

**Grande compétence : Rechercher et utiliser de l'information**

- **A1** : Lire des textes continus

**Grande compétence : Communiquer des idées et de l'information**

- **B1** : Interagir avec les autres

**Tâche 3**

**Lire des scénarios pour mieux comprendre les styles de leadership selon Goleman.**

(Niveau 2)

*Durée approximative : 60 minutes, selon la capacité de votre groupe*

**Note :** Durant cette activité, les personnes apprenantes revoient les 6 styles de leadership selon Daniel Goleman, pour ensuite lire 8 scénarios et déterminer quels styles de leadership y sont illustrés. Cela leur permet de mieux comprendre dans quelles situations les différents styles de leadership sont les plus efficaces et comment une personne peut utiliser plus d'un style, selon la situation.

## Pistes d'animation suggérées

- Récapituler les 6 styles de leadership selon Goleman. Rappeler aussi le style que préfèrent la majorité des personnes du groupe.
- Expliquer aux personnes apprenants qu'elles vont former des équipes de deux et que chaque équipe étudiera l'un des 8 scénarios présentés à l'**Annexe 3**. Les inviter à :
  - Lire le scénario.
  - Déterminer le style de leadership qui y est illustré.
  - Se demander si ce style est efficace dans la situation décrite.
- Inviter ensuite les équipes à présenter leur scénario et leurs réponses. En discuter en groupe.
- Répéter l'activité jusqu'à ce que les 8 scénarios aient été étudiés.

## Scénarios sur les styles de leadership (réponses possibles)

### Scénario 1

En temps de crise, des personnes ordinaires peuvent trouver en elles la capacité de faire preuve de leadership. Dans ce scénario, Amir adopte un style de leadership autoritaire ou directif. Il prend la situation en main et dirige les gens autour de lui. Dans une situation de ce genre, c'est le style de leadership qui s'avère nécessaire pour réduire le chaos qui peut résulter d'un accident.

## Scénario 2

Les réponses peuvent varier. Des parents autoritaires ou directifs qui s'attendent à une obéissance absolue de la part de leurs adolescents auront peut-être de la difficulté à obtenir l'appui et le respect de ceux-ci. La situation pourrait devenir explosive si les adolescents se rebellent.

## Scénario 3

Sika a un style de leadership autoritaire ou directif. Elle ne consulte pas les enseignants; elle leur ordonne d'effectuer certaines tâches. Elle prend même en leur nom des décisions qui ne répondent peut-être pas à leurs besoins. Elle modifie leur façon de faire sans empathie ni consultation. Dans ce cas, ce style de leadership n'est pas le meilleur puisque Sika crée une situation dans laquelle le moral des enseignants n'est pas bon et elle n'obtient pas l'accord et le soutien de son équipe.

## Scénario 4

Sonya utilise un style de leadership démocratique ou participatif. Elle invite les membres de son équipe à lui faire savoir de quoi ils auront besoin pour réaliser les objectifs du Ministère. Elle respecte ses employés et les engage dans la prise de décisions. Il en résulte une meilleure collaboration et un meilleur rendement.

## Scénario 5

En période de crise, une personne qui a un style de leadership visionnaire peut s'élever au-dessus de la foule pour amener les gens à suivre sa vision. Martin Luther King était un leader visionnaire qui a donné sa vie pour réaliser le rêve qu'il avait pour son peuple.

## Scénario 6

Emmanuel a adopté un style de leadership de coach ou mentor. Il souhaite aider les membres de son équipe à accroître leur niveau de compétence et à mieux performer. Il les engage dans le processus de planification et est empathique envers eux. Il les suit et les appuie dans leur cheminement vers la réalisation de leurs buts. Ce comportement lui permet de gagner leur respect et de réaliser ses propres buts.

## Scénario 7

Comme parent, on peut adopter plusieurs styles de leadership. Dans cette situation, le style autocrate ou directif permet au papa d'assurer la sécurité de la petite. Les très jeunes enfants requièrent beaucoup plus d'attention et de directives de leurs parents. Le style de leadership utilisé ici fonctionne bien; le ton calme mais ferme du papa fait toute la différence.

## Scénario 8

Les parents utilisent dans ce scénario à la fois un style démocratique ou participatif et un style «coach». Ils font participer leurs enfants aux décisions tout en utilisant leur expérience et leur sagesse pour les aider à se développer. L'utilisation de ce style de leadership avec des adolescents leur permet de se sentir écoutés et respectés, ce qui donne de bons résultats en termes de collaboration parents-enfants.

## Annexe 3

### Scénarios sur les styles de leadership

#### Scénario 1

Amir décide de visiter sa famille durant le temps des Fêtes. En se rendant à Timmins, dans le Nord de l'Ontario, il arrive sur les lieux d'un accident qui vient tout juste de se produire. Une fourgonnette contenant une famille de cinq personnes est renversée sur le bord de la route. Il semble que le conducteur soit passé sur une plaque de glace et ait perdu le contrôle de son véhicule.

Amir sort de sa voiture et court vers la fourgonnette pour évaluer la situation. Deux autres voitures s'arrêtent aussi pour aider. Amir prend la situation en main et se met à donner des ordres, tout en vérifiant l'état des personnes dans la fourgonnette :

- Appelez le 911, on a besoin de l'ambulance et des pompiers!
- Qu'une personne dirige la circulation pendant qu'une autre place des flambeaux de sécurité pour éviter un autre accident!
- Quelqu'un a-t-il un levier métallique pour ouvrir la porte arrière? Les autres portes sont impossibles à ouvrir!
- Est-ce qu'une personne qui a son certificat de premiers soins peut s'occuper des plus blessés?
- Rassemblez des couvertures pour envelopper les victimes qui sont sous le choc!
- etc.



#### Scénario 2

Rosanne et Édith sont des jumelles. Elles viennent tout juste de célébrer leur 15<sup>e</sup> anniversaire. Leurs amies les ont invitées à la danse qui a lieu à leur école le vendredi soir. Après la danse, les filles se rendront chez Sarah pour une rencontre. Toutes les filles sauf elles ont la permission de ne rentrer à la maison qu'à 1 h du matin.

Rosanne et Édith sont peinées. Leurs parents ont des règlements très stricts et s'attendent à ce qu'elles soient de retour à 23 h. Comme tous les règlements qui s'appliquent dans la maison, celui-ci a été établi par leurs parents sans tenir compte des intérêts ou des désirs des jumelles.

## Annexe 3 (suite)

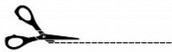
### Scénario 3

Sika vient d'être embauchée comme coordonnatrice d'une équipe de 36 enseignants en technologie dans un conseil scolaire de la région. Ce conseil inclut 10 écoles secondaires qui possèdent un département de technologie.

Son mandat est de s'occuper, entre autres, de la répartition des fonds que le gouvernement octroie pour les études en technologie afin de favoriser la croissance des métiers. De plus, elle doit motiver les 36 enseignants en technologie à travailler dans un but commun. Elle décide que les sommes ne seront attribuées que dans les domaines de construction et de la soudure, puisque ce sont les deux domaines où il y a pénurie de travailleurs.

Elle organise l'achat et la livraison de l'équipement qui sera utilisé dans les écoles et envoie une note de service aux enseignants pour les informer des décisions. De plus, elle informe les départements de technologie que chacun de ses enseignants devra s'informer sur le nouveau programme d'études imposé par le ministère de l'Éducation.

Elle se demande pourquoi les enseignants ne coopèrent pas tous et ne semblent pas ouverts à prendre part aux nouvelles initiatives. Le moral est bas et certaines nouvelles pièces d'équipement n'ont pas encore été installées dans quelques écoles.



### Scénario 4

Sonya vient d'être embauchée comme coordonnatrice d'une équipe de 36 enseignants en technologie dans un conseil scolaire de la région. Ce conseil inclut 10 écoles secondaires qui possèdent un département de technologie.

Son mandat est de s'occuper, entre autres, de la répartition des fonds que le gouvernement octroie pour les études en technologie pour favoriser la croissance des métiers. De plus, elle doit motiver les 36 enseignants en technologie à travailler dans un but commun.

Elle invite les enseignants à une rencontre pour discuter de leurs attentes. Une fois réunis, elle leur demande de former des groupes selon les intérêts qu'ils ont en commun. Par la suite, elle les invite à se regrouper selon leur école, puis demande aux représentants des départements de technologie de chaque école d'établir leurs priorités en matière d'équipement pour répondre aux exigences du nouveau programme. Enfin, elle leur demande de prévoir les séances de formation nécessaires pour rester à la fine pointe dans leur domaine.

À la suite de cette réunion, Sonya invite les chefs des départements de technologie de chaque école à une rencontre commune durant laquelle ils déterminent la façon la plus juste de distribuer les fonds. Elle y indique aussi les séances de formation nécessaires pour répondre aux besoins de tous. Sonya se rend dans les écoles plusieurs fois pour vérifier le bon fonctionnement de la mise en œuvre du nouveau programme d'études en technologie. Elle remarque que les enseignants et les étudiants sont emballés par le programme. De plus, elle constate avec satisfaction que les départements de technologie affichent une légère hausse de leurs effectifs.

## Annexe 3 (suite)

### Scénario 5

À une époque de l'Histoire où il y avait beaucoup de la discrimination et de violence envers les Noirs, un homme noir avait une vision : un jour, les hommes seraient jugés non pas par la couleur de leur peau, mais par leurs qualités en tant que personnes.

Cet homme a mené pendant plus de 10 ans une campagne durant laquelle ses actions militantes non violentes ont inspiré de nombreuses personnes. Celles-ci ont utilisé des méthodes non violentes pour soutenir sa cause et promouvoir son message et sa vision, telles des marches, des discours, des grèves et d'autres actes de désobéissance civile.

Ça n'a pas été facile; et il y a eu plusieurs morts, dont celle du visionnaire lui-même. Mais ses efforts et ceux de ses disciples ont mené à l'établissement des droits civils aux États-Unis et lui ont mérité le prix Nobel pour la paix. Cet homme était Martin Luther King.



### Scénario 6

Depuis peu de temps, Emmanuel est directeur d'un centre de santé communautaire. Il veut s'assurer que tous les membres de son équipe se sentent valorisés et donnent le meilleur rendement possible.

Pour cela, il les convie à une réunion durant laquelle il demande à chacun d'élaborer un plan incluant 3 buts professionnels qu'ils aimeraient atteindre au cours des deux années suivantes. L'objectif est que ces buts leur permettent de devenir plus compétents dans leur travail en se perfectionnant.

Après cette rencontre, Emmanuel recueille les plans et rencontre chaque membre de l'équipe individuellement. Ces entrevues individuelles lui permettent d'aider les membres à cibler leurs buts ainsi que le temps requis pour les atteindre. Durant les mois suivants, Emmanuel s'assure d'appuyer chaque personne dans la réalisation de ses buts.

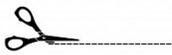
Il remarque que les membres de l'équipe sont très positifs. Avec le temps, ils deviennent plus conscients de leur contribution à l'équipe et plus performants.

## Annexe 3 (suite)

### Scénario 7

Maxim a promis à sa petite fille Simone, qui a 4 ans, qu'il l'emmènerait au parc aussitôt qu'il reviendrait du travail. Elle est très excitée de faire cette randonnée au parc et attend son père impatiemment.

Aussitôt qu'elle voit l'auto entrer dans la cour, elle sort de la maison à la course et se dirige vers le trottoir qui la mènera au parc, en traversant la rue. Son père, alarmé, se met à sa poursuite. Il la gronde : «Simone, tu dois attendre papa! Tu dois tenir la main de papa lorsque tu marches sur le trottoir. Tu ne dois jamais traverser la rue sans papa. Il faut toujours que papa puisse te voir durant notre randonnée au parc.»



### Scénario 8

Les parents de Sarah ont une ouverture d'esprit remarquable envers leurs trois enfants : Sarah, 15 ans, Michel, 13 ans et Rachele, 10 ans.

Ils font des rencontres hebdomadaires durant lesquelles ils parlent ouvertement de ce qui se passe dans la vie de leurs enfants. Ils les ont aidés à se fixer des buts et travaillent régulièrement avec eux pour leur permettre de grandir et de s'épanouir. Ils écoutent attentivement leurs désirs et leurs intérêts. Ils utilisent leurs années d'expérience et leur sagesse pour transmettre à leurs enfants des leçons de vie importantes.

Les enfants se sentent écoutés et valorisés et ils cherchent toujours à donner le meilleur d'eux-mêmes dans les projets familiaux et dans leurs études.