



RETOUR VERS LE FUTUR DU TRAVAIL D'ÉQUIPE

CHRISTINE ESTEINGELDOIR | JUIN 2021

CONTENU :

1. Avant-propos	3
2. Introduction	4
3. Back to the office	6
4. Résistance	8
5. Curiosité	9
6. Questions, questions, questions	10
7. Reconnectez avec vous-même	11
8. Reconnectez avec votre équipe	13
9. Faites le point sur vous-même	17
10. Faites le point en équipe	19
11. Bâissez l'avenir en tant que responsable	22
12. Bâissez l'avenir en équipe	23
13. Décision	28
LET'S CONNECT	29
SOURCES	30

AVANT-PROPOS

TEAMWORK MAKES THE DREAM WORK.

01

Toute entreprise se présente dans le monde des affaires avec des objectifs et des ambitions uniques. Derrière ceux-ci se cachent une mission, une vision et un plan stratégique.

Chez Unique, le capital humain est toujours le fil conducteur. Bien que nous vivions à l'ère de la technologie et de la numérisation, nous sommes convaincus que tout dépend de vos collaborateurs. Leur enthousiasme, leur passion et leur résilience font vraiment la différence pour votre organisation. Nous tenons le travail d'équipe en haute estime. Mais comme de nombreuses entreprises, nous avons passé l'essentiel de l'année dernière à télétravailler.

Aujourd'hui, nous retournons progressivement sur notre lieu de travail et ce retour entraîne de nouveaux problèmes. Il est essentiel d'impliquer vos collaborateurs.trices dans ce processus. C'est pourquoi j'ai demandé aux membres de mon équipe comment ils voyaient la reprise, et voici leurs réponses :



Conclusion ? La phase de reprise apporte de nouvelles opportunités, mais elle ne sera pas facile. Trouver les bonnes personnes pour votre entreprise, sur le marché du travail actuel, est déjà une tâche considérable.

Les guider dans un processus de transformation va encore un peu plus loin. La communication est essentielle. Écoutez les préoccupations de vos équipes, vérifiez leurs attentes et expliquez clairement vos plans.

Nous lançons ce livre blanc en tenant compte de ces changements. Vous trouverez ici quelques outils pratiques pour accompagner vos collaborateurs et relever le défi avec succès.

Bonne lecture,

An Aelbrecht, General Manager Unique Starbrand

“

Back to "real(ity)" teamwork! ”

Cindy Wellekens, Unit Manager Unique

“

Il est important que nos équipes se reconnectent et rétablissent la communication. Travailler ensemble physiquement à nouveau demandera un certain ajustement. Le plus grand défi ? Favoriser l'esprit d'équipe pour atteindre ensemble les mêmes objectifs, mais avec la flexibilité nécessaire. ”

Sarah Farah, Unit Manager Unique

“

Une communication transparente et une atmosphère ouverte permettent de se sentir bien dans son travail, au bureau comme à la maison. ”

Gitte Peeters, Unit Manager Unique Career

“

J'ai hâte de retourner sur mon lieu de travail et de retrouver mes collègues, mais avec suffisamment de flexibilité pour garder l'équilibre. ”

Leen Verwimp, Unit Manager Express Medical

“

La COVID-19 a mis en évidence la valeur ajoutée d'une équipe solide. Cette force diminue avec le télétravail, mais d'un autre côté, elle augmente l'efficacité pour certaines tâches. C'est pourquoi nous devons réfléchir à l'avenir avec nos collègues. De nouvelles opportunités sont à l'horizon ! ”

Denis Pilette, Operations Excellence Manager

“

La crise du corona a été une période mouvementée pour Receptel, mais nous nous remémorons les choses de manière positive. Nous en ressortons plus forts, plus sages et plus résilients, en tant qu'individus et en tant qu'équipe. Nous avons pris du recul, examiné notre organisation à la loupe et amélioré notre fonctionnement. Ce cliché est vrai : tout finit toujours par s'arranger ! ”

Caroline Saeremans, Unit Manager Receptel

“

Le télétravail fonctionne parfaitement, mais les réunions physiques, les brainstormings, les entretiens en tête à tête à la machine à café, ... font que la magie opère. Il est évident que l'interaction entre les membres de l'équipe est ce qui leur donne de l'énergie. ”

Myrthe De Pauw, Unit Manager Unique

INTRODUCTION

02

L'année dernière, j'ai écrit un e-book sur le leadership à l'heure du travail virtuel. Récemment, Unique a relancé la publication en tant que livre blanc et le contenu a été considérablement mis à jour. Mais j'ai rapidement commencé à penser plus loin : à un moment donné, il y aurait une phase de reprise, au cours de laquelle nous reviendrions au compte-gouttes sur le lieu de travail. Le résultat de cette réflexion ? Un nouvel e-book, entièrement consacré à ce sujet. Aujourd'hui, la fin de la crise sanitaire est plus que jamais en ligne de mire. C'est pourquoi Unique et moi envoyons cette édition au monde entier sous la forme d'un livre blanc.

Nous sommes en pleine phase d'assouplissement et l'obligation de télétravail s'effrite doucement, mais sûrement. Pourtant, je remarque par tout ce qui m'entoure que le processus sera lent et qu'il s'étirera en longueur. Pour plusieurs clients, la peur joue un grand rôle dans le retour au bureau, même si nous savons que la relance de l'économie est également importante pour le bien-être mental des gens. Avec ce livre blanc, nous entendons soutenir tous ceux qui retournent ou retourneront bientôt sur leur lieu de travail et dirigeront une équipe.

Nous avons choisi de mettre l'accent sur deux aspects qui

sont cruciaux dans cette nouvelle étape.

D'une part, la crise sanitaire a mis en mouvement de belles choses dans différentes organisations. Les décisions à prendre qui trainaient pendant des années étaient désormais prises fermement et rapidement. Des personnes aux intérêts contradictoires avant la crise, confrontées à un « ennemi » commun (le virus), ont soudain été capables de collaborer à merveille et d'obtenir des résultats efficaces. Une solidarité sans précédent est née et, dans la société en général, nous sommes passés du « je » au « nous ».



Dans de nombreux domaines, au cours de cette crise, nous avons fait en sorte que un plus un fasse trois, en route vers un avenir différent. Le travail d'équipe axé sur les résultats en a été la clé. J'espère que nous ne perdrons pas cette nouvelle dynamique.

En outre, on a pu entendre : « Nous sommes tous dans le même bateau », mais rien ne pourrait être plus éloigné de la vérité. Nous affrontons tous la même tempête, mais certainement pas dans le même bateau. L'expérience des personnes dans cette crise sanitaire a été très variée : certains sont tombés malades, d'autres non ; certains ont perdu des êtres chers, d'autres non ; certains ont continué à travailler, d'autres se sont retrouvés au chômage (temporaire) ; certains ont continué à aller travailler (les professions dites « essentielles »), d'autres ont dû télétravailler ; certains ont découvert le bonheur de travailler chez soi, d'autres ont vu les murs s'effondrer sur eux ; certains ont dû assumer le rôle de baby-sitter et/ou d'enseignant en plus de leur travail, d'autres ont simplement dû prendre soin d'eux-mêmes ; certains ont pu profiter du soleil dans leur jardin, d'autres étaient dans un petit appartement et travaillaient sur leur lit ; ...

La différence de perception est énorme et il est essentiel d'y prêter attention avant de préparer l'avenir.

Dans ce livre blanc, nous creusons la question du leadership et de la collaboration pendant la phase de reprise. Il est essentiel de se reconnecter en équipe, de faire le point sur la façon dont le travail est effectué aujourd'hui et de construire un nouvel avenir ensemble.

Nous posons plusieurs questions. Que pouvez-vous faire en tant que personne ou en tant qu'équipe à ce stade ? Comment pouvez-vous vous sentir lié-e aux collègues avec lesquels vous obtenez des résultats ? Comment gérez-vous les différences entre les personnes et leurs émotions concernant le retour au bureau ? Comment vous assurez-vous que vous donnez la meilleure performance possible, à la fois individuellement et en tant que groupe ? Quelle « nouvelle » normalité voulez-vous préparer et installer ?

Pour nous, le travail d'équipe est le meilleur moyen d'avoir une vision suffisamment large et de façonner l'avenir. Le rôle de manager est crucial, aussi ce que nous écrivons ici leur est-il aussi spécifiquement adressé.

Ce n'est pas un livre sacré que nous vous proposons ici, mais quelques conseils que nous avons à cœur de partager avec vous. Ils sont le résultat de nombreuses lectures et études,

de conversations avec des dirigeants et des employés, et de notre propre expertise dans le domaine du leadership et des équipes.

Trois éléments reviennent tout au long de ce livre : la curiosité comme attitude de base, la résilience individuelle comme pilier, et l'agilité de l'équipe comme moteur de l'innovation et de la préparation à la nouvelle normalité.

Bonne lecture !
Christine



BACK TO THE OFFICE



La phase de reprise est une étrange phase : la crise n'est pas encore entièrement derrière nous et il y a encore beaucoup d'incertitude quant à l'avenir. Nous ne savons pas vraiment combien de temps cette phase durera. L'arrivée de l'ère post-covid nous pose un défi sans précédent et particulièrement grand. Le leadership au sein d'une organisation et l'engagement des équipes peuvent faire une différence significative entre le succès et l'échec à ce stade du changement.

Commençons par une histoire sur ce retour au travail.

C'EST VRAIMENT ARRIVÉ

Pour un client particulier, la reprise ne s'est pas faite sans heurts. Dès que les mesures l'ont permis, il a été décidé de faire revenir les collaborateurs au bureau. Bien entendu, ceux qui avaient des enfants pouvaient continuer à télétravailler. Mais une collaboratrice sans enfants a eu un mal fou à passer de 100 % de télétravail à 100 % de travail au bureau. Elle était terrifiée à l'idée de tomber malade et cette peur s'est manifestée par un retard d'adaptation.

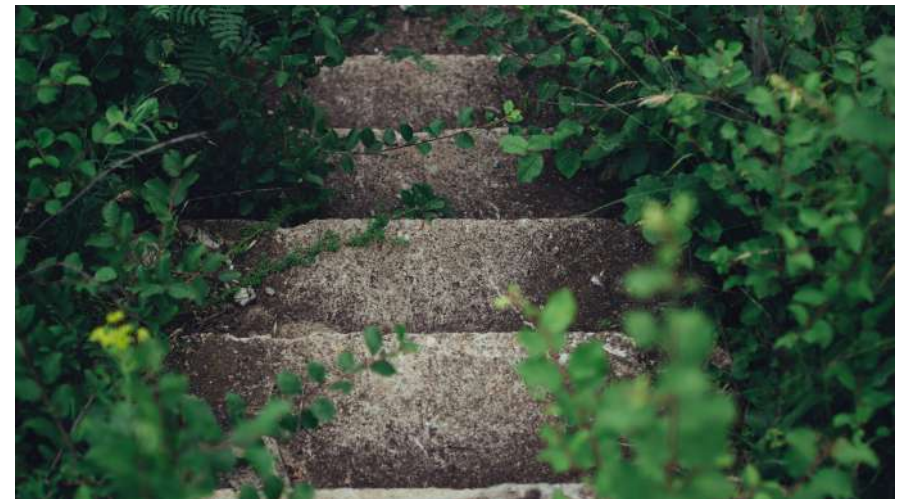
Elle a littéralement dit : « La semaine dernière, tout le monde devait chez soi, et maintenant, nous sommes censés penser qu'il est tout à fait normal que nous utilisions tous les mêmes couverts, que nous touchions les mêmes poignées et que nous nous passions du papier dans la cuisine de l'entreprise. Bizarre, hein ? »

Pour elle, en effet, les choses étaient bizarres. A la suite d'un entretien, ils ont pris des dispositions pour une transition guidée vers le travail au bureau. En outre, une réunion de réintégration a été organisée pour coordonner les expériences vécues par les collaborateurs, d'une part, et pour convenir des mesures de sécurité nécessaires, d'autre part, afin que chacun se sente à l'aise pour travailler à nouveau au maximum de ses capacités.

Celui qui pensait pouvoir changer en un clin d'œil se fourvoie. Pour illustrer cette idée, rien de mieux que cette citation de Zig Ziglar :

“

The elevator to change is out of order. You'll have to take the stairs, one step at a time. ”



Bien sûr, il est important de veiller à ce que les gens retournent dans un bureau sûr, où les nouvelles règles d'hygiène sont claires. Bien sûr, la sécurité est importante, mais elle ne fait pas tout.

En tant que manager, vous devez vous demander si des changements doivent être apportés à l'offre et aux processus. Et comment rester attrayant pour vos clients. Mais si vous voulez vraiment bien vous préparer à la nouvelle norme, vous devez prendre le temps de sentir les changements, à la fois dans votre organisation et au-delà. Ce n'est que lorsque vous sentez ce qui vous entoure que vous pouvez prendre les bonnes décisions.

RÉSISTANCE



04

Si vous voulez apporter des changements, mieux vaut impliquer ceux qui sont impliqués dans l'histoire.

Le risque est que les organisations « s'adaptent » du haut vers le bas à la nouvelle normalité, ou même qu'il y ait une « réorganisation », mais d'une manière telle que les collaborateurs ne soient pas inclus dans l'histoire. Ou que la résistance ne soit pas entendue et se déplace vers les ailes et les couloirs. Par conséquent, les collaborateurs mécontents peuvent se concentrer entièrement sur les opérations internes, alors qu'il est essentiel de garder une perspective externe et orientée vers l'avenir. En d'autres termes, vous devez avoir un œil sur vos collaborateurs et

vos collaborateurs, ainsi que sur le monde extérieur.

En tant que responsable dans une organisation, vous pouvez impliquer les personnes dans les changements nécessaires. Une équipe solide peut être un levier au service du changement.

Les personnes qui posent des questions (critiques), qui osent remettre en question les décisions et qui sont parfois obstructives sont en fait un don pour susciter l'engagement dans une organisation, si vous vous y prenez bien. La résistance devient alors une invitation à vous expliquer votre vision, à l'ajuster ou à

l'élargir, à contribuer à donner une direction à l'avenir.

Nous demandons donc de la curiosité comme guide dans la phase de reprise. En tant que responsable, posez des questions sur la résistance (parce que la peur se cache souvent derrière elle). Posez des questions sur le vécu des collaborateurs, tout simplement. Posez des questions sur la façon dont ils voient l'avenir. Intéressez-vous à eux et écoutez-les.

CURIOSITÉ

La curiosité est la qualité numéro un pour apprendre et évoluer : une envie irrésistible d'acquérir des connaissances, qui s'applique à de nombreux domaines différents.

Et dans cette phase de reprise, c'est justement apprendre que nous devons faire. Personne n'a jamais vécu cela. Nous apprenons donc chaque jour. Les questions peuvent nous aider à accélérer ou à améliorer ce processus d'apprentissage.



La crise sanitaire n'a pas été un sprint rapide, mais plutôt un long marathon. Mais un de ceux dont nous ne connaissons pas le parcours et dont nous ne voyons toujours pas la ligne d'arrivée. ”

La curiosité est donc essentielle. Et si nous ne connaissons pas le parcours, il est bon de savoir du mieux possible qui court avec nous au travail, n'est-ce pas ? Et si la ligne d'arrivée n'est pas visible, nous voulons savoir à peu près dans quelle direction nous allons, non ?

La curiosité est l'outil ultime pour façonner l'avenir ensemble, en étant curieux de la perspective de l'autre et en travaillant avec lui.

05



QUESTIONS, QUESTIONS, QUESTIONS



06

Des questions puissantes nous aident à prendre de meilleures décisions en temps de crise. Elles peuvent également nous aider à renforcer les liens entre les membres de notre équipe à ce stade de reprise. Des questions puissantes nous donnent un aperçu de ce qui se passe autour de nous et nous conduisent à une nouvelle norme.

En tant que manager, il est important d'accepter et « d'honorer » les différences entre les personnes. Que vous posiez des questions pour mieux comprendre l'autre, pas nécessairement pour lui répondre. Les différences entre les personnes rendent également la coopération plus riche, nous y reviendrons plus tard. Et qu'est-ce qu'une question puissante, vous demandez-vous ? C'est une question qui va au cœur du sujet et qui éclaire d'un jour nouveau ce qui nous préoccupe.

Nous pouvons nous poser des questions sur qui nous sommes, ce que nous voulons, comment nous voyons notre leadership.

Nous pouvons poser des questions aux membres de notre équipe pour mieux les connaître en tant qu'être humain, et nous pouvons poser des questions à toute l'équipe. Ce sont-là des moyens de renforcer les forces de l'équipe et de façonner l'avenir ensemble.

Les questions curieuses ne jugent pas. Dans le cas contraire, elles empêchent les personnes de se connecter. L'idéal est de poser des questions ouvertes qui stimulent la discussion.

Notre conseil ? Faites appel à l'enfant naïf en vous et demandez-lui de vous émerveiller. C'est ce qui marche le mieux. N'ayez pas peur de poser une question bête. Vous avez déjà une réponse en tête ? Il y a de fortes chances que votre question soit orientée. Ne la posez pas. Elles ne vous apporteront rien à votre compréhension de l'autre.

À ce stade, vous avez besoin de questions qui incitent l'autre à penser. Ou des questions qui vous permettent, à travers la perspective que l'autre vous donne, de remettre en question votre propre façon de voir les choses. Nous recherchons donc des questions qui enrichissent la discussion, pour faire

en sorte que $1 + 1 = 3$.

Car c'est cet enrichissement que nous recherchons ensemble à ce stade. Personne ne sait à quoi ressemblera l'avenir. Les divergences de point de vue ont donc un sens. Plus, il y en a, mieux c'est.

Dans ce livre blanc, vous allez trouver beaucoup de questions. Et ce n'est pas tout : le livret de réflexion qui l'accompagne en contient encore plus. Pour vous inspirer, avec des angles concrets ou plus abstraits. Choisissez les questions qui vous interpellent, vous mettent au défi ou vous occupent l'esprit. N'optez pas pour la fuite : n'écartez pas d'emblée une question « difficile ». C'est peut-être la question qui fait un peu mal qui vous aide à avancer.

Si vous utilisez les questions dans une discussion, ne posez que les questions qui vous conviennent et qui semblent naturelles. Sinon, vous risquez de ne plus vous reconnaître. Cela peut avoir l'effet inverse et créer de la méfiance. Restez vous-même, soyez authentique.

RECONNECTEZ AVEC VOUS-MÊME

07

Selon votre situation, vous avez télétravaillé au cours de l'année écoulée, vous avez été mis au chômage temporaire ou vous vous êtes rendu·e sur votre lieu de travail. Indépendamment de votre situation personnelle, les derniers mois ont été très incertains et sources de tension. Les semaines et les mois à venir risquent d'être encore très flous.

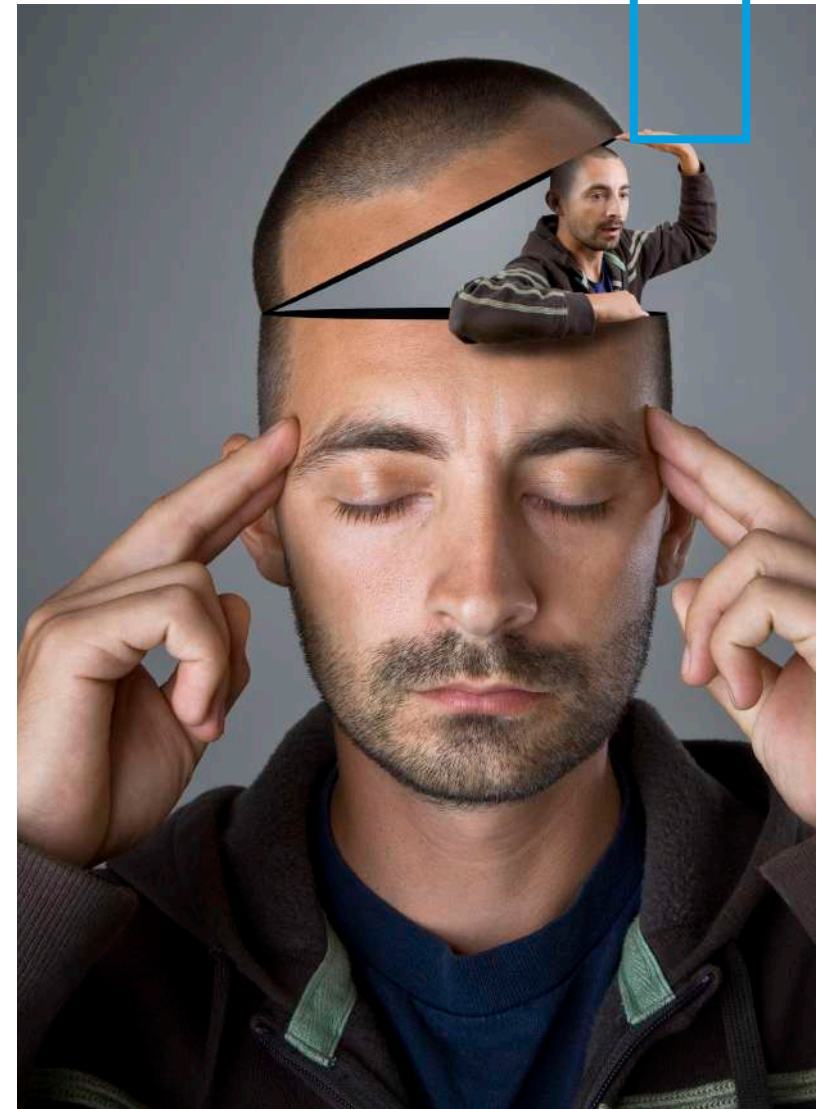
Peut-être avez-vous trouvé que le télétravail présentait surtout des avantages, ou peut-être vos collègues vous ont-ils beaucoup manqué. Avez-vous pu travailler de manière hyper efficace et profiter d'une vie sans embouteillages ? Ou bien vous êtes-vous complètement perdu·e (ou juste rencontré·e) dans cette vie multi-casquette de professionnel, enseignant·e, parent, enfant, voisine, ... ?

Quoi qu'il en soit, il est bon de réfléchir maintenant à la façon dont vous avez vécu la crise sanitaire, ce que vous avez aimé et ce que vous n'avez pas aimé. Faites une brève évaluation pour vous-même : que voulez-vous garder et que ne voulez-vous pas garder ?

Plus le télétravail se généralise, moins il est important d'être présent, mais plus votre contribution réelle devient importante. Pour vous reconnecter avec vous-même, vous pouvez donc vous demander ce que vous voulez vraiment en tant que professionnelle.

Dans le livre de réflexion, vous trouverez vingt questions à ce sujet ; nous vous en présentons cinq ici :

1. Quelle est votre contribution à l'ensemble ?
2. Qu'est-ce qui vous caractérise aux yeux de votre client ?
3. Quelle responsabilité assumez-vous ?
4. Qu'avez-vous encore à réaliser dans votre poste actuel ?
5. Où se situe exactement votre valeur ajoutée ?





Parmi ces cinq questions, dites-vous que si vous ne vous les posez pas à vous-même, quelqu'un d'autre pourrait vous les poser.

Vous préférez avoir le contrôle, n'est-ce pas ?

Dans ce cas, une caisse de résonance peut également vous être utile. Si vous avez l'impression que votre environnement actuel ne vous l'offre pas, allez le chercher. Un coach (professionnel) peut vous y aider.

Si vous vous connectez à vous-même et ressentez plus fortement ce que vous voulez, cela se traduira par une plus grande résilience. La résilience, c'est « être capable de (re)naître avec force ». Nous ne choisissons pas ce qui nous arrive. Mais nous choisissons la façon dont nous gérons ces situations. C'est ainsi que nous avons un impact sur notre avenir.

Être conscient, en tant qu'individu, que vous avez ce choix peut stimuler la résilience. La résilience est une stratégie permettant de sortir plus fort d'une crise.

Pour faire face à votre stress et à vos revers et pour grandir à travers eux. Cela demande une certaine capacité d'adaptation et la volonté d'envisager l'avenir de manière positive. Si vous réalisez que vous avez une influence sur la façon dont vous voyez votre environnement, vous pouvez également explorer les autres possibilités. Et faire un autre choix. Ensuite, vous pliez la peur, la colère et la frustration pour apprendre à gérer la nouvelle réalité.

Dans cette nouvelle réalité, vous n'êtes pas seulement responsable de vous-même, mais aussi de vos collègues et de votre équipe. C'est l'objectif de ce livre blanc.

Avez-vous peur pour l'avenir de votre emploi, de votre entreprise, peut-être même de votre vie ? Il est essentiel de faire face à ses propres sentiments et de les écouter, d'autant plus à ce stade, car nous sommes tous en pleine mutation. Si vous souhaitez en savoir plus sur la manière de gérer la multitude d'émotions

que vous ressentez en ce moment (chez vous ou chez vos collaborateurs), ne manquez pas de consulter les conseils du livre de réflexion.

Êtes-vous inquiet·ète d'une situation qui n'existe pas aujourd'hui ? Il est ensuite important d'examiner comment vous pouvez faire face aux situations sur lesquelles vous n'avez aucun contrôle. La pleine conscience peut peut-être vous aider.

Mais se connecter avec les autres et parler de ses sentiments peut aussi s'avérer très utile. Si vous ne parvenez pas à démêler le nœud par vous-même, n'hésitez pas à en parler à vos collègues ou à votre supérieur hiérarchique. Si vous ne parvenez pas à trouver une solution par vous-même ou avec vos collègues, ne vous enfermez pas dans une spirale négative, mais demandez l'aide professionnelle d'un coach ou d'un psychologue.

C'est une démarche qui vaut le coup. La nouvelle normalité arrive, que vous le vouliez ou non.

RECONNECTEZ AVEC VOTRE ÉQUIPE



08

Dans la phase aiguë de la crise sanitaire, une grande solidarité s'est manifestée dans la société. La crise nous a amenés à applaudir les « héros » qu'étaient le personnel soignant pendant les différents confinements, mais elle a également poussé des quartiers entiers à s'entraider en faisant des courses ou en engageant une discussion de porte à porte avec des voisins que vous n'aviez encore jamais vus avant. C'est là que s'est amorcé le passage de la pensée individuelle à la pensée collective.

Mais si nous affrontons la même tempête, nous n'étions certainement pas dans le même bateau. En tant que manager, c'est votre rôle, dans cette

phase, d'obtenir une vue d'ensemble du bien-être émotionnel des membres de votre équipe. Pour ce faire, vous devez être disponible pour les personnes qui veulent parler de leurs craintes, de leur colère, de leurs frustrations ou d'autres sentiments.

« Je ne suis pas leur psychologue », vous dites-vous. C'est vrai. Mais en tant que manager d'une équipe, vous devez vous assurer de la sécurité psychologique de vos collaborateurs. Cela signifie que vous veillez à ce qu'ils puissent se sentir bien au sein de l'équipe. Cela signifie également qu'ils aient confiance dans le fait qu'ils ne seront pas punis pour chaque erreur qu'ils commettent ou chaque doute qu'ils expriment. C'est

extrêmement important pour qu'ils ne se sentent pas seuls avec leur peur.

Nous recommandons qu'en tant que manager, vous soyez non seulement disponible pour vos collaborateurs, mais que vous recherchiez également activement les informations nécessaires pour savoir ce qui se passe. Si vous souhaitez ensuite en savoir plus sur la gestion des émotions, nous vous renvoyons au livre de réflexion. Vous y trouverez des informations supplémentaires sur la fonction de signal des émotions.



Il peut aussi y avoir des blessures. Comment peut-on encore former une équipe lorsqu'une distinction est encore faite entre les «fonctions essentielles» et les «fonctions non essentielles»? Peut-être certains collaborateurs ont-ils été mis au chômage temporaire et d'autres non. Cela peut avoir un impact sur leur engagement envers l'équipe et l'organisation.

Cette différence d'engagement est-elle également visible dans l'esprit d'entreprise des collaborateurs? Certains ont peut-être fait plus d'efforts que d'autres au cours des derniers mois, et cette différence peut également se manifester au moment de la reprise.

Certains collaborateurs peuvent avoir besoin d'un entretien individuel. Si c'est le cas, soyez ouvert à cela. Dans le même temps, veillez à ce qu'un maximum de choses soient discutées au sein de l'équipe. C'est plus efficace et cela crée la confiance et la connexion dont vous aurez besoin pour préparer l'avenir.

Dix questions pour une discussion de « reconexion » avec votre équipe :

1. Quel impact cette crise sanitaire a-t-elle eu sur vous ?
2. Quelles sont vos préoccupations lors de cette reprise (du travail sur site) ?
3. Qu'avez-vous connu de positif au cours de la période passée ?
4. Quels sont les éléments que vous aimeriez apporter à l'avenir ?
5. Qu'attendez-vous de cette phase ?
6. Quel est votre plus grand défi en ce moment ?
7. Comment envisagez-vous l'avenir ?
8. Quelle serait votre première priorité si vous étiez à ma place ?
9. Qu'est-ce qui fait de nous une équipe ?

Le point de départ est que les personnes qui sont réellement en contact les unes avec les autres, qui ne se contentent pas de réagir au comportement de l'autre, mais qui ont également une idée de ses pensées et de ses émotions, travaillent mieux ensemble. Et cette collaboration est essentielle pour grandir ensemble et trouver des solutions aux problèmes communs, sur la voie de la nouvelle normalité, dans l'ère post-COVID-19. Nous y reviendrons plus tard.

ÉCOUTEZ

Il est important d'écouter réellement et sincèrement les réponses, sans jugement et sans autre intention que celle de mieux connaître votre collaborateur ou collègue et de savoir ce qui se passe. Posez une question à la fois et laissez de la place pour la réponse.

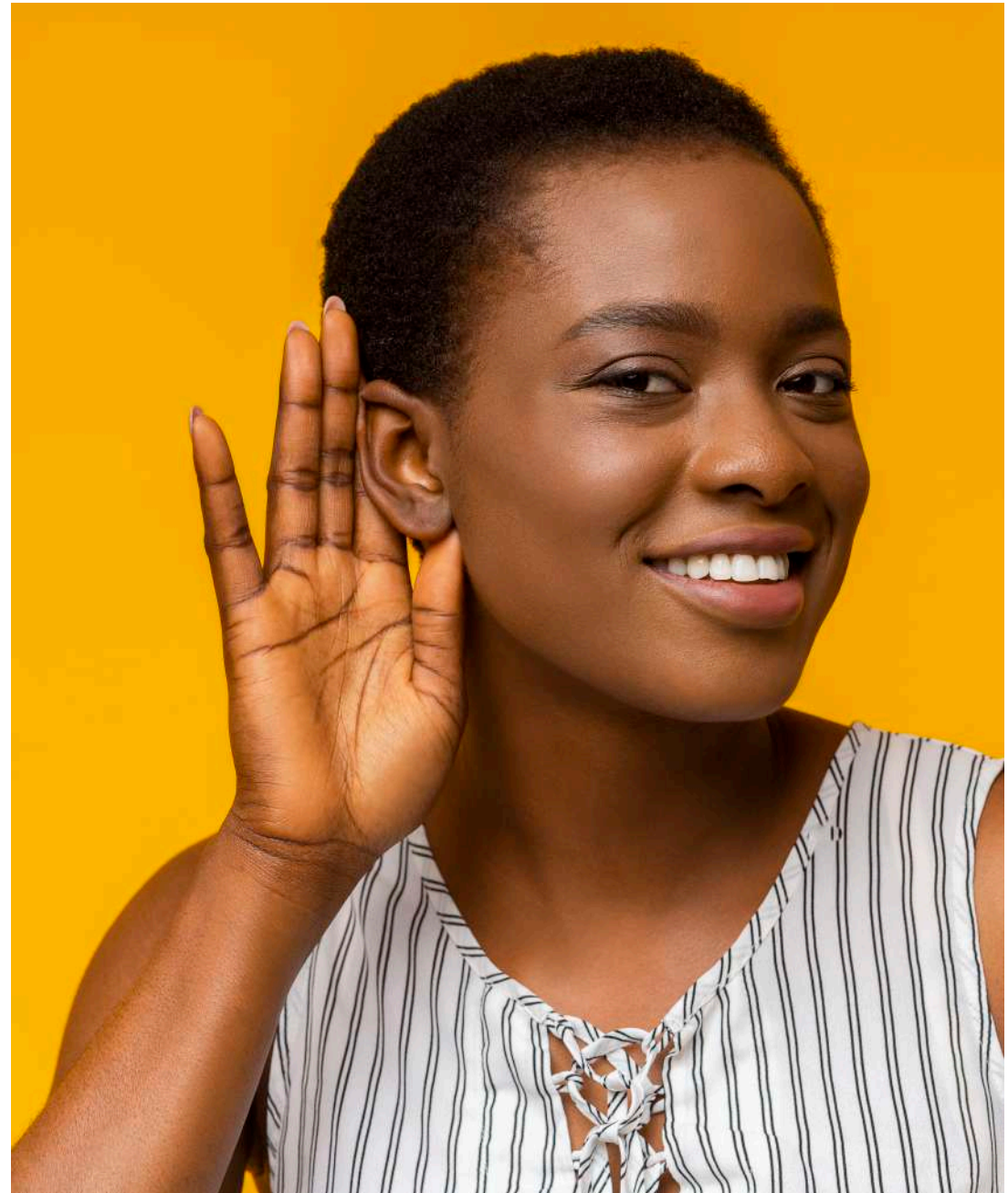
Les gens peuvent parler de leurs peurs dans des scénarios de type « et si ? ». Il peut être utile de voir d'abord si le scénario est réaliste, puis de réfléchir avec eux à ce qu'ils peuvent faire. Le fait de disposer d'un plan B, avec des actions concrètes en cas d'imprévu, peut aider à retrouver une certaine tranquillité d'esprit.

Sachez également que tout le monde ne parle pas facilement de ses sentiments. Il est conseillé, surtout en cette période, d'être attentif·ve aux signaux que vous pourriez capter auprès de vos collègues ou des membres de votre équipe.

Quels sont ces signaux ? C'est vous qui connaissez le mieux vos collaborateurs, alors si vous constatez un comportement anormal, c'est peut-être un signal.

D'autres manifestations bien connues de l'anxiété sont : l'irritation, la difficulté à se concentrer ou l'hyperconcentration.

Le repli sur soi ou le chaos total peuvent également être des expressions du stress.





Ne limitez pas ce type de discussion de groupe à une seule personne au moment de la reprise. Il sera important, dans les semaines et les mois à venir, de demander régulièrement aux gens comment ils vont, ce qui se passe dans le groupe et comment ils vivent la reprise. Même lorsque nous serons collectivement vaccinés et que l'économie aura retrouvé son rythme de croisière, de nombreuses personnes bénéficieront longtemps de ce type de discussions, si tant est qu'elles se déroulent avec suffisamment de confiance et de profondeur.

COMPRÉHENSION ET VALORISATION

En tant que manager, vous pouvez faire preuve de douceur et de compréhension, et bien sûr de valorisation du travail accompli. Vous pouvez également offrir votre aide. Demander sincèrement comment vont les gens, et ce que vous pouvez faire pour améliorer ou faciliter leur journée, leur semaine ou leur vie professionnelle.

(Dans le cas de véritables crises de panique, il est

préférable de laisser tomber toute argumentation et d'aider l'autre personne à retrouver son calme. Par exemple, à l'aide d'exercices de respiration. Ce thème nourrit d'autres spécialistes).

Il est important de reconnaître la différence afin de créer ou de réaffirmer la confiance. Et la confiance est la base d'un bon travail d'équipe.

FAITES LE POINT SUR VOUS-MÊME

09

Dans le livre de réflexion, vous trouverez des questions que vous pourrez utiliser pour évaluer vos activités quotidiennes.

Réfléchir à votre travail, à vos tâches et à vos responsabilités peut vous aider à faire le point sur ce qui est bon et sur ce que vous voulez changer. En outre, il est également important de faire le point sur votre leadership pendant la période de crise passée.

Peut-être vous êtes-vous senti.e un peu « superflue » en tant que manager pendant le télétravail, alors que tout le reste était plutôt « business as usual ». Avez-vous trouvé que votre travail était « non essentiel »? Vous pourriez alors redéfinir votre rôle dans cette phase, ou vous réinventer.

VOTRE RÔLE EN TANT QUE MANAGER

Votre rôle en tant que manager est, comme toujours, double.

Vous devez combiner l'accent sur les résultats et l'accent sur les personnes, comme nous l'avons déjà mentionné dans notre premier livre blanc. De plus, dans la phase de reprise, plus encore que d'habitude, vous devrez réagir avec souplesse à ce qui se passe autour de vous, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre équipe. Votre rôle n'est pas simple : vos collaborateurs comptent sur vous pour assurer leur sécurité, et dans le même temps, vous devrez peut-être initier des changements. Vous devrez peut-être faire des économies, tout en faisant preuve d'innovation afin de rester pertinent.e à l'avenir.

Un défi de taille, donc. Et encore plus à une époque où l'incertitude est le mot-clé. Les gens ont besoin d'un manager qui montre qu'il comprend la gravité de la situation, qui sait ce qui se passe, qui est orienté vers l'action et prend également soin des gens. (Et qui ose admettre qu'il n'a pas non plus de réponse toute faite à toutes les questions). Dans cette phase de changement (et contrairement à la phase précédente de détresse aiguë), les gens n'ont plus besoin d'un manager qui décide de tout lui-même, et encore moins d'un héros qui pense savoir à quoi ressemblera l'avenir. Il se peut également qu'elle ne reprenne pas là où nous nous sommes arrêtés en mars 2020. Personne n'a jamais connu une telle crise. Mieux vaut faire preuve de modestie et, par curiosité, explorer avec d'autres ce à quoi l'avenir pourrait ressembler.





OUVERTURE

Si vous êtes passé·e au style « commandement et contrôle » pendant la crise aiguë, il est maintenant grand temps de laisser tomber ce style. Sinon, vous courez le risque que vos collaborateurs se contentent de regarder ce que sera votre prochaine étape, sans se sentir davantage responsables.

Plus que jamais, c'est le moment d'écouter toutes les parties prenantes et, en tant que manager, de prendre vos propres responsabilités, de donner (ou plutôt de rendre) à vos collaborateurs leurs responsabilités et de les communiquer clairement. Expliquez pourquoi

vous avez décidé de certaines choses dans la phase précédente, demandez-leur leur avis et ouvrez la discussion. Montrez votre curiosité pour l'autre et pour ce qui va suivre.

Il est important de ne pas perdre de vue la mission de l'organisation et d'agir conformément aux valeurs prédéfinies. De quelle manière, en tant qu'individus, en tant qu'équipe et en tant qu'organisation, créons-nous encore de la valeur ajoutée pour le monde qui nous entoure ?

Montrez également votre vulnérabilité en tant que manager lorsque votre équipe vous pose des

questions auxquelles vous ne pouvez pas répondre. Sur l'avenir de l'entreprise, par exemple. Si vous ne savez pas vous-même dans quelle direction vont les choses, vous n'aidez pas vos collaborateurs en leur disant que « tout va s'arranger ». Les gens ne sont pas bêtes. Mieux vaut être honnête et dire que vous ne savez pas non plus, mais que vous les tiendrez informés et que vous ferez tout ce qui est en votre pouvoir, avec eux, pour que l'avenir soit aussi bon que possible. Il est également important de leur faire comprendre que cette crise n'est pas tout à fait terminée. Nous illustrons cela avec la métaphore de la course à pied à la page 8.

FAITES LE POINT EN ÉQUIPE

10

Au cours de la période passée, vous avez peut-être remarqué des choses dans votre équipe. Qui sont les piliers ? Qui a eu des difficultés ? Qui a également influencé positivement le travail de l'équipe depuis son domicile ? C'est le moment idéal pour réfléchir à la façon dont votre équipe est composée et fonctionne aujourd'hui.

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises ont besoin de collaborateurs résilients, qui partagent des informations ascendantes sur la façon dont ils voient l'avenir, sur les améliorations qu'ils peuvent apporter aux processus et aux produits, et qui réfléchissent avec eux à l'avenir et aux défis que présentera l'ère post-COVID-19.

LES PERSONNES DE VOTRE ÉQUIPE

Lorsqu'il est question d'équipes performantes, nous aimons citer Patrick Lencioni.

Les cinq frustrations du travail en équipe sont généralement connues (la confiance est la base du conflit constructif, nous en parlerons plus tard), mais il a également décrit les trois compétences les plus importantes des vrais team players, et ce modèle est moins connu.

MODESTIE

Lencioni décrit la modestie comme la vertu la plus importante qu'une personne doit avoir pour bien fonctionner au sein d'une équipe.

Cela ne signifie pas que vous devez vous effacer, ni que vous devez vous surestimer. Mais vous devez toujours faire passer les intérêts de l'équipe avant les vôtres. Même si cela signifie ne pas se mettre en avant et pointer du doigt tous les problèmes que vous voyez.

ENTHOUSIASME

En outre, Lencioni préconise l'enthousiasme et une éthique de travail rigoureuse. Fixez-vous des normes élevées, travaillez dur dans tout ce que vous faites et cherchez toujours à obtenir ce petit plus, au lieu de vous contenter de faire votre travail.

L'année dernière, de nombreuses personnes ont fait des pieds et des mains pour faire face à la crise. Cela a pu conduire à un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Être dépendant de son travail n'aide personne, alors faites attention à cela. Il ne s'agit pas du nombre d'heures que vous passez à travailler, mais de la qualité de ce que vous fournissez et de votre contribution à l'ensemble.



SOYEZ SOCIALEMENT INTELLIGENT

Le troisième aspect que Lencioni souligne dans le contexte du joueur d'équipe idéal est la démonstration de ce que nous appelons habituellement un QE élevé. Les personnes socialement intelligentes posent les bonnes questions, écoutent vraiment la réponse et s'impliquent. Ce faisant, ils font ressortir le meilleur des autres.

On ne saurait trop insister sur l'importance de ces trois compétences pour les membres de l'équipe pendant et après une crise.

Pour un manager, cela fait toute la différence dans le suivi de ses collaborateurs. Les vrais team players, qui possèdent ces trois qualités à un haut degré, n'ont guère besoin de l'attention du manager pour réussir. Ils seront plus enclins à se laisser aller à la vulnérabilité et constitueront une base de confiance pour l'équipe.

Vérifiez donc avec vous-même et les membres de votre équipe ce qui pourrait manquer. Personne n'est parfait, nous avons tous un peu plus d'une chose et un peu moins d'une autre.

LA COLLABORATION AU SEIN DE VOTRE ÉQUIPE

En plus d'examiner les compétences individuelles de chaque membre de l'équipe, il est préférable de faire le point sur le travail d'équipe dans son ensemble. Bannissez tous les tabous.

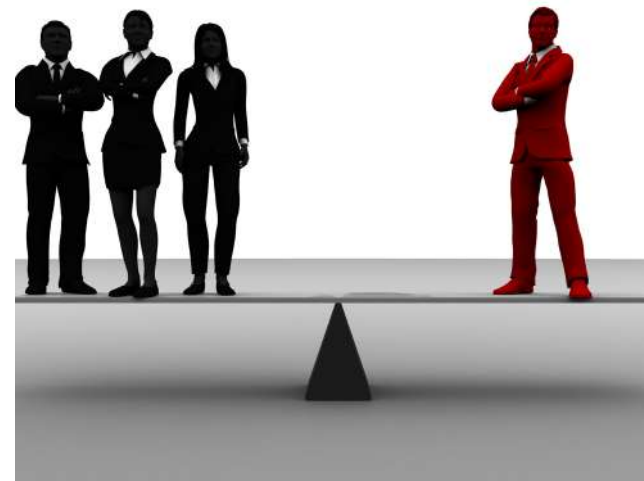
Commencez par la question suivante : qu'est-ce qui a bien fonctionné pendant la crise ? Et qu'est-ce qui n'a pas marché ?

L'équipe telle que nous la connaissons aujourd'hui est-elle une véritable équipe ? Ou bien sont-ils tous des experts qui se trouvent être sous les ordres du même manager ? Qui a besoin des autres pour obtenir des résultats ?

Dans le livre de réflexion, vous trouverez encore plus de questions pour votre équipe.

La crise sanitaire a été un défi pour des personnes qui avaient l'habitude de faire leur travail dans une grande connectivité, travaillant souvent ensemble dans le même espace.

Les membres de l'équipe ont peut-être raté des informations au cours de la période écoulée, ou les discussions informelles qui contribuent à maintenir la collaboration efficace et connectée. Mais ils ont également découvert qu'il y a des choses que vous pouvez faire aussi bien, voire mieux, par vous-même.



La question est de savoir quel type de collaboration est nécessaire pour fonctionner de manière optimale dans la nouvelle normalité. Dans un article récent paru dans HBR, Elaine Pulakos et Robert Kaiser affirment qu'il existe grossièrement quatre types de travail en équipe.

- Le travail d'équipe séquentiel : les personnes se transmettent le travail les unes aux autres, par exemple, les différentes unités commerciales donnent toutes des informations au service financier, qui les transforme en un rapport commun.
- Travail d'équipe synchrone : les individus ou les équipes travaillent côte à côte, mais se tiennent mutuellement informés afin de réussir ensemble. Par exemple, une équipe de vente régionale : chacun a ses propres clients et prospects, mais ensemble ils déterminent le succès de la région.
- Travail d'équipe coordonné : par exemple, une équipe hospitalière avec des spécialisations et des rôles différents dans le service COVID-19.
- Travail d'équipe interdépendant : il s'agit du travail d'équipe le plus complexe, par exemple pour mettre un nouveau produit ou service sur le marché. Vous avez alors besoin de compétences différentes pour relever un nouveau défi.
Les rôles changent en fonction du moment et la communication est cruciale.

On ne peut pas dire que (le travail de) chaque équipe entre dans l'une de ces quatre catégories. Mais la classification est un point de départ intéressant pour un exercice de réflexion sur le type de travail en équipe que vous pratiquez et peut être utilisée en combinaison avec les questions ci-dessus.

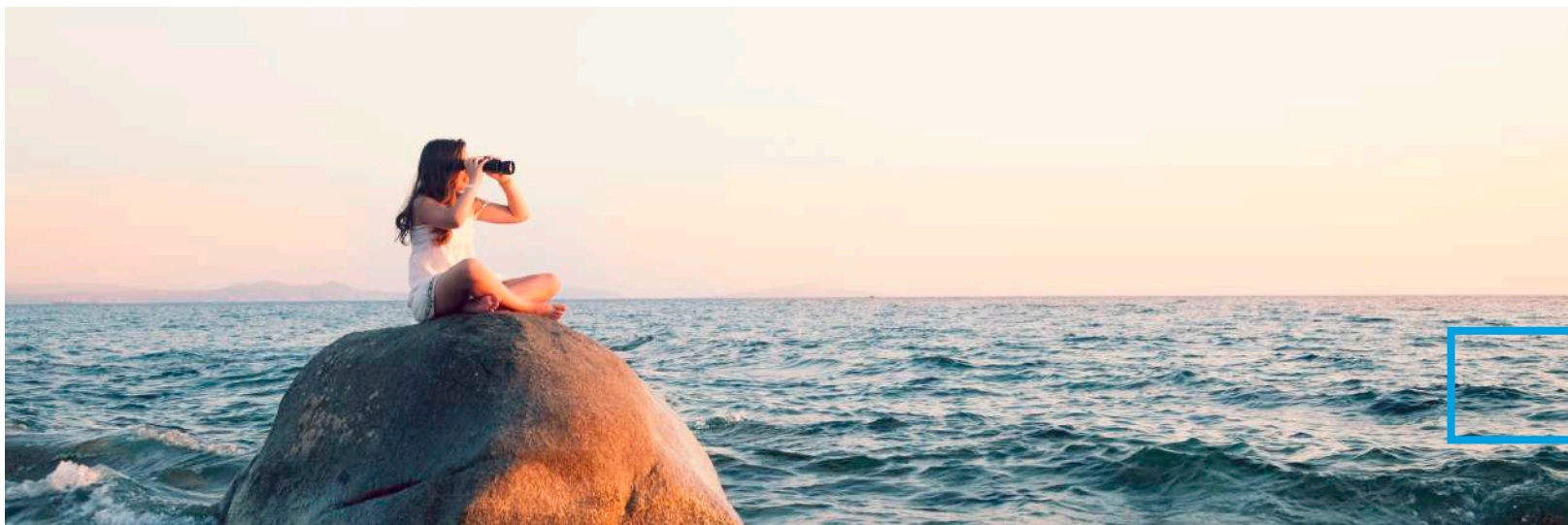
En outre, lorsque vous êtes impliqué-e dans une collaboration dont vous ne voyez pas la valeur ajoutée, vous pouvez en parler.

Peut-être vos collègues vous demandent-ils par habitude, et une discussion avec eux peut les aider à ce qu'ils ne vous impliquent plus dans un processus dans lequel vous n'avez aucune valeur ajoutée.

Il est important que l'organisation ou le manager donne à chacun la permission de dire « non » s'il est impliqué dans un processus de travail ou dans un travail d'équipe dans lequel il a le sentiment de ne pas apporter de valeur ajoutée. Ils peuvent utiliser le temps ainsi libéré pour faire d'autres choses, qui produisent davantage de résultats pour votre équipe ou votre organisation, et en fin de compte pour votre client final.



BÂTISSEZ L'AVENIR EN TANT QUE RESPONSABLE



11

Il est important de faire preuve de résilience en tant que manager. Vous êtes un modèle et les gens vont vous observer.

Cela ne signifie pas que vous avez toujours toutes les réponses ou que vous devez savoir exactement ce que vous allez faire. Vous pouvez vous montrer vulnérable. Dans le même temps, il ne sert à rien de décrire la situation avec des mots négatifs tels que « dangereuse », « pénible », « sans espoir », « nous sommes dans une mauvaise passe », etc. Le pessimisme ne vous aidera en rien. Il est préférable de rester calme, de faire une analyse objective et factuelle de la situation et de dire immédiatement ce que vous voulez faire.

De préférence, ne faites pas votre plan d'action tout seul. Il n'est pas nécessaire que tout soit clair tout de suite.

Vous pouvez également indiquer quelles sont vos premières étapes : organiser un brainstorming avec votre équipe, organiser une enquête auprès de vos clients, ... Ce sont toutes des actions orientées vers l'avenir qui rayonnent d'optimisme.

Les actions orientées vers l'avenir consistent principalement à garder les yeux et les oreilles ouverts à différents endroits pour voir, sentir et ressentir ce qui se passe autour de vous. Plus vos antennes et vos capteurs fonctionnent, plus vous pouvez être connecté-e avec l'avenir et ses tendances.

Dans le livre de réflexion, vous trouverez cinq questions que vous pouvez vous poser sur votre leadership.

Vos collaborateurs savent souvent mieux que vous

quels changements doivent être apportés pour répondre à la nouvelle réalité. Après tout, ils ont le nez dans le guidon.

Sur la base de ces discussions, vous pourrez peut-être obtenir des changements dans l'organisation du travail, la composition des équipes, les domaines dans lesquels des investissements et des économies peuvent être réalisés.

Ainsi, en tant que manager, vous pouvez donner à votre rôle une interprétation différente de celle à laquelle vous étiez habitué jusqu'à présent.

De cette façon, en tant que facilitateur du changement, vous pouvez redevenir extrêmement « essentiel » et « vital ».

BÂTISSEZ L'AVENIR EN ÉQUIPE



12

Dans les organisations, quelque chose de merveilleux s'est produit au cours de la phase précédente : des décisions ont été prises et des opportunités se sont présentées (par exemple, autour du télétravail), ce qui a permis à différents départements de collaborer comme jamais auparavant pour faire face à la situation critique.

Il semble que les organisations ont presque automatiquement commencé à appliquer les principes de l'agilité.

En fonction des besoins aigus pendant la crise, des collègues qui n'ont peut-être pas toujours travaillé ensemble de manière efficace ont réalisé des innovations magiques en très peu de temps.

C'est comme si nous étions tous soudainement dirigés

dans la même direction :

« flatten the curve », « reste dans ta kot », tous ensemble contre la COVID-19. L'objectif était clair, nous y sommes allés ensemble.

Comment pouvez-vous vous inspirer de cette solidarité dans la société et de cette capacité de manoeuvre dans les organisations pour travailler ensemble différemment à l'avenir ?

Ce dont vous avez besoin dans cette phase de reprise, ce sont des équipes qui construisent l'avenir ensemble.

La crise sanitaire est peut-être la plus grande crise de ces dernières années, mais elle ne sera certainement pas la dernière.

Il faut donc de la souplesse dans les équipes, et de l'agilité, c'est-à-dire la volonté de rechercher des opportunités en équipe dans un monde nouveau. Une équipe idéale considère l'évolution du monde qui l'entoure comme une opportunité, et le fait avec confiance et une attitude axée sur les solutions. De façon proactive et avec les antennes levées.

Ce dont chaque organisation peut se passer en ce moment, ce sont des équipes qui passent en mode de survie. Des équipes qui assimilent le changement à un danger et construisent un mur autour d'elles pour se « protéger » du nouveau monde extérieur difficile et hostile. Des groupes de travail qui adoptent une attitude réactive, fondée sur la peur, la colère ou le conflit, et agissent comme si tout pouvait rester inchangé.

En tant qu'équipe, vous pouvez travailler sur l'avenir en regardant à la fois vers l'intérieur et vers l'extérieur. Mettre en avant vos sentiments, et ensuite les traduire à l'intérieur. Vous pouvez tout de suite travailler sur l'intérieur de l'organisation, car un certain nombre de problèmes ont probablement été exposés lors de la crise sanitaire.

Par exemple, vous pouvez créer une plateforme permettant aux à vos collaborateurs de participer à la réflexion sur l'avenir de l'équipe et de l'organisation. Que faut-il faire pour parvenir à une « nouvelle normalité » ? Donner la parole aux gens, ou, mieux encore : concevoir l'avenir ensemble.

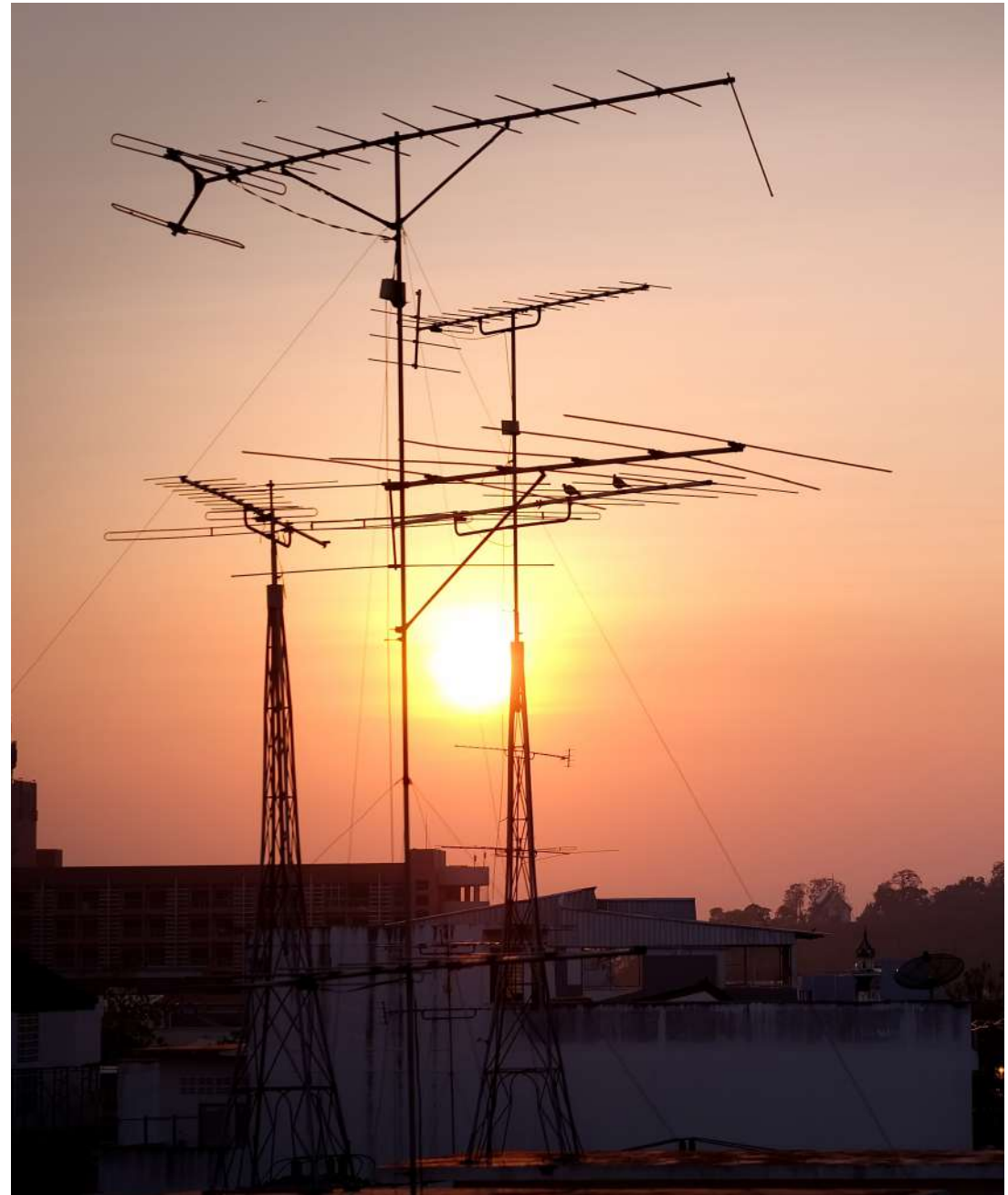
En plus de discuter des gains d'efficacité du travail d'équipe, vous souhaitez également contribuer à façonner la nouvelle normalité en tant qu'équipe et en tant qu'organisation. La meilleure façon de le faire est de se référer à la mission et à la vision de l'organisation. Il se peut que votre modèle d'entreprise (et peut-être votre vision) doive être adapté, mais votre mission peut, si elle est correcte, continuer à vous servir de fil conducteur.

Plus tôt, nous avons parlé du fait de lâcher prise en tant que manager. Encore une fois, nous insistons sur le fait que l'écoute des personnes présentes sur le terrain sera cruciale pour trouver de nouvelles solutions.

Faites confiance à vos collaborateurs pour utiliser leurs yeux et leurs oreilles afin de voir ce qui se passe avec les clients et les autres parties prenantes. Quelles sont les tendances qui se dessinent à la suite de cette crise ?

A quoi l'équipe et l'organisation peuvent-elles répondre ?

Servez-vous de la créativité et des connaissances disponibles dans le domaine pour vous tourner de manière innovante vers l'avenir. Vos clients peuvent vous dire ce dont ils ont le plus besoin et comment ils voient l'ère post-covid. Sur la base de ces discussions, vous pouvez préparer des innovations et réfléchir à l'avenir à plus long terme avec vos collaborateurs.





ESPOIR

Cette façon de penser donne de la perspective et de la confiance, de sorte que la crise n'a pas été vaine et que les opportunités sont exploitées.

De cette façon, vous donnez de l'espoir à vos collaborateurs et ils voient immédiatement de quelle manière ils peuvent faire la différence, ce qui est crucial dans cette phase.

DIVERSITÉ

Si nous voulons une organisation agile qui s'adapte

à la nouvelle normalité, nous devons regarder ensemble, avec la perspective la plus large possible et beaucoup de curiosité, ce qui se passe autour de nous. C'est ce qui émerge naturellement dans les équipes fortes.

Les équipes diversifiées, qui envisagent le monde sous des angles différents, ont un avantage.

La diversité plutôt que l'unité, mais avec un objectif commun et en coopération.

Pour cela, il est important de se défaire de certaines certitudes sur le monde actuel. Tout le monde sait ce

qu'a fait Henri Ford : s'il n'avait pas abandonné l'idée du cheval et de la charrette, il n'aurait jamais pu inventer une voiture.

Si vous voulez dessiner l'avenir, il est préférable de tenir compte des différentes perspectives, et donc d'accepter les différences entre les membres de votre équipe. Il est tout à fait naturel que des désaccords surgissent entre collègues d'une même équipe sur ce que devrait être cette nouvelle normalité. C'est précisément dans cette différence que réside la richesse.



Les divergences d'opinion et les points douloureux qui sont discutés ouvertement ont l'avantage de pouvoir être abordés au sein de l'équipe et de l'organisation, au lieu de disparaître dans les bruits de couloirs.

Il est important de discuter ouvertement des différentes perceptions, c'est ainsi que vous parviendrez à un conflit constructif.

Il ne s'agit donc pas d'une confrontation entre deux collègues, mais de ces deux collègues se confrontant à quelque chose d'extérieur à l'équipe ou à l'organisation (exemple général : le nouveau monde après la crise). Si vous avez un ennemi commun, il y a plus de chances que vous puissiez trouver une solution ensemble. Décidez donc bien à l'avance de l'objectif de la discussion. Il peut s'agir de « mieux servir nos clients », de « raccourcir le délai de traitement d'une demande d'un client », ... Veillez à vous battre en équipe contre un ennemi commun ou pour un objectif commun, mais certainement pas les uns contre les autres.

La curiosité à l'égard des visions de chacun permet à une équipe d'aller de l'avant. Plus vous êtes en mesure d'explorer différentes visions en équipe, plus votre solution peut être innovante. Si vous détectez une résistance à vos idées, ne contre-attaquez pas immédiatement. Examinez le point de vue de l'autre personne avec curiosité.

Recherchez la valeur ajoutée que cette personne apporte.

N'oubliez pas : vous êtes dans le même camp, avec un objectif commun. Vous n'êtes pas opposé l'un à l'autre. Chaque voix est la bienvenue. Chaque voix a quelque chose à apprendre.

Dans le livre de réflexion, vous trouverez dix questions pour préparer l'avenir.



OSEZ L'ÉCHEC

Insistez auprès de l'équipe sur le fait que l'échec est permis et fait partie du processus d'apprentissage. L'échec n'existe pas, il n'y a que l'apprentissage.

Ce dont vous avez besoin dans une équipe, c'est de sécurité psychologique. C'est une condition de base. C'est pourquoi nous nous sommes concentrés plus tôt sur la gestion de vos propres émotions et de celles de vos collègues ou collaborateurs.

Il est important d'accepter les gens comme ils sont pour créer cette sécurité.

Pour façonner l'avenir, il est important d'oser penser à voix haute, en équipe. Avoir la liberté d'exprimer à haute voix des idées « bêtes » et incohérentes est crucial si vous voulez progresser en tant qu'équipe. Cela signifie que les membres de l'équipe et les managers doivent simultanément se comporter de manière vulnérable et courageuse à la fois. Et cela n'est possible que lorsque tous les membres de l'équipe ont confiance dans le fait que tout peut être dit.

En outre, il est important que chacun soutienne une décision prise en commun. Que chacun, après que toutes les opinions aient été exprimées, défende l'équipe devant le client et en toute modestie.

Enfin, n'abusez pas de ces discussions sur l'avenir. La confiance doit exister ou être créée entre les interlocuteurs. Si l'intention est de supprimer des postes, par exemple, vous devez vous engager dans un autre type de communication.

DÉCISION

13

Nous souhaitons à chaque personne, chaque collègue, chaque manager, chaque équipe et chaque organisation d'être plus forts que jamais après cette crise. Nous souhaitons tous que nous ne nous contentions pas de nous adapter à la nouvelle normalité, mais que nous saisissons cette crise pour nous transformer, en tant que personnes, collègues, managers et équipes.

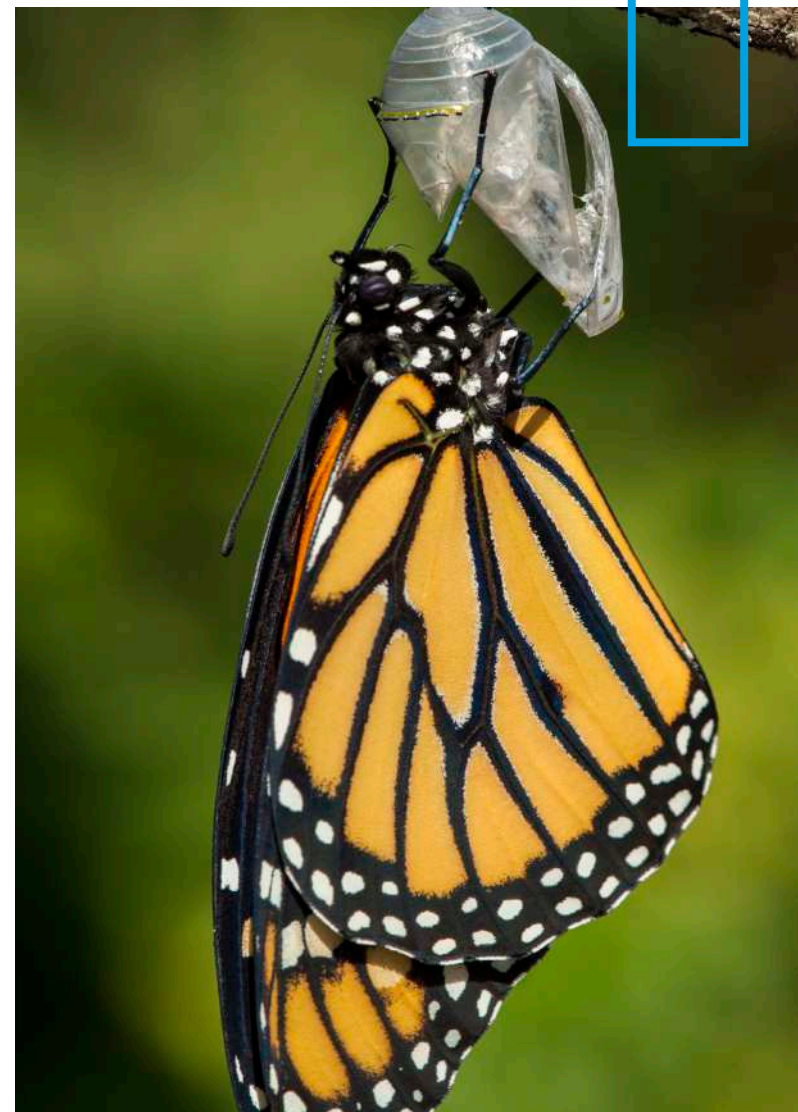
TRANSFORMATION ?

La transformation est un superlatif du changement. Souvent, les gens font de petits changements qui les aident à faire face au monde qui les entoure. Nous sommes ici au niveau comportemental : nous adaptions notre comportement pour mieux répondre aux situations qui se présentent à nous dans la vie. Par exemple : nous portons un masque buccal dans les transports publics, nous gardons une distance de 1,5 mètre avec nos collègues, etc.

Transformer, c'est changer en profondeur : cela se voit dans votre comportement, mais s'enracine dans de nouvelles croyances, des valeurs plus fortes et un sens différent du but à atteindre.

Un changement ou une transformation durable commence toujours par une conscience élargie : vous voyez, ressentez, expérimentez plus et différemment qu'auparavant. Le travail d'une vie. Une activité qui peut être soutenue au niveau individuel et/ou collectif par un entraîneur expérimenté.

Nous sommes convaincus que la transformation sera plus forte si nous la vivons avec des équipes et des organisations, et pas seulement individuellement.



LET'S CONNECT

Il est possible que le coaching (d'équipe) puisse aider à élargir notre conscience. L'autonomie est également importante : à un moment donné, nous devons faire le choix conscient de changer.

Nous changeons nos valeurs, nous recherchons des croyances qui nous renforcent, nous apprenons de nouvelles habitudes et nous entreprenons de nouvelles actions.

Dans ce processus, nous devons nous défaire de l'ancien, ce qui peut avoir quelque chose d'excitant car nous ne savons pas ce qui nous attend. Grâce au coaching, nous pouvons gagner en confiance, ce qui peut accélérer notre processus de transformation.

Vous voulez savoir ce que le coaching peut signifier pour vous en tant qu'individu ou pour votre équipe ? N'hésitez pas à contacter Querencia. Unique dispose également d'une expertise interne étendue pour accompagner votre organisation dans de nombreux domaines. Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans le processus de changement !

**Cordialement,
Christine**

Juin 2021

Contactez-moi via **website www.querencia.be**



Christine Esteingeldoir

Coaching d'équipe et développement du leadership

Je suis là pour vous !

Vous avez des questions ? Nous sommes là pour y répondre !

Contactez-moi au

+32 473 60 18 11

christine@querencia.be

SOURCES

« Don't let teamwork get in the way of agility », Elaine Pulakos and Rob Kaiser, 12 mai 2020, Cahier d'exercices GROW 2020, TCS, 2017

« Heropstarten: gewoon op 'start' drukken toch? » (Reprise : et s'il suffisait d'appuyer sur « Start » ?), Leanne Steeghs et Philippe Bailleur, 29 avril 2020, « High-performing teams need psychological safety ». « Here's how to create it », Laura Delizonna, 24 août 2017

« It's ok to feel overwhelmed. Here's what to do next. » Liz Gilbert, TedX, 3 avril 2020, « Leading through anxiety », Morra Aarons-Mele, avril 2020

« Leading your team past the peak of a crisis », Rosabeth Moss Kanter, HBR, 30 avril 2020, « Lead your team into a post-pandemic world », Hubert Joly, 8 mai 2020

« Managing in an anxious world », 6part series, HBR, 11 mai 2020

« Reopening? Your employees will need extra emotional support », Minda Zetlin, Inc.com, 29 mai 2020, « Sensemaking », Annette Meulmeester et Philippe Bailleur, avril 2020

« Tegen de stroom meewaaier » (Aller à contre-courant), B. Hoogenboom, J.J. Stam, B. Schrueder, 2017

« The book of beautiful questions », Warren Berger, 2018

« The ideal teamplayer: how to recognize and cultivate the three essential virtues », Patrick Lencioni, 2016