accès aux autres preneurs de décisions et personnes influentes
- S'attend à ce que vous aligniez vos efforts aux priorités établies
- Vous tient responsable de livrer des résultats à temps et dans les limites du budget
- Prend les décisions nécessaires pour vous permettre de surmonter des obstacles
- Décrit clairement des processus et des procédures

Possibles difficultés de vos préférences

Compte tenu de ce que vous désirez chez un gestionnaire, plusieurs problèmes peuvent survenir, tel que décrit ci-dessous. Dans cette liste vous trouverez quelques points à considérer et à évaluer. Gardez à l'esprit que le style du gestionnaire est influencé par plusieurs facteurs, y compris la personnalité, les besoins interpersonnels et l'expérience de vie. Il est donc difficile de prédire avec précision les obstacles qui peuvent survenir dans votre relation avec votre supérieur.

- Vous pourriez désirer que votre supérieur donne plus d'orientation et de structure qu'il ou elle puisse ne l'être à l'aise.
- Vous pourriez demander trop de questions et faire le point trop souvent pour voir si vous êtes sur la bonne voie.
- Vous pourriez ne pas savoir comment agir si votre supérieur est ambigu(ë) concernant ses objectifs.
- Vous pourriez vexer votre supérieur si vous repoussez ses tentatives de vous connaître personnellement.
- Vous pourriez résister les tentatives de votre supérieur de vous offrir du mentorat et des conseils concernant la navigation des politiques organisationnelles, croyant que l'avancement doit être basé uniquement sur votre productivité et la qualité de votre travail.

Au delà du développement

- Prenez l'initiative pour identifier des tâches additionnelles qui peuvent améliorer un projet ; allez au-delà de ce que votre gestionnaire vous a demandé.
- Déterminez dans quelle mesure votre gestionnaire veut être impliqué dans votre projet.
- N'attendez pas que votre supérieur vous mette en contact avec d'autres personnes qui peuvent vous aider avec votre projet : prenez l'initiative pour trouver de nouveaux partenaires et mettez votre supérieur au courant.
- Identifiez des collègues très compétents dans des domaines particuliers qui pourront répondre à quelque unes de vos questions.
- Lorsque confronté(e) à un obstacle, essayez de le surmonter par vous-même ou avec l'aide de vos collègues, sans toujours solliciter de l'aide de votre supérieur.

RELATIONS AVEC VOS SUBORDONNÉS DIRECTS

Tout comme il est important pour vous en tant que leader de pouvoir diriger de façon latérale et « diriger vers le haut », il est tout aussi critique de savoir « diriger vers le bas », c'est-à-dire, gérer vos relations avec des personnes qui se rapportent à vous. Chaque personne a une préférence différente en ce qui concerne la mesure dans laquelle elle aimerait diriger les autres. L'encadré ci-dessous présente différentes options. Votre résultat est surligné en gras.

ORIENTATIONS DE DIRECTION DES AUTRES

Susceptible d'aimer diriger et gérer les autres

Dépend largement de la situation et de ce qui est attendu de vous

Susceptible de préférer travailler individuellement sur vos propres projets plutôt que diriger les autres

Vos points forts dans la gestion de vos subordonnés directs

Les gestionnaires et les leaders ont souvent l'impression qu'ils doivent être aux commandes 100% du temps. Vos résultats indiquent que vous assumez fréquemment les responsabilités de leadership ou de gestion. Vous êtes prêt(e) à offrir de la direction lorsque vous en avez l'occasion (sauf quelques exceptions), même lorsque votre rôle ou les attentes relatives au travail ne sont pas clairement définis. Vous ne fuyez pas l'opportunité de diriger les autres. Cela ne signifie pas que vous serez toujours un leader efficace; cela veut tout simplement dire que vous aimez prendre les commandes. Lorsque vous dirigez vos subordonnés directs, votre style de leadership est caractérisé par :

- Partager vos pensées tout en accueillant celles des autres et rester ouvert(e) à la possibilité de changer d'avis selon ce que vous apprenez lors de ces échanges
- Créer des systèmes pour soutenir des opérations et améliorer la productivité
- Déléguer l'autorité et compter sur vos subordonnés pour accepter des missions, signaler des préoccupations et résoudre des problèmes tout en respectant les lignes directrices et suivant les procédures
- Concevoir des mesures de rapports, des méthodes de calibration ou autres systèmes d'information afin de mesurer des progrès et responsabiliser les groupes de travail
- Diriger vos employés en donnant des directives opportunes, en offrant la rétroaction, en corrigeant les erreurs et en révisant les échantillons de travail
- Se préparer et préparer les autres avec rigueur avant de se lancer dans les nouveaux domaines et de s'attaquer aux problèmes; tirer des leçons des expériences passées et exécuter des manœuvres de pratique et des simulations
- Remplir les exigences des utilisateurs finaux et des hautes autorités et maintenir la réponse à leurs besoins et préférences
- Travailler avec enthousiasme avec des lignes d'autorité officielles et des procédures standard d'opération

Possibles difficultés de votre approche envers vos subordonnés directs

- Votre besoin d'organisation et d'un cadre structuré pourrait s'avérer trop intense et peu pratique dans certaines situations (par ex., lors d'un démarrage d'entreprise avec absence de fonds pour l'infrastructure), surtout lorsque tout se déroule comme prévu.
- Il peut vous être difficile de permettre des conversations spontanées et de soutenir un processus de résolution de problèmes non structuré.
- Vos subordonnés directs pourraient ne pas se sentir prêts à assumer autant de responsabilité que vous souhaitez qu'ils assument.
- Votre penchant à fournir la direction pourrait être vu par vos collègues comme relevant de la microgestion, étouffante ou interférente.
- Vous pourriez négliger des systèmes informels qui permettent de soutenir la productivité, tels que des projets de développement avancés, solutions de contournement et des systèmes parallèles.
- Vous pourriez confondre vos collègues si vous alternez entre des périodes de travail intense et des périodes de détente complète.

Au delà du développement

- Créez des façons de retarder ou de minimiser votre tendance de diriger vos subordonnés et de fournir un cadre structuré (par ex., mettez sur papier vos idées concernant le cadre structuré, mais n'y agissez pas pendant 72 heures ; ce délai pourrait permettre à quelqu'un d'apprendre en prenant l'initiative).
- Pratiquez régulièrement le laisser-aller de votre besoin d'ordre et de contrôle et appréciez les avantages de l'improvisation; permettez aux membres de votre personnel de libérer leur créativité dans des situations non structurées.
- N'offrez pas de conseils et apprenez à poser plus de questions; demandez l'opinion de vos subordonnés directs concernant la bonne façon de procéder.
- Apprenez à reporter des décisions qui n'ont pas besoin d'être prises immédiatement ; réfléchissez si la décision est prématurée ; fixez une date pour réexaminer la question avec vos subordonnés directs et trouver une solution.
- Prenez l'habitude d'apprendre comment les autres personnes atteignent les mêmes, voire meilleurs résultats à l'aide des procédures et des processus différents des vôtres.
- Communiquez régulièrement votre respect envers le jugement individuel et la discrétion professionnelle ; encouragez les autres personnes à réfléchir sur les processus et les procédures qu'elles utilisent pour accomplir leurs tâches.

GESTION DE CONFLITS ET DE NÉGOCIATIONS

La négociation et la résolution de différences fait partie du travail avec d'autres personnes. Ce rapport explore trois stratégies larges que les gens utilisent pour atteindre une solution acceptable. Si la première stratégie ne fonctionne pas, ils ont généralement une approche de rechange. La troisième approche est celle qu'on utilise comme solution de dernier recours. Vos préférences à l'égard des trois stratégies utilisées pour négocier et régler les conflits sont montrées dans l'encadré ci-dessous.

STRATÉGIES DE CONFLITS ET DE NÉGOCIATIONS

Votre stratégie principale est de compter sur l'autorité officielle et essayer de légitimer votre position.

Votre stratégie de remplacement est de sympathiser avec la position des autres personnes et de comprendre leurs motifs personnels.

Votre stratégie de dernier recours est de déterminer des objectifs communs et faire appel aux intérêts communs.

Votre approche à l'égard de la gestion de conflits et de négociations

Vos résultats suggèrent que la première stratégie que vous utiliserez lors des négociations sera une approche basée sur le pouvoir. Vous vous basez sur des politiques, procédures, lois, règlements ou normes officiels; prenez des décisions exécutives; faites appel aux hautes autorités ; faites valoir ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire ; affirmez votre autorité ; ou restez ferme concernant une décision que vous seul(e) pouvez prendre. Votre stratégie de remplacement sera d'établir une connexion personnelle, montrez que vous comprenez bien et sympathisez avec le point de vue de l'autre partie et offrez à faire des concessions pour améliorer votre relation avec l'autre partie. Vous essaieriez de souligner la fidélité et la relation continue entre vous et l'autre partie. Vous êtes le moins susceptible à résoudre les divergences en incitant l'autre partie à trouver un terrain d'entente—un objectif plus large sur lequel vous pouvez vous entendre malgré vos divergences. Vos stratégies possèdent des avantages suivants :

- Vous précisez les règles, les paramètres et les limites des négociations. Vous êtes susceptible de vous affirmer lorsque les autres essaient d'aller au-delà de ces limites ou essaient de tirer profit d'une situation difficile.
- Vous approchez les situations de négociations et de conflit avec un bon sens des avantages et de pouvoir que possède chaque partie. Vous êtes au courant de vos vulnérabilités et celles de l'autre partie.
- Vous vous efforcez de mettre toutes les positions, demandes et requêtes spécifiques sur la table.
- Vous lancez un appel clair pour traiter et résoudre rapidement tout conflit pour recommencer le travail productif vers vos objectifs.
- Étant donné que votre stratégie de remplacement est d'établir une connexion empathique personnelle, vous vous assurez que vous réservez le droit de lancer un appel personnel ; dès le début, vous commencez à accumuler des informations de base sur les intérêts et les motifs individuels qui pourraient vous servir plus tard.

Difficultés possibles de votre approche

- Vous pourriez vous déplacer trop rapidement sur la position ferme, ce qui incite les autres personnes à faire de même, plutôt que d'explorer les intérêts et les besoins plus profonds qui alimentent le conflit ou qui pourraient être utilisés comme une base pour les échanges et des accords créatifs.
- Vous êtes plus enclin(e) à chercher le gagnant et le perdant dans un conflit ou lors des négociations plutôt que de chercher une solution gagnante pour tout le monde. Vous pourriez devenir trop compétitif ou rejeter trop rapidement les préoccupations de l'autre partie. Votre orientation pourrait compliquer le processus de recherche de solutions créatives qui permettent à tous les joueurs d'y gagner quelque chose.
- Vous pourriez devenir trop autoritaire, à utiliser des règles, des politiques ou l'autorité de forcer un résultat. Cela pourrait susciter le ressentiment ou amener l'autre partie de n'appuyer une solution que de façon marginale.
- Vous pourriez trouver qu'il est difficile de retourner à la recherche d'empathie et des appels aux intérêts personnels après avoir d'abord souligné l'autorité, les règles et les demandes ; les autres pourraient voir ce changement soudain d'approche comme inauthentique, ce qui pourrait réduire la confiance.
- Étant donné que votre stratégie de dernier recours est d'inciter tout le monde à trouver un terrain d'entente et des objectifs plus larges, vous pourriez ne pas savoir comment créer une compréhension entre les parties de la façon dont les divergences peuvent faire partie d'un objectif plus large. L'autre partie pourrait avoir l'impression que la négociation ou le conflit est basé sur les divergences personnelles ou privées n'ayant pas d'implications plus importantes.

Au delà du développement

- Tôt dans le processus de négociations, établissez un accord et la confiance en élaborant les règles et les normes qui permettront d'avoir un processus juste pour régler les différences.
- Posez beaucoup de questions pour vous assurer que tous les faits et les renseignements pertinents sont mis en évidence avant d'affirmer ce que vous voulez et pourquoi.
- En dehors des négociations, expliquez votre approche aux parties neutres et demandez-leur si elles trouvent que vous devenez trop compétitif(ve).
- Évitez d'invoquer les intérêts personnels et la loyauté avant d'être certain(e) que l'autre partie croit que vous n'allez pas profiter d'elle ou de ses vulnérabilités.
- Si les tensions sont élevées et la confiance est faible, considérez la possibilité d'impliquer une partie tierce pour vous assurer que vous êtes juste et que votre entente est compatible avec un ensemble plus large d'objectifs et d'intérêts communs. Si l'entente correspond aux priorités de votre organisation, elle a plus de chances de durer.

PRISE DE DÉCISIONS ET ÉTABLISSEMENT DE PRIORITÉS

Chaque leader doit prendre des décisions et définir les priorités stratégiques pour son organisation. L'encadré ci-dessous décrit trois approches que vous, en tant que leader, pouvez utiliser pour prendre des décisions. Votre méthode de prise de décisions est indiquée en gras.

MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISIONS

S'évertuer pour un accord et un consensus communs

Prôner la résolution, la constance et le suivi

Promouvoir la candeur, l'ouverture et la profondeur de l'engagement

Votre approche à la prise de décisions

Bien que vous n'impliquiez pas beaucoup de personnes dans votre processus de prise de décisions, vos résultats suggèrent que vous avez un petit groupe de personnes sélectionnées avec lesquelles vous communiquez lorsque vous prenez les décisions ou résolvez un problème.

Lorsque vous faites face à des décisions de routine, vous êtes susceptible de créer un cadre structuré pour les décisions, avancer des idées et des propositions spécifiques et compter sur l'expertise technique. De même, lorsque vous faites face à des décisions nouvelles et peu familières, vous êtes susceptible d'appliquer les normes et les lignes directrices, de déterminer la façon de prendre la meilleure décision et de proposer des procédures. Les avantages de votre approche de prise de décisions sont les suivants :

- Démontrer la constance dans votre façon de traiter les décisions de routine et les décisions particulières
- Créer un cadre et une architecture qui encouragent la propriété et la responsabilité constantes
- Planifier à l'avance pour vous assurer que vous disposez de temps, d'expertise, de ressources et d'autorité nécessaires pour explorer toutes les dimensions d'un problème et d'une décision en cours
- Décrire des attentes et des objectifs pour que tous les membres de l'équipe aient une idée claire de leur rôle dans le choix de la meilleure solution
- Créer des lignes directrices et des processus qui garantissent la compétence et la responsabilisation
- Former des idées et orienter l'attention vers les faits, les enjeux ou les problèmes particuliers pour assurer l'implémentation adéquate des décisions adoptées

Difficultés possibles de votre approche de prise de décisions

- Lorsque les efforts pour créer un cadre structuré et une orientation pour vos collègues sont excessifs, ils peuvent leur sembler envahissants ou apparaître comme de la microgestion ou un manque de respect envers leur jugement professionnel.
- Au fur et à mesure que les gens s'habituent à votre insistance constante sur les procédures et l'ordre, il pourraient commencer à faire preuve de moins d'initiative ou laisser en place les procédures qui ne servent plus.
- Étant donné que vous mettez moins l'accent sur le soutien mutuel, vous pourriez trouver que lorsque les décisions sont implémentées, il y a eu apparition d'une résistance tranquille, causant de l'évitement et un manque de persévérance en cas d'obstacles.
- Lorsque les niveaux d'attention à l'égard du soutien mutuel sont plus faibles, vos décisions pourraient être vues comme trop commerciales, condescendantes ou insensibles envers du ressentiment et des problèmes moraux grandissants.
- En raison de votre faible réceptivité pour le soutien, l'encouragement ou l'encadrement individuel offert par d'autres personnes, vos décisions pourraient être vues comme réservées, indifférentes ou détachées.
- Vous pourriez vous sentir stressé(e) lorsque les autres personnes acceptent les processus de prises de décisions qui demandent beaucoup de consultation individuelle et de partage de préoccupations ou de réactions privées avant d'arriver à des conclusions.

Au delà du développement

- N'imposez pas l'ordre et la constance au prix de la créativité et de la réceptivité aux conditions uniques. Nommez un « avocat du diable » ou un conseiller qui vous avertira quand vos décisions commenceront à freiner l'innovation.
- Obtenez de l'aide d'un expert pour prendre des décisions complexes qui englobent l'appui et le soutien individuel des autres personnes. Un expert externe peut également vous aider à contrôler votre besoin de microgestion et à apprendre à appliquer de la pression stratégiquement là et au moment quand elle est vraiment requise.
- Familiarisez-vous avec l'étendue des compétences de votre personnel et dans votre organisation. Certains membres du personnel peuvent ne pas savoir comment communiquer la richesse de leur expérience. Révisez les CV et créez une carte de connaissances de votre organisation. Plus vous apprécierez la formation et le jugement de votre personnel, plus vous pourrez compter sur eux pour prendre des décisions de façon autonome.
- Faites des efforts délibérés de discuter avec vos collègues en privé de leurs réactions et préoccupations personnelles. Allouez du temps, lors de ces rencontres, pour que la personne puisse vous poser des questions d'approfondissement liées à vos décisions et soyez prêt(e) d'expliquer vos motifs et vos réactions personnels.
- Demandez à une personne de confiance d'écouter des personnes qui n'expriment pas leurs frustrations et leurs réservations en public. Fixez des rencontres avec ces personnes afin d'entendre leur point de vue; vous n'êtes pas obligé(e) de tenir compte de leurs conseils, mais cela permettra de leur montrer votre intérêt.
- Ne réagissez pas outre mesure lorsque vos collègues essaient de solliciter vos réactions ou vos préoccupations concernant une décision. Au lieu de cela, faites des efforts pour maîtriser des comportements non-verbaux qui révèlent que vous ne vous sentez pas à l'aise avec ce type d'interactions. Si vous n'êtes pas certain(e) quels sont vos indices non verbaux, demandez à un collègue de vous observer et de vous donner une rétroaction. Ne supposez pas à tort que les gens veulent vous envahir ou essaient de vous manipuler.

PROCHAINES ÉTAPES

La section « Au delà du développement » offerte dans ce rapport vous donne des suggestions pour améliorer l'efficacité de votre leadership. Considérez ces suggestions comme des voies prometteuses que vous pouvez explorer et non pas comme des raisons pour vous décourager. Chaque personne recevant ce rapport, obtient également des listes de suggestions pour aller au delà du développement. Mais la liste de chaque personne est différente puisque les besoins et les préférences interpersonnels de chacun diffèrent.

Réviser les trois premières sections de ce rapport, décrivant la façon dont vous établissez des relations avec vos collègues de travail, votre supérieur et vos subordonnés directs.

- Identifiez les groupes avec lesquels vous avez besoin d'améliorer votre relation de travail le plus en ce moment. Si les trois domaines sont importants, classez-les en ordre de priorité. Vos relations avec les trois pourraient être bonnes, mais il y a probablement place à l'amélioration.
- Dans la section la plus importante pour vous en ce moment, jetez un coup d'œil à la section « Au delà du développement ». N'essayez pas toutes les suggestions en même temps. Au lieu de cela, choisissez celles que vous désirez développer le plus et dans lesquelles vous êtes prêt(e) à vous investir. Vous pouvez toujours retourner et travailler sur les autres suggestions plus tard.
- Maintenant, décrivez un bref plan pour chaque suggestion de développement que vous avez identifiée comme importante. Quelles étapes allez-vous entreprendre pour apprendre les nouveaux comportements ? Quand allez-vous terminer chaque étape ? De quelles ressources allez-vous avoir besoin ? Rédigez un plan d'action et discutez-le avec quelqu'un qui peut vous donner une rétroaction et vous encourager.
- Une autre option serait d'identifier une personne avec laquelle vous aimeriez avoir une meilleure relation de travail. Demandez au professionnel qui vous a administré l'évaluation FIRO Entreprise de demander à votre collègue d'effectuer également l'évaluation. Ensuite, vous et votre collègue pourrez discuter de vos rapports et de besoins réciproques afin de devenir plus efficaces.

Réviser maintenant les deux sections qui décrivent la façon dont vous négociez et gérez le conflit et la façon dont vous prenez les décisions et établissez les priorités.

- Identifiez lesquelles de ces compétences de leadership vous désirez ou avez besoin d'améliorer le plus.
- Dans la section qui est la plus importante pour vous en ce moment, jetez un coup d'œil sur les suggestions de développement et choisissez quelques stratégies qui vous sont primordiales dans votre travail actuel.
- Établissez un plan pour travailler sur chacune des suggestions de développement que vous avez identifiées. Énumérez les étapes que vous allez suivre pour apprendre les nouveaux comportements, fixez des dates auxquelles vous terminerez chaque étape et énumérez les personnes qui pourraient suggérer des idées et offrir du soutien, ainsi que des occasions d'utiliser ces nouveaux comportements.