HealthManagement
Promoting Management and Leadership

Volume 5 - Numéro 2, 2012 - Nouvelles Approches

Intelligence Emotionnelle Et Leadership

Auteurs

Dr **franz immer**

Service de chirurgie cardiovasculaire

Inselspital de Berne, Berne, Suisse

Et, Directeur de Swisstransplant

Fondation nationale Suisse pour le don et la transplantation d'organes

Berne, Suisse

Dr **iris Küenzi**

Consultant et Formateur

Agility Communications

Thun, Suisse

M. Hanneke Gerritsen

Mercury Urval AG

Berne, Suisse

franzimmer@yahoo.de

C'est habituellement grâce à ses efforts, ses résultats ou ses performances que l'on obtient un poste à responsabilité au sein d'une équipe. C'est alors que l'on prend conscience d'une réalité : il ne s'agit pas seulement d'atteindre des objectifs ou de faire preuve de bonnes intentions, mais également de motiver une équipe, ce qui demande une capacité à influencer le comportement humain, en gardant toujours à l'esprit ce que l'on souhaite accomplir.

L'exercice de la médecine requiert une approche analytique et une acceptation de la responsabilité comme partie inhérente de cette fonction. Pour diriger un service, la compétence dans son rôle Clinique initial ne suffit pas : il faut développer des compétences plus complexes touchant autant la gestion que la communication. Un chef de service doit savoir utiliser l'expertise de chaque member de l'équipe. Dans cet article, je vais aborder les éléments de base nécessaires à la gestion d'une équipe et à un coaching efficaces.

L'Approche Analytique

Les professionnels de santé ont la capacité de se concentrer sur des problèmes et sur des tâches bien spécifiques. Ils effectuent d'abord une analyse en profondeur du cas qui leur est présenté et choisissent ensuite de s'attacher à ce qui leur a paru le plus important ou le plus urgent. Au cours de l'examen, leur attention aux details sous-jacents est primordiale. L'approche rationnelle et analytique qu'ils adoptent les empêche d'être débordés par leur environnement émotionnel. Effectivement, se concentrer sur soi-même et être à l'écoute de ce que l'on ressent, plutôt que sur les problems des autres personnes impliquées nous expose à la confusion, aux conflits et au risque de laisser trop de place à notre ego.

Assumer Ses Responsabilités

Il est naturel pour un médecin de porter de très lourdes responsabilités et de prendre rapidement des décisions, la plupart du temps sans planification préalable et sans solliciter l'opinion d'un tiers. Dans certaines spécialisations médicales, une grande hiérarchisation rend les interactions au sein de l'équipe pratiquement impossibles. Une trop grande concurrence a les mêmes effets et nous observons dans des équipes et des institutions très différentes que le développement professionnel et personnel des membres de l'équipe s'en trouve alors contraint et que

© For personal and private use only. Reproduction must be permitted by the copyright holder. Email to copyright@mindbyte.eu.

cela nuit à la bonne marche des structures.

L'Intelligence Emotionnelle

Un bon chef d'équipe se doit de développer une perception aigüe des besoins et des compétences des individus. C'est en cela que le développement de l'intelligence émotionnelle est nécessaire, c'està- dire la capacité de traiter des informations de nature émotionnelle et de relier le traitement des émotions à une expérience plus générale.

On décrit quatre types de capacités :

• La perception des émotions, c'est à dire la capacité de détecter et de décoder les émotions dans les visages, les images, les voix et les mouvements, ainsi que d'identifier ses propres émotions ;

• L'utilisation des émotions, qui est la capacité d'exploiter les émotions afin de faciliter diverses activités cognitives, comme réfléchir sur les problèmes et les résoudre, ou de pleinement tirer parti des changements d'humeur afin de mieux s'adapter à la tâche à accomplir ;

• La compréhension des émotions, c'est la capacité de comprendre le langage émotionnel et de pouvoir évaluer la complexité des relations au-delà des émotions. Être sensible à de légères variations émotionnelles et être capable de reconnaître et de retracer comment les émotions évoluent au fil du temps ;

• La gestion des émotions, qui est la capacité de réguler ses propres émotions et celles des autres. Par conséquent, une personne émotionnellement intelligente peut tirer profit des émotions, même les plus négatives, et s'en servir pour atteindre les objectifs visés au sein d'une équipe.

Acquérir une meilleure compréhension de nos propres comportements et de ceux des autres permet de se mobiliser soimême comme de mobiliser les autres. D'où l'importance de développer la conscience du contrôle de ses émotions, l'empathie envers les autres et de savoir particulièrement bien interpreter et comprendre le comportement des autres. C'est ce discernement qui permet aux responsables et à leur équipe d'accroître leur motivation pour accomplir leur mission. Dans le monde de la santé, le personnel est le bien le plus précieux. Il est possible de demander l'aide d'un coach : il vous permettra d'aller plus rapidement de l'avant et de libérer des potentiels utiles quand vous serez confronté à des difficultés.

On peut apprendre à définir des objectifs, à les négocier avec l'équipe pour réaliser une mission, et à mettre en oeuvre un système de contrôle axé sur les processus. Une étape très importante est l'encadrement du personnel et la délégation des responsabilités : il ne s'agit pas de décider les attributions de chacun mais d'envisager comment les choses peuvent être négociées au sein même de l'équipe. Apprendre à communiqué de manière constructive, non conflictuelle, confortera vos compétences de chef d'équipe. De nos jours, on considère qu'il est plus important de procurer de l'aide aux employés sous-performants afin d'augmenter leur proper efficacité et de leur permettre d'atteindre leur plein potential que de les mettre à l'index.

Comment Améliorer l'Intelligence Emotionnelle

Comment pouvons-nous améliorer notre intelligence émotionnelle et quels sont les aspects importants à considérer en tant que chef d'équipe ? Voici quelques pistes.

L'Inconscient

C'est l'inconscient qui régit principalement la capacité d'exploiter ses propres émotions, même négatives, et de les gérer. L'inconscient emmagasine les souvenirs, rend possible les associations et l'apprentissage rapide et organise tous les souvenirs – y compris ceux qui ont été refoulés en émotions negatives non résolues – afin de rendre plus faciles les prochaines résolutions. Il contrôle et maintient toutes les perceptions. Les événements externes sont ainsi supprimés, déformés ou generalises par des filtres pour finalement constituer une representation interne qui, en tenant compte de notre personnalité et des circonstances, génère un certain comportement. C'est une constante que l'on retrouve chez tous les êtres humains.

La conscience de ce phénomène permet de développer un profond respect de la perception que l'autre a du monde. La résistance d'un membre de l'équipe est le signe d'un manqué de compréhension et reflète une rigidité dans sa façon de communiquer. Les gens ne sont pas leurs comportements et personne n'est entièrement privé de ressources. Seules les situations peuvent l'être.

Cela nous permet de considérer que chacun fait du mieux qu'il le peut avec les ressources dont il dispose et qui sont disponibles à ce moment-là. Un chef d'équipe doit savoir s'adapter au comportement des membres de son équipe. On considère que la plus importante source d'informations sur une personne est son comportement. Veillez à bien insister au sein de votre équipe sur le fait que chacun est responsable de sa propre pensée, et donc des résultats qu'il obtient. Chacun doit également être conscient du fait qu'il possède les ressources et le potential dont il a besoin pour atteindre les résultats souhaités. Chaque action entreprise par le chef d'équipe devrait augmenter le sentiment de complétude au sein même de l'équipe. On ne parle pas d'échec, seulement d'expérience.

Il s'agit avant tout d'établir une stratégie qui propose des procedures qui, loin de figer, offrent plusieurs options. La perception par l'esprit d'un

© For personal and private use only. Reproduction must be permitted by the copyright holder. Email to copyright@mindbyte.eu.

manque de choix est génératrice de stress. Si nous prenons conscience que tous nos problèmes actuels sont la consequence de décisions que nous avons prises dans le passé, et que les résolutions que nous prenons aujourd'hui peuvent être à l'origine de difficultés futures, nous cernons l'importance de developer notre capacité à anticiper le futur.

Montrer l'Exemple

Un chef d'équipe doit montrer l'exemple. Il doit parler des members de l'équipe, non des employés. Vous devez définir les règles qui doivent être respectées par tous. Ceux qui y dérogent ou ne montrent que peu d'intérêt, se retranchant derrière un « ce n'est pas ma responsabilité, je ne suis pas payé pour ça », vont affecter négativement le standard visé, et ce comportement est certainement la dernière chose dont vous avez besoin pour accomplir votre mission.

Dans le processus de mise en oeuvre d'une stratégie, votre équipe doit comprendre chacune des différentes étapes. Ils ne doivent pas se contenter de faire face à la situation actuelle : ils doivent pouvoir se représenter la situation future. La prise de conscience de la bonne stratégie est comme un ciment entre l'individu et l'équipe. De même, lorsque vous désirez obtenir de l'aide pour des actions ponctuelles, commencez par demander aux members de l'équipe ce que signifie pour eux de participer à cette entreprise. S'ils n'en voient pas l'intérêt, ils ne se sentiront pas concernés et ils ne la soutiendront pas.

Ceux qui sont uniquement attachés à leur salaire ou qui ne sont pas d'accord avec les préceptes régissant l'équipe devront partir. Ce ne sont pas les employés que vous n'arrivez pas à embaucher qui mettent en péril votre mission, mais ceux que vous ne licenciez pas. Construisez une équipe saine qui fonctionne comme un tout.

N'hésitez pas à poser des questions à votre équipe. Il est bon de jouer franc jeu et de ne jamais rien laisser dans le non-dit. Vous devez vous assurer que votre équipe se sent soutenue : c'est à vous de prendre soin d'elle. Montrez l'exemple ! Les qualités que vous appréciez le plus dans les membres de votre équipe, vous devez pouvoir les intégrer à votre attitude envers eux. Une mission doit être émotionnellement convaincante. Quand c'est le cas, on met tout en oeuvre pour la réaliser. Si le problème est urgent et réel, un bon chef obtiendra toujours l'adhésion à une cause, même des plus difficiles. À la fin de la journée, il est important que votre équipe sache que vous en êtes le chef. Votre leadership ne se mesure pas à ce qui arrive quand vous êtes présent, mais à ce qui arrive quand vous n'êtes pas là.

Published on : Mon, 2 May 2005

© For personal and private use only. Reproduction must be permitted by the copyright holder. Email to copyright@mindbyte.eu.