

Nouveau scénario

ADOPTÉ UN LEADERSHIP DIRIGÉ VERS L'INTÉRIEUR POUR CRÉER UN LIEU DE TRAVAIL INCLUSIF

Vous pouvez parfois être amené à faire des choses clivantes, condescendantes ou démoralisantes sans même vous en rendre compte. Même si votre intention est positive, vos paroles et vos actions peuvent s'avérer blessantes. Dans ces situations, le fait d'adopter un **leadership dirigé vers l'intérieur** de manière intentionnelle peut vous permettre de consolider votre capacité à agir avec courage, à apprendre et à réfléchir.¹ Choisissez vos mots avec soin pour instaurer une culture de travail inclusive au sein de laquelle les individus sont entendus, valorisés et connectés, car le changement commence avec vous.²

CURIOSITÉ

Vous cherchez à comprendre différents points de vue de manière proactive.

INDIFFÉRENT



CURIEX

**CE QUE LES PERSONNES
PENSENT, DISENT, OU FONT**

« JE N'AI PAS LE TEMPS
POUR ÇA. »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN
MANQUE DE CURIOSITÉ**

Un manque de curiosité concernant les problèmes soulevés par les membres de l'équipe peut paraître condescendant et diminuer la confiance des collègues.³ Bien que ces derniers puissent tout à fait comprendre que le moment peut parfois être mal choisi, assurez-vous de prendre le temps d'échanger dans un avenir proche.

**CE QU'IL FAUT PENSER,
DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« J'apprécie que vous ayez fait part de ce problème/de cette idée et, bien que nous ayons des priorités en termes de gestion, je souhaiterais en savoir plus. Prenons un moment pour échanger et évaluer leur impact sur nos priorités et nos livrables. »

Cherchez à comprendre le point de vue des autres, que ce soit sur le moment ou plus tard.

**CE QUE LES PERSONNES
PENSENT, DISENT, OU FONT**

« ON EST VRAIMENT
TOUJOURS LÀ-
DESSUS ? EST-CE
QU'ON PEUT AVANCER
ET PASSER À AUTRE
CHOSE ? »

**EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN
MANQUE DE CURIOSITÉ**

Cette attitude est démoralisante et freine votre capacité d'apprentissage. Lorsque les individus expriment à plusieurs reprises des idées, préoccupations ou questions similaires, cela témoigne de leur sentiment de ne pas être pleinement entendus ou compris, ou que leurs préoccupations n'ont pas été réellement traitées.

**CE QU'IL FAUT PENSER,
DIRE OU FAIRE À LA PLACE**

« Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris. Aidez-moi à comprendre en quoi cela est important pour vous. En quoi est-ce important pour notre entreprise ? »

Soyez **curieux** en explorant les opinions et les idées des membres d'équipe.⁴
Il y a toujours quelque chose à apprendre.

HUMILITÉ

Vous assumez les erreurs et apprenez de vos faux pas.

PRÉTENTIEUX ←



→ HUMBLE

CE QUE LES PERSONNES PENSENT, DISENT, OU FONT

« OH ÇA VA, PERSONNE N'EST PARFAIT ! »

EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'HUMILITÉ

Lorsque quelque chose ne va pas comme vous l'entendez, il est important de prendre sur soi et de montrer ce que vous avez appris de l'expérience.⁵ Il ne s'agit pas de vous blâmer, mais de reconnaître votre propre marge de progression en tant que membre de l'équipe.⁶

CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE

« Voici où j'ai fait un faux pas : ____ . Voici ce que j'ai appris : ____ . Voici ce que je peux faire pour aider l'équipe la prochaine fois : ____ »

Prenez des mesures en trois étapes : 1. **Identifiez** ce qui s'est mal passé, 2. **Partagez** ce que vous avez appris, et 3. **Échangez** à propos de ce que vous ferez différemment la prochaine fois.

CE QUE LES PERSONNES PENSENT, DISENT, OU FONT

« JE/MOI/MON »

EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'HUMILITÉ

L'emploi de *je/moi/mon* est un moyen de défendre ce en quoi vous croyez et de faire preuve de responsabilité personnelle. Mais il arrive souvent qu'on s'en serve pour s'attribuer le mérite d'une réalisation collaborative⁷ ou pour affirmer sa supériorité.⁸

CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE

« Notre équipe. »
« Nous, [service ou fonction], nous sommes... »

Employez « je » et « mon » avec parcimonie pour favoriser un environnement stimulant et soyez **intentionnel** lorsque vous le faites.

CE QUE LES PERSONNES PENSENT, DISENT, OU FONT

« J'AI TRAVAILLÉ DUR POUR EN ARRIVER LÀ. PAR CONSÉQUENT, JE NE SUIS PAS PRIVILÉGIÉ. »

EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE D'HUMILITÉ

Travailler dur ne signifie pas non plus que vous n'avez pas de privilège. Il est possible, voire probable, que vous ayez travaillé dur pour atteindre votre position et que vous ayez bénéficié de certains avantages systémiques.⁹

CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE

« Bien que mon parcours ait pu être compliqué, il est de ma responsabilité en tant que leader de reconnaître et de prendre en compte les avantages systémiques dont j'ai pu bénéficier. »

Soyez ouvert d'esprit pour **apprendre** des expériences d'autrui sans être sur la défensive par rapport à vos propres expériences.

COURAGE

Vous agissez en accord avec vos principes, même lorsque cela implique une prise de risque personnelle ou crée une situation inconfortable.

MANQUE DE COURAGE ←



→ COURAGEUX

CE QUE LES PERSONNES PENSENT, DISENT, OU FONT

RIEN.
[ET GARDER LE SILENCE.]

EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE DE COURAGE

Le silence soutient le statu quo et favorise le maintien d'un comportement inapproprié.¹⁰ Il implique l'accord avec ce qui vient de se passer et peut parfois envenimer la situation.

CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE

« Je suis tenté de garder le silence, mais je ne veux pas que ce silence soit pris pour un accord. Même si c'est difficile, je dois me faire entendre. »

Ayez le **courage** d'exprimer vos convictions et faites-vous entendre lorsque vous êtes témoin d'une injustice, de préjugés ou de mauvais comportements.

CE QUE LES PERSONNES PENSENT, DISENT, OU FONT

« J'ENTENDS CE QUE VOUS AVEZ À DIRE, MAIS ON NE PEUT RIEN Y FAIRE. »

EN QUOI CELA TÉMOIGNE D'UN MANQUE DE COURAGE

Présumer de l'impossibilité d'un changement est démoralisant, et laisse entendre que le fait de s'exprimer pour prôner l'inclusion est futile. Si vous ne faites pas entendre votre voix pour dire la vérité à vos supérieurs, comment les autres pourraient-ils apprendre à faire entendre la leur ?¹¹

CE QU'IL FAUT PENSER, DIRE OU FAIRE À LA PLACE

« Je trouve cette situation difficile, moi aussi. Quels sont les problèmes dont nous ne parlons pas ? Travaillons ensemble pour voir si nous pouvons trouver de nouvelles idées créatives qui pourraient avoir un impact. »

Soyez disposé à **faire face** à une situation même lorsque vous êtes découragé ou que vous estimez que vos efforts ne seront pas récompensés.

RÉFLÉCHISSEZ

Prenez conscience que le changement commence avec vous. Adopter un leadership dirigé vers l'intérieur est un parcours d'humilité qui implique de découvrir les manières de penser, dire ou faire les choses différemment pour cultiver l'inclusion.

APPRENEZ

Créez un espace de dialogue avec vos collègues grâce à vos paroles et vos actions. Recherchez volontairement différentes façons de vous connecter et de renforcer la confiance. Mettez de côté l'état d'esprit « J'ai essayé une fois, et cela n'a pas fonctionné ».

FAITES PREUVE DE COURAGE

Identifiez les petites et grandes mesures que vous pouvez prendre pour rendre votre lieu de travail plus inclusif. N'ayez pas peur de vous faire entendre si une situation l'exige.

1. Dnika J. Travis, Emily Shaffer, and Jennifer Thorpe-Moscon, *Getting Real About Inclusive Leadership: Why Change Starts With You* (Catalyst, 2019).
2. Catalyst, *Engaging in Conversations About Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace* (October 4, 2016); Catalyst, *Conversation Ground Rules* (October 17, 2016).
3. Lillas M. Brown and Barry Z. Posner, "Exploring the Relationship Between Learning and Leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, no. 6 (2001) p: 274-280.
4. Todd B. Kashdan, Fallon R. Goodman, David J. Disabato, Patrick E. McKnight, Kerry Kelso, and Carl Naughton, "Curiosity Has Comprehensive Benefits in the Workplace: Developing and Validating a Multidimensional Workplace Curiosity Scale in United States and German Employees," *Personality and Individual Differences*, vol. 155 (March 1, 2020).
5. Dean Tjosvold, Zi-you Yu, and Chun Hui, "Team Learning From Mistakes: The Contribution of Cooperative Goals and Problem-Solving," *Journal of Management Studies*, vol. 41, no. 7 (November 2004): p. 1,223-1,245; Amy C. Edmondson, "Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 40, no. 1 (March 2004): p. 66-90; Bradley P. Owens and David R. Hekman, "Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 4 (2012): p. 787-818.
6. Ilene C. Wasserman, Plácida V. Gallegos, and Bernardo M. Ferdman, "Dancing with Resistance: Leadership Challenges in Fostering a Culture of Inclusion," in *Diversity Resistance in Organizations: Manifestations and Solutions*, ed. Keica M. Thomas (New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates, 2008): p. 175-200.
7. Bradley P. Owens, Michael D. Johnson, and Terence R. Mitchell, "Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership," *Organization Science*, vol. 24, no. 5 (2013): 1,517-1,538.
8. Priyanka V. Doshi and Jia Wang, "Workplace Incivility: What Do Targets Say About It?," *American Journal of Management*, vol. 14, no. 1-2 (2014): p. 30-42.
9. Josh Goodman, "My Lesson From College: Hard Work and Privilege Aren't Mutually Exclusive," *Huffington Post*, May 23, 2012; MaryBeth Walpole, "Socioeconomic Status and College: How SES Affects College Experiences and Outcomes," *Review of Higher Education: Journal of the Association for the Study of Higher Education*, vol. 27, no. 1 (2003): p. 45-73.
10. Derald Wing Sue, "Race Talk: The Psychology of Racial Dialogues," *American Psychologist*, vol. 68, no. 8 (2013): p. 663-672; Frances J. Milliken and Elizabeth Wolfe Morrison, "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations," *Journal of Management Studies*, vol. 40, no. 6 (2003): p. 1,563-1,568.
11. James B. Avey, Tara S. Wernsing, and Michael E. Palanski, "Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership," *Journal of Business Ethics*, vol. 107, no. 1 (2012): p. 21-34; Mitchell J. Neubert, Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts, and Lawrence B. Chonko, "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence From the Field," *Journal of Business Ethics*, vol. 90, no. 2 (2009): p. 157-170.



CATALYST
WORKPLACES THAT WORK FOR WOMEN



Cet ouvrage est concédé sous licence internationale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0.

créé le : 17 septembre 2020

CATALYST.ORG