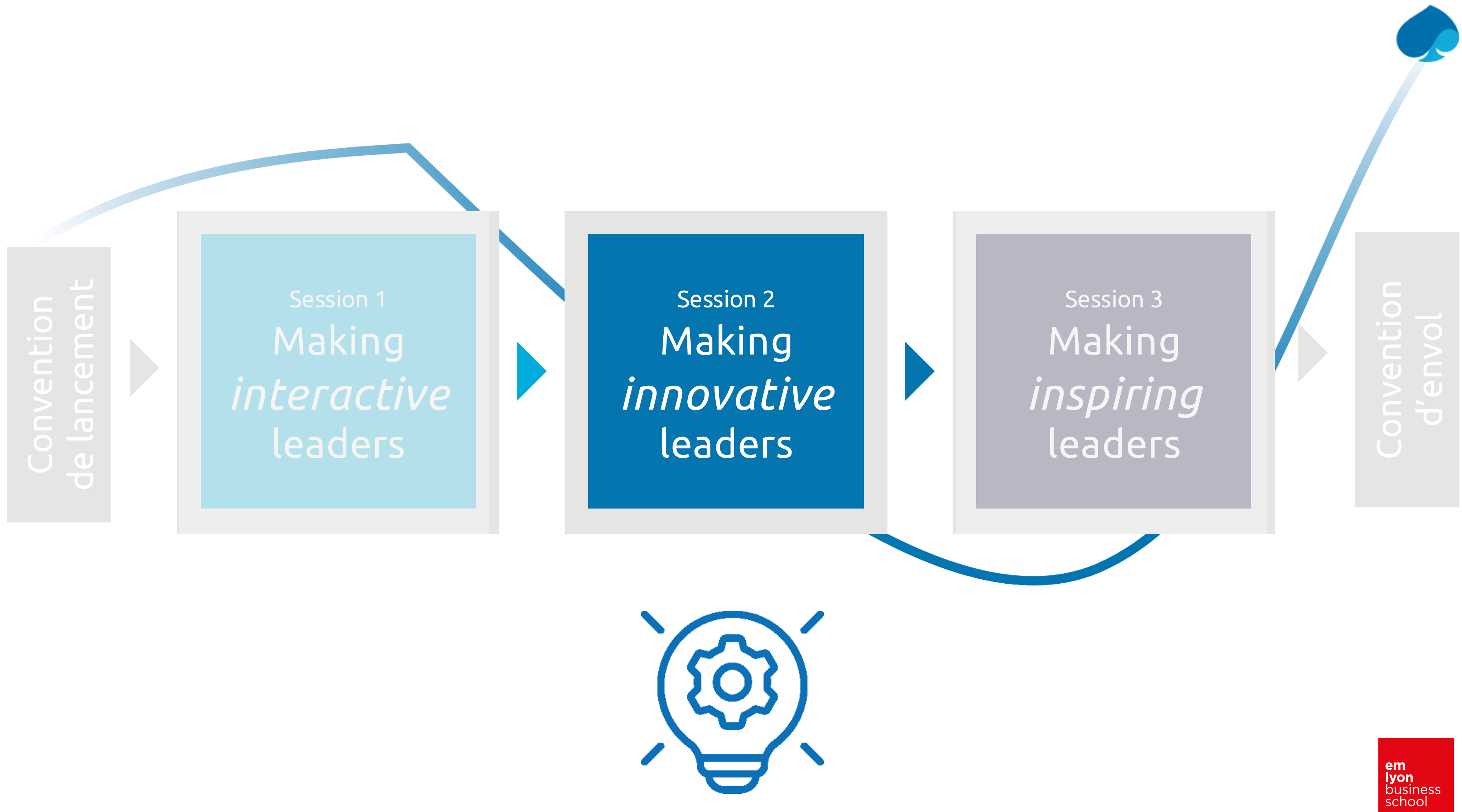


WAVE 7

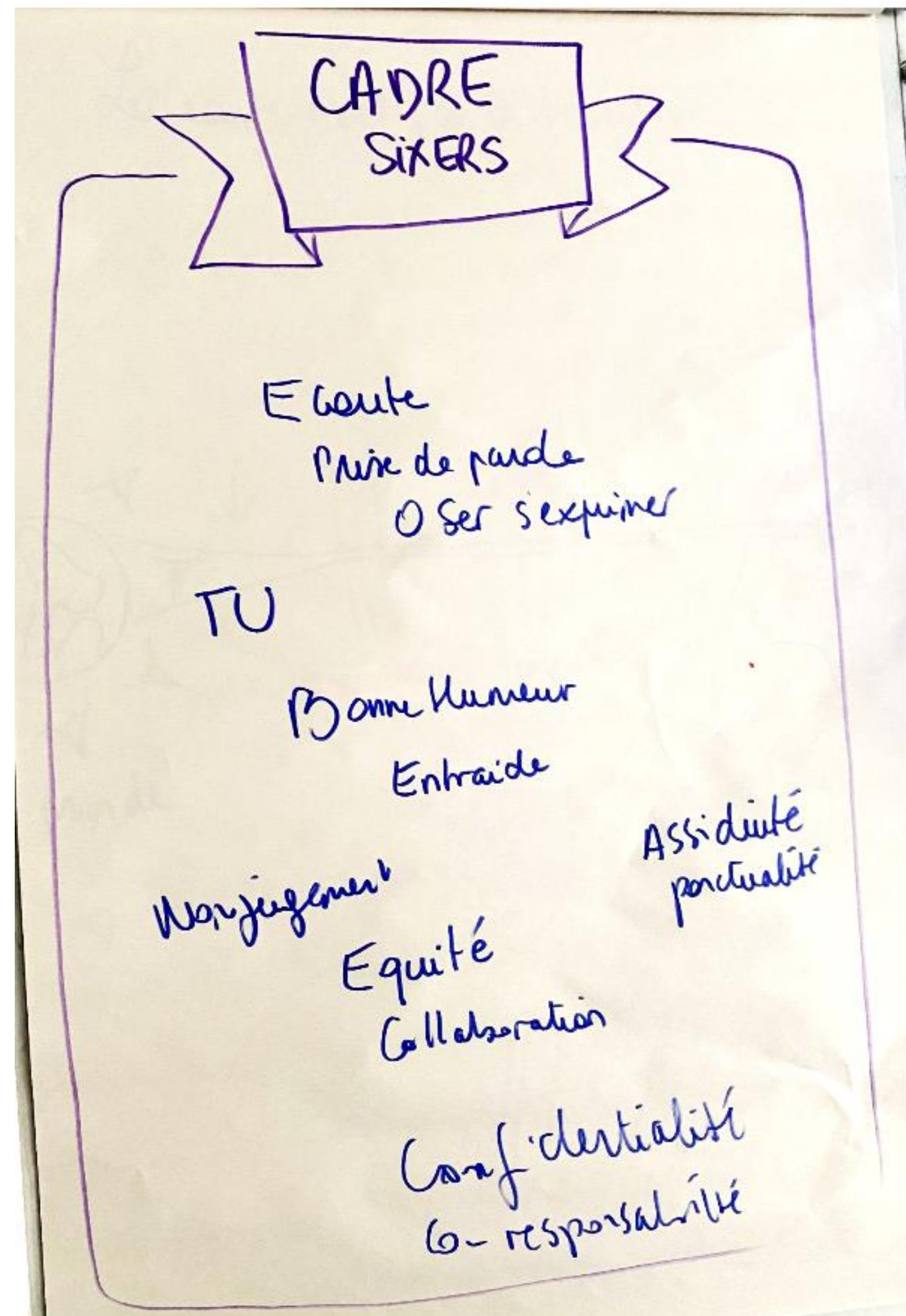
Making *Leaders*

Session 2 – Jour 1





Règles de vie



Le sas de début de journée

Ce que j'ai fait depuis notre call intersession, que je n'avais jamais fait auparavant, et que j'avais envie de faire !

- Ce que j'ai fait
- Ce que j'ai ressenti
- Ce que j'en retire



Expérimenter du NEW ...



Pour obtenir quelque chose qu'on a jamais eu, il faut faire quelque chose qu'on a jamais fait

Périclès

Toujours de plus de la même chose donne toujours plus du même résultat

Paul Watzlawick

Echauffement - Debrief

- On peut faire plusieurs choses à la fois...
- Mais notre cerveau ne peut pas se concentrer sur plusieurs choses à la fois !

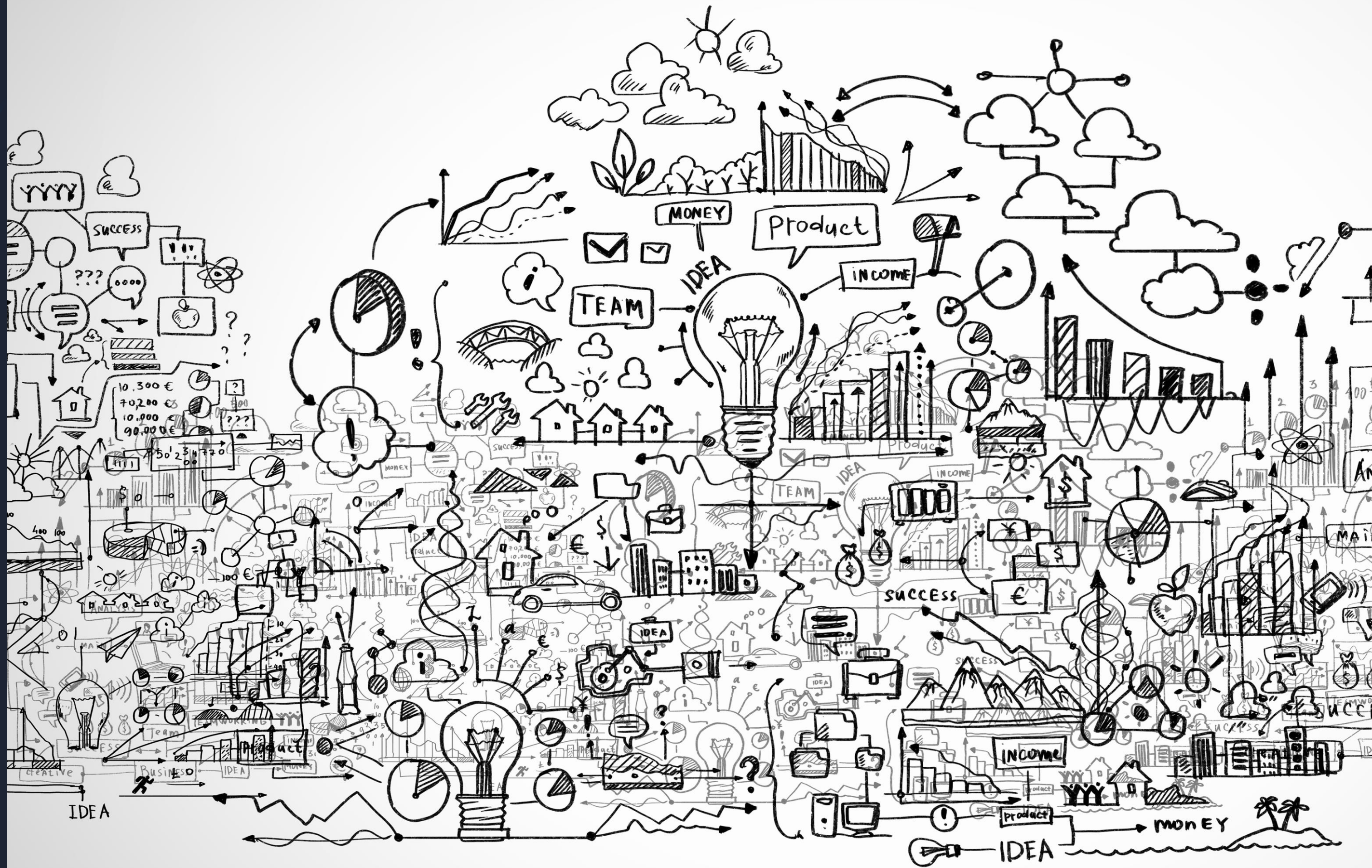




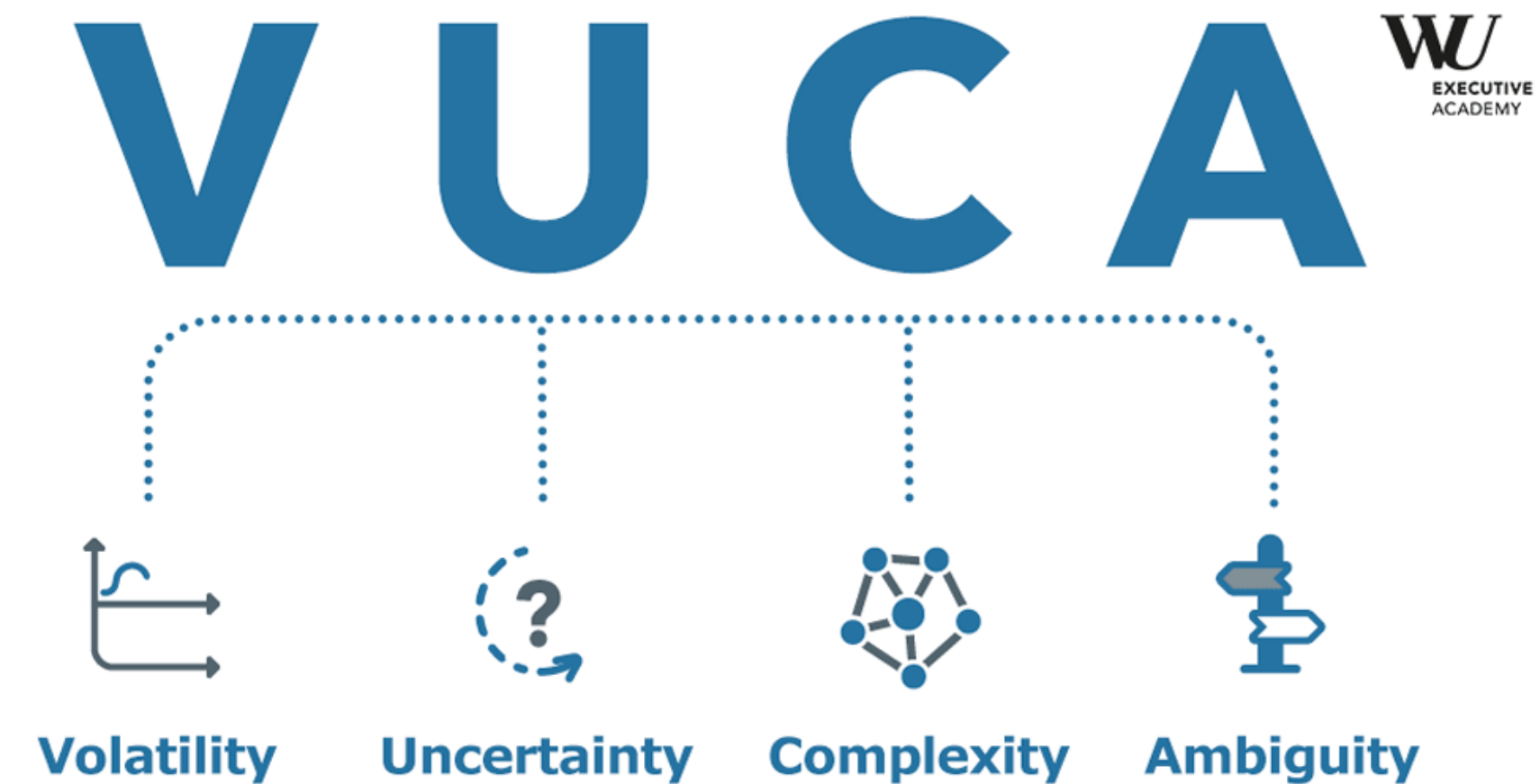
30%.



Décrire l'environnement

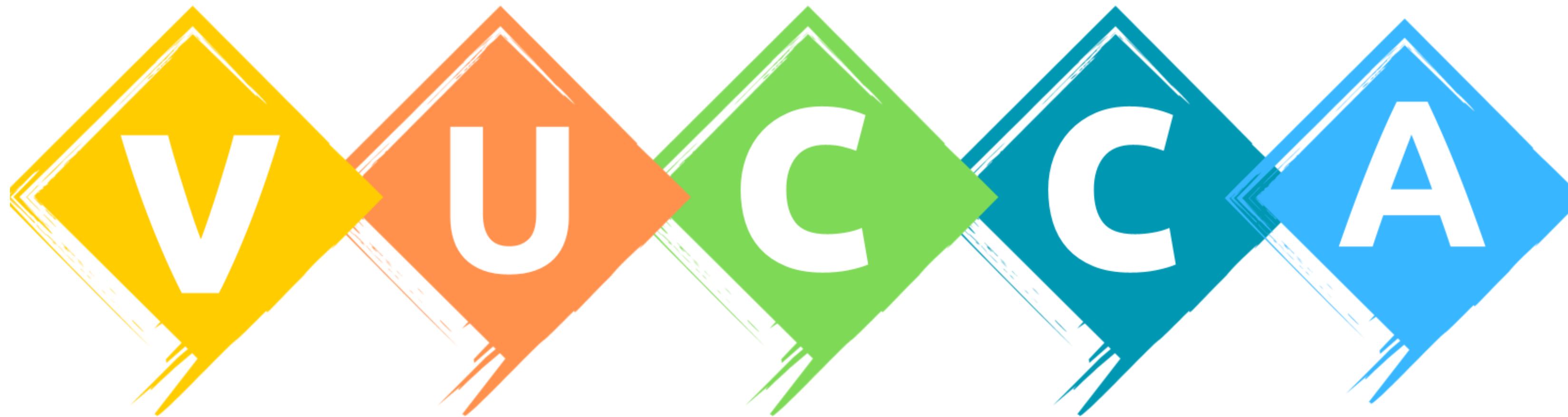


Décrire l'environnement ...





Un environnement VUCCA ?



Volatile

Les fluctuations
sont difficiles à
contrôler

Incertain

Manque
d'informations
objectives

Complexe

Facteurs de
décision
multiples

Chaotique

Désordre et
confusion

Ambigu

Interprétation
floue des
événements



Incertain

Manque
d'informations
objectives

RISQUE

- Événement connu
- Impact connu
- Répété à l'identique
- Un grand nombre de fois

INCERTITUDE

- Événement inédit
- Impact inconnu
- Non répétable

Un environnement VUCCA ?

En 3 sous-groupes :

- Ce qui est VUCCA pour moi professionnellement c'est ...
- Les conséquences pour moi (émotions, réactions, ...)
- Les conséquences pour mon entourage professionnel (émotions, réactions, ...)



Diriger dans un
monde VUCCA



Savoir être un
dirigeant face à
l'incertitude



3 modèles de décision
face à l'incertitude

Zoom sur l'incertitude



Questionnaire individuel :

- Répondre aux 7 questions
- Faire le total puis diviser le total obtenu par 7



	Fortement en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Neutre	Légèrement d'accord	D'accord	Fortement d'accord
Je préfère des situations structurées plutôt que des situations non structurées	1	2	3	4	5	6	7
Je préfère des instructions spécifiques plutôt que des directives larges	1	2	3	4	5	6	7
Quand je ne connais pas le résultat de quelque chose, cela peut me rendre anxieux	1	2	3	4	5	6	7
Je ressens du stress quand je ne peux pas prévoir les conséquences de quelque chose	1	2	3	4	5	6	7
Je n'aime pas prendre des risques quand le résultat n'est pas prévisible	1	2	3	4	5	6	7
On ne doit pas refuser de respecter les règles, même pour des raisons pragmatiques	1	2	3	4	5	6	7
Je n'aime pas les situations ambiguës	1	2	3	4	5	6	7



Zoom sur l'incertitude

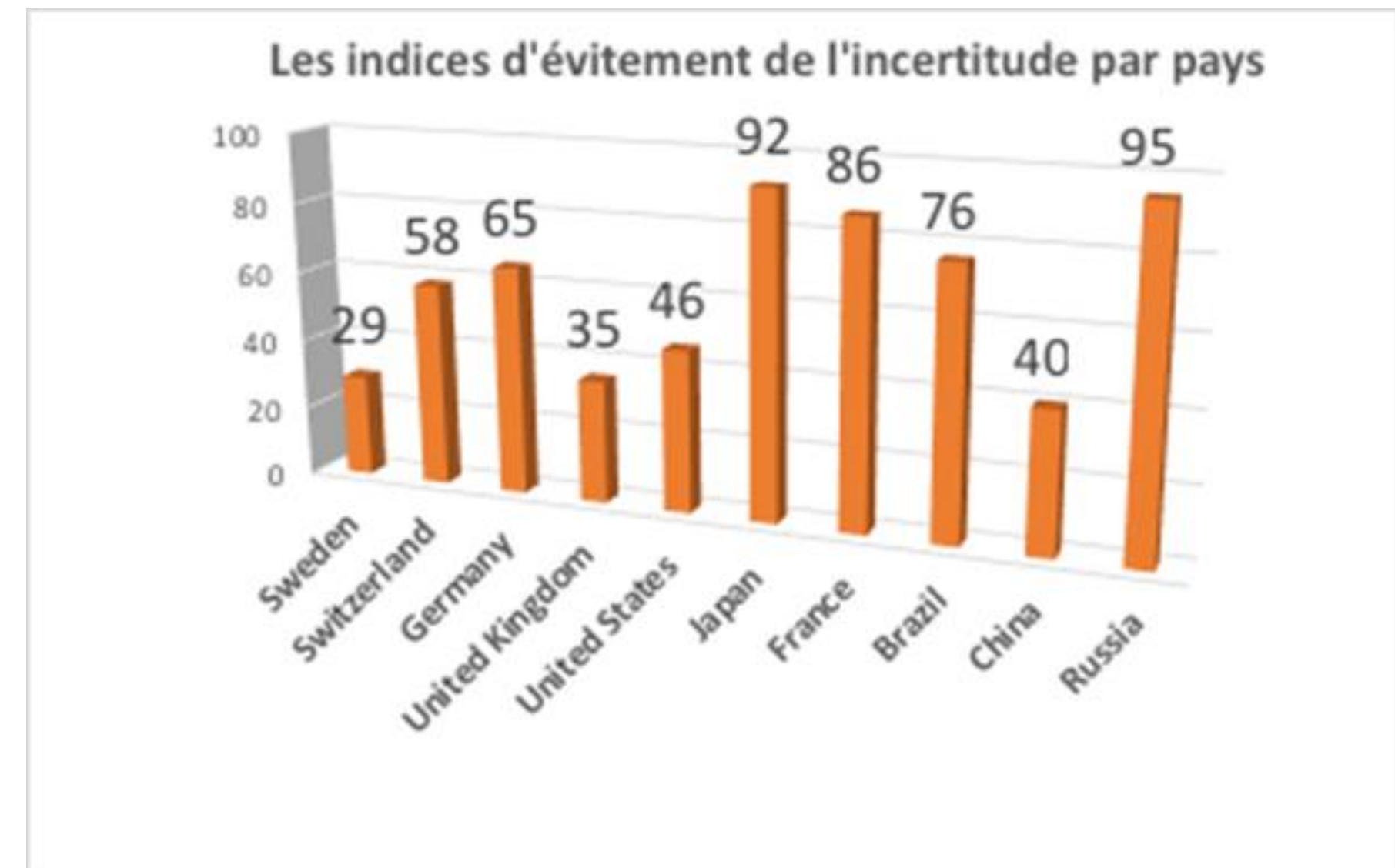
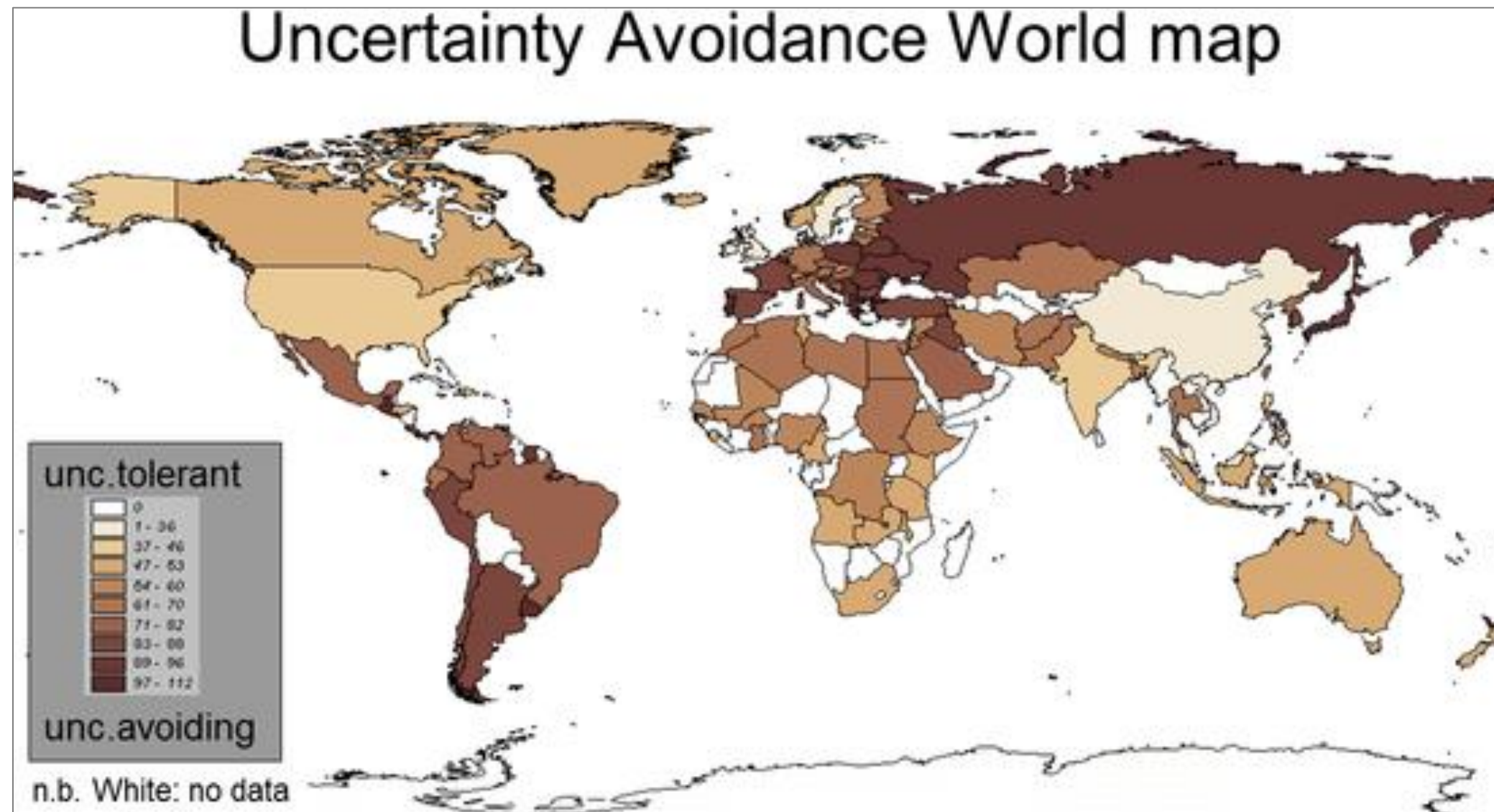
- Une opportunité
- Un levier anti-routine
- L'ouverture de l'esprit positif
- Oblige au dépassement de soi
- Développe la capacité à être imaginatif et à faire des propositions
- Le début d'une aventure
- Le flou qui peut amener au doute et donc à la réflexion
- Un préalable à l'effort de construction

- Source d'inefficacité, de déresponsabilisation
- Incompréhension
- Difficile à vivre !
- Pas de maîtrise du processus
- Pas de garantie sur le résultat d'une action
- Source de stress
- Pas de visibilité sur la réaction de l'organisation face aux aléas

Moyenne 1/7

Moyenne 7/7

Lecture multiculturelle



Source : Geert Hofstede - *The 6-D model of national culture*

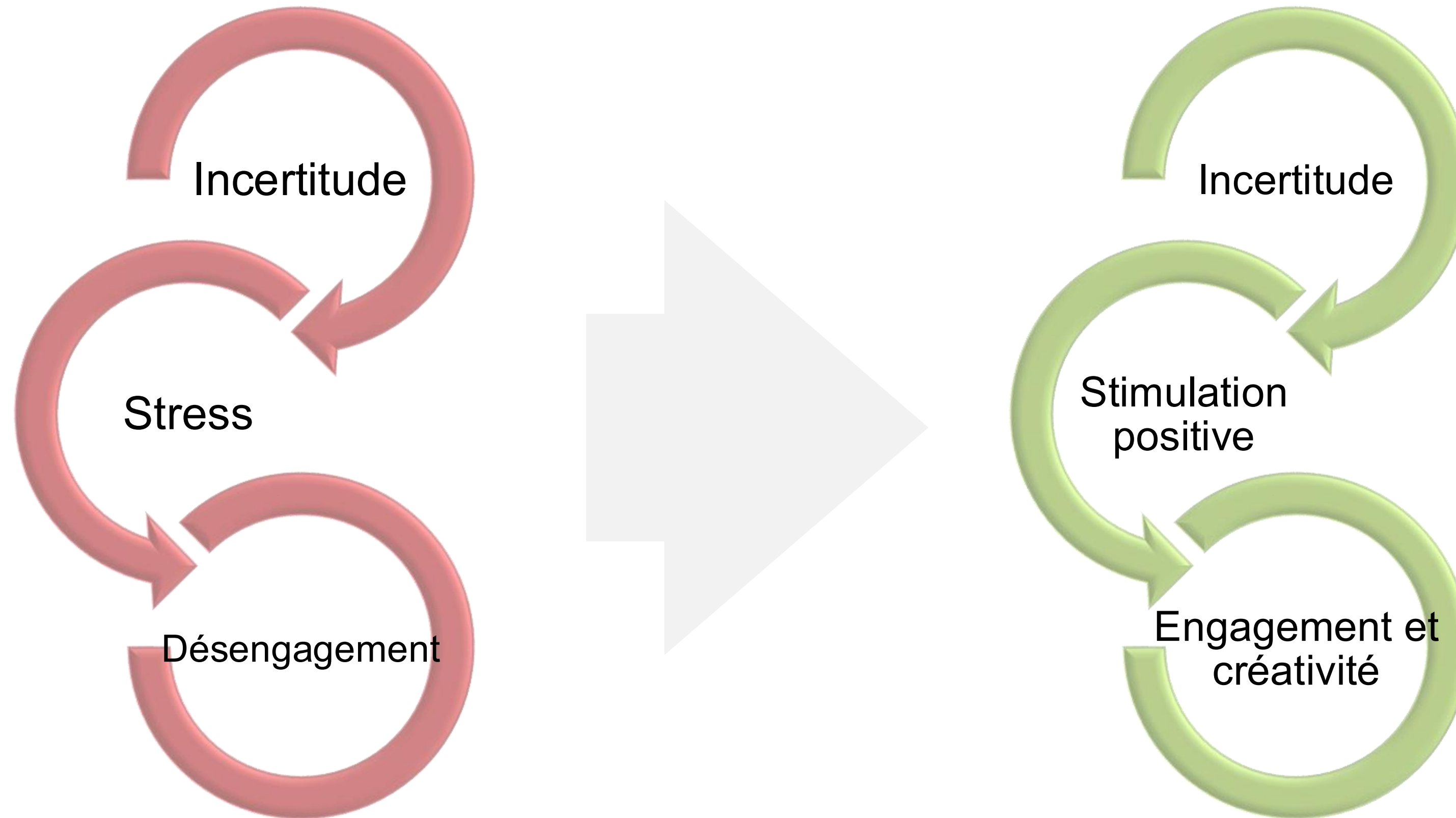


Le leadership réaliste dans l'incertitude

- Admettre l'incertitude et donner des **scénarios**
- Expliquer quelles sont **les bases** des prises de décisions (chiffres, faits, indicateurs, etc)
- **Changer les décisions** si les faits le nécessitent : reconnaître l'incertitude
- Admettre la **vulnérabilité** du décideur, avec humilité
- Faire **confiance** aux équipes et écouter leurs suggestions
- Garder une confiance en l'avenir et diffuser de **l'optimisme**



Les 2 boucles de l'incertitude



Du stress ?

p103



Détecter les signaux faibles de stress

Je pense à une personne que je connais bien, dans mon entourage personnel
Lorsque cette personne est stressée :

- Que montre-t-elle ?
- Que fait-elle ? Comment se comporte-t-elle ?
- Qu'est ce qui me fait dire qu'elle est stressée ?



Détecter les signaux faibles de stress



Stresseurs : ce qui me stresse

Réactions face au stress

Comportements face au stress



Tête
Mental

Je pense



Cœur
émotions

Je ressens



Corps
comportements

J'agis



Les couleurs sous stress

Pour ma couleur dominante :

- Quels sont les principaux **facteurs** de stress ?
- Quels **signaux** tête – cœur – corps sous stress ?
- Quelles sont nos **forces** et nos **zones de vigilance** face au stress, en tant que Leader ?





Rouge et stress

Facteurs de stress	<p>Le rouge vit dans l'action. Il sera stressé par :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ l'absence ou le manque de décision, l'absence ou le manque d'action, l'immobilité, les temps morts, les lenteurs ou encore les doutes▶ la critique de son travail ou sa remise en cause▶ l'incompétence ou l'irresponsabilité de ses collègues, voire la sienne
Sous stress modéré	<ul style="list-style-type: none">▶ cela renforce le caractère sanguin, avec des mouvements rapides dans tous les sens▶ des mouvements d'humeur, de la colère et de l'impatience▶ une augmentation du côté extraverti, des décisions encore plus rapides ou encore de l'agressivité
Sous stress important	<ul style="list-style-type: none">▶ passe d'un extrême à l'autre. Il devient introverti, fait marche arrière ou encore se retire ou s'exclue▶ peut tout envoyer bouler



Jaune et stress

Facteurs de stress	<p>Le Jaune vit au travers du regard des autres. Il sera stressé par :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ l'absence ou le manque de reconnaissance, surtout d'un point de vue social▶ les relations agressives, voire hostiles▶ la suppression des libertés, les procédures de manière générale ou encore la solitude
Sous stress modéré	<ul style="list-style-type: none">▶ un petit côté théâtral va se mettre en place et notamment encore plus d'extraversion et de gestes▶ de l'enthousiasme, parfois même étouffant, de l'exagération dans tout, parfois même en dépassant les limites du ridicule▶ des attaques et piques, personnelles ou sur le travail, qui font mal ou encore de l'éparpillement
Sous stress important	<ul style="list-style-type: none">▶ il diminue le côté extraverti, voire devient introverti, s'isole du groupe ou encore pense qu'on ne l'apprécie plus▶ certains peuvent envoyer balader des personnes qui ne semblent pas les apprécier à leur juste mesure



Vert et stress

Facteurs de stress	<p>Le Vert s'inscrit dans la stabilité. Certaines situations le stressent plus spécifiquement :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ l'agressivité, surtout envers sa tribu▶ les changements, surtout ceux qui impactent les personnes▶ l'urgence et la pression de manière générale▶ les conflits entre les personnes ou encore les incohérences
Sous stress modéré	<ul style="list-style-type: none">▶ même à faible dose, le stress le bloque et provoque une augmentation de son côté introverti, un repli sur lui-même▶ il va cacher encore plus ses émotions, devenir super attentif (plus à l'écoute) ou encore éprouver de réelles difficultés à se lancer
Sous stress important	<ul style="list-style-type: none">▶ Il est alors à prendre avec des pincettes. Il devient extraverti, voire agressif, explose ou encore montre des signes de rage, parfois en ayant du mal à se contrôler.▶ il ne faut pas prendre à la légère ce changement d'attitude chez un stable. Les réactions peuvent être excessives et disproportionnées



Facteurs de stress	<p>Le Bleu est carré dans sa façon d'être. Il est plus spécifiquement stressé par :</p> <ul style="list-style-type: none">▶ le bavardage, les digressions, les discussions sans fin et sans but, les gestuelles exubérantes▶ l'absence ou le manque d'information, l'imprécision de manière générale▶ le manque de temps ou encore l'absence ou le manque de logique▶ les critiques, surtout si elles sont gratuites
Sous stress modéré	<ul style="list-style-type: none">▶ cela fait ressortir ses peurs, jusqu'à faire marche arrière▶ une augmentation de son côté introverti▶ il cherche à maîtriser encore plus ses sujets
Sous stress important	<ul style="list-style-type: none">▶ passage en mode « règlement de comptes »▶ il devient extraverti, et même un peu trop, expose de façon détaillée et argumentée les griefs▶ ressort les cadavres du placard. Un des gros risques est de voir le Bleu se transformer en négateur.



Comment les autres peuvent me percevoir quand je suis sous stress ...



Perceptions

Il est important de comprendre que les autres peuvent nous percevoir, surtout quand nous sommes sous stress, différemment et plus sévèrement que nous nous percevons nous-mêmes. C'est d'autant plus possible qu'ils sont différents de nous et qu'ils se rapprochent de notre Opposé.

Même si les perceptions que les autres peuvent avoir de vous ne correspondent pas toujours à ce que vous êtes, il est cependant important pour vous d'en prendre conscience.

Cette page vous informe sur les risques de décalage qui peuvent exister entre ces deux perceptions.

En temps normal, vous vous percevez comme :

- ▲ Optimiste
- ▲ Convivial
- ▲ Original
- ▲ Spontané
- ▲ Expansif
- ▲ Créatif

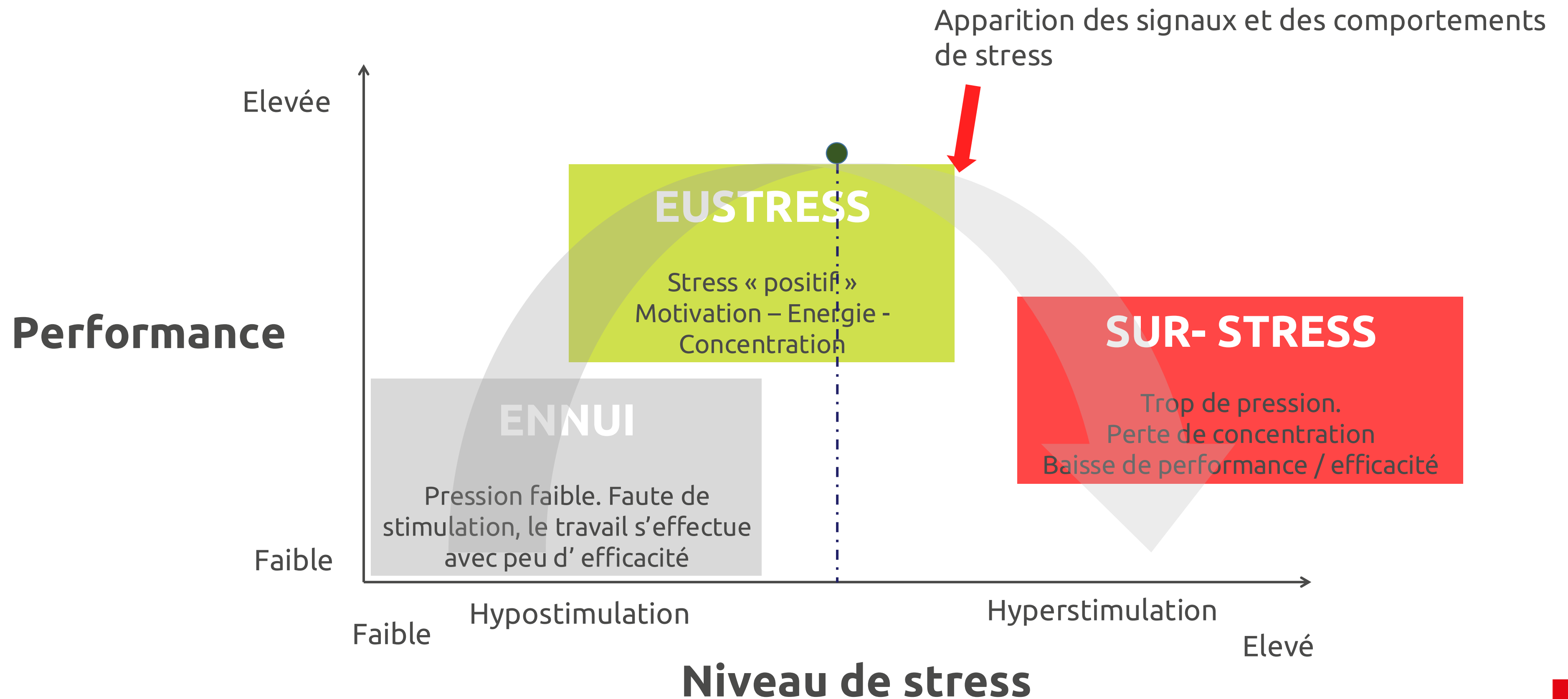
Les autres peuvent aussi vous voir en situation de stress :

- ▼ Irréaliste
- ▼ Superficiel
- ▼ Narcissique
- ▼ Impulsif
- ▼ Indiscret
- ▼ Bruyant





Se repérer sur la courbe du stress



Source : Courbe de Yerkes et Dodson





Les 3 stratégies de coping – Face à un stress ou une difficulté

Stratégie centrée sur le problème

Gestion de la situation, résolution du problème

Ex : tenter de modifier la situation (changer la deadline, intégrer une nouvelle personne, ...); chercher des informations et des solutions; poser le problème, ...



Stratégie centrée sur les émotions

Identifier, comprendre et réguler ses émotions

Ex : changer son focus attentionnel, s'éloigner du problème. Souffler, recharger ses batteries. Activer des émotions ressources, ...



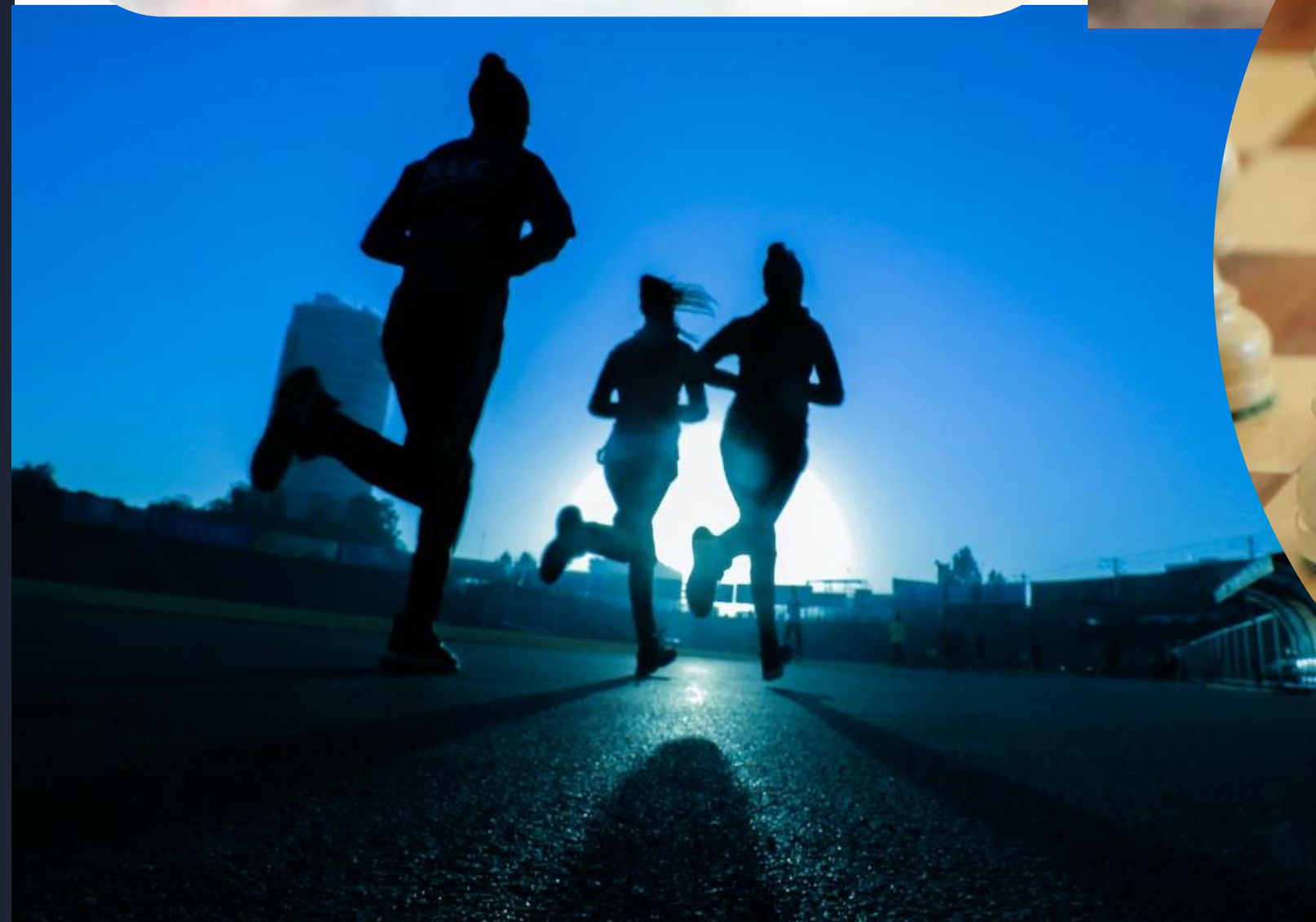
Stratégie centrée sur le soutien social

Demander de l'aide, des conseils, des ressources

Ex : rejoindre un groupe de soutien, un groupe de pairs. Solliciter un professionnel
Rechercher la sympathie, la compréhension de quelqu'un



Du stress au flow



p110



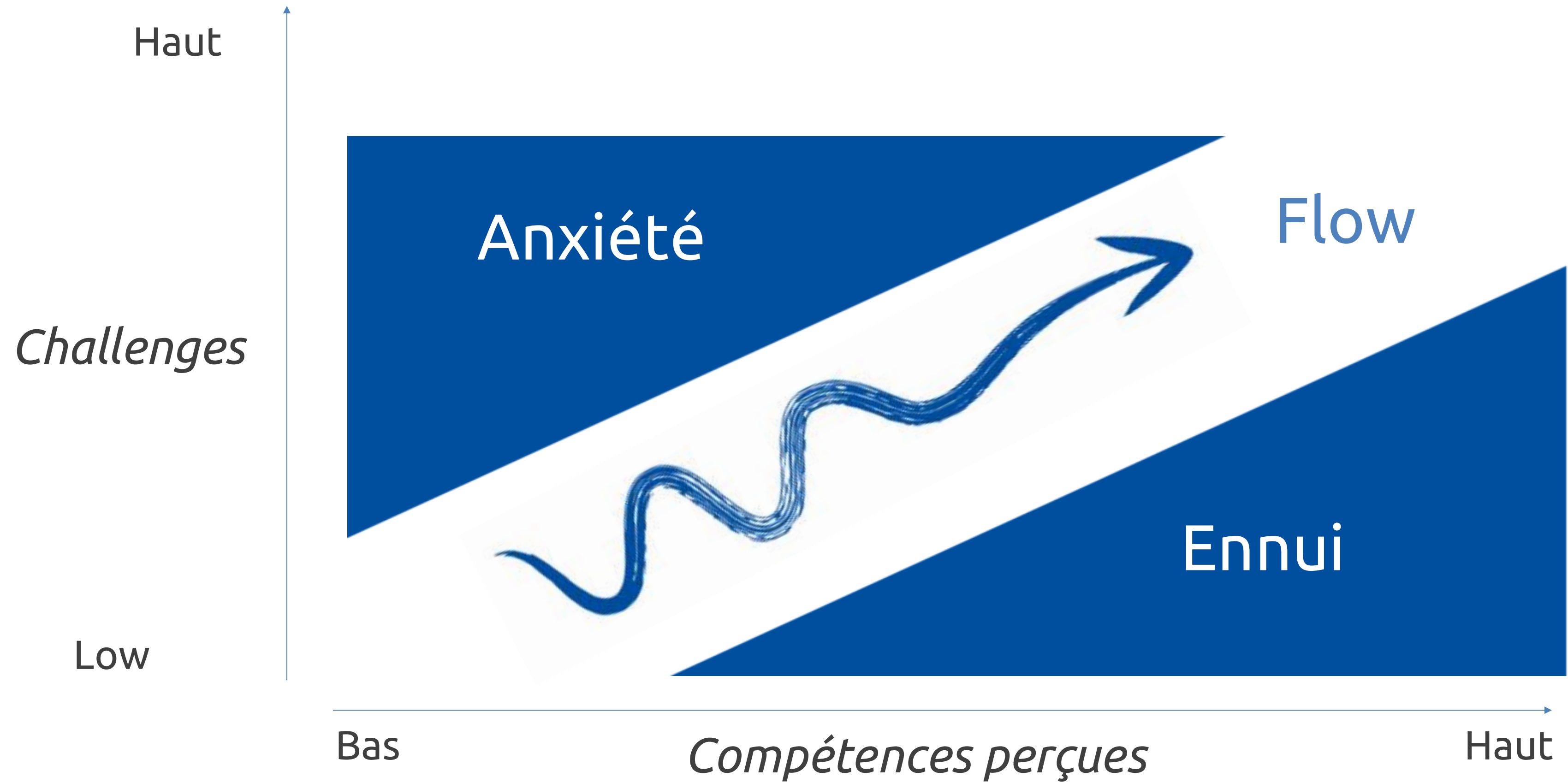


« Un état mental bénéfique, reproductible et accessible à tous dans lequel compétences et challenge sont réunis et produisent du **bien-être** et de la **performance** »

« La personne est complètement plongée dans une activité et elle se trouve dans un **état maximal de concentration**, de **plein engagement** et de satisfaction dans son accomplissement »

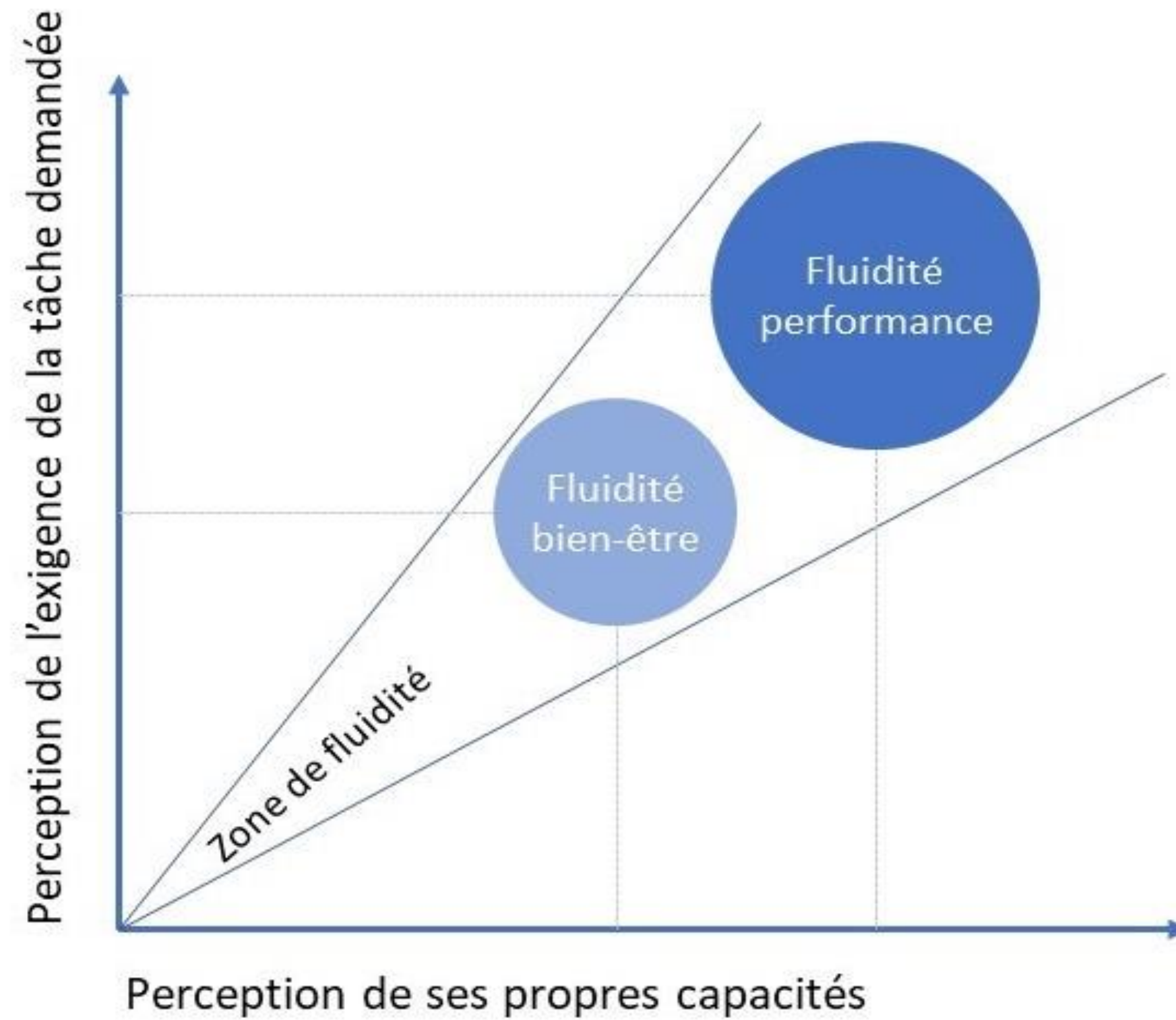


La théorie du flow



Source : Mihaly Csikszentmihali, 1990

Les 2 niveaux de flow



Source : Christian Target et Ingrid Petitjean
"La bible de la preparation mentale" - 2016





Vivre le Flow



Je me perçois un **savoir-faire** élevé : j'ai les capacités pour faire face à la situation



Je ressens un **niveau de challenge** élevé : la réussite n'est pas aisée ou accessible à tout le monde



La **concentration** est forte, je suis absorbé par l'activité, centré sur l'instant présent (un minimum de 20mn semble nécessaire pour accéder à l'état de flow)

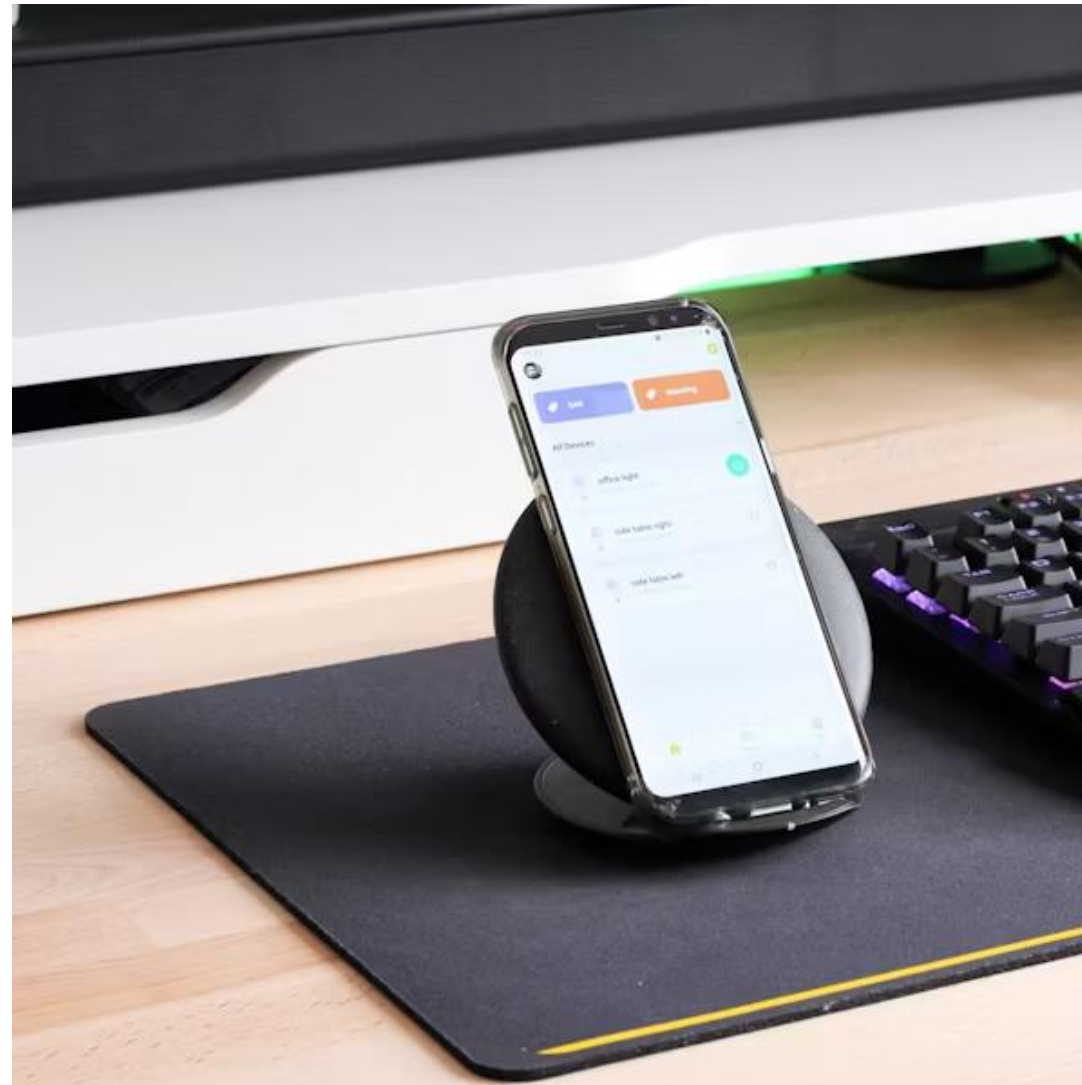


Je sais si je fais bien : j'ai un **feedback immédiat** sur la qualité de la tâche réalisée



Je suis totalement **engagé dans l'action** et je perds la perception exacte du temps

Flow et concentration



THE CONSUMER IN A CONNECTED WORLD

Brain Drain: The Mere Presence of One's Own Smartphone Reduces Available Cognitive Capacity

ADRIAN F. WARD, KRISTEN DUKE, AYELET GNEEZY, AND MAARTEN W. BOS



Tempted by the smartphone

How our digital companions influence our concentration at work

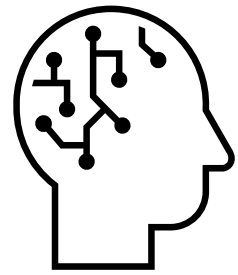
A psychological study by the
Universities of Würzburg and Nottingham-Trent
for Kaspersky Lab

NOTTINGHAM
TRENT UNIVERSITY

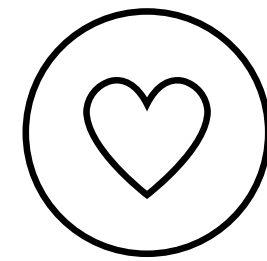
mp MEDIENPSYCHOLOGIE
UNIVERSITÄT WÜRZBURG



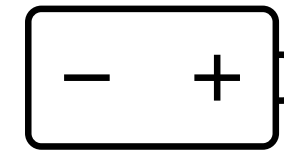
Les effets du Flow



L'engagement
(Hodge et al.,
2009)



Le plaisir « enjoyment »
(Czikszentmihalyi, 2002)



La motivation
(Valenzuela et al., 2017)



Le bien-être
(Schüler et al., 2013)

Le flow



CROSSKNOWLEDGE
A Wiley Brand

Maura Thomas

Award-winning speaker, trainer and author
in productivity, attention and effectiveness
Founder of RegainYourTime.com





Le Team Flow

“Un état collectif qui se produit lorsqu'un groupe fonctionne au maximum de ses capacités”

Ambition collective

Objectif commun

Confiance
mutuelle



Sécurité
psychologique

Engagement
mutuel



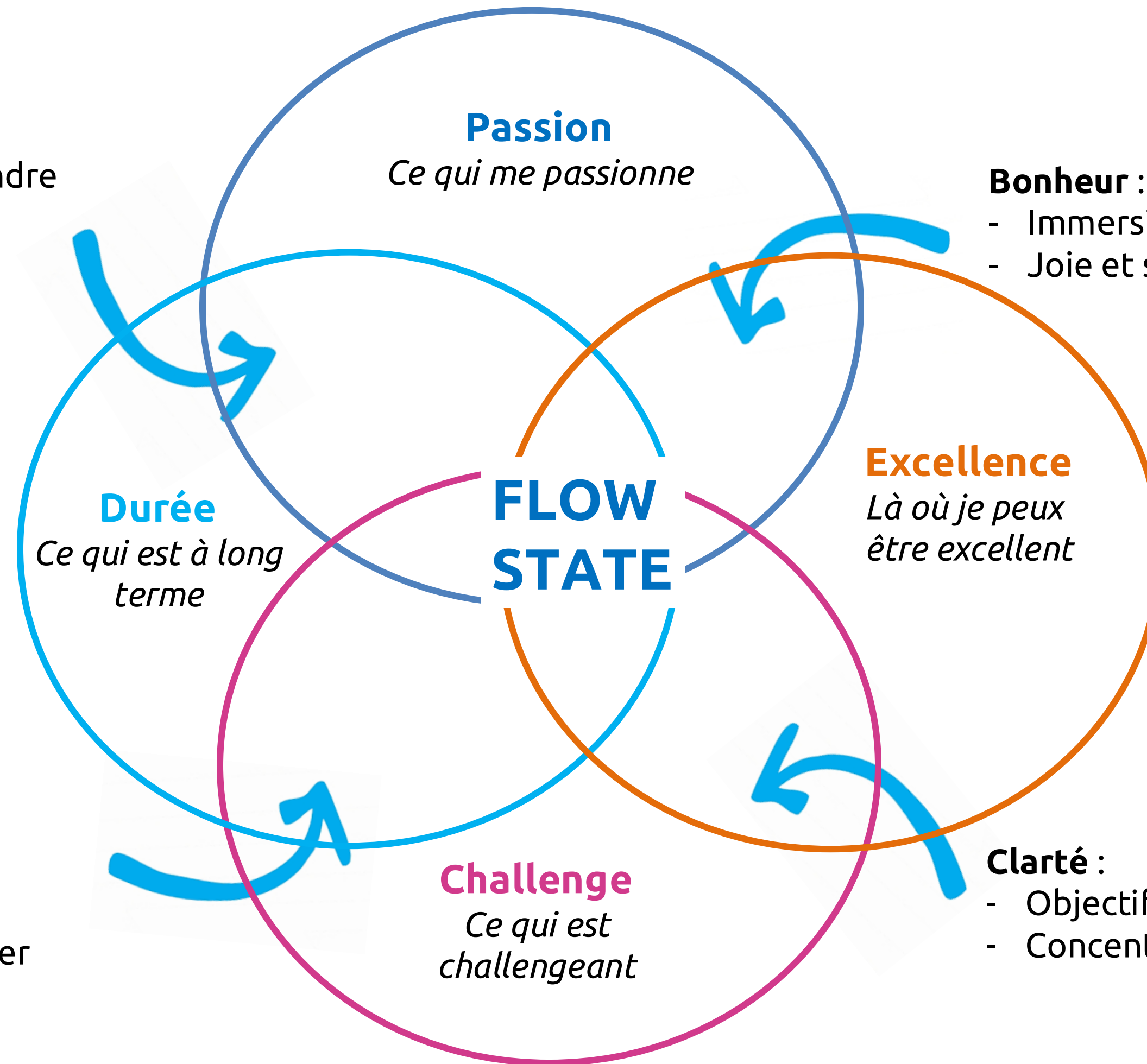
Comment atteindre l'état de Flow

Accomplissement :

- Objectifs atteints avec un moindre effort
- Sens de l'action
- Alignement avec mes valeurs

Persévérance :

- Détermination et concentration dans la durée
- Energie permettant de surmonter les obstacles



Bonheur :

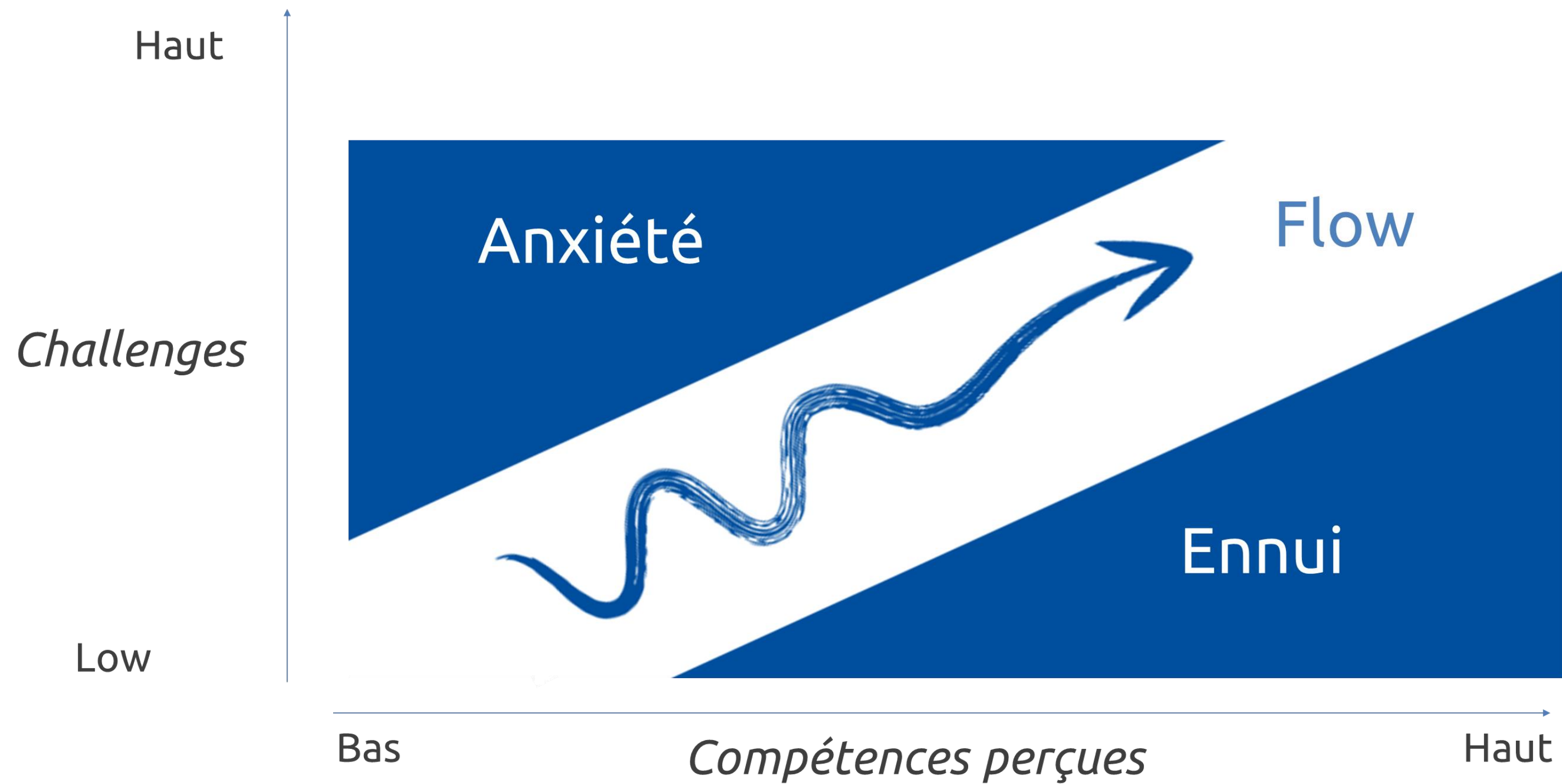
- Immersion dans le moment présent
- Joie et satisfaction

Clarté :

- Objectifs clairs
- Concentration



Quels sont vos leviers en tant que Leaders pour réguler le stress et favoriser le flow ?



Echauffement



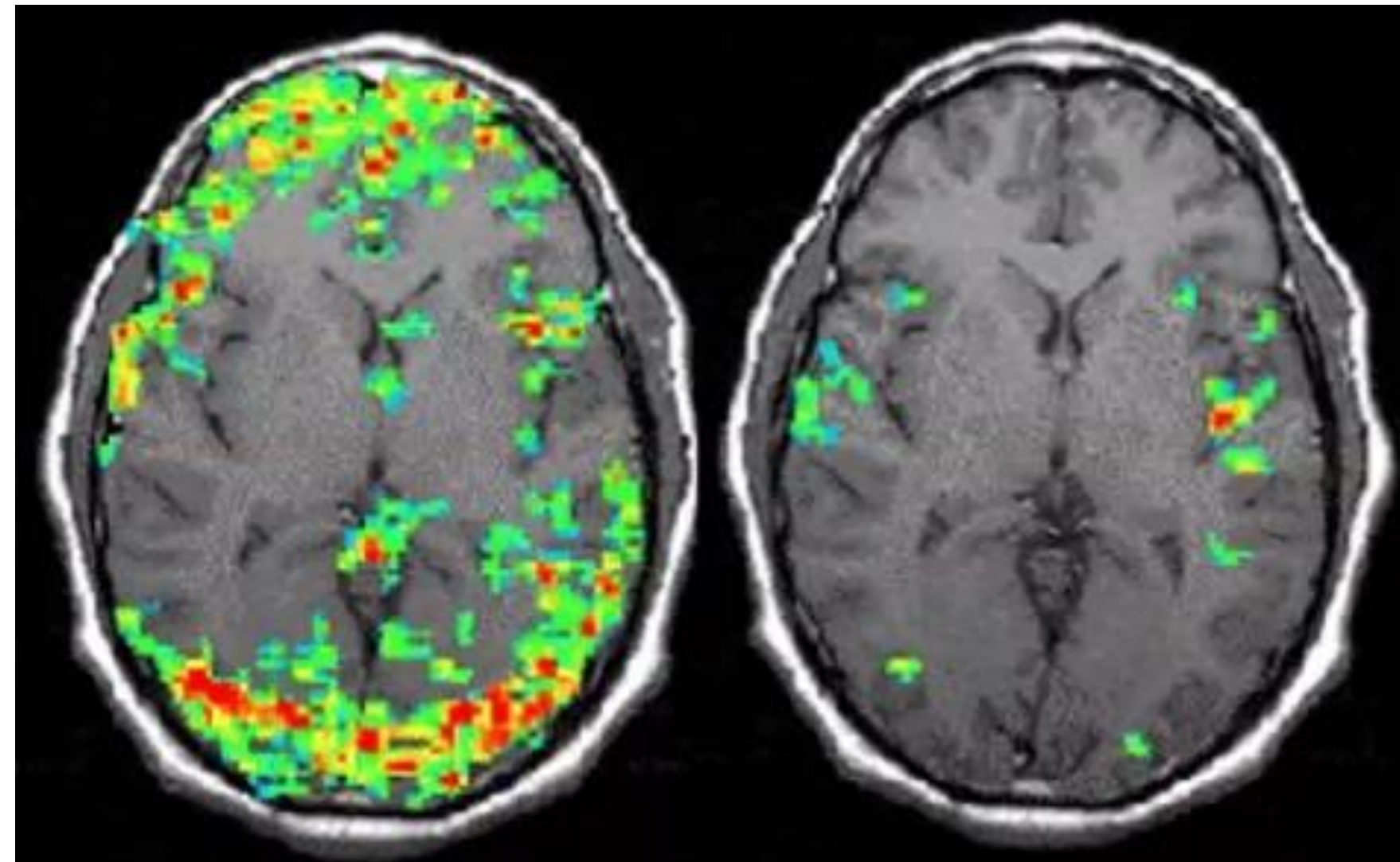


Etape 1 : dessine un dé

p113



Etape 2 :
dessine le dé le plus incroyable,
original, surprenant, le plus amazing !





Des créaticides ?

En 4 minutes :

Trouvez le maximum de phrases
qui peuvent brider la créativité !



...Passer au « Oui, et »...



OUI -
MAIS



OUI ET...



Et pratiquer l'avocat de l'Ange

Pourquoi ?

- Valoriser une idée - et capitaliser, **rebondir** sur une idée
- Encourager d'expression d'idées, les propositions, les initiatives
- Manifester de l'écoute, de la considération, du respect, ...

Comment ?

- Mettre en valeur l'idée, ou une partie de l'idée
- « *ce qui me plait dans ton idée c'est ...* »
- « *ce que j'aime bien dans ton idée c'est ...* »
- « *ce que j'apprécie dans ton idée c'est...* »



Créer l'espace pour favoriser l'expression des idées créatives

Démarrer par une 1^{ère} phase de **divergence**

La 2^{ème} étape est la phase de **convergence** (tri des idées créatives sur la base de critères prédéfinis). Des 2 phases doivent être bien distinctes

Poser **un cadre** pour la phase de divergence

⤵ : Critique interdite

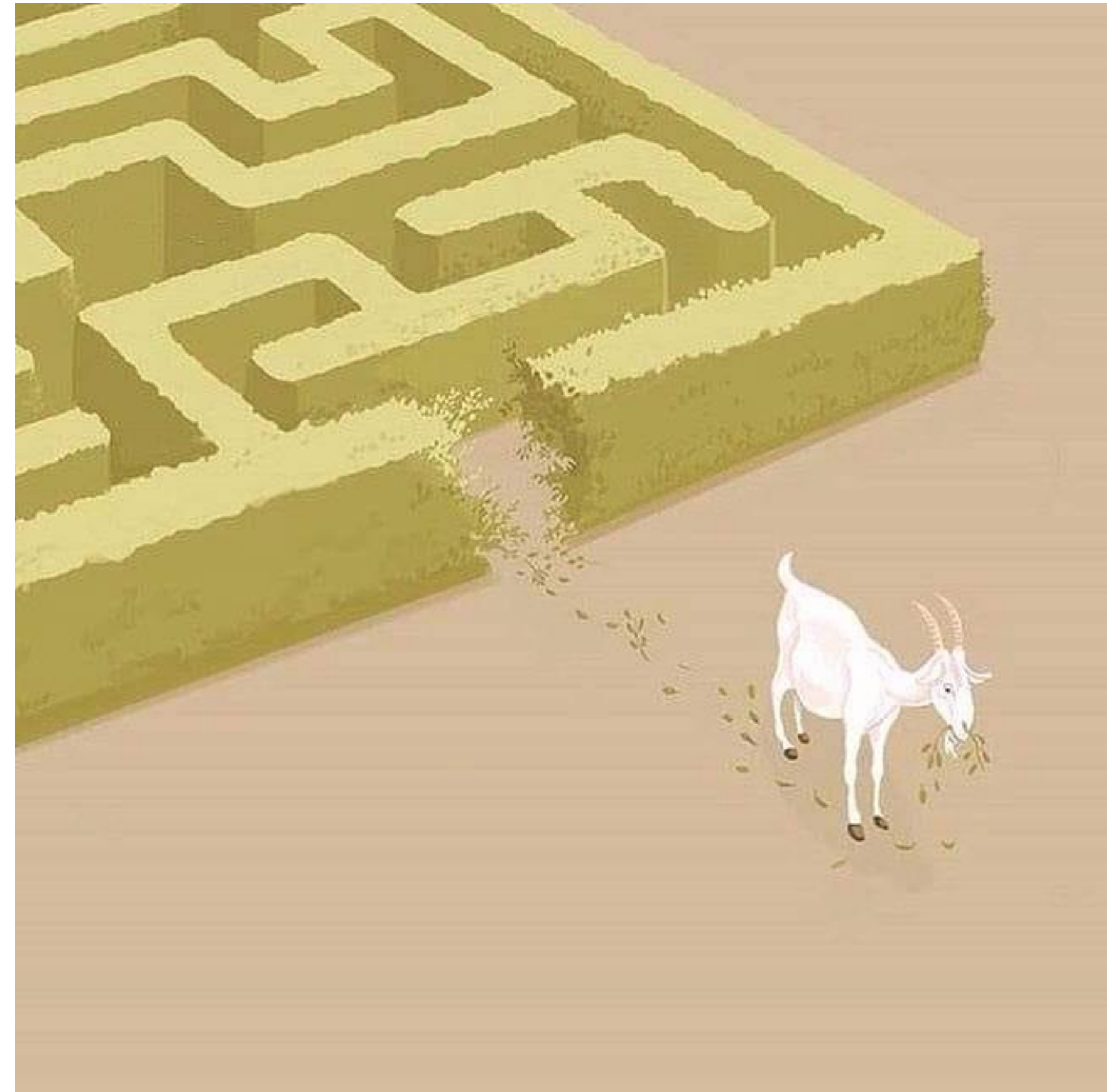
Q : Quantité visée

F : Farfelu autorisé

D : Démultiplication sur les idées des autres

Créer les conditions pour libérer la créativité

- Tuer les créaticides
- Passer au « Oui et »
- Pratiquer l'Avocat de l'ange
- Poser le cadre CQFD



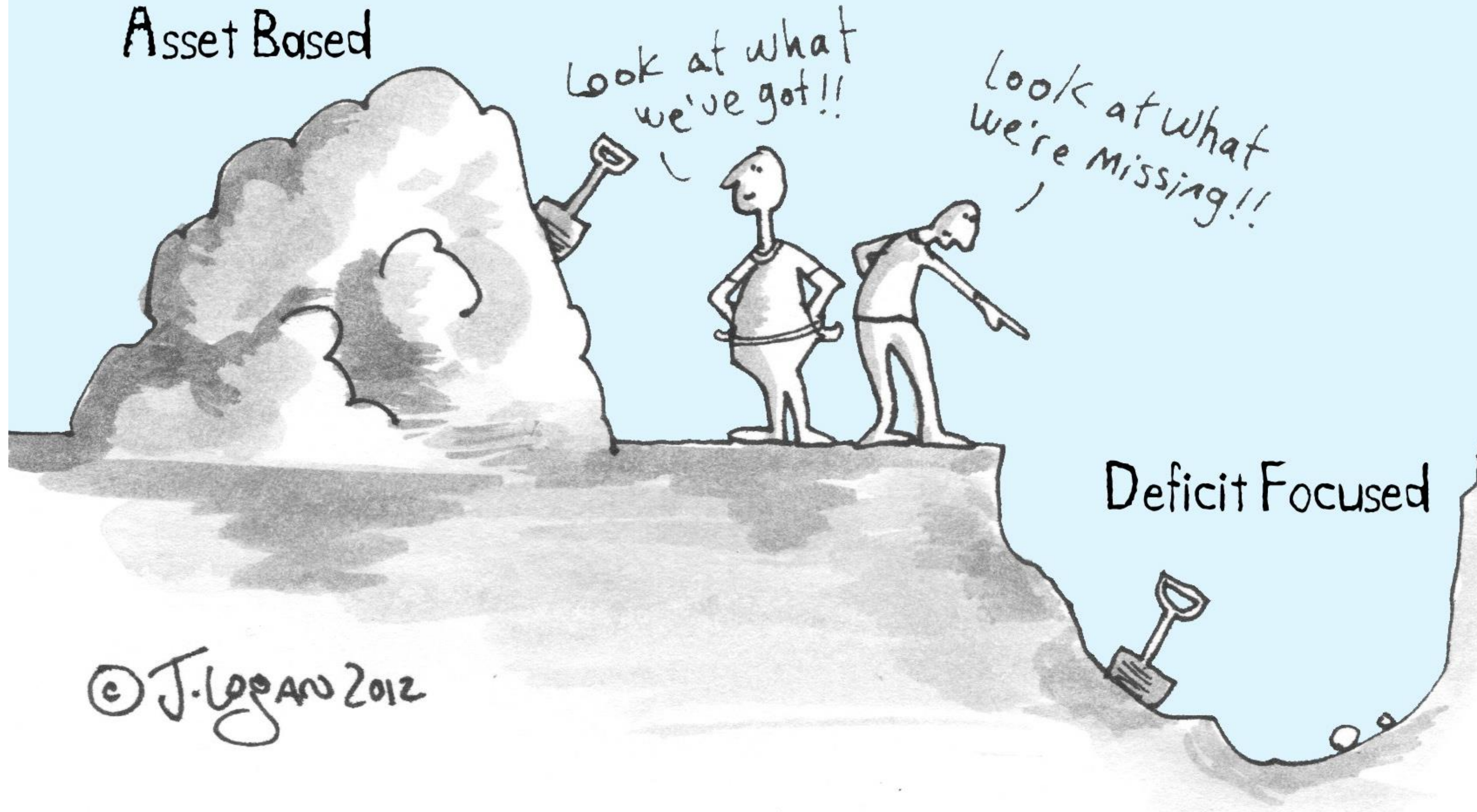
Stimuler la créativité et mobiliser

p117



Appreciative Inquiry

Asset Based





Le leadership apprécitatif est la capacité relationnelle de mobiliser le potentiel créatif et de le transformer en puissance positive - pour déclencher des ondes positives de confiance, d'énergie, d'enthousiasme et de performance.

Les leaders appréciatifs voient le potentiel positif inhérent à toute situation, quelle qu'en soit la gravité.

Plutôt que de parler de ce qui ne peut pas arriver, du problème ou de la raison pour laquelle les choses ne fonctionnent pas, ils parlent de ce qui est possible et de ce qui sera fait.

La question détermine les réponses : changer la façon de poser la question



Leading with Positively Powerful Questions – The flip

Le langage du **déficit**

Recherche des **problèmes**
Centré sur le **passé**
Centré sur **soi**



Le langage **appréciatif**

Expression d'une **vision**
Orienté vers le **futur**
Tourné vers les **autres, vers l'éco-système**

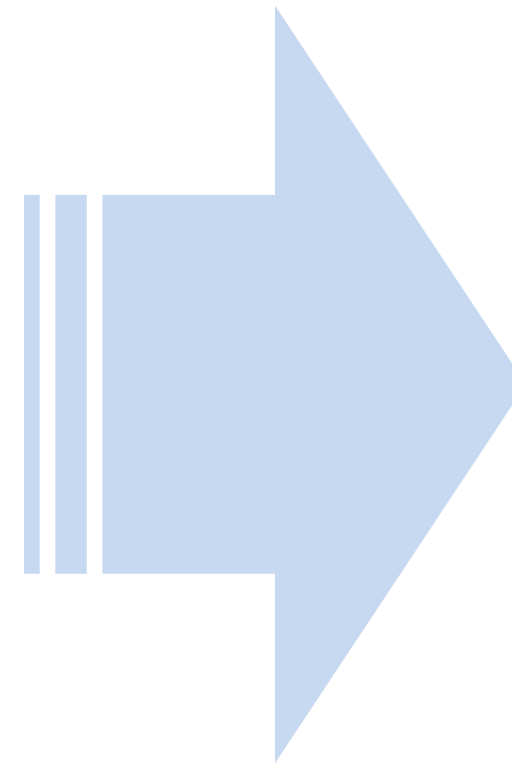
La question détermine les réponses : changer la façon de poser la question



Leading with Positively Powerful Questions – The flip

Le langage-problème

Quelles sont les causes ?
Quels sont les problèmes ?
Quels sont les écarts ?



L'approche appréciative

Que voulons-nous vraiment ?
Quand sommes-nous à notre meilleur ?
Quels sont nos espoirs et rêves ?
Comment mesurerons-nous notre succès ?

La question détermine les réponses : changer la façon de poser la question



Source : Appreciative Inquiry
Ron Fry et David Cooperrider



Utiliser la force de la question - Exemples

Exemples de formulation problème

- Régler les problèmes de communication au sein des équipes
- Diminuer le taux de bagages perdus
- Réduire notre Taux de fréquence d'accidents qui est un des plus mauvais au niveau national



Exemples de formulation Appréciative

- Comment renforcer l' esprit d'équipe et créer une coopération permanente entre toutes les entités ?
- Comment obtenir la reconnaissance du professionnalisme et de l'expertise de la compagnie en matière de livraison des bagages ?
- Comment faire de la sécurité une marque de notre professionnalisme et un motif de fierté commune, reconnue par nos clients ?



Pratiquer la force de la question

- En 3 sous-groupes – 10mn
- En prenant dans chaque sous-groupe un de vos « problèmes » actuels
- Comment allez-vous formuler la question pour mobiliser l'intelligence collective et susciter de la créativité ?

La formulation du problème



La formulation Appréciative

Stimuler la
créativité



Comment faire d'une station de
métro un lieu fun et sportif ?



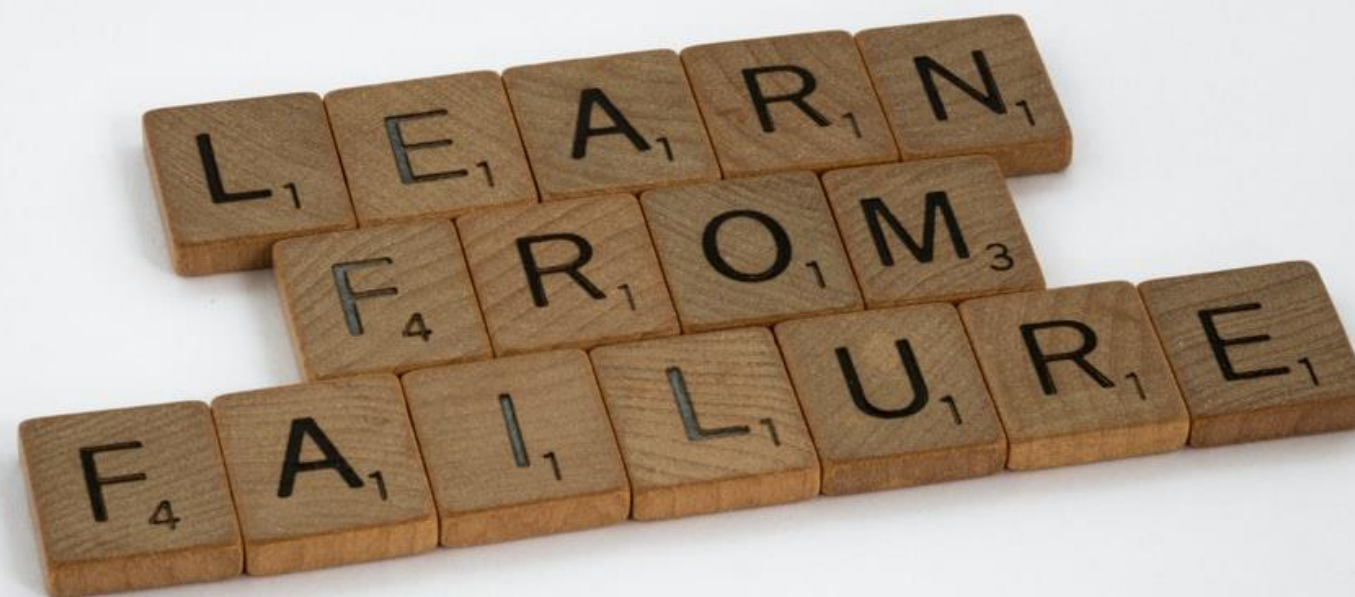




Innover,
c'est faire
avec l'erreur
et l'échec

*Apprenez à échouer, ou vous
échouerez à apprendre*

Tal Ben Shahar

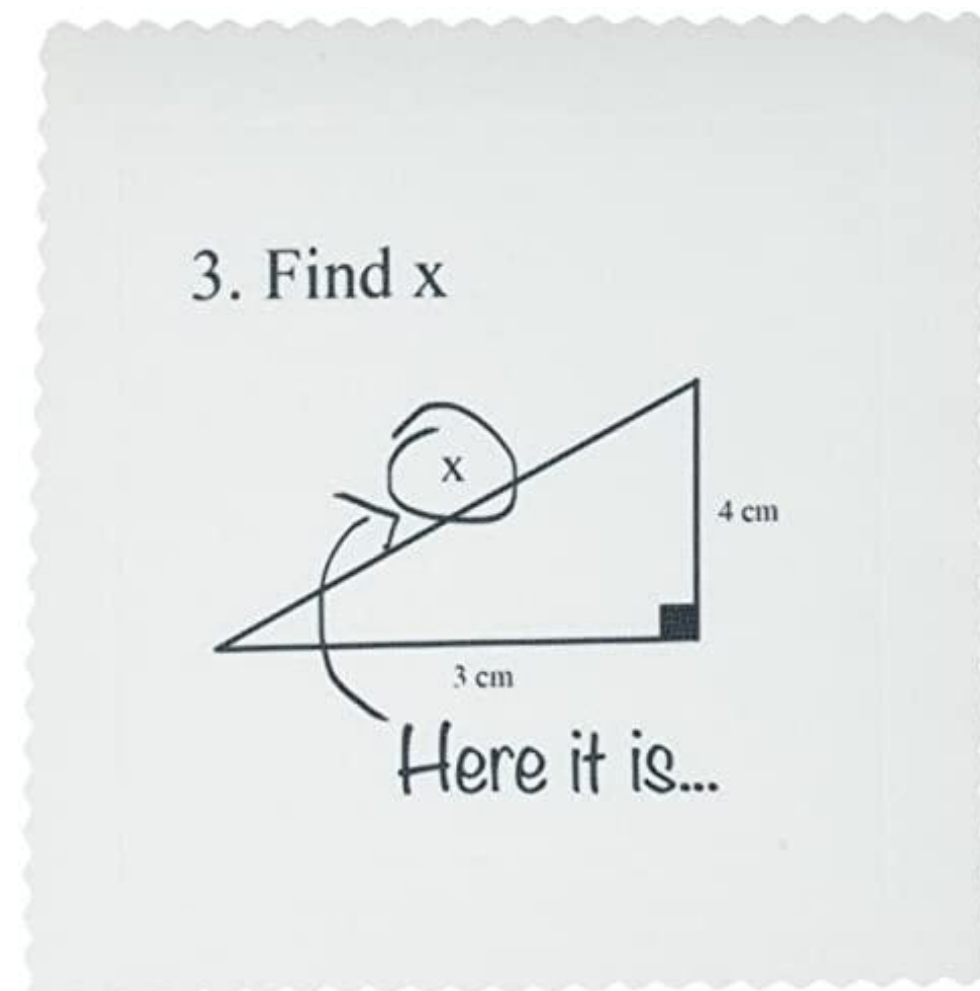


p119

Erreur ou échec ?

Erreur

C'est un écart
Involontaire
Par rapport à un cadre de référence



p120

Echec

C'est un écart
Involontaire
Par rapport à un objectif fixé



Source : Séverine LOUREIRO – Le droit à l'erreur



Trois types d'échecs

Type d'échec	Echecs évitables	Echecs complexes	Echecs intelligents
Définition	Ecart par rapport aux processus connus, qui produisent des résultats non désirés	Combinaison unique et inédite d'événements et d'actions qui donnent lieu à des résultats non désirés	Incursions dans de nouveaux territoires qui conduisent à des résultats non désirés. Ils apportent de la valeur et doivent être considérés comme des bonnes nouvelles
Causes	Défauts de comportements, d'habilité, ou d'attention	La complexité, la variabilité et les nouveaux facteurs imposés aux situations familières	Incertitude, expérimentation et prise de risque
Terme descriptif	Erreur ou écart de processus	Défaillance du système	Essai infructueux



Google



PLAYOFFS

Presented by Google

Pixel
Google Phone

Google



IN NBA HISTORY THE #8 SEED DEFEATS #1 SEED



Du droit à l'erreur au droit à l'essai ?

Le droit à l'erreur est le processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.

Dans les contextes où l'erreur n'est pas acceptée, se met en place **la « routine défensive »** : la dissimulation des erreurs, qui bloquent par là-même les processus d'apprentissage. Le droit à l'erreur est lié à la sécurité psychologique

Les équipes qui communiquent sur leurs erreurs sont plus performantes !





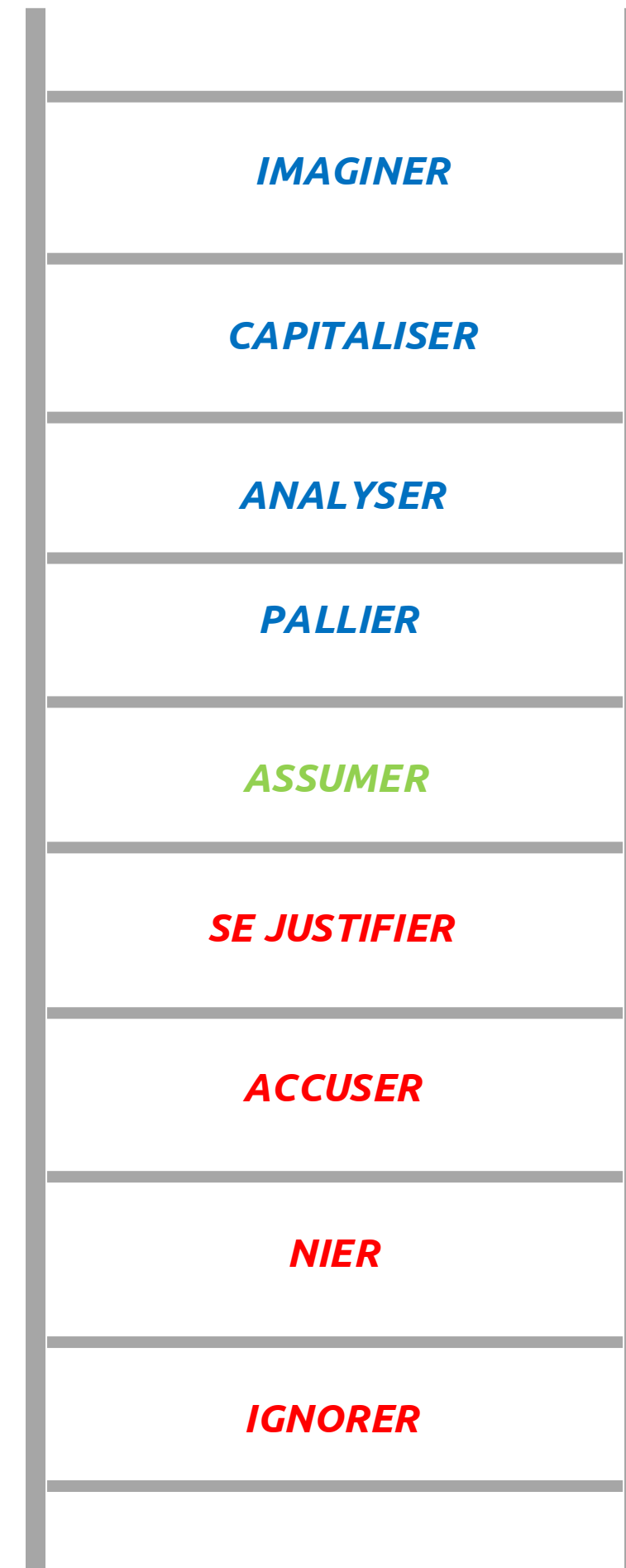
Droit à l'essai = devoir d'apprentissage



L'échec nous enseigne
durablement
L'histoire de Thomas Edison



Réagir face à l'erreur ou l'échec : l'échelle des comportements

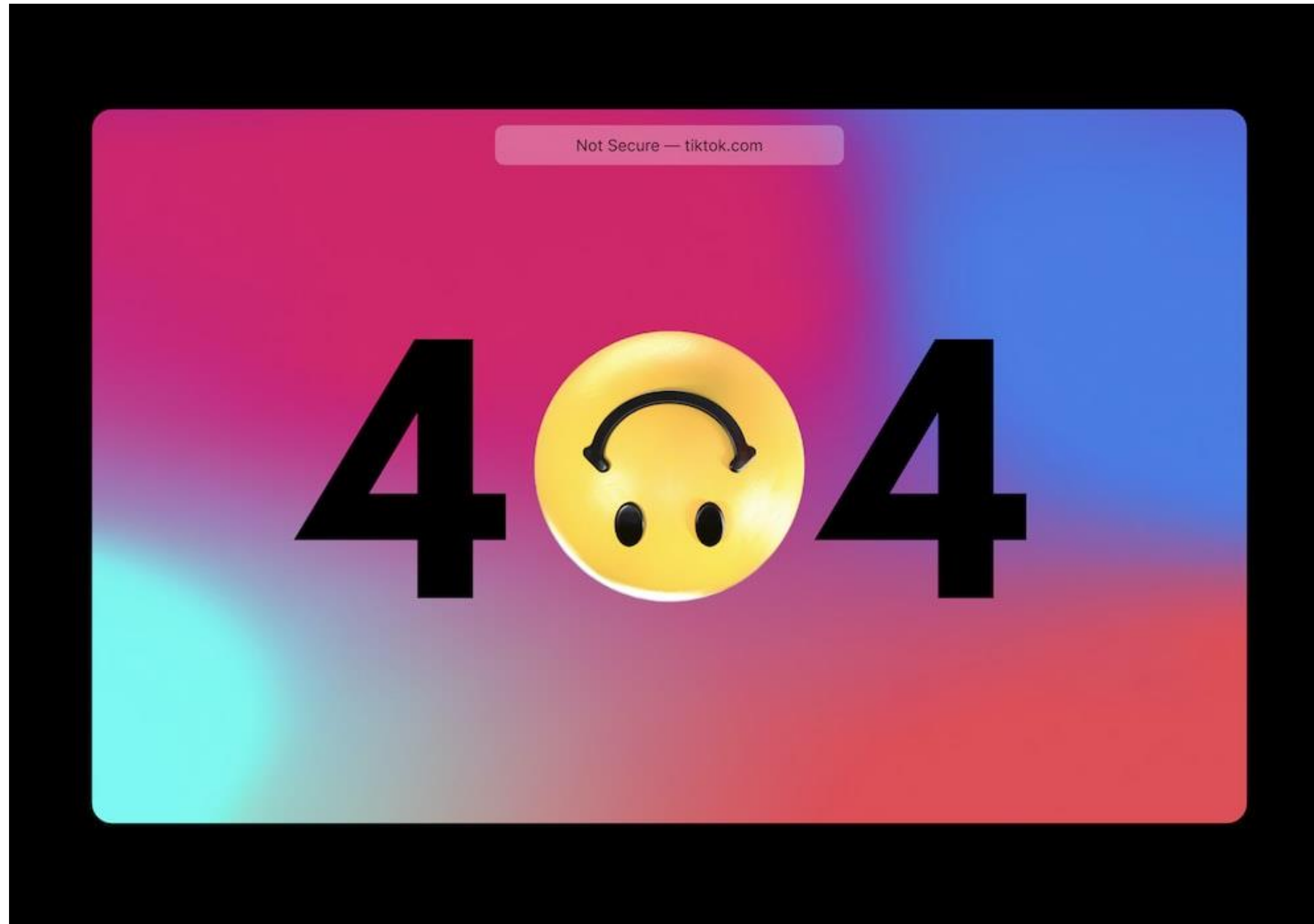


Logique du « Oui, et »

Logique du « Oui, mais »



Et pour vous ?
Quelle place pour le droit à l'essai ?



S'appuyer sur
les forces



“ La tâche du Leadership est de créer une convergence des forces de telle façon que les faiblesses du système n'aient plus de consistance ”

Peter Drucker





S'appuyer sur les forces

Responsabilité

Sens du travail

Créativité

Curiosité

Stratégie

Connaissance de soi

Compétition

Optimisme

Intelligence sociale

Sagesse

Persuasion

Ecoute active

Gentillesse

Aventure

Action

Humour

Maîtrise de soi



Vitalité

Adaptabilité

Harmonie

Empathie

Travail d'équipe

Courage

Ouverture d'esprit

Authenticité

Mise en relation

Humilité

Auto-discipline

Leadership

Prudence

Communication

Motivation

Sociabilité

S'appuyer sur les forces

Pour aller plus loin :
Questionnaire en ligne sur viacharacter.org
The VIA Survey (Values In Action)



CH

Why take the survey?

The VIA Survey is the only free, scientific survey of character strengths in the world. Take this simple, 15 minute character test to discover your greatest strengths. Research shows that knowing your character strengths can help you:

- ✓ Increase happiness and well-being
- ✓ Find meaning and purpose
- ✓ Boost relationships
- ✓ Manage stress and health
- ✓ Accomplish goals





S'appuyer sur les forces

Nommer et valoriser
les forces
individuelles

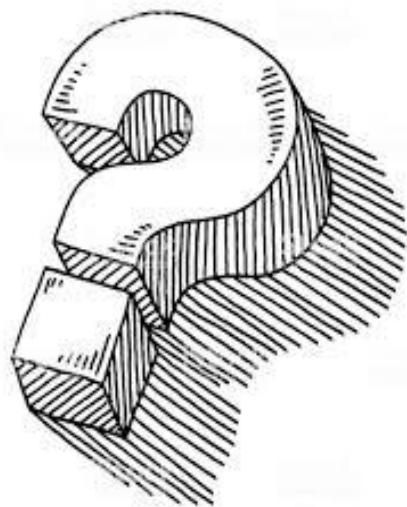
Mettre les forces
collectives en synergie



La journée en synthèse



Repérer les **signaux de stress** et créer les conditions du **flow** favorisent la performance en environnement VUCCA



Les **questions appréciatives**, l'appui sur les **forces** (le leadership appréciatif) et la **valorisation des idées créatives** permettent de stimuler la créativité



La prise en compte de **l'erreur** et de **l'échec** permet d'encourager la créativité



Pour ancrer dans le quotidien

3 Actions Pratiques à mettre en œuvre dans les prochaines semaines

Une Action Pratique c'est :

En début de semaine : lecture d'un mail (5')

Durant la semaine : mise en pratique

En fin de semaine : bilan en ligne (5')



AP#4 - Stimule la **créativité** par la force de la question

AP#5 - Préviens le **stress** chez toi et dans ton environnement

AP#6 - Valorise les idées et les actions **créatives**

MAKING LEADERS

early
makers

em
lyon
business
school