



A central role of leadership is to develop and support your people.

Putting Your People First

Pensez d'abord aux employés

Offrir aux employés soutien et possibilités d'épanouissement est au cœur du leadership.

by / par Mergé Gupta-Sunderji

When two elephants tussle, it's the grass that suffers.

– Kiswahili proverb

IF YOU ARE IN a position of leadership in your organization it is worth remembering that you are, at least metaphorically speaking, an elephant. Occasionally, managers and supervisors get into disagreements. Sometimes these disagreements are small and easily resolved, but every so often, a small argument deteriorates into a much larger conflict. When that happens, the consequences of the combat are felt far beyond those engaged in battle. And it is usually the people who work the closest to the feuding managers that are harmed the most.

Let me give you an example. George is an employee in a large company. He has become increasingly frustrated with his role in the organization. George is in middle management, competent, emotionally intelligent, and highly-respected by his peers and internal customers. He has been in his position for more than six years, so he is chomping at the bit for new challenges and learning opportunities. For three years, he has expressed his desire for a transfer or promotion, but his excellent skills have become an impediment to his success. George is so good at what he does that his immediate manager is unwilling to transfer him to another role.

Now this is not a man who gets discouraged easily. Over the past two years, he has taken a positive approach to this dilemma, clearly identifying jobs he would like in the company and actively seeking to identify possible replacements for himself. But he has been thwarted with excuses: “the timing isn’t right,” “we need you here,” and “maybe in the next quarter.” As patient as George has been, his frustration reached a breaking point a few weeks ago when he realized that he was a pawn in an ongoing feud between two managers; the grass in a battle between two elephants.

In an emotionally-charged conversation with his manager about the lack of advancement in his career progression, the truth finally emerged. George’s manager is involved in a long-standing turf war with the manager of a division that George had repeatedly identified as a “dream” job. Turns out that a few months ago, the other manager asked specifically for George to fill a new role. George would have jumped at it, but he wasn’t given the opportunity. As George’s manager offhandedly explained, “The other manager wouldn’t give me anything in return. I asked for an employee from his area in trade, and he wouldn’t cut a deal with me.”

George was devastated to learn this. A formerly positive, enthusiastic, and hard-working employee, his enjoyment of his work and his sense of allegiance to the

organization are no longer. He feels betrayed, and this is reflected in both the quality of his work as well as his state of mind. He is now actively considering job offers from other companies. This organization is at risk of losing one of its best employees. Ironically, the people who could have prevented this situation are the ones who created it.

What is your philosophy as a leader? Are you tussling the battle of the elephants, or are you concentrating on growing the grass? If you hold the title of manager or supervisor, you should not lose sight of your fundamental role – to be a coach and developer of your people. This core responsibility is absolutely central to good leadership. After all, leadership cannot exist in isolation, as your success is evident in your effect on others around you. George’s manager has forgotten that her primary responsibility as a leader – and the basis of her success – is to develop and nurture her staff. And even though she may win turf wars with other managers, she has already lost credibility as a leader. Write and tell me what you think. ■

Quand deux éléphants s'affrontent, c'est l'herbe qui en souffre.

– Proverbe swahili

SI VOUS OCCUPEZ un poste d'autorité, il est bon de vous rappeler que vous êtes, du moins d'un point de vue métaphorique, un

éléphant. Gestionnaires et superviseurs ont, de temps à autre, des différends. Si certains désaccords sont mineurs et faciles à résoudre, une petite discorde devient parfois un conflit autrement plus grave. Les hostilités causent alors des dommages, et ce sont généralement les gens qui travaillent le plus près des gestionnaires en querelle qui en souffrent le plus.

Prenons un exemple. Georges travaille dans une grande société. Il est de plus en plus mécontent du rôle qu'il joue au sein de l'organisation. C'est un cadre intermédiaire compétent doté d'un quotient émotionnel élevé, qui jouit d'un grand respect de la part de ses collègues et des clients internes. Il occupe son poste depuis plus de six ans; il rêve donc de nouveaux défis et de possibilités d'apprentissage. Pendant trois ans, il a exprimé le souhait d'obtenir une mutation ou une promotion, mais son grand savoir-faire est devenu un obstacle à cet égard : Georges est si compétent que sa superviseuse ne veut pas le muter.

Mais Georges n'est pas homme à se laisser décourager. Ces deux dernières années, il a fait preuve d'une attitude positive en ciblant clairement les postes qu'il voudrait occuper au sein de la société et en prenant soin d'identifier les employés pouvant le remplacer. Mais on lui opposait un barrage d'excuses : « nous avons besoin de toi ici », « peut-être au prochain trimestre »... Malgré la patience dont il a fait preuve, sa frustration a atteint le point de non-retour il y a quelques semaines, lorsqu'il a compris qu'il n'était qu'un pion sur l'échiquier de deux gestionnaires, l'herbe piétinée par deux éléphants en plein affrontement.

La vérité a éclaté au cours d'une conversation difficile qu'a eue Georges avec sa superviseuse au sujet du manque d'avancement dans son cheminement de carrière. La gestionnaire était impliquée dans une guerre de territoire de longue date avec le gestionnaire du service dans lequel Georges avait à maintes reprises demandé d'être muté afin d'occuper le poste de ses rêves. Quelques mois avant cette discussion, l'autre gestionnaire avait expressément demandé s'il était possible que Georges assume de nouvelles fonctions dans son service. Georges aurait accepté avec joie, mais il n'en a pas eu l'occasion. Sa patronne lui a expliqué sans détour : « L'autre gestionnaire ne m'offrirait rien en retour. J'ai demandé qu'en échange, un de ses employés soit muté à mon service, mais il a refusé. »

Georges a été atterré par cette nouvelle. Lui qui était auparavant positif, enthousiaste et consciencieux a perdu toute satisfaction au travail et tout sentiment d'appartenance à l'organisation. Il s'est senti trahi, et tant la qualité de son travail que son état d'esprit en ont pâti. Il s'est mis à étudier sérieusement les offres d'emploi d'autres entreprises. L'organisation risque de perdre un de ses meilleurs employés. Ironiquement, ceux qui auraient pu prévenir cette situation sont ceux qui l'ont causée.

Quelle philosophie adoptez-vous comme leader? Prenez-vous part aux combats d'éléphants, ou cultivez-vous l'herbe? Si vous êtes gestionnaire ou superviseur, ne perdez pas de vue votre rôle principal – celui de mentor de vos employés. Accepter cette responsabilité fondamentale revêt une importance capitale pour être un bon leader. Après tout, il ne peut être question de leadership en vase clos : votre succès se mesure à l'effet que vous avez sur votre équipe. La gestionnaire de Georges a oublié que sa principale responsabilité de leader – et également l'assise de son succès – consiste à assurer l'épanouissement de son personnel et à lui offrir son soutien. Et même si elle a pu triompher

dans sa guerre de territoire, elle a perdu toute crédibilité en tant que leader. Écrivez-moi pour me dire ce que vous en pensez. ■

MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. www.mergespeaks.com; 403 605 4756.**



La gestion de notre croissance, je m'en occupe.

La gestion de la paie, je laisse ça à mon bras droit.



VOICI EMPLOYEUR D, VOTRE NOUVEAU BRAS DROIT.

Employeur D, une gamme de solutions adaptées et évolutives pour la gestion de la paie et des ressources humaines. Profitez des avantages de nos solutions en automatisant les tâches récurrentes et en tirant profit des connaissances fiscales et légales de nos spécialistes; vous gagnerez du temps et augmenterez la productivité de votre entreprise. Concentrez vos énergies là où c'est vraiment payant et confiez le reste à Employeur D.

C'est plus qu'une banque. C'est tout Desjardins qui appuie les entreprises.

Pour plus d'info, visitez le desjardins.com/paie ou faites le 514 356-5050 ou 1 888 311-1616.

Desjardins & Cie

