

LE GUIDE POUR LES NOU- VEAUX SUPERVISEURS ET LES RESPONSABLES:

Réussir la transition vers le leadership



INTRODUCTION

Les défis auxquels vous serez inévitablement confronté en tant que nouveau responsable ou superviseur sont bien connus et documentés - il suffit d'effectuer une recherche rapide sur Google sur le sujet. Il est donc regrettable que tant de personnes qui passent du statut de collègue à celui de dirigeant doivent se débrouiller seules dans ce nouveau rôle. Comme vous pouvez l'imaginer, cela rend encore plus difficile cette transition déjà décourageante, non seulement pour vous en tant que dirigeant, mais aussi pour ceux que vous dirigez désormais.

Le rôle de responsable ou de superviseur n'est pas une version améliorée du rôle de contributeur individuel que vous avez quitté après avoir été promu. Les compétences et les atouts qui vous ont permis d'exceller en tant qu'individu sont très différents de ceux nécessaires à [une gestion efficace du personnel](#). En tant que nouveau responsable, vous serez confronté à de nouveaux défis auxquels vous n'avez jamais eu à faire face auparavant. Pourtant, une étude portant sur [500 nouveaux responsables aux États-Unis](#) a révélé que 43 % d'entre eux n'avaient reçu aucune formation en matière de direction. Par conséquent, 42 % des nouveaux responsables ont déclaré avoir développé leur style de direction en imitant un ancien responsable, indépendamment de la qualité ou de la formation en leadership reçue par ce dernier.

Si vous êtes sur le point d'être promu à un poste de direction ou si vous avez déjà été promu et que vous êtes maintenant officiellement un responsable ou un superviseur pour la première fois, poursuivez votre lecture, car ce guide aborde tout ce que vous devez savoir pour devenir le dirigeant que vous souhaitez être.

CONTRIBUTEUR INDIVIDUEL VS RESPONSABLE: LES DIFFÉRENCES ENTRE VOTRE ANCIEN ET VOTRE NOUVEAU RÔLE

Il n'y a pas de période de transition lorsque vous passez du statut de collaborateur individuel à celui de responsable ou de superviseur. Un jour, vous êtes responsable de vos propres tâches et projets, et le lendemain, vous êtes responsable de la productivité, des performances et de l'engagement des autres. Selon une enquête de [IMD](#), c'est l'un des plus grands changements, sinon le plus grand, qu'un professionnel fera dans sa carrière, car tout doit changer, de votre état d'esprit à vos comportements.

Selon l'article de [Michael D. Watkin](#) paru dans la Harvard Business Review, «How Managers Become Leaders», sept changements majeurs se produisent lors d'une transition vers un poste de direction. Il s'agit des changements suivants, qui mettent en évidence les principales différences entre le rôle de contributeur individuel et celui de responsable ou de superviseur.

Spécialiste	→	Généraliste
Analyste	→	Intégrateur
Tacticien	→	Stratège
Résoudre les problèmes	→	Établir l'agenda
Maçon	→	Architecte
Guerrier	→	Diplomate
Second rôle	→	Premier rôle

4 ERREURS À ÉVITER EN TANT QUE NOUVEAU RESPONSABLE

Que vous le vouliez ou non, votre transition vers un poste de direction sera suivie de près et même scrutée, non seulement par votre supérieur, mais aussi par vos employés. Si les erreurs sont humaines et font partie du processus d'apprentissage, tout nouveau responsable voudra minimiser le nombre et la gravité des erreurs qu'il commet. Heureusement, si vous savez ce qu'il ne faut pas faire, vous pouvez ensuite surveiller vos propres actions et comportements afin d'éviter de commettre de telles erreurs. Pour vous aider, voici certaines des erreurs les plus fréquentes commises par les nouveaux responsables et superviseurs et ce qu'il faut faire à la place.

✗ NE LAISSEZ PAS L'AUTORITÉ DONT VOUS DISEZ VOUS MONTER À LA TÊTE ✓ SOUTENEZ VOS EMPLOYÉS ET FAITES PREUVE D'HUMILITÉ

Comme l'a dit un [auteur de Medium](#), les responsables et les superviseurs qui apprécient secrètement que leurs employés s'en remettent à eux pour prendre toutes les décisions (aussi insignifiantes soient-elles), qui éprouvent une certaine satisfaction lorsqu'ils parviennent à mettre en évidence une faille ou qui se sentent validés par l'incapacité de leur équipe à fonctionner sans eux, [ont laissé leur autorité](#) leur monter à la tête et sont en proie à un sentiment de pouvoir. Non seulement c'est une erreur dangereuse, mais c'est aussi une erreur qui reste dans l'esprit des gens et dont il est difficile de se défaire sans y consacrer beaucoup de temps et d'efforts.

Au contraire, efforcez-vous d'être un dirigeant humble. Pour reprendre les termes de cet [article de Forbes](#), « les dirigeants humbles ont conscience qu'ils ne peuvent pas être les plus intelligents dans tous les domaines. Ils n'ont pas besoin de l'être non plus. Ils encouragent les gens à s'exprimer, ils respectent les différences d'opinions et ils défendent les meilleures idées ». En fait, en soutenant les autres et en utilisant cette autorité pour le bien de votre personnel, vous pouvez susciter une amélioration [de l'engagement](#) et des performances professionnelles.

✗ N'ESPÉREZ PAS CHANGER LES CHOSES DU JOUR AU LENDEMAIN ✓ PRENEZ LE TEMPS DE COMPRENDRE

De nombreux nouveaux responsables et superviseurs sont enthousiastes, prêts à faire leurs preuves et débordants d'idées et de propositions de changement. Bien que cela ne soit pas mauvais en soi, c'est une erreur de penser que toutes ces choses peuvent être mises en œuvre du jour au lendemain. Même si vous êtes bien intentionné, vous risquez de vous mettre rapidement à dos votre entourage.

Votre nouvelle équipe, ses défis et l'environnement dans lequel elle travaille. Demandez-leur de vous parler de leur expérience et écoutez vraiment leurs idées. Comme ce sont

eux qui « sont sur le terrain », les employés ont souvent des remarques, des critiques et des idées très pertinentes que vous pouvez utiliser pour mettre en œuvre des changements significatifs et obtenir l'adhésion du personnel.

✗ N'AGISSEZ PAS COMME SI VOUS SAVIEZ TOUT.

✓ MAÎTRISEZ VOTRE EGO ET ADOPTEZ UN ÉTAT D'ESPRIT D'APPRENTISSAGE.

Lorsqu'un nouveau superviseur ou responsable n'est pas sûr de lui, qu'il ne se sent pas à la hauteur ou qu'il n'est pas préparé, il peut adopter une attitude de monsieur-je-sais-tout pour éviter d'être remis en question ou pour se protéger. Bien que cela soit compréhensible, il s'agit d'une erreur fréquemment commise par les nouveaux responsables et les superviseurs, qui peut conduire à des tensions indésirables. Pour éviter cela, maîtrisez votre égo, soyez honnête avec vous-même et avec votre entourage sur les choses que vous ne savez pas, et préparez-vous à ressentir de la gêne lorsque vous apprenez de nouvelles choses.

✗ NE LAISSEZ PAS LE SYNDROME DE L'IMPOSTEUR VOUS EMPÊCHER D'AVANCER

✓ CROYEZ EN VOUS-MÊME

« Pour qui tu te prends ? »

« Tu as juste eu de la chance. »

« Tu n'as rien à faire ici. »

Ce type de dialogue interne est une des caractéristiques du [syndrome de l'imposteur](#) (également appelé phénomène de l'imposteur). Apparu dans les années 70, ce terme désigne un « système de croyances erroné dans lequel une personne doute chroniquement de ses capacités en dépit de preuves extérieures contradictoires ». Aujourd'hui, les recherches ont montré que ce phénomène est courant chez les hommes comme chez les femmes, [7 personnes sur 10 y étant confrontées](#).

Bien que cela soit courant, il ne faut pas se livrer à cette pratique lorsqu'on est un nouveau superviseur ou responsable. En effet, le syndrome de l'imposteur a tendance à [avoir des répercussions](#) durables qui peuvent finalement limiter votre capacité à atteindre votre plein potentiel en tant que dirigeant. Vous devez croire en vous. Sinon, comment pouvez-vous demander à ceux qui vous entourent de croire en vous ? Pour reprendre les termes [d'une professionnelle](#) qui a surmonté l'imposture, essayez de ne pas vous attarder sur vos doutes et remplacez rapidement ces pensées par d'autres, plus positives. Vous pouvez même essayer de garder une trace de ces situations afin d'identifier les éléments déclencheurs et de noter les solutions qui ont fonctionné. Enfin, elle recommande de trouver un allié avec lequel vous pouvez parler ouvertement et être authentique, qu'il s'agisse d'un supérieur, d'un coach, d'un mentor ou d'un ami.



LES DURES VÉRITÉS AUXQUELLES LES NOUVEAUX SUPERVISEURS ET RESPONSABLES SERONT CONFRONTÉS

Parmi tous les conseils que les nouveaux responsables et superviseurs reçoivent de la part de collègues, d'amis, de chefs d'entreprise et même d'inconnus sur internet, nous constatons souvent que les cinq vérités suivantes sont passées sous silence.

VOUS NE SEREZ PEUT-ÊTRE PAS UN GRAND DIRIGEANT DÈS LE PREMIER JOUR

Si vous avez hâte de devenir un dirigeant, vous avez probablement une certaine vision de comment cela sera et, ce faisant, vous avez développé des attentes pour vous-même. Comme vous pouvez l'imaginer, cela peut être décourageant si vos attentes ne sont pas satisfaites dès le départ. En réalité, la transition vers un nouveau rôle de direction implique souvent une phase d'apprentissage intense qui vous mettra à l'épreuve pendant des semaines, voire des mois. Alors, soyez indulgent avec vous-même et gérez les attentes non seulement de vos employés, mais aussi les vôtres, car croyez-le ou non, ce n'est pas grave si vous n'êtes pas un grand dirigeant immédiatement.

VOUS NE SEREZ PAS TOUJOURS AIMÉ

À un moment donné, vous avez peut-être entendu dire que « Diriger ne consiste pas à être apprécié ». Ce qui est vrai - dans une certaine mesure. En fin de compte, vous avez été engagé pour effectuer un travail, dans lequel vous devrez inévitablement prendre des décisions difficiles avec lesquelles votre personnel ne sera pas d'accord. Dans ce cas, la peur de ne pas être apprécié pourrait sérieusement entraver votre efficacité en tant que dirigeant. D'autre part, ne pas faire d'efforts pour établir des relations de travail saines fondées [sur la confiance](#) est également une erreur. Tout cela pour dire que vous allez devoir trouver le juste équilibre, ce qui demandera du temps, de l'expérience et de l'énergie.

CELA PEUT ÊTRE GÊNANT AU DÉBUT

Au cours de la transition vers votre nouveau rôle de dirigeant, vous pouvez vous retrouver à diriger des amis et des collègues, ce qui peut être gênant pour toutes les parties concernées. Rassurez-vous, ces relations peuvent évoluer. Selon [Amy Cooper Hakim](#), praticienne en psychologie industrielle et organisationnelle et experte du lieu de travail, voici comment vous pouvez atténuer la gêne ou la tension qui peuvent être présentes lors de la transition d'ami à patron :

- Les émotions négatives ne disparaîtront que si l'on en parle.
- Montrez votre vulnérabilité en disant : « Ça pourrait être bizarre, mais je ne le souhaite pas et je cherche votre soutien. »
- Donnez l'exemple en étant positif, [en parlant avec clarté et gentillesse](#), et en responsabilisant les gens.

LE DIRIGEANT PEUT SE SENTIR SEUL

Il peut être difficile de voir le groupe de collègues dont vous faisiez autrefois partie prendre un café après une réunion ou se retrouver après les heures de travail pour prendre un verre. Mais le fait est que, dans un poste de direction, vous jouissez de conversations et d'informations qui exigent un certain niveau de distance par rapport aux discussions informelles auxquelles participent vos anciens collègues.

Si cela vous donne l'impression d'être rejeté ou de vous sentir seul, sachez que vous n'êtes pas seul. C'est ce que ressentent de nombreux nouveaux superviseurs et responsables. Selon une enquête portant sur les principales difficultés rencontrées par près de [300 nouveaux responsables](#), près des deux tiers d'entre eux ont cité la transition de l'ami au patron comme étant la plus importante. Pour faciliter la transition, recherchez les conseils et le soutien de quelqu'un qui a vécu cette expérience. Il peut s'agir d'un autre chef d'équipe, de votre superviseur direct, d'un cadre supérieur de votre entreprise, d'un [coach en leadership](#) ou d'une personne extérieure à votre entreprise en qui vous avez confiance et que vous admirez.

VOUS DEVEZ ABANDONNER « VOTRE FAÇON » DE FAIRE LES CHOSES

Après des années de travail en tant que contributeur individuel, il peut être étonnamment difficile d'abandonner sa façon de faire les choses. Mais la dure réalité que les nouveaux dirigeants doivent accepter est que les employés font rarement les choses exactement comme vous l'auriez fait. Souvenez-vous simplement qu'il est moins important de savoir comment les employés effectuent le travail que de savoir que le travail est accompli. Si c'est quelque chose que vous n'acceptez pas et que vous essayez d'imposer votre façon de faire aux employés, [vous risquez de tomber dans la microgestion](#), ce qui pourrait compromettre tout autre comportement positif de leadership.

QUE SIGNIFIE ÊTRE UN DIRIGEANT? 7 COMPORTEMENTS DE DIRIGEANT QUE VOUS DEVRIEZ ADOPTER

Que signifie être un bon superviseur ou responsable ? Tout nouveau dirigeant se posera cette question au cours des premières semaines et des premiers mois suivant son entrée en fonction. Ce que vous finirez par comprendre, c'est que la réponse dépendra du type de dirigeant que vous voulez être et du type de dirigeant que votre équipe a besoin que vous soyez. Cela signifie que chaque responsable ou superviseur devra adapter légèrement son style de direction pour optimiser sa réussite.

Bien sûr, il existe un certain nombre de comportements fondamentaux de leadership qui définissent généralement un « bon » dirigeant. Nous en avons décrit sept en particulier que vous devriez envisager d'adopter dans le cadre [de votre propre style de gestion](#).



VOUS PRIVILÉGIEZ LES RELATIONS

Qu'est-ce qui distingue les grands responsables des autres ? C'est leur capacité à établir et à encourager des relations de confiance, ouvertes et positives. Lorsque les responsables et les superviseurs développent des liens étroits avec les membres de leur équipe, ils sont alors beaucoup plus enclins à prendre des risques, à accepter des missions difficiles et à être ouverts au coaching, au retour constructif et au perfectionnement.



VOUS MONTREZ L'EXEMPLE

En tant que nouveau superviseur ou responsable, vous allez rapidement vous rendre compte que vos employés utilisent vos actions et vos comportements comme référence. Cela signifie que le modèle de direction « faites ce que je dis, pas ce que je fais » est hors de question. Au contraire, un bon responsable ou superviseur montrera l'exemple en adoptant les qualités requises, en modélisant les comportements, en respectant les règles et les procédures et en assumant [la responsabilité de ses actions](#) ou de sa part dans un problème ou une erreur.



VOUS PRENEZ DES DÉCISIONS IMPOPULAIRES

Devenir un responsable ou un superviseur signifie être celui qui prend des décisions impopulaires ou difficiles. Bien que cela puisse être difficile, surtout pour ceux qui veulent être appréciés, un bon responsable ou superviseur sera déterminé et n'hésitera pas à agir lorsqu'une décision difficile doit être prise, et gèrera ensuite activement les conséquences ou les retombées.



VOUS PRÉPAREZ LES GENS À LA RÉUSSITE

À l'avenir, dans le domaine de la gestion, votre réussite sera jugée et évaluée en fonction de la réussite de vos employés. Comme le dit l'auteur à succès Jon Gordon, « les grands dirigeants ne réussissent pas parce qu'ils sont grands. Ils réussissent parce qu'ils font ressortir la grandeur des autres ». Vous pouvez mettre les gens sur la voie du succès et faire en sorte qu'ils puissent donner le meilleur d'eux-mêmes en exploitant leurs forces, en les encourageant dans leurs faiblesses, [en leur accordant de l'autonomie](#), [en leur confiant des missions ambitieuses](#), en éliminant les obstacles et en les défendant.



VOUS FOURNISSEZ DES COMMENTAIRES COHÉRENTS, HONNÊTES ET CONSTRUCTIFS

Si l'idée de faire part de vos commentaires à vos employés vous rend nerveux, sachez que vous n'êtes pas seul. Une enquête menée par le [Harvard Business Review](#) auprès de plus de 7 000 responsables a révélé que 44 % d'entre eux trouvent stressant ou difficile de donner un avis constructif, et que 21 % l'évitent complètement. Malgré vos réserves personnelles, les employés ont besoin qu'on leur donne un retour d'information, car cela permet de lever toute ambiguïté, de réduire le nombre d'erreurs, d'encourager l'apprentissage continu et d'instaurer un climat de confiance. Si vous souhaitez approfondir ce sujet, vous devriez lire [Un retour d'information constructif](#).





VOUS RASSEMBLEZ LES GENS ET FAITES TOMBER LES BARRIÈRES

Il vous sera difficile de mener à bien des projets, de respecter les délais et d'atteindre les objectifs sans collaborer avec d'autres équipes et personnes au sein de votre entreprise. Pourtant, une mentalité de cloisonnement, selon laquelle certains départements ou équipes ne souhaitent pas partager des informations ou des ressources avec d'autres, est répandue dans de nombreuses entreprises. Lorsque vous occupez [un poste de direction](#), vous êtes désormais le délégué de votre équipe ou de votre service au sein de l'entreprise. Cela signifie que c'est à vous de faire tomber les barrières en rassemblant les autres, en expliquant pourquoi, selon vous, il est bénéfique de travailler tous ensemble, et en modelant les comportements de collaboration et de travail en équipe avec vos pairs.



VOUS DIRIGEZ

Le concept de « Leading up », développé dans [un livre de Michael Useem](#), désigne la capacité d'une personne à influencer les décisions prises par des dirigeants plus haut placés dans l'entreprise, en particulier la personne à qui elle rend des comptes, pour vous aider à atteindre vos objectifs. Pour réussir dans le domaine de la direction, vous devrez renforcer l'influence que vous avez sur les supérieurs de votre entreprise. Comme Useem le dit dans son livre, « Diriger est le fait de travailler avec des personnes qui sont au-dessus de vous - qu'il s'agisse d'un patron, de plusieurs patrons, d'un directeur général, d'un conseil d'administration ou même d'actionnaires - pour les aider et vous aider à mieux travailler. »

8 TECHNIQUES QUE LES NOUVEAUX RESPONSABLES ET LES SUPERVISEURS DEVRAIENT APPRENDRE AU PLUS VITE

Les superviseurs et responsables nouvellement nommés ont cité [les trois plus grands défis](#) de leadership auxquels ils sont confrontés: l'adaptation à la gestion des personnes et à l'exercice de l'autorité (59 %), le développement de l'efficacité managériale et personnelle (46 %) et la réalisation des objectifs de l'équipe (43 %). C'est logique, car les compétences qui vous ont permis de réussir en tant qu'individu sont très différentes de celles dont vous avez besoin dans votre nouveau rôle de dirigeant.

Heureusement, le perfectionnement des capacités de direction est un secteur florissant de [166 milliards de dollars](#), ce qui signifie que si vous n'avez pas encore les compétences de direction dont vous avez besoin, il existe de nombreux [programmes](#) pour vous aider à y parvenir.

Bien sûr, avec autant d'options à portée de main, il peut être facile de se sentir dépassé. On peut aussi avoir l'impression qu'il y a tant à apprendre et si peu de temps. Si c'est ce que vous ressentez, gardez à l'esprit que le leadership est un processus d'apprentissage permanent. À partir de maintenant, vous ne cesserez de perfectionner et de développer vos compétences dans le but de devenir un meilleur dirigeant. Mais pour commencer, nous vous recommandons de vous concentrer sur les sujets et [les techniques de formation en leadership ci-dessous](#):

DÉLÉGATION

Lorsque les résultats produits par votre équipe dépendent de vous, il est facile de tomber dans le piège de ne pas déléguer les tâches qui devraient être effectuées par d'autres. Lorsque vous agissez ainsi, les personnes qui vous entourent se sentent désengagées, non responsabilisées, et vous leur donnez l'impression que vous ne leur faites pas confiance pour effectuer le travail pour lequel elles ont été embauchées.

C'est pourquoi il est important pour les nouveaux responsables et superviseurs de développer leurs compétences en matière de délégation, car vous passez du statut de celui qui effectue le travail à celui qui dirige les personnes qui le font. Grâce à la formation à la délégation, vous développerez les compétences et les connaissances nécessaires pour déterminer les tâches à déléguer, expliquer clairement vos attentes et fixer des limites quant à la liberté dont disposent les employés ainsi que le moment où ils doivent vous impliquer.

RÉSOLUTION DES CONFLITS

Sur le lieu de travail, lorsque vous, vos employés et vos collègues êtes motivés par l'obtention de résultats, les conflits sont inévitables. Les divergences d'opinions, d'idées, d'affectation des ressources et de personnalités vous obligent, en tant que dirigeant, à intervenir, à jouer le rôle de médiateur et à transformer ce que beaucoup considèrent comme une situation négative en une situation positive.

Étant donné que les conflits découlent généralement de la façon dont une personne répond ou réagit à une situation, il est important d'avoir des compétences en matière de résolution de conflits qui vous permettront de désamorcer avec succès les conflits lorsqu'ils se produisent. Ces connaissances et compétences vous aideront également sur le long terme à instaurer une culture d'équipe où les comportements des membres seront axés sur l'écoute, le fait de poser des questions pour comprendre, et le respect.

COMMUNICATION

La capacité à communiquer clairement et d'une manière qui incite les personnes qui vous entourent à agir fait partie des compétences les plus essentielles pour réussir dans le domaine de la direction. Pourtant, la majorité des superviseurs et des responsables ont du mal à communiquer. À tel point que, dans une enquête, [91 % des employés](#) ont déclaré que leur chef manquait de compétences en matière de communication.

Lorsque cela se produit, alors les dirigeants définissent des attentes floues, ne fournissent pas de commentaires constructifs, évitent le coaching et ne communiquent pas du tout. Pour éviter cela, l'une des premières choses à faire en tant que nouveau responsable est de suivre [une formation en communication](#). Les meilleurs programmes vous aideront à développer les compétences en communication dont vous avez besoin pour assurer la direction dans des situations et des scénarios tels que [les réunions en tête-à-tête](#), les évaluations de performance et les réunions d'équipe.



RESPONSABILITÉ

Être responsable soi-même et responsabiliser les autres autour de soi est une qualité souvent négligée par les nouveaux responsables et superviseurs. Quand vous responsabilisez votre équipe, cela signifie que celle-ci assume [la responsabilité de ses propres actions](#) et du succès ou de l'échec qui en découle. Comme le dit l'auteur de livres de développement personnel canadien Bob Proctor, « la responsabilité est le ciment qui lie l'engagement aux résultats ».

Lorsque les équipes et les employés sont responsables, cela élimine les reproches, les délais non respectés et les résultats éventuellement médiocres. Pour responsabiliser une personne qui vous est sous votre responsabilité, vous aurez besoin de nouvelles connaissances et compétences. Il s'agit notamment de communiquer clairement les attentes, d'obtenir l'engagement de l'employé qu'il sera responsable de la tâche, d'établir des contrôles fréquents pour s'assurer que les engagements sont respectés et de fournir un encadrement si nécessaire, d'avoir [des conversations plus sérieuses](#) lorsque les engagements ne sont pas respectés et de traiter les problèmes de performance lorsqu'ils surviennent.

GESTION D'ÉQUIPE

Lorsque les membres de votre équipe ont des personnalités, des expériences, des antécédents et des points de vue très différents, [la collaboration et le travail d'équipe](#) risquent de ne pas se faire naturellement. Selon l'auteur de [How to Build a Successful Team](#), un article paru dans le New York Times, si tel est le cas, « les dirigeants doivent jouer un rôle beaucoup plus actif pour s'assurer que le groupe travaille bien ensemble et reste concentré sur les bonnes priorités ».

Rappelez-vous que c'est à vous de [définir la vision](#) de l'équipe, de fixer des objectifs et des cibles, et de décider du type de culture d'équipe que vous souhaitez. Vous êtes également celui qui doit instaurer un environnement où chaque membre de l'équipe se sentira en sécurité et motivé pour partager ses idées, essayer de nouvelles choses et collaborer avec les autres. Étant donné que tout cela est nouveau pour de nombreux nouveaux superviseurs et responsables, [un programme fondamental de développement](#) des capacités de direction peut grandement contribuer à renforcer vos compétences et votre confiance.

PERFECTIONNEMENT DES EMPLOYÉS

Votre rôle de responsable ou de superviseur ne consiste pas seulement à obtenir des résultats, il vous appartient également de faire ressortir le meilleur de chacun des membres de votre équipe. Cela exige un effort déterminé pour faire évoluer les autres en les motivant, en les encadrant et en les informant. Vous devez être leur plus grand soutien, vous investir pour les voir évoluer et croire en leur capacité à réussir.

Toutefois, vous ne pouvez pas vous attendre à ce qu'un employé soit ouvert et disposé à appliquer vos conseils et vos commentaires sans d'abord établir une relation fondée sur le respect mutuel, la confiance et l'honnêteté. Apprendre à développer des relations interpersonnelles, [à encadrer et à fournir un retour d'information](#) est crucial non seulement pour votre réussite, mais aussi pour celle des personnes que vous dirigez.

GESTION DES CHANGEMENTS

Les nouvelles politiques, procédures, initiatives, systèmes et stratégies perturbent l'engagement et la productivité de votre équipe ; il n'y a pas moyen d'y échapper. Le changement se produira. Vous pensez peut-être que vos employés redoutent le changement, mais en réalité, c'est le chaos qui l'accompagne qu'ils appréhendent.

Heureusement, si vous vous perfectionnez dans la gestion du changement avant que celui-ci ne se produise, vous serez plus à même d'atténuer le chaos que tout le monde redoute. Pour ce faire, il faut expliquer les raisons du changement, les avantages que cela représente pour votre équipe et pour l'entreprise, ainsi qu'un échéancier de ce qui va changer exactement.

INCLUSION

L'une des meilleures choses qu'un responsable puisse faire pour son personnel est de créer un environnement où chacun se sent à sa place. Un environnement où les membres de l'équipe se sentent en sécurité, acceptés, accueillis et valorisés. Lorsque cela se produit, les membres de l'équipe sont plus engagés et plus impliqués dans la réalisation des objectifs de l'équipe et de l'entreprise.

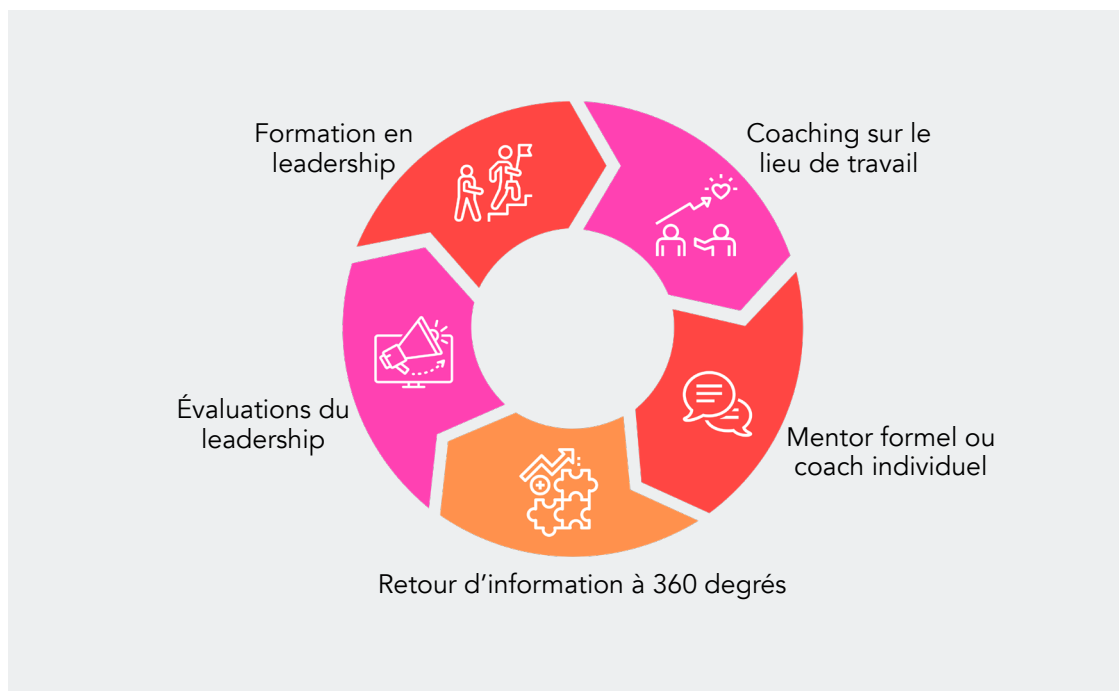
Suivre une formation en leadership axée sur [la diversité et l'inclusion](#) est la première étape de la création d'un environnement d'équipe inclusif. Les connaissances, la compréhension et les compétences acquises vous permettront de diriger une équipe dont la valeur fondamentale est l'inclusion.



CONCLUSION: APPRENEZ À DIRIGER AVEC L'INSTITUT NIAGARA

Il n'est pas exagéré de prétendre que chaque jour de travail au cours des premières semaines et des premiers mois en tant que nouveau superviseur ou responsable est une véritable aventure. Vous serez confronté à des défis que vous n'auriez jamais pu prévoir et qui vous pousseront bien au-delà de votre zone de confort. Inutile de dire que c'est une expérience à la fois enrichissante, excitante et éprouvante pour les nerfs.

Compte tenu de l'ampleur de cette transition, vous devez recevoir une formation et un perfectionnement adéquats pour que la transition soit aussi simple que possible. Plus précisément, une étude de la [DDI](#) a révélé que les nouveaux responsables qui ont reçu les aides suivantes ont connu une transition plus facile.



Heureusement, avec un partenaire comme [le Niagara Institute](#), cette démarche est totalement accessible au dirigeant de tous les jours. Ainsi, que vous ayez accès ou non à un plan formalisé de perfectionnement des capacités de direction, vous pouvez toujours obtenir la formation, le coaching et les évaluations dont vous avez besoin pour lancer votre carrière de dirigeant sur de bonnes bases.



FORMATION EN LEADERSHIP

Avec la formation à inscription ouverte, vous n'avez pas à attendre que votre entreprise propose le programme de formation que vous souhaitez suivre. Au lieu de cela, vous vous inscrivez au programme à la date qui vous convient le mieux, puis vous participez à une session virtuelle aux côtés de dirigeants qui vous ressemblent, où qu'ils se trouvent dans le monde, pour acquérir les compétences dont vous avez besoin, au moment où vous en avez besoin.



COACHING INDIVIDUEL

Travailler avec un coach individuel est une expérience de développement vraiment personnalisée, car elle est entièrement centrée sur vous. En fonction de vos objectifs et de votre personnalité, un coach possédant l'expérience, les outils et l'approche nécessaires sera sélectionné. Ils travailleront ensuite directement avec vous pendant une période déterminée afin de développer vos compétences, de vous prodiguer des conseils sur la situation, des idées et de vous aider à surmonter les difficultés ou les obstacles.



ÉVALUATIONS DU LEADERSHIP

Grâce au vaste réseau de partenaires de formation et de développement de l'Institut Niagara, qui excellent dans leur domaine, nous serons en mesure de vous fournir les évaluations du leadership dont vous avez besoin pour personnaliser votre plan de développement des capacités de direction et obtenir la formation ou le coaching dont vous avez le plus besoin.

Quelles que soient les démarches que vous entreprendrez pour acquérir ces compétences et la confiance dont vous avez besoin en tant que nouveau responsable ou superviseur, l'Institut Niagara et notre équipe de partenaires se réjouissent de vous soutenir tout au long du processus!

THE GUIDE FOR FIRST-TIME SUPERVISORS AND MANAGERS: Making the Transition to Leadership



INTRODUCTION

The challenges you will inevitably face as a first-time manager or supervisor are very well-known and documented - just do a quick Google search on the topic. It's unfortunate then that so many making the transition from peer to leader are thrown into the deep end and left to sink or swim in their newfound role. As you can imagine, this makes an already daunting transition that much more difficult; not just for you as the leader, but for those you are now leading as well.

Being a manager or supervisor is not an elevated version of the individual contributor role you were promoted from. The skills and strengths that helped you excel as an individual are quite different from those needed for [effective people management](#). As a first-time manager, you will be faced with new challenges you have never had to deal with before. Yet, [in a study of 500 new managers](#) in the United States, it was found that 43% received no leadership training. As a result, 42% of first-time managers said they developed their management style by imitating a previous manager, independent of quality or leadership training their manager received.

If you are on track for a promotion to management or have already received one and are now officially a first-time manager or supervisor, then continue reading as this guide covers what you need to know about becoming the leader you want, and need, to be.

JUMP AHEAD



CHAPTER 1

Individual Contributor vs. Manager



CHAPTER 2

4 First-Time Manager Mistakes to Avoid



CHAPTER 3

The Hard Truths New Managers Will Face



CHAPTER 4

What Does It Mean to Be a Leader?



CHAPTER 5

8 Skills New Leaders Should Learn ASAP

INDIVIDUAL CONTRIBUTOR VS. MANAGER: THE DIFFERENCES BETWEEN YOUR OLD ROLE AND NEW ONE

There's no honeymoon period when you move from an individual contributor to a manager or supervisor. One day you're responsible for your own tasks and projects, and the next you are responsible for the productivity, performance, and engagement of others. According to an [IMD survey](#), it's one of, if not the, biggest transition a professional will make in their career as everything from your mindset to your behaviors must change.

According to [Michael D. Watkin's](#) Harvard Business Review article, "How Managers Become Leaders," there are seven seismic shifts that occur during a leadership transition. They are as follows and highlight the key differences between the role as an individual contributor vs. a manager or supervisor.

Specialist	→	Generalist
Analyst	→	Integrator
Tactician	→	Strategist
Problem-solver	→	Agenda setter
Bricklayer	→	Architect
Warrior	→	Diplomat
Supporting cast	→	Lead role

4 FIRST-TIME MANAGER MISTAKES TO AVOID

Whether you like it or not, your transition to management will be closely monitored and even scrutinized, not just by your boss but your employees as well. While mistakes are human and part of the learning process, any first-time manager will want to minimize the number and severity of mistakes they do make. Fortunately, if you know what not to do, you can then monitor your own actions and behaviors to actively avoid such mistakes. To help you do so, here are some of the most common mistakes new managers and supervisors make and what to do instead.

✗ DON'T LET THE AUTHORITY YOU NOW HAVE GO TO YOUR HEAD

✓ DO SUPPORT YOUR EMPLOYEES AND BE HUMBLE

As [one Medium author put it](#), managers and supervisors who secretly enjoy having their employees come to them to make every decision (no matter how inconsequential), get a bit of a rush when they're able to point out a flaw, or feel validated by their team's inability to function without them, have let their [formal authority](#) go to their head and are on a power-trip. Not only is this a dangerous mistake, but it is also one that sticks with people and is hard to shake without time and serious effort.

Instead, strive to be a humble leader. As [this Forbes article](#) puts it, "Humble leaders understand that they are not the smartest person in every room. Nor do they need to be. They encourage people to speak up, respect differences of opinion, and champion the best ideas." In fact, by supporting others and using that formal authority for the good of those around you, you can spur an [increase in engagement](#) and job performance.

✗ DON'T ACT LIKE A KNOW-IT-ALL

✓ DO CHECK YOUR EGO AND ADOPT A LEARNER'S MINDSET

When a first-time supervisor or manager feels insecure, unworthy, or unprepared, it is not unheard of for them to adopt a know-it-all attitude as a way to avoid being questioned or protect themselves. While understandable, this is a common mistake first-time managers and supervisors make that can eventually lead to unwanted tension. To avoid this, [be mindful](#) to keep your ego in check, be honest with yourself and those around you about the things you don't know, and be prepared to be uncomfortable as you learn new things.

✗ DON'T LET IMPOSTER SYNDROME HOLD YOU BACK

✓ DO BELIEVE IN YOURSELF

"Who do you think you are?"

"You just got lucky."

"You don't belong here."

This type of internal dialogue is a hallmark of [impostor syndrome](#) (also referred to as impostor phenomenon). Coined back in the 70s, it refers to a "faulty belief system wherein one chronically doubts his or her abilities in spite of rivaling external evidence." Today, research has found that this is common among men and women alike, with [7 out of 10 people experiencing it](#).

While it is common, it is still a mistake to indulge in it as a first-time supervisor or manager. That's because impostor syndrome tends to [result in long-lasting repercussions](#) that can ultimately limit your ability to reach your full potential as a leader. You must believe in yourself. If not, how can you expect those around you to? As [one professional who overcame imposterism](#) said, try not to dwell on your self-doubt and instead quickly replace such thoughts with more positive ones. You may even try to keep track of these instances so you can identify triggers and note which solutions worked. Finally, she recommended finding an ally that you can talk openly to and be authentic with, whether that be a boss, coach, mentor, or friend.

✗ DON'T EXPECT TO CHANGE THINGS OVERNIGHT

✓ DO TAKE THE TIME TO UNDERSTAND

Many first-time managers and supervisors are eager, ready to prove themselves and brimming with ideas and changes. While this is not inherently bad, it is a mistake to assume those things can be implemented overnight. No matter how well-intentioned you may be, doing so can quickly alienate those around you.

Instead, take the time to understand your new team, their challenges, and the environment they are working in. Ask them about their experience and really listen to their ideas. Given that they're the ones "working in the trenches," employees often have incredibly valid and insightful feedback, complaints, and ideas that you can then use to implement meaningful change and secure buy-in.



THE HARD TRUTHS FIRST-TIME SUPERVISORS AND MANAGERS WILL FACE

Of all the advice new managers and supervisors receive from fellow leaders, friends, thought leaders, and even strangers on the internet, we often find the following five hard truths are left unsaid.

YOU MAY NOT BE A GREAT LEADER ON THE FIRST DAY

If you've been looking forward to becoming a leader, you probably have a vision in your mind of what it will be like and in doing so, have created expectations for yourself. As you can imagine, it can be disheartening if you don't live up to those expectations right out of the gate. In reality, transitioning into a new leadership role often presents a steep learning curve that will challenge you for weeks and even months. So, be gentle with yourself and manage the expectations of not only your employees, but yourself, because believe it or not, it's okay if you're not a great leader right away.

YOU WON'T ALWAYS BE LIKED

At some point, you may have heard, "leadership is not about being liked." Which is true - to an extent. At the end of the day you have been hired to do a job; one where you're inevitably going to have to make tough calls and decisions that those around you don't agree with. In which case, a fear of not being liked could seriously impede your effectiveness as a leader. On the other hand, not putting any effort into building healthy working [relationships based on trust](#) is also a mistake. All of which is to say that you're going to have to find just the right balance, which will take time, experience, and energy.

IT MAY BE AWKWARD AT FIRST

As you transition into your new leadership role, you might find yourself managing friends and peers, which can be awkward for all involved parties. Rest assured, these relationships can evolve. According to [Amy Cooper Hakim](#), an industrial-organizational psychology practitioner and workplace expert, here's how you can alleviate the awkwardness or tension that may be present as you transition from friend to boss:

- Negative emotions can only be quelled by talking them through
- Show vulnerability by saying, "This could get weird, but I don't want it to and I am looking for your support."
- Lead by example by being positive, [speaking with clarity](#) and kindness, and holding people accountable

LEADERSHIP CAN BE LONELY

It can be hard to see the group of peers you were once a part of grab coffee after a meeting or meet after hours for drinks. But the fact is, in a management position you are privileged to conversations and information that demand a certain level of distance from the informal discussions your former peers partake in.

If this makes you feel rejected or lonely, you aren't alone. Many first time supervisors and managers feel this way. [According to a survey](#) that examined the main challenges of nearly 300 first time managers, almost two-thirds cited the transition from friend to the boss as the biggest. To ease the transition, seek out guidance and mentoring from someone who has lived this experience. This could be a fellow team leader, your direct supervisor, a senior leader in your organization, a [leadership coach](#), or someone outside of your organization who you trust and admire.

YOU HAVE TO LET GO OF "YOUR WAY" OF DOING THINGS

After years of working as an individual contributor, it can be surprisingly difficult to let go of your way of doing things. But the hard truth first time leaders must accept is that employees rarely do things exactly as you would have. Just remember, it matters less how employees get the job done, and more that they actually get the job done. If you don't accept this and instead try to force "your way" of doing things onto employees, then you'll run the risk of [becoming a micromanager](#), which could compromise any other positive leadership behaviors you exhibit.

WHAT DOES IT MEAN TO BE A LEADER? 7 LEADERSHIP BEHAVIORS YOU SHOULD ADOPT

What does it mean to be a good supervisor or manager? Every first-time leader will contemplate this question in their first weeks and months in their new role. What you'll eventually come to realize though is that the answer will depend on the type of leader you want to be and the type of leader your team needs you to be. This means that every manager or supervisor will have to slightly adjust their leadership style to be optimally successful.

Of course, there are a number of underlying leadership behaviors that typically define a "good" leader. We have outlined seven in particular that you should consider adopting as part of your own [management style](#) going forward.



YOU PRIORITIZE RELATIONSHIPS

What sets great managers apart from average ones? It's their ability to build and foster trusting, open, and positive relationships. When managers and supervisors build deep-rooted connections, the individuals on their team are much more open to take risks, accept stretch assignments, and be open to coaching, constructive feedback, and development from their leader.



YOU LEAD BY EXAMPLE

As a first-time supervisor or manager, you are quickly going to realize that your employees use your actions and behaviors as a benchmark for their own. This means the "do as I say, not as I do" leadership model is out of the question. Instead, a good manager or supervisor will lead by example by embodying the ideal qualities, modeling the behaviors, following the rules and procedures, and [taking responsibility for their actions](#) or part in a problem or mistake.



YOU MAKE UNPOPULAR DECISIONS

Becoming a manager or supervisor means being the one to make unpopular decisions or tough calls. While this can be difficult, especially for those who want to be liked, a good manager or supervisor will be decisive and rip off the bandaid when a difficult decision needs to be made, and will then actively manage any consequences or fallout.



YOU SET PEOPLE UP FOR SUCCESS

Going forward in management, your success will be judged and assessed based on the success of your employees. As best-selling author, Jon Gordon put it, “Great leaders don’t succeed because they are great. They succeed because they bring out the greatness in others.” You can set people up for success and ensure it is possible for them to do their best work by harnessing their strengths, supporting their weaknesses, [granting them autonomy](#), giving them [stretch assignments](#), removing roadblocks, and standing up for them.



YOU PROVIDE CONSTRUCTIVE FEEDBACK

If you’re nervous about providing feedback to your employees, you’re not alone. A [Harvard Business Review survey](#) of over 7,000 managers, found that 44% find delivering constructive feedback stressful or difficult, with 21% altogether avoiding it. Despite your personal reservations though, employees need feedback as it clears up ambiguity, helps them make fewer mistakes, encourages ongoing learning, and builds trust. If you want to continue learning about this topic, [Constructive Feedback: A Manager’s Guide To Giving Feedback That People Actually Want](#), should be your next read.



YOU BRING OTHERS TOGETHER AND BREAK DOWN SILOS

You’ll be hard-pressed to be able to complete projects, meet deadlines, and hit goals without collaborating with other teams and individuals across the organization. Yet, a silo mentality, where certain departments or teams do not wish to share information or resources with others, is prevalent in many organizations. When you’re in a management role, you’re now the delegate for your team or department in the organization. That means it’s up to you to break down silos by bringing others together, [sharing your vision](#) of why it is beneficial to all work together, and modeling the behaviors of collaboration and teamwork with your peers.



YOU LEAD UP

Leading up, a concept developed in a [book by Michael Useem](#), is one’s ability to influence the decisions made by more senior leaders in the organization, especially the person they report to, to help you achieve your goals. To be successful in management, you’ll need to build the influence you have on superiors in your organization. As Useem puts it in his book, “Leading up is the act of working with people above you – whether one boss, several bosses, a chief executive, a board of directors or even stockholders – to help them and you get a better job done.”

8 SKILLS FIRST TIME MANAGER AND SUPERVISORS SHOULD LEARN ASAP

First time supervisors and managers have cited the [three biggest leadership challenges](#) they face as the adjustment to people management/displaying authority (59%), developing managerial and personal effectiveness (46%), and leading team achievement (43%). This makes sense seeing as the skills that once made you successful as an individual are vastly different from those you need in your newfound leadership position.

Fortunately, leadership development is a thriving [166 billion dollar business](#), which means that if you don't have the leadership skills you need yet, there are countless [leadership development programs](#) available to help get you there.

Of course, with so many options at your fingertips, it can be easy to feel overwhelmed. It can also feel like there's so much to learn and so little time. If this is how you feel, bear in mind that leadership is a lifelong learning journey. From here on out, you will always be honing and developing your skills in an effort to become a better leader. But to start, we recommend focusing on the following [leadership training topics](#) and skills:

DELEGATION

When the results produced by your team rest on your shoulders it is easy to fall into the trap of not delegating tasks that should be done by others. When you do this, those around you feel disengaged, not empowered, and that you do not trust them to do the job they were hired for.

For that reason, it is important for first-time managers and supervisors to develop their delegation skills as you shift from being the one doing the work, to the one leading the people doing it. Through delegation training, you will gain the skills and knowledge you need to determine what tasks should be delegated, clearly explain your expectations, and set boundaries on how much freedom employees have and when they need to involve you.

CONFLICT RESOLUTION

In the workplace, when you, your employees, and your colleagues are passionate about achieving results, conflict is bound to happen. Differing opinions, ideas, resource allocation, and personalities require you, as the leader, to step in, mediate, and turn what many feel is a negative situation into a positive one.

Given that conflict typically stems from the way someone responds or reacts to a situation, it's important to have conflict resolution skills that will allow you to successfully defuse conflict when it happens. This knowledge and skillset will also help you in the long-term to create a [team culture](#) where the behaviors of those on the team are ones of listening, asking questions to understand, and respect.

COMMUNICATION

The ability to communicate clearly and in a way that inspires those around you to take action is among the most vital skills for management success. Yet, the majority of supervisors and managers struggle with communication. So much so that [in a survey](#), 91% of employees said their leader lacked communication skills.

When this happens, it results in leaders giving unclear expectations, not providing constructive feedback, avoiding coaching, and pulling back on communicating altogether. To avoid this, one of the first things you should seek out as a new manager is [communication training](#). The best programs will help you develop the communication skills you need to lead in situations and scenarios such as in [one-on-one meetings](#), performance reviews, and team meetings.

CHANGE MANAGEMENT

New policies, procedures, initiatives, systems, and strategies are disruptive to your team's engagement and productivity; there's no way around it. Change is going to happen. While you may think it is the change your employees dread, in reality, it is the chaos that comes with it.

Fortunately, if you develop your change management skills before change happens, you will be more capable of mitigating the chaos everyone fears. This is done by communicating why change is happening, how it is beneficial to your team and the organization, and a timeline for what exactly will be changing.





ACCOUNTABILITY

Being accountable yourself and holding others around you accountable is a skill often overlooked by first-time managers and supervisors. When you lead your team to be accountable, it means they [take responsibility for their own actions](#) and the success or failure which comes from those actions. As Canadian self-help author Bob Proctor puts it, “accountability is the glue that ties commitment to the results.”

When teams and employees are accountable it eliminates finger-pointing, missed deadlines, and possibly lackluster results. To drive accountability in an individual reporting to you, you will need new knowledge and skills. These include communicating expectations clearly, gaining commitment from the employee that they will be accountable to the task, establishing frequent checkpoints to ensure accountabilities are progressing and providing any coaching if needed, having [difficult conversations](#) when accountabilities are not met, and addressing performance issues when they arise.

TEAM MANAGEMENT

When your team members have a wide range of differing personalities, experiences, backgrounds, and perspectives, [collaboration and teamwork](#) may not come naturally. According to the author of [How to Build a Successful Team](#), an article featured in the New York Times, if this is the case then “Leaders have to play a far more hands-on role to make sure the group works well together and remains focused on the right priorities.”

Remember you're now the one who needs to think about and [cast a team vision](#), set goals and targets, and decide on the type of team culture you want. You're also the one who must create an environment where each team member feels safe and motivated to share their ideas, try new things, and collaborate with others. Given that all of this is new to many first-time supervisors and managers, a [fundamental leadership development program](#) can be a huge contributor to your competence and confidence.

DEVELOPING EMPLOYEES

Your role as a manager or supervisor isn't just to deliver results, it's also up to you to bring out the best in each of your team members. This requires deliberate effort in developing others by providing motivation, [coaching](#), and feedback. You should be their biggest cheerleader, invested in seeing them grow, and believe in their ability to succeed.

However, you cannot expect an employee to be open to and willing to apply coaching and feedback without first building a relationship that is built on mutual respect, trust, and honesty. Learning the skills to develop interpersonal relationships, [provide coaching](#), and deliver feedback is crucial to not only your success but the success of those you lead.

INCLUSION

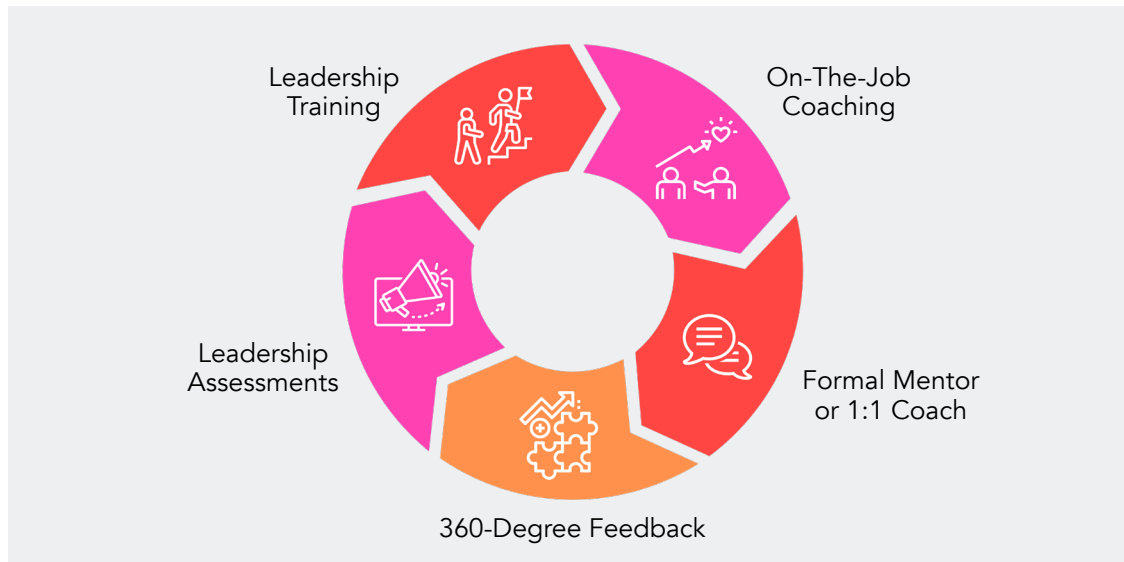
One of the greatest things a manager can do for those around them is creating an environment where everyone feels like they belong. An environment where team members feel safe, accepted, welcomed, and valued. When this happens, team members are more engaged and connected to achieving team and company goals.

Attending leadership training focused on [diversity and inclusion](#) is the first step to creating an inclusive team environment. The knowledge, understanding, and skills gained will enable you to lead a team where the core value is inclusion.

LEARN TO LEAD WITH NIAGARA INSTITUTE

It's not an overstatement to say every day on the job in the first few weeks and months as a new supervisor or manager is an adventure. You'll be presented with challenges you never could have anticipated that will stretch you far beyond your comfort zone. Needless to say, it's a humbling, exciting, and nerve-wracking experience.

Given the magnitude of this transition, you should receive adequate training and development to ensure the transition is as smooth as possible. More specifically, a [DDI study](#) found that it was the new managers who received the following who experienced the smoothest transition.



Fortunately, with a partner like the [Niagara Institute](#), this is entirely available to the everyday leader. So whether you have access to a formalized leadership development plan or not, you can still get the training, coaching, and assessments you need to get your career in leadership off on the right foot.



LEADERSHIP TRAINING

With [open-enrollment training](#), you don't have to wait for your company to offer the training program you want to take. Instead, you sign up for the program and date that works best for you and then attend a virtual session alongside leaders just like yourself from anywhere in the world to learn the skills you need, when you need them.



ONE-ON-ONE COACHING

Working with a [one-to-one coach](#) is a truly personalized development experience as it is entirely focused on you. Based on your goals and personality, a coach with the experience, tools, and approach will be selected. They then work directly with you over a set period of time to further develop your skills, provide situational advice, act as a sounding board, and navigate challenges or roadblocks.



LEADERSHIP ASSESSMENTS

With Niagara Institute's extensive network of training and development partners who are top in their field, we'll be able to source you the leadership assessments you need to personalize your leadership development plan and get the training or coaching you need most.

Whatever steps you take to gain the competence and confidence you need as a first-time manager or supervisor, the Niagara Institute and our team of partners look forward to supporting you along the way!



Founded in 1971, The Niagara Institute is dedicated to providing relevant and available learning experience to the everyday leader through a network of leading content partners and topics spanning from leadership, communication, diversity and inclusion, and business acumen. In addition to training programs, the Niagara Institute offers one to one coaching, assessments, advisory services, and custom training programs.

VISIT [NIAGARAINSTITUTE.COM](https://www.niagarainstitute.com) FOR MORE