

## F. AMELIORER LE MANAGEMENT DES PERSONNES PAR UNE MEILLEURE SUPERVISION

La seule vraie motivation est contenue dans l'individu, et le rôle premier du superviseur est de la mettre à jour - ou du moins de ne pas l'étouffer. **Le principal souci d'un manager lorsqu'il étudie le comportement humain est de découvrir la clef de la supervision efficace des personnes.** La supposition de base est que la productivité est directement liée à la stimulation et à l'orientation de l'initiative des individus pour parvenir aux objectifs, toutes choses égales par ailleurs. En d'autres mots, si nous pouvons supposer que les systèmes et ressources pour travailler sont adéquats, et que l'individu possède la connaissance et les compétences pour accomplir la tâche, alors le fait que la personne atteigne (ou dépasse) le but dépendra du désir et de l'énergie avec laquelle elle abordera cette tâche. Ce désir et cette énergie peuvent être définis comme motivation. Autant que possible, les managers s'efforcent de trouver des moyens de produire un impact favorable sur ce désir et cette motivation. Mais bien trop souvent les managers étouffent l'initiative.

En dépit de la recherche considérable qui a été développée dans ce domaine, cette partie du management relève toujours bien plus de l'art que de la science. Nous sommes entrain de découvrir que les récompenses traditionnelles, bien qu'utiles dans certains cas, ne sont pas des moyens adéquats pour toutes les personnes pour maintenir la motivations sur de longues périodes de temps. Traditionnellement, le management s'est appuyé sur la sécurité et les récompenses économiques pour stimuler la productivité. **La recherche récente sur les valeurs personnelles a révélé que certaines personnes répondaient de façon plus puissante à d'autres motivateurs** tels le pouvoir (statut), la beauté (environnement physique), la vérité, la liberté, etc. Les chercheurs espèrent qu'en trouvant une façon d'identifier ces choses qu'un individu valorise le plus, ils peuvent ouvrir la porte à l'initiative individuelle. (Les Valeurs sont étudiées plus en profondeur dans la suite de ce manuel.)

Aucune somme d'écrits ne se substituera jamais au bon sens. Dans les pages suivantes, vous trouverez les désirs et besoins personnels typiques associés à la Dominance, l'Influence, la Stabilité et la Conformité. En les appliquant à votre entourage professionnel, considérez le contexte du poste de même que les incitateurs personnels. Trouvez le juste milieu. Surtout, soyez flexible. Reconnaissez que le STYLE PROJETE reflète des désirs et besoins différents du STYLE NATUREL. Soyez prêt à répondre à chacun suivant la situation.

**INITIATIVE + SUPERVISION EFFECTIVE = PERFORMANCE**

Pour être des superviseurs plus efficaces, les managers ont besoin de techniques spécifiques pour pouvoir traiter avec un vaste éventail de personnalités qui doivent à leur tour interfacer avec une myriade de problèmes. Une démarche à suivre est très utile.

**L' Approche par Système est la suivante:**

- λ Capitalisez sur les Forces Distinctives de Chaque Employé.
  
- λ Minimisez ou Compensez les Problèmes Potentiels de Performance ou les Limitations Personnelles des Employés.

Pour suivre cette piste, le superviseur efficace à besoin de reconnaître les tendances de comportement de chaque employé. Ces tendances sont formées par les préférences mentales (puissance et type de réflexion), les valeurs personnelles (intérêts), et les comportements de surface (style). Pour intégrer ce que veulent dire ces indicateurs, essayez de déterminer ces deux côtés des étapes de supervision systématiques.

1. Reconnaissez et respectez le "désirs" personnels, qui viennent du dedans. Ceux-là sont des indicateurs d' "Initiative Directionnelle".
  
2. Offrez et renforcez les "besoins" personnels qui doivent venir du superviseur. Ceux-là sont des étapes directives pour minimiser les problèmes et puiser dans les forces.

Dans cette section est exposée une série de listes de référence qui doivent être utilisées sélectivement et avec discrétion.

**Veillez à éviter l' excès, l' utilisation d' éléments conflictuels pouvant être contre-productive.**

# Supervision Effective:

Dans les années 2000, les superviseurs effectifs devront être plus des "coach" que des "boss". Pour ce faire, le superviseur effectif doit reconnaître les *tendances comportementales* de chaque employé. Ces tendances sont formées par les préférences de pensée, les intérêts professionnels et le comportement de surface.

Pour intégrer ce que veulent dire ces jauges, utilisez systématiquement ces deux étapes de supervision:

1. Reconnaissez et respectez les *"désirs" personnels* qui viennent du dedans. Ceux-ci sont des indicateurs d'initiative directionnelle". Ils montrent le degré et la direction de la motivation intérieure.
2. Fournissez et renforcez les *"besoins personnels"* en ayant clairement à l'esprit les buts du poste.

Vous trouverez dans les sections "Style", "Valeurs" et "Préférence de Pensée" une série de "check-list" qui doivent être utilisées sélectivement et avec discrétion. Faites attention à éviter la sur-utilisation, car des étapes conflictuelles peuvent être contre-productives.

***Le "coaching" est le management des personnes en amélioration continue!***