

# Passer des idées à l'action

POUR LES LEADERS DES ÉCOLES ET LES LEADERS DU SYSTÈME

STRATÉGIE ONTARIENNE  
EN MATIÈRE DE LEADERSHIP

NUMÉRO 7 • ÉTÉ 2014

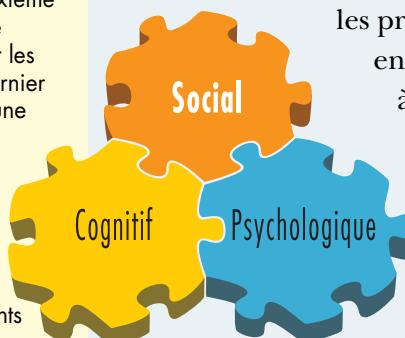
Le ministère de l'Éducation publie le bulletin *Passer des idées à l'action* pour soutenir les leaders scolaires et les leaders du système de l'Ontario. Ce bulletin présente des résultats de recherche et des stratégies pratiques qui correspondent au *Cadre de leadership de l'Ontario* et à la *Stratégie ontarienne en matière de leadership*.

Le présent numéro et les deux qui suivront portent chacun sur l'une des trois catégories des ressources personnelles en leadership (sociales, psychologiques et cognitives) pour vous aider à mieux les comprendre, à les acquérir et à les développer, tant chez vous que chez les autres.

Bien que nous présentions les ressources personnelles en leadership une à une, en pratique, les leaders s'en servent comme d'un tout synergique. Ils ne passent pas tour à tour du rôle de « théoricien du système », à celui de « personne résiliente » puis à celui d'« initiateur de relations ». Ils remplissent plutôt tous ces rôles en permanence et puissent dans toutes les ressources personnelles en leadership simultanément dans la plupart des cas.

Notre premier portrait des ressources personnelles en leadership porte sur les ressources d'ordre social. Le deuxième portera sur les ressources d'ordre psychologique, et le troisième sur les ressources d'ordre cognitif. Le dernier numéro de la série comprendra une discussion sur l'interdépendance des trois ressources et sur la façon dont elles interagissent positivement les unes sur les autres, renforçant ainsi les pratiques de leadership.

Pour de plus amples renseignements sur le Cadre de leadership de l'Ontario, visitez <http://live.iel.immix.ca/content/cadre-de-leadership>



ISSN 1920-566X (En ligne)

## Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social »

*Percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotives appropriées*

L'astronaute canadien Chris Hadfield, qui était aux commandes de la Station spatiale internationale, a su captiver le monde entier avec ses récits et ses photographies en direct de l'espace. C'est en orbite à plus de 250 km de la Terre et en voyageant à une vitesse de 28 000 km/h que Hadfield (2014) dit avoir appris que le leadership efficace consiste à montrer la voie et non à imposer sa façon de faire.

Maintenant de retour sur terre, Hadfield (2014) continue d'être une inspiration. Ses leçons en leadership montrent comment il a puisé dans ses ressources personnelles pour surmonter les défis uniques qui l'attendaient comme astronaute. Voici sa vision des choses : « Voyez-vous, une chose étrange m'est arrivé pendant que je me préparais à aller dans l'espace : j'ai découvert comment vivre mieux et plus heureux ici, sur Terre. Au fil du temps, j'ai appris à anticiper

les problèmes afin de les éviter et à réagir efficacement en situation de crise. J'ai appris à neutraliser la peur, à garder ma concentration, à réussir. »

Peu de gens ont l'occasion, comme Hadfield, de faire preuve de leadership sur la scène mondiale. Par contre, nous pouvons nous pencher sur nos expériences professionnelles et personnelles marquantes, surtout celles qui nous ont enrichis et qui nous ont beaucoup appris, et constater qu'elles ont toutes un trait commun. Elles



accompagner chaque enfant  
appuyer chaque élève



## Dans ce numéro

**Les ressources personnelles en leadership : qu'en disent les études ? – page 2**

**Pour commencer : Les ressources sociales de A à Z – page 4**

**Développer les ressources sociales : 10 stratégies pour réussir**

1. Cultiver l'intelligence émotionnelle – page 11
2. Renforcer les styles de leadership émotionnel – page 12
3. Développer sa pleine conscience – page 13
4. Développer et maintenir la confiance – page 15
5. Favoriser une vie professionnelle intérieure positive – page 16
6. Savourer la « positivité » – page 18
7. Élargir son esprit – page 19
8. Porter un regard appréciatif – page 21
9. Exprimer ouvertement ses émotions – page 22
10. Prendre soin de soi – page 25

**Pour aller plus loin : Ressources recommandées par les leaders de l'Ontario – page 27**

**Bibliographie – page 30**

ont été difficiles ou éprouvantes, voire dévastatrices. Pourquoi? Parce qu'inévitablement, chaque histoire de leadership en est une de « défis d'adaptation » (Heifetz, 1998) et de « vilains problèmes » (Riel, 2009) souvent dépourvus de solution.

Warren Bennis et Robert Thomas (2002) qualifient ces situations d'« épreuves » : des tests, des essais et des transitions intenses et toujours imprévus. À la lumière des études qu'ils ont menées et des observations qu'ils ont tirées de leur pratique professionnelle, ils ont conclu que le leadership qui se démarque est lié à la façon dont les gens réagissent aux défis et aux occasions qui se présentent à eux.

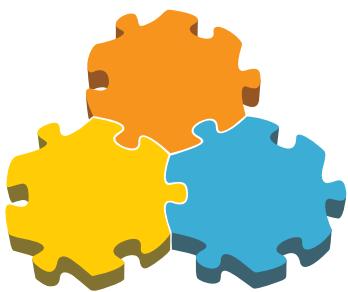
Tous les leaders vivent des transitions, certaines positives, d'autres contrariantes. Les leaders suscitent le respect selon « ce qu'ils connaissent » et « ce qu'ils font », mais, en réalité, les leaders performants sont reconnus pour « ce qu'ils sont », surtout dans les bons et les mauvais moments. En d'autres mots, il arrive très souvent que ce sont précisément les ressources personnelles internes des leaders qui les définissent et qui font que ce rôle leur convient.

En quoi consistent ces ressources personnelles, au juste? La notion de « ce qu'ils sont » peut sembler abstraite, mais les études dénotent des caractéristiques et des dispositions particulières qui pourraient expliquer le succès des leaders efficaces.

## Les ressources personnelles en leadership : qu'en disent les études?

Les données recueillies au fil des années laissent voir que l'efficacité des leaders est attribuable, du moins en partie, à leurs caractéristiques ou traits personnels. Le Cadre de leadership de l'Ontario ne présente que les caractéristiques qui, étayées par la recherche, sont considérées comme les « ressources personnelles en leadership » – sociales, psychologiques et cognitives – auxquelles les leaders ont recours pour remplir efficacement leur rôle (Leithwood, 2012).

- Les **ressources sociales** portent sur l'établissement de relations et sur la capacité de faire preuve de perception et d'empathie dans notre collaboration avec les autres et de compétence dans la gestion de nos propres réactions émotionnelles.
- Les **ressources psychologiques** nous aident à gérer l'ambiguïté et les risques inhérents au leadership et comprennent l'optimisme, l'auto-efficacité, la résilience et la proactivité.



- Les **ressources cognitives** comprennent les capacités liées à la résolution de problèmes et à la pensée systémique ainsi que les connaissances propres au rôle de leader – nécessaires pour utiliser efficacement ces capacités.

Le langage des ressources personnelles en leadership correspond bien à celui qu'on retrouve dans les travaux sur le leadership.

Eleanor Drago-Severson (2012), spécialiste du développement du leadership, attribue notre capacité à mieux gérer les complexités du leadership, de l'apprentissage, de l'enseignement et de la vie aux « capacités internes », c'est-à-dire aux ressources cognitives, émotionnelles, intrapersonnelles et interpersonnelles. De son côté, la psychologue Barbara Fredrickson (2003, 2009) qualifie les ressources intellectuelles, physiques, sociales et psychologiques de « ressources personnelles durables » et démontre qu'elles sont essentielles aux « émotions positives ».

Des études plus récentes sur les ressources personnelles menées par Mansour Javidan et Jennie Walker (2012), qui sont à la base d'une « perspective de leadership globale », révèlent l'existence de trois « capitaux clés » – intellectuel, psychologique et social – qui permettent aux leaders d'inspirer les autres à réaliser leurs ambitions professionnelles. Voici les fondements de chacun des trois « capitaux clés ».

- Capital intellectuel : sens international des affaires, vision multiculturelle, complexité cognitive
- Capital psychologique : goût pour la diversité, quête d'aventure, confiance en soi
- Capital social : empathie interculturelle, impact interpersonnel, tact

Nous remarquons non seulement l'utilisation des termes « ressources » et « capacités » dans ces publications, mais aussi le lien qu'on y fait entre ces caractéristiques et le leadership efficace. Thomas (2008) soutient que les leaders efficaces tirent délibérément des leçons lorsqu'ils font face à des situations difficiles et y trouvent un sens, ils en sortent plus forts, plus confiants et plus engagés.

Chris Hadfield est un modèle de leadership; son parcours illustre la force des ressources personnelles et l'importance de persévérer pour atteindre un objectif plus grand. Pour citer Hadfield : « Astronaute rectangulaire, trou rond. En fait, ce problème résume bien ma vie [...]. Ma route a été déviée par des virages en épingle et des impasses. Je n'étais pas destiné à devenir astronaute. J'ai dû me transformer pour y parvenir. »

Pour en savoir plus sur le Cadre de leadership de l'Ontario et ses fondements tirés de la recherche, consultez *Cadre de leadership de l'Ontario 2012 – une discussion relative aux fondements de la recherche* (Leithwood, 2012) et *Les conseils scolaires performants et leur leadership* (Leithwood, 2013), accessibles sur le site Web de l'Institut de leadership en éducation, à l'adresse : [www.education-leadership-ontario.ca](http://www.education-leadership-ontario.ca).

En plus de constituer la base du leadership efficace, ces ressources sociales sont indispensables pour les enfants et les jeunes, qui doivent les développer et les renforcer. Le curriculum de l'Ontario, dans son intégralité, de la maternelle à la 12<sup>e</sup> année, donne aux élèves l'occasion de développer et de renforcer leur habileté à percevoir et à gérer leurs émotions ainsi qu'à avoir des réactions émotives appropriées. Dans cette optique, les leaders scolaires et les leaders du système dressent des parallèles entre leur propre apprentissage et développement et ceux des enfants et des jeunes de leurs écoles et conseils.

« Il ne s'agit pas d'opposer le QI à l'intelligence émotionnelle; les deux sont très importants. Le QI indique le niveau de complexité cognitive qu'une personne peut gérer. L'intelligence émotionnelle, ou l'IE, est indissociable du leadership. »

— *What Makes a Leader?*,  
Goleman (1998)

## Pour commencer Les ressources sociales de A à Z

Les ressources sociales sont essentielles à la mise en œuvre des pratiques de leadership du Cadre de leadership de l'Ontario. Elles comprennent l'habileté à :

- **percevoir les émotions** : identifier ses propres émotions et celles des autres à partir de tout un éventail de signes;
- **gérer les émotions** : gérer ses propres émotions et celles des autres, ainsi que l'interaction des émotions chez d'autres personnes;
- **avoir des réactions émotives appropriées** : réagir aux émotions des autres et les aider à gérer leurs émotions de façon constructive.

Le reste de ce bulletin fait un tour d'horizon des études sur les ressources sociales, qui vous aidera à mieux comprendre, à acquérir et à développer ces ressources pour renforcer vos pratiques de leadership.

### Définir les ressources sociales

Selon Daniel Goleman (1995), l'intelligence émotionnelle (un terme dont l'utilisation a été popularisée à la suite de la publication de *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ*, au début des années 1990) représente l'essence des ressources personnelles en leadership sociales. Goleman s'est appuyé sur les travaux réalisés à la fin des années 1980 par des psychologues qui souhaitaient élargir la notion d'intelligence et démontrer que la réussite ne reposait pas uniquement sur la cognition.

Goleman attribue à Peter Salovey et John Mayer (1990) le développement de la première théorie sur l'intelligence émotionnelle (IE). L'IE y est définie comme une forme d'intelligence « sociale », une approche fondée sur les habiletés qui comprend quatre compétences qui peuvent à la fois être dissociées et être interdépendantes : nommer les émotions, les utiliser, les comprendre et les gérer.

Selon Goleman (2000), les qualités normalement associées au leadership efficace, comme l'intelligence, la force, la détermination et la vision sont nécessaires, mais insuffisantes. Il affirme que les vrais leaders efficaces se démarquent par leur très grande intelligence émotionnelle. Il s'agirait de « la capacité à nous autogérer et à gérer nos relations efficacement » qui repose sur quatre piliers : conscience de soi, autogestion, conscience sociale et gestion des relations. Bien que ces qualités puissent sembler « faibles » en

contexte de leadership, les travaux de Goleman, qui s'étendent sur de nombreuses années, ont démontré des liens solides et directs entre l'intelligence émotionnelle et le rendement organisationnel.

### Ce que nous pouvons tirer des travaux de Goleman

« L'intelligence émotionnelle fait son chemin dans les organisations à la façon de l'électricité dans les fils téléphoniques... Le leadership émotionnel ne consiste pas à porter un masque chaque jour. Il s'agit de comprendre son influence sur les autres et d'adapter son style. C'est un processus de connaissance de soi qui est difficile, mais qui doit être réalisé pour assumer les responsabilités de leadership. »

– Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance, Goleman, Boyatzis et McKee (2001)

« Au-delà des émotions pures, il y a les humeurs, qui sont plus nuancées et beaucoup plus durables que les émotions. Il est plutôt rare de ressentir une colère noire une journée entière, alors qu'une humeur grognonne et irritable peut persister. »

– The Emotionally Intelligent Workplace, Goleman et Cherniss (2001)

Voici des résultats tirés des études menées par Goleman au cours des 30 dernières années.

- Les habiletés liées à l'IE et leurs caractéristiques connexes qui distinguent les leaders efficaces des autres et qui transparaissent dans tous les gestes de leadership comprennent les suivantes :
  - la conscience de soi – conscience de soi émotionnelle, autoévaluation juste, confiance en soi;
  - l'autogestion – maîtrise de soi, fiabilité, souci du travail bien fait, adaptabilité, rendement, orientation, et sens de l'initiative;
  - la conscience sociale – empathie, conscience organisationnelle, goût du service;
  - la gestion des habiletés sociales et des relations – leadership visionnaire, influence, développement des autres, communication, initiateur de changement, gestion des conflits, établissement de liens, travail d'équipe, collaboration (Goleman, 2000).
- Les leaders développent un large éventail de compétences et de styles de leadership émotionnel (coercitif, autoritaire, affiliatif, démocratique, meneur et axé sur le mentorat) pour motiver les autres et les inspirer à réussir selon les circonstances (Goleman, 2000, 2013a).
- Le niveau d'IE inné et l'importance accordée à son développement varient d'une personne à l'autre. L'IE peut être renforcée à force de persévérance, avec la pratique et à l'aide de la rétroaction des collègues et des mentors. Cela dit, « le développement de l'intelligence émotionnelle est seulement possible en présence d'une volonté sincère et d'un effort concerté » (Goleman et Cherniss, 2001).
- Ce sont les humeurs du leader qui ont le plus d'influence sur le succès d'une organisation, car elles influencent les humeurs et le comportement de tous en raison de ce qu'on appelle la « contagion de l'humeur » (Goleman, Boyatzis et McKee, 2001, 2002).
- L'empathie, l'écoute, la conscience organisationnelle, l'influence, le développement des autres, l'inspiration et le travail d'équipe comptent parmi les habiletés liées à l'intelligence sociale qui favorisent les changements neurobiologiques pour créer des émotions et des comportements positifs (Goleman, 2006).

- Les leaders doivent cultiver une « triade de conscience » : mettre l'accent sur eux-mêmes, sur les autres et sur le monde en général (Goleman, 2013b).

## Le pouvoir des émotions

Étrangement, les chercheurs qui ont étudié les émotions ne s'entendent pas sur ce qu'elles sont, ni sur l'influence qu'elles peuvent avoir sur nos pensées et nos gestes, le seul terrain d'entente étant qu'elles existent par centaines.

### Qu'est-ce qu'une émotion?

Goleman (1995) définit l'émotion comme « un sentiment et ses pensées, états psychologiques et biologiques et tendances à agir distinctifs. » De leur côté, Salovey et Mayer (1990) observent que les émotions « font généralement surface lorsqu'un événement, interne ou externe, prend pour une personne une valence positive ou négative », et que nos réactions sont dictées par plusieurs de nos sous-systèmes psychologiques, notamment « les systèmes physiologiques, cognitifs, motivationnels, et expérientiels. » Dans le même ordre d'idées, Frederickson et Branigan (2005) notent que les émotions sont des « expériences courtes qui influencent de façon coordonnée les pensées, les actions et les réactions physiologiques. »

Les émotions sont indissociables de l'être humain. Comme le soulignent Ginsberg et Davies (2007), elles ont l'immense pouvoir de dicter nos comportements et nos réactions. Selon eux, les émotions positives, comme tomber amoureux, pourraient soulager de nombreux maux.

Par contre, d'autres émotions négatives sont susceptibles d'accabler même les personnes les plus stables. Ces chercheurs ont observé que « la peur, à l'instar de la colère, peut vous envahir et vous causer une anxiété et un stress profonds. Ces émotions sont comme un boulet : elles vous ralentissent, vous empêchent d'avancer et nuisent à votre rendement. La culpabilité, la jalousie et d'autres émotions négatives vous empêchent d'avoir les idées claires, et ces états émotifs entraînent la paralysie, le déni, l'évasion, l'indécision et le manque de jugement. »

« ... ce qui cause la colère, la peur ou la joie, c'est notre capacité de lier l'état actuel de plaisir ou de déplaisir de notre corps, ou "l'affect fondamental", à notre conception de ce qui est en train de nous arriver. Autrement dit, les processus mentaux plus complexes – comme la mémoire, l'apprentissage, la connaissance et le langage – constituent les éléments les plus fondamentaux de l'esprit qui, combinés à l'affect fondamental, forment un cocktail donnant lieu aux différents états de colère, de peur ou de joie. »

– Lindquist et Barrett (2008), cités dans Love 2.0, Fredrickson (2013)

Le tableau suivant illustre ce qui constitue, selon Ginsberg et Davies (2007), les émotions « fondamentales », ce qui les a vraisemblablement provoquées et la façon dont elles influencent nos pensées et notre comportement.

Émotion typique	Cause possible	Processus de pensée vraisemblable	Réaction potentielle
Peur, terreur	Menace	Danger	Fuir
Colère, rage	Obstacle	Ennemi	Frappier
Joie, euphorie	Rencontre d'un partenaire potentiel	Possession	Faire la cour
Tristesse, deuil	Perte ou décès d'un proche	Isolation	Pleurer
Acceptation, confiance	Inclusion dans un groupe	Ami	Accompagner, mettre en commun
Jalousie, envie	Échec dans une compétition	Adversaire	Dévaloriser, commérer
Dégoût, répugnance	Vision d'un geste ou d'un objet choquant	Poison	Avoir la nausée, repousser
Anticipation	Terrain inconnu	Qu'y a-t-il à découvrir?	Explorer, tracer le plan
Fierté	Réalisation	J'ai réussi!	Se vanter
Surprise	Vision d'un objet inconnu	Qu'est-ce que c'est?	S'arrêter, être alerte

Source : Adapté et augmenté de Matthews, Zeidner et Roberts, cité dans Ginsberg et Davies (2007)

« La positivité ne veut pas nécessairement dire qu'il faut "tout prendre avec le sourire" ou "voir la vie en rose". La positivité va beaucoup plus loin; elle comprend les attitudes et les points de vue optimistes qui provoquent les émotions positives et éveillent l'esprit. »

– *Positivity*, Fredrickson (2009)

### Le mouvement de « positivité »

Il y a 20 ans, Barbara Fredrickson (2003), inspirée du mouvement de psychologie positive lancé par Martin Seligman (par exemple, 1975 et 1991), a entrepris de distinguer les actions qui découlent des émotions positives de celles qui découlent d'émotions négatives. Selon sa théorie sur les émotions positives, nommée « broaden-and-build » (théorie de la croissance et du développement), ces actions sont distinctes et complémentaires. Les émotions négatives favorisent l'étroitesse d'esprit et certains instincts de survie, comme l'attaque ou la fuite. À l'autre bout du spectre, les émotions positives élargissent les répertoires de pensées-actions dans lesquels nous puisons, et peuvent entraîner des réactions comme la découverte, le plaisir et l'intégration.

Selon Fredrickson, les émotions positives, bien qu'éphémères, ont des incidences profondément positives. Comme elles élargissent temporairement la portée de l'attention et de la pensée, les émotions positives peuvent mettre au jour de nouvelles idées, une variété de réactions et des relations consolidées. Elle ajoute que les « répertoires de pensées-actions élargis » sont très importants, car « ils favorisent l'acquisition d'une variété de ressources personnelles qui peuvent être physiques, intellectuelles ou psychologiques. »

**Le pouvoir d'une approche positive fait toute la différence, tant pour les leaders que pour les élèves. Les documents du curriculum de l'Ontario comportent tous une section sur le « rôle de l'élève » visant à souligner l'importance de maintenir une vision positive de la vie, par exemple : « L'attitude de l'élève par rapport à l'éducation physique et santé compte pour beaucoup dans la satisfaction des attentes du programme-cadre. Plus l'élève est engagé et saisit des occasions pour montrer son leadership, plus il ou elle sera en mesure d'adopter des comportements positifs et sains. »**

— *Le curriculum de l'Ontario de la 1<sup>re</sup> à la 8<sup>e</sup> année, Éducation physique et santé, version provisoire (2010)*

« L'accès à nos émotions est quand même important pour nous adapter et pour survivre. La peur est une émotion puissante qui joue un rôle important dans notre vie. Lorsque nous craignons quelque chose, nous agissons habituellement de façon à réduire notre peur. Se servir de la peur pour nous motiver à résoudre les questions importantes est une utilisation intelligente. Les émotions régissent nos comportements dans une optique d'adaptation qui nous aide à surmonter des difficultés. »

— *The Emotionally Intelligent Manager, Caruso et Salovey (2004)*

« Les ressources personnelles acquises dans un état d'émotions positives sont durables : elles survivent aux émotions positives dont elles découlent, écrit-elle. Ainsi, il est possible de puiser dans ces ressources ultérieurement pour renforcer ses capacités à surmonter les défis et améliorer ses chances de survie ».

### **Le rôle des émotions négatives**

Fredrickson (2009) reconnaît que les émotions négatives peuvent avoir une valeur sélective : « En un clin d'œil, elles réduisent nos répertoires de pensées-actions à ce qui a le plus favorisé la survie de nos ancêtres dans les situations où leur vie était en danger ». Ainsi, « les émotions négatives sont efficaces pour surmonter les défis coriaces », ajoute-t-elle.

Selon elle, les émotions positives ne s'expliquent pas aussi facilement d'un point de vue évolutionniste : « La joie, la sérénité et la gratitude ne semblent pas aussi utiles que la peur, la colère ou le dégoût », dit-elle. Par contre, elle note que les émotions positives, qui ne s'apparentent pas à des questions de survie immédiate, permettent de résoudre les problèmes de croissance et de développement personnel. Les émotions positives entraînent un état d'esprit et des comportements qui nous préparent indirectement à surmonter les périodes plus difficiles : « Si les émotions négatives nous rendent plus étroits d'esprit et que les émotions positives font l'inverse, peut-être que ces dernières éliminent les effets à long terme qu'ont les premières. »

De leur côté, Caruso et Salovey (2004) nous mettent en garde contre la dévalorisation du rôle des émotions négatives. Selon eux, elles peuvent être très utiles et pratiques, et améliorent le raisonnement. Les émotions négatives nous appellent à changer notre façon de faire ou de penser; elles réduisent la portée de notre attention et de notre perception et nous motivent à agir de façon bien précise.

Les émotions négatives ont tendance à être vécues plus intensément que les émotions positives. S'appuyant sur les explications évolutionnistes liées à nos instincts de survie, Caruso et Salovey disent qu'il faut accorder une plus grande importance à la possibilité de danger : « Nous aimons tous les émotions positives et reconnaissons leurs bienfaits pour la santé et le bien-être, mais il ne faut pas pour autant négliger les émotions dites négatives comme la peur, la colère et le dégoût. Le leadership ne consiste pas à éviter les conflits et à constamment satisfaire tout le monde. Il est surtout question d'efficacité, et l'efficacité passe par une échelle d'émotions variées. »

Pour Chris Hadfield (2014), la pensée négative est une stratégie pour surmonter la peur : « Se voir contraint d'envisager sincèrement la perspective d'un échec – en le décomposant, en le disséquant, en analysant tous ses éléments et ses conséquences – est un exercice d'une efficacité indéniable. Après avoir fait cela presque chaque jour pendant des années, on se forge l'armure la plus résistante possible pour se défendre contre la peur : une compétence durement acquise. »

« De nombreuses études démontrent que l'agilité émotionnelle aide à réduire le stress, à réduire le nombre d'erreurs et à améliorer l'innovation et le rendement. Voici quatre pratiques qui favorisent son développement.

1. Reconnaître son comportement habituel
2. Nommer ses pensées et ses émotions
3. Les accepter
4. Agir selon ses valeurs »

– *Emotional Agility*, David et Congleton (2013)

« Le rendement de tous les travailleurs est affecté par l'interaction continue des perceptions, des émotions et des motivations provoquée par les événements de la journée, y compris les gestes de leadership. Pourtant, la vie professionnelle intérieure demeure grandement invisible aux leaders. »

– *The Progress Principle*, Amabile et Kramer (2011)

## Les émotions en milieu de travail

David et Congleton (2013), des spécialistes en développement du leadership, rappellent que nous avons fait beaucoup de chemin depuis le temps où prévalait la mentalité selon laquelle « les émotions n'ont pas leur place au bureau ». Ils font remarquer que tout le monde vit des pensées et des émotions intérieures, dont la critique, le doute et la peur.

Selon eux, tenter de minimiser ou d'ignorer les pensées et les émotions ne fait que les amplifier : « Les leaders efficaces ne se laissent pas gagner par leurs expériences intérieures, et ils ne tentent pas de les réprimer. Ils essaient plutôt d'adopter une approche conscientieuse, productive et fondée sur leurs valeurs qui leur permet de développer ce qu'on appelle l'agilité émotionnelle. Cette capacité à gérer ses propres pensées et émotions est essentielle pour réussir en entreprise dans un contexte d'économie du savoir complexe qui évolue rapidement. »

## L'incidence de la vie professionnelle intérieure sur les émotions

Theresa Amabile et Steven Kramer (2011), psychologues, abondent dans le même sens. Ils se sont pris d'intérêt pour la vie professionnelle de tous les jours et ont passé plusieurs années à suivre les activités, les perceptions, les émotions et le niveau de motivation de centaines de travailleurs provenant de milieux différents pour leur étude de la « vie professionnelle intérieure ».

Amabile et Kramer définissent la vie professionnelle intérieure comme un système formé des éléments dynamiques et interactifs suivants.

- **Notre motivation :** ce qu'il y a à faire, décider de le faire ou non et décider de la façon et du moment de le faire – influencée par nos pensées et nos sentiments.
- **Nos pensées et nos perceptions :** centrées sur l'analyse des événements de la journée et qui comprennent :
  - le travail – sa signification, sa valeur et ce en quoi il consiste;
  - le Moi – le rôle au sein de l'équipe, du projet et de l'organisation, capacité, assurance et valeur;
  - l'équipe;
  - l'organisation.
- **Nos émotions :** y compris les émotions positives ou négatives, comme la joie, la fierté, la chaleur, l'amour, la tristesse, la colère, la frustration et la peur, et notre humeur globale, qui influent sur notre réaction aux événements de la journée.

Ils ont découvert que « les émotions positives stimulent la motivation, qui à son tour améliore le rendement à l'intérieur de quatre axes principaux : la créativité (la capacité d'avoir des idées novatrices et utiles), la productivité, l'engagement envers le travail et la collégialité (contributions à la cohésion de l'équipe) ».

« Les états intérieurs (pensées et sentiments) liés au travail influent considérablement sur les pratiques du personnel enseignant et sur l'apprentissage de leurs élèves. »

– *Leading with Teacher Emotions in Mind*, Leithwood et Beatty (2008)

## Les émotions du personnel enseignant

Les observations d'Amabile et de Kramer sur la vie professionnelle intérieure et sur son incidence sur le rendement correspondent aux études sur les émotions des enseignantes et des enseignants au travail. Par exemple, dans une analyse des données sur les émotions du personnel enseignant et leur incidence sur l'enseignement et l'apprentissage des élèves, Kenneth Leithwood et Brenda Beatty (2007) recommandent vivement que les leaders prêtent attention aux sentiments, aux dispositions et aux états affectifs des membres du personnel, collectivement et individuellement, qui ont une incidence sur la vie professionnelle intérieure. Selon eux, les perceptions et les motivations des enseignantes et des enseignants peuvent avoir une incidence considérable sur la qualité de l'enseignement, l'apprentissage des élèves, l'engagement envers l'école et la profession, le maintien de l'effectif, la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation, le moral, le niveau de stress et la confiance du personnel envers les collègues, les parents et les élèves.

De même, dans ses travaux portant sur « l'apprentissage visible », John Hattie (2012) montre la relation directe entre la vie professionnelle intérieure et les huit principes, ou façons de penser, qui doivent sous-tendre chaque action et chaque décision dans les écoles et dans les systèmes. Selon lui, « faire des progrès dans les secteurs d'importance », qu'Amabile et Kramer désignent comme la principale stimulation des émotions, de la motivation et des perceptions des travailleurs, revient pour les enseignantes et enseignants à « avoir une incidence positive sur l'apprentissage des élèves. »



# Développer les ressources sociales : 10 stratégies pour réussir

La présente section s'appuie sur différentes sources provenant d'études et de la pratique professionnelle, qui forment, en quelque sorte, une « boîte à outils » des ressources personnelles en leadership. Ces stratégies ont fait leur preuve en ce qui concerne l'acquisition et le développement des ressources personnelles en leadership sociales. Nous vous invitons à consulter ces sources pour en savoir plus sur les fondements de la recherche à la base de ces stratégies et sur la façon de les mettre en œuvre. Essayez-les seul ou en équipe pour voir ce qui fonctionne le mieux, ou ajoutez d'autres stratégies que vous avez trouvées utiles pour créer votre propre boîte à outils, que vous pourrez consulter régulièrement. Ajoutez-y des stratégies qui mettent l'accent sur le développement des ressources personnelles en leadership cognitives et psychologiques – qui seront abordées dans les deux prochains numéros de *Passer des idées à l'action*.

- L'empathie cognitive est la capacité de comprendre le point de vue d'autrui.
- L'empathie émotionnelle est la capacité de ressentir ce que l'autre ressent.
- Le souci empathique est la capacité de percevoir les attentes de l'autre envers soi.

– The Focused Leader,  
Goleman (2013b)

## 1. Cultiver l'intelligence émotionnelle

Dans son ouvrage *Focus: The Hidden Driver of Success*, Daniel Goleman (2013a) explore l'étude et la pratique de l'attention pour démontrer que « l'intérêt » est essentiel à un accroissement de l'intelligence émotionnelle. Selon Goleman, le leader doit cultiver une « triade de conscience », soit l'élément principal de l'intelligence émotionnelle, qui consiste à « mettre l'accent sur soi, sur les autres et sur le monde en général. »

- **Mettre l'accent sur soi-même** fait référence à la conscience de soi et à l'autogestion, soit la connaissance de soi et de ses valeurs et la maîtrise de soi au moment de gérer des émotions contrariantes et au moment de canaliser les émotions positives qui aident à garder la motivation d'atteindre un but en dépit des interruptions et des revers.
- **Mettre l'accent sur les autres** englobe la capacité de se mettre à la place des autres. Il s'agit de l'empathie qui nous permet de comprendre les perceptions et les sentiments des autres et ce que nous pouvons faire pour les aider à réaliser leur plein potentiel.
- **Mettre l'accent sur le monde en général** implique la compréhension des forces externes qui façonnent le milieu de travail, y compris la dynamique organisationnelle et les tendances économiques et environnementales.

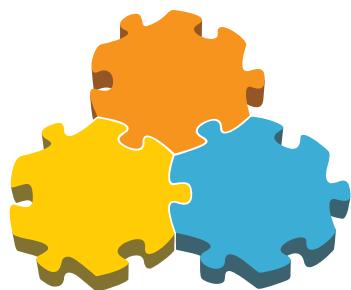
Voici quelques stratégies proposées par Goleman (2013b) pour accroître la capacité à mettre l'accent sur les éléments mentionnés.

- **Renforcez votre attention :** La concentration est un muscle mental que l'on peut développer à l'aide d'exercices comme le suivant : lorsque votre esprit vagabonde, remarquez-le et reportez votre attention sur le centre d'intérêt qui vous occupe, le plus longtemps possible. Répétez autant de fois que nécessaire.
- **Élargissez votre conscience :** De temps en temps, essayez de faire montre de souplesse, de ne pas formuler d'opinion et de ne pas juger les autres. La pensée positive peut être utile, dans la mesure où la négativité diminue notre attention. À l'opposé, les émotions positives élargissent la portée de notre attention et notre ouverture aux nouveautés et à l'inattendu.
- **Apprenez l'autodiscipline :** Renforcez votre maîtrise cognitive en pratiquant des activités que vous devrez interrompre à un moment précis. La pratique quotidienne de la « pleine conscience » aura un effet semblable et renforcera ces mécanismes.

## **2. Renforcer les styles de leadership émotionnel**

Dans ses premiers travaux, Daniel Goleman's (2000) écrit que le style de leadership influe grandement sur le climat organisationnel. Ses recherches lui ont permis de découvrir six styles de leadership, tous dérivés de différentes composantes de l'intelligence émotionnelle : coercitif, autoritaire, affiliatif, démocratique, meneur et axé sur le mentorat.

Le tableau suivant résume chaque style, son origine, son application idéale et son influence sur le climat organisationnel et, par conséquent, le rendement. Goleman note qu'idéalement, les leaders devraient apprendre à maîtriser le plus de styles possible et à passer de l'un à l'autre selon la situation.



	<b>Coercitif</b>	<b>Autoritaire</b>	<b>Affiliatif</b>	<b>Démocratique</b>	<b>Meneur</b>	<b>Axé sur le mentorat</b>
<i>Modus operandi du leader</i>	Exiger l'obéissance immédiate	Rassembler les gens autour d'une vision	Établir l'harmonie et nouer des liens émotionnels	Obtenir un consensus par la participation	Établir des normes élevées de rendement	Former les gens pour l'avenir
En une phrase	« Fais ce que je te dis de faire »	« Viens avec moi »	« Les gens ont la prime importance »	« Qu'en dis-tu »	« Fais comme moi »	« Essaie ça »
Compétences d'intelligence émotionnelle sous-jacentes	Désir de réussite, initiative, maîtrise de soi	Confiance en soi, empathie, catalyseur de changement	Empathie, création de relations, communication	Collaboration, leadership d'équipe, communication	Souci du travail bien fait, désir de réussite, initiative	Développement des autres, empathie, conscience de soi
Application idéale	En temps de crise, à la mise en œuvre d'une transformation ou avec des employés difficiles	Lorsque les changements exigent une nouvelle vision ou en cas de besoin d'une orientation claire	Pour régler les conflits dans une équipe ou pour motiver les gens en temps de stress	Pour arriver à convaincre les gens, pour obtenir un consensus ou la rétroaction d'employés de qualité	Pour obtenir des résultats rapides de la part d'une équipe très motivée et très compétente	Aider un employé à améliorer son rendement ou à développer des forces durables
Incidence globale sur le climat organisationnel	Négative : réduit la flexibilité et la motivation des employés	Très positive : moins efficace avec une équipe de spécialistes plus chevronnée	Positive : les éloges excessifs risquent de faire stagner le rendement	Positive : pas aussi positive que l'on pourrait croire, car elle peut entraîner des réunions interminables	Négative : certains se sentiront dépassés et n'apprécieront pas la tendance à prendre le contrôle	Positive : moins efficace avec ceux qui sont réticents à changer leur façon de faire

Source : *Leadership that Gets Results*, Goleman (2000)

Dans sa plus récente publication, Goleman (2013a) réitère l'importance d'utiliser divers styles de leadership émotionnel. Il affirme que les leaders les plus compétents puisent dans une grande variété de styles qui développent le capital émotionnel, et que chaque approche a son propre centre d'intérêt et sa propre mise en œuvre : « Plus le répertoire de styles d'un leader est étendu, plus le climat organisationnel est énergisé, et plus les résultats sont satisfaisants. »

### 3. Développer sa pleine conscience

Depuis plus de 35 ans, Ellen Langer (1989), professeure de psychologie à l'Université Harvard, explore la pleine conscience selon une optique indépendante des influences spirituelles. Largement reconnue comme « la mère de la pleine conscience », Langer est convaincue que notre anxiété, nos inquiétudes et nos insatisfactions – en milieu professionnel, dans notre vie personnelle, dans nos interactions et dans la société en général – découlent directement ou indirectement d'un manque de pleine conscience.

« La pleine conscience consiste à toujours remarquer de nouvelles choses, à vivre le moment présent. Cette pratique vous rend plus sensible au contexte et à la perspective. Voilà l'essence de l'engagement. Elle ne gruge pas l'énergie; au contraire, elle vous en insuffle. »

– *Mindfulness in the Age of Complexity – An Interview with Ellen Langer, Beard (2014)*

Les élèves reçoivent du soutien pour acquérir les mêmes ressources personnelles qu'utilisent les leaders scolaires et les leaders du système dans l'exercice de leurs fonctions. Des capacités métacognitives sont intégrées au curriculum de l'Ontario. Les programme-cadre de langue et d'éducation artistique, en particulier, donnent aux élèves l'occasion d'apprendre à réfléchir et à être conscients de leur raisonnement. Les attentes génériques du programme-cadre d'éducation artistique mettent l'accent sur la réflexion, la réponse et l'analyse.

« L'impuissance apprise est le résultat de l'échec à répétition. Beaucoup baisseront les bras après avoir essayé plusieurs revers. "L'impuissance apprise" s'étend ainsi à des situations sur lesquelles on peut avoir prise. Même si des solutions sont à notre portée, nous nous laissons convaincre que tout effort est vain ».

– Mindfulness, Langer (1989)

Les fameuses expériences « dans le sens contraire des aiguilles d'une montre » menées par Langer (2009) dans les années 1970 appuient cette hypothèse. Elle a constaté que les hommes âgés qui se considéraient plus jeunes d'environ 20 ans et qui agissaient comme tel ont vu leur santé et leur forme physique s'améliorer.

Selon Langer, le manque de pleine conscience se définit comme « la dépendance implacable envers les vieilles catégories », et entraîne des incidences négatives, notamment une image de soi étroite et limitée, la malveillance involontaire, la perte de contrôle, « l'impuissance apprise » (Seligman, 1975) et la non-réalisation de son potentiel. La pleine conscience, elle, mène à l'augmentation de la santé, des compétences et du bonheur.

Les résultats des études menées par Langer (1989) montrent que la plupart d'entre nous manquent de pleine conscience la plupart du temps. Comment alors développer notre conscience et, du même coup, notre intelligence émotionnelle? Voici quelques stratégies éprouvées suggérées par Langer (Caprino [2014] et Beard [2014]).

- **Rechercher, créer et remarquer les nouveautés :** Pour réaliser sa pleine conscience, il faut d'abord activement remarquer les nouveautés dans notre situation actuelle et les mettre à l'avant-plan, notamment dans notre travail, notre entourage et notre milieu. C'est en remarquant de nouvelles choses dans nos vies quotidiennes que nous pouvons arriver à régler nos problèmes différemment, à voir une panoplie d'options et à laisser de côté les solutions prédéfinies qui ne sont plus pertinentes.
- **Prendre conscience des différentes interprétations d'un comportement selon le contexte :** Lorsqu'un collègue ou un ami vous contrarie, essayez de trouver trois motifs positifs justifiant leur comportement, et tenez compte de leur point de vue.
- **Transformer les erreurs en réussites :** Plutôt que de mettre l'accent sur l'erreur commise, penchez-vous sur le processus qui a mené à l'erreur. Relevez trois éléments avantageux et trois résultats non prévus qui pourraient s'avérer positifs, puis servez-vous-en pour créer de nouvelles approches qui s'inspirent de « l'erreur » et n'auraient pu voir le jour sans elle.
- **Savoir que le stress, comme toute émotion, découle de notre point de vue sur les événements :** Pensez à un événement dont le dénouement vous préoccupe, et suivez les trois étapes ci-dessous :
  1. Imaginez trois dénouements « négatifs » que vous craignez.
  2. Pensez que ces dénouements pourraient ne pas se produire.
  3. Nommez trois résultats positifs à long terme qui pourraient découler de cet événement « négatif ».

« Les cadres supérieurs d'aujourd'hui vous diront que l'équilibre travail-vie personnelle est, au mieux, un idéal insaisissable et, dans le pire des cas, un mythe. Mais les leaders, lorsqu'ils choisissent délibérément les occasions qu'ils saisiront et celles qu'ils laisseront de côté plutôt que de réagir aux situations d'urgence, peuvent s'engager – et s'engagent – concrètement dans leur travail, auprès de leur famille et dans leur collectivité. Ils ont appris à leurs dépens que pour gravir les échelons ils devaient trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle de façon à ne pas s'effondrer, à rester près de leurs proches et à poursuivre sur la voie de la réussite. Ceux qui y parviennent le mieux impliquent leur famille dans les décisions et les activités liées à leur travail. Ils gèrent aussi soigneusement leur propre capital humain dans le but de donner, et à leur travail, et à leur vie personnelle, l'attention méritée, et ce, des années durant, et non seulement quelques semaines ou quelques jours. »

– *Manage Your Work, Manage Your Life*, Groysberg et Abrahams (2014)

« Lorsque le compte de confiance est bien garni, la communication est simple, instantanée et efficace. »

– *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*, Covey (2006)

Lisez l'entrevue accordée par Megan Tschannen-Moran, *Des relations saines : le fondement d'un climat positif à l'école* (En conversation, automne 2013), et découvrez pourquoi elle affirme que les leaders scolaires ont absolument besoin de la confiance.

- « **Équilibre** » entre le travail et la vie personnelle? Pensez plutôt « **intégration** » travail-vie personnelle : Parler d'équilibre entre le travail et la vie personnelle laisse croire que ce sont des contraires qui n'ont rien en commun. Pourtant, les deux mettent surtout l'accent sur les personnes et impliquent des exigences à satisfaire et des horaires à respecter. Réfléchissez à ce que vous pouvez transposer de votre vie professionnelle à votre vie personnelle et vice versa.

#### **4. Développer et maintenir la confiance**

Stephen R. Covey (1989) utilise la métaphore du « compte bancaire émotionnel » pour quantifier la confiance au sein d'une relation. Vous l'aurez compris, le compte bancaire de Covey ne cumule pas les dollars, mais bien la confiance, qu'il définit comme le sentiment de sécurité ressenti auprès d'un autre être humain. Selon lui, il est important de maintenir nos comptes bancaires émotionnels dans nos relations avec les autres.

Toute relation avec une autre personne ou avec un groupe suppose des transactions dans ce compte : nous développons la confiance – un dépôt – ou nous la brisons – un retrait. La courtoisie, la gentillesse, l'honnêteté et la fiabilité sont des exemples de dépôts qui s'accumulent et auxquels nous pouvons recourir en cas de besoin. Un comportement qui se caractérise continuellement par un manque de respect, par des réactions excessives, par un manque d'écoute, par le bris de confiance, etc. finira par épuiser les réserves du compte.

Dans son ouvrage *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*, Covey (2006) affirme que ce qui démarque les leaders efficaces des autres est « qu'ils sont dignes de confiance ». Selon lui, un leader « très fiable » a appris « comment interagir avec les autres de façon à gagner leur confiance et comment éviter les pièges qui altèrent ce lien de confiance. »

Les gestes et les comportements qui influent sur le compte bancaire sont nombreux, mais Covey a tout de même relevé 13 comportements fondamentaux qu'ont en commun les leaders « très fiables ». Les caractéristiques de ces comportements relèvent de la personnalité et des compétences, car la confiance se bâtit sur l'intégrité et le savoir-faire. Covey conseille de passer en revue ces 13 comportements – énumérés et décrits ci-dessous – et de réfléchir à leurs « contraires », qui représentent des « retraits » qui nuisent aux réserves de confiance.

##### **• Comportements relevant de la personnalité**

- Comportement n° 1 – Franchise : Soyez honnête. Faites connaître votre opinion. Faites preuve d'intégrité.
- Comportement n° 2 – Respect : Laissez votre bienveillance et votre sollicitude se manifester dans vos gestes.

« Clarifiez vos attentes à l'aide de quelques questions simples.

- Que comprenez-vous de cette conversation?
- À la suite de notre interaction, selon vous, quelles sont vos prochaines étapes? Quelles sont les miennes?
- Trouvez-vous que les attentes des autres sont claires?
- Comment pouvons-nous les rendre plus claires? »

– *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*, Covey (2006)

Les leaders scolaires et les leaders du système utiliseront les occasions d'apprentissage professionnel pour établir et renforcer des parallèles d'apprentissage dans le curriculum, afin que les élèves apprennent et développent les compétences liées aux comportements décrits par Covey. Par exemple, le curriculum de l'Ontario permet aux élèves de découvrir la confiance dans le cours Dynamique des relations humaines, qui fait partie du programme-cadre des sciences humaines et sociales. À ce propos, l'un des contenus d'apprentissage consiste à « identifier des caractéristiques d'une relation saine (p. ex., ouverture, égalité, confiance, fidélité, respect, communication, responsabilité, soutien, amitié, pardon, honnêteté, écoute, stabilité, liberté). »

- Comportement n° 3 – Transparence : Soyez authentique. Donnez aux gens l'occasion de vérifier vos dires.
- Comportement n° 4 – Faire amende honorable : Ne tardez pas à présenter vos excuses. Réparez votre faute lorsque c'est possible de le faire. Soyez humble.
- Comportement n° 5 – Loyauté : Accordez aux autres le mérite qui leur revient. Parlez des gens comme s'ils étaient là.

#### • **Comportements relevant de la compétence**

- Comportement n° 6 – Produire des résultats : Assurez-vous d'avoir bien compris les attentes. Assurez-vous qu'elles sont réalistes.
- Comportement n° 7 – S'améliorer : Demandez de la rétroaction et tenez-en compte. Apprenez de toutes vos expériences, y compris de vos erreurs.
- Comportement n° 8 – Affronter la réalité : Faites face aux problèmes difficiles. Dirigez courageusement les conversations.
- Comportement n° 9 – Clarifier les attentes : Avant de commencer, établissez une vision commune et un consensus à propos de ce qui doit être fait. Renégociez les attentes au besoin et lorsque c'est possible de le faire.
- Comportement n° 10 – Obligation de rendre compte : Soyez clair sur la façon dont vous communiquerez les renseignements sur vos activités et sur celles des autres.

#### • **Comportements relevant de la personnalité et des compétences**

- Comportement n° 11 – L'écoute d'abord : Comprenez. Identifiez. Écoutez aussi avec vos yeux et votre cœur.
- Comportement n° 12 – Respecter ses engagements : Faites des promesses réfléchies, et tenez-les.
- Comportement n° 13 – Accorder sa confiance : Démontrez une prédisposition à la confiance. Accordez-la sans réserve aux personnes qui l'ont gagnée et à certaines conditions aux autres.

### **5. Favoriser une vie professionnelle intérieure positive**

Amabile et Kramer (2011) ont constaté que la meilleure façon d'établir un cycle positif dans la vie professionnelle intérieure des employés consiste à leur donner le sentiment qu'ils peuvent s'améliorer au travail. Selon ces chercheurs, les leaders ont le pouvoir nécessaire pour favoriser une vie professionnelle intérieure positive, car ils exercent une forte influence sur les actions qui facilitent ou entravent les progrès. Pour ce faire, les leaders doivent alimenter deux forces qui ouvrent la voie aux progrès :

- les catalyseurs : des actions facilitant les projets;
- les stimulateurs : des actions interpersonnelles qui inspirent les gens.

« Selon Steven Covey (1989) : "On ne peut régler avec des paroles les problèmes causés par un comportement". Ma variante serait plutôt que la confiance n'est pas l'œuvre de paroles. J'entends par là que l'on doit plutôt présenter la confiance comme une valeur, une norme à incarner au quotidien. Cette norme doit être tissée dans la culture de l'organisation et s'intégrer à nos comportements; il faut s'assurer qu'elle règne tant chez nous que chez les autres ».

– *The Principal*, Fullan (2014)

« Pour favoriser considérablement une vie professionnelle intérieure positive, il faut d'abord éliminer les obstacles qui lui font échec. Pourquoi? Parce que si le progrès crée le bonheur et atténue la frustration, l'échec, à l'inverse, atténue le bonheur et crée la frustration, mais avec un facteur de deux dans le premier cas, et de trois dans le deuxième. »

– *The Progress Principle*, Amabile et Kramer (2011)

Les sept grands catalyseurs les plus influents sur la vie professionnelle intérieure sont :

1. **Fixer des objectifs clairs** : en expliquant l'objectif du travail et en quoi il est important pour l'équipe, l'organisation et les intervenants de l'organisation.
2. **Permettre l'autonomie** : en faisant sentir que les décisions prises seront maintenues.
3. **Fournir des ressources** : l'accès à l'équipement, aux fonds, au matériel et aux données nécessaires est la clé de la réussite.
4. **Donner suffisamment de temps** : en donnant idéalement des délais peu ou modérément serrés.
5. **Offrir son aide au travail** : en répondant à une demande de renseignements, en travaillant avec des collègues sur de nouvelles idées ou encore en mettant la main à la pâte.
6. **Apprendre des erreurs et des réussites** : en faisant face aux problèmes et aux inquiétudes, en analysant et en mettant en place des solutions pour en triompher ou en tirer des leçons.
7. **Laisser libre cours aux idées** : en écoutant attentivement, en encourageant les discussions énergiques entre différentes opinions et en respectant les critiques constructives, même quand c'est au leader qu'elles sont adressées.

Les quatre catégories d'éléments qui enrichissent directement la vie professionnelle intérieure sont :

1. **Le respect** : démontrer de la gratitude, écouter attentivement les idées des autres et leur donner du crédit; traiter les personnes avec franchise et courtoisie sont des actions de leadership respectueuses.
2. **Les encouragements** : c'est évident que l'enthousiasme du leader, combiné à des démonstrations de confiance, incite les autres à réussir.
3. **Le soutien émotionnel** : les leaders qui « donnent une place aux peines et aux frustrations des autres, mais aussi à leurs joies, atténuent les émotions négatives et amplifient les émotions positives. Il y a de l'empathie, ce qui est mieux que le simple constat. »
4. **Les rapports** : les actions des leaders qui « développent des liens de confiance mutuelle, de valorisation, voire d'affection entre collègues permettent à tous de ressentir la dimension humaine de leur environnement de travail. »

## 6. Savourer la « positivité »

« Les émotions positives, à l'instar des autres émotions, surviennent de notre interprétation des événements et des idées à mesure qu'ils se présentent. Pour les vivre, nous devons prendre le temps de trouver du positif, nous en envelopper et nous en imprégner. »

— *Positivity*, Fredrickson (2009)

« Pour certains, la méditation évoque l'image de moines, de yogis ou d'autres mots à consonance spirituelle... Pourtant la méditation n'est rien d'autre que la distance paisible nécessaire pour rassembler, visualiser et observer ses pensées. C'est aussi la capacité de créer une distance, dans le temps et dans l'espace, entre vous et les problèmes auxquels s'attaque votre esprit. Ce ne doit pas devenir un moment de vide... pour autant que votre esprit n'est pas distrait, ou plutôt pour autant que votre esprit chasse les distractions au fur et à mesure (car il y a toujours des distractions). »

— *Mastermind: How to Think Like Sherlock Holmes*, Konnikova (2013)

Barbara Fredrickson (2009, 2013) a démontré l'importance de la positivité; elle renforcerait les aptitudes à la pensée critique, à la résilience, au développement personnel ainsi qu'au bien-être et au succès. Cependant, les émotions négatives ont tendance à perdurer, alors que les émotions positives sont souvent éphémères, voire fugaces. Pour connaître les joies de la positivité, il faut créer un flux constant d'émotions positives.

Quelle quantité de positivité? Plus il y en a, mieux c'est, selon Fredrickson, mais le ratio désirable serait de trois émotions positives pour chaque émotion négative. Pour connaître ce ratio, l'auteur conseille de faire une rapide auto-évaluation de positivité sur son site ([www.PositivityRatio.com](http://www.PositivityRatio.com)), qui invite à revenir sur les pensées et émotions de la journée passée (d'hier jusqu'au moment du test) puis à répondre, sur une échelle de « pas du tout » à « énormément », à des questions de type :

- « Avez-vous ressenti de la colère, de l'agacement ou de l'ennui? »
- « Avez-vous ressenti de l'espoir, de l'optimisme ou du soutien? »
- « Avez-vous ressenti de la motivation, de la valorisation ou de l'enrichissement? »
- « Avez-vous ressenti de la tristesse, du découragement ou du mécontentement? »

Frederickson recommande de faire cette auto-évaluation régulièrement et de conserver les résultats pour comparaison, dans le cadre d'un autoapprentissage en faveur de la positivité. Pour augmenter le ratio de positivité, Fredrickson (2009) a créé une collection de stratégies fondées sur des données probantes dont l'efficacité a été démontrée sur certaines personnes. Voici quelques-unes de ces stratégies (voir le livre *Positivity* qui donne des conseils pour mettre pleinement en œuvre ces stratégies) :

- **Être ouvert :** donnez-vous le droit et prenez le temps de profiter de la richesse du moment présent. Cultivez cette « pleine conscience » en restant à l'écoute et sensible à vos expériences sensorielles.
- **Créer des relations de qualité :** il existe quatre moyens de le faire : l'engagement respectueux, le soutien, la confiance et le plaisir. Chaque interaction sociale est une bonne occasion de tisser des liens.
- **Cultiver la bonté :** accomplissez chaque jour cinq choses utiles et qui vous demandent un effort, par exemple aider un voisin à entretenir son jardin ou à peloter la neige.

« Les personnes à "l'état d'esprit fixe", qui considèrent que les attributs humains sont innés et immuables, sont peu enclines à aider les autres à se développer et s'améliorer, contrairement aux personnes à "l'état d'esprit de développement", dont les attributs peuvent être développés. »

– Keen to Help: Managers' Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching, Heslin, Vandewalle et Latham (2006)

« En mode "apprenant", on pose des **questions** qui dénotent une ouverture d'esprit, une curiosité et une créativité, et qui mènent à l'éveil, à l'apprentissage et aux solutions :

- Quels sont mes objectifs?
- Quels sont les faits?
- Comment puis-je aider?
- Que peut-on faire?

En mode "jugeant", on pose des **questions** qui dénotent une fermeture d'esprit, une tendance à la critique et une rigidité. Ces questions se concentrent sur le problème plutôt que sur les solutions et provoquent souvent des réactions défensives ou négatives, ou encore l'indifférence :

- Pourquoi n'y arrivent-ils pas?
- Comment puis-je convaincre les autres?
- Pourquoi ne gagnons-nous pas?
- Pourquoi s'en faire? »

– Shifting Mindsets: Questions that Lead to Results, Adams (2012)

- **Se trouver des divertissements :** fuyez les soucis en vous adonnant à des occupations saines.
- **Confronter ses pensées négatives :** commencez par noter vos pensées négatives typiques sur des fiches. Lisez-les à voix haute et remettez-les en question. Répétez cet exercice souvent.
- **Trouver un coin de nature :** repérez un bon nombre d'endroits à quelques pas de chez vous pour faire du sport, socialiser ou renouer avec la nature.
- **Connaître et utiliser ses forces :** faites le test en ligne gratuit à l'adresse [www.AuthenticHappiness.com](http://www.AuthenticHappiness.com) et analysez vos résultats.
- **Méditer pleinement :** approfondissez votre « pleine conscience » grâce à la méditation quotidienne.
- **Méditer sur l'amour-tendresse :** redoublez d'amabilité et de bienveillance envers les autres et vous-même.
- **Ritualiser la gratitude :** prenez conscience de la générosité des personnes qui vous entourent.
- **Visualiser l'avenir :** tenez un journal pour commencer à imaginer l'avenir.

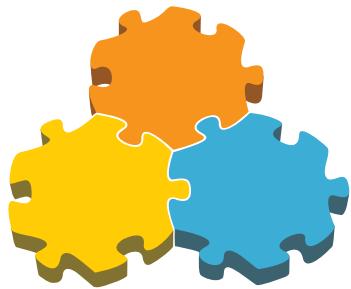
## 7. Élargir son esprit

Pendant plus de trente ans de recherches systématiques, la psychologue Carol Dweck (2006) a essayé de comprendre pourquoi certaines personnes atteignent leurs objectifs tandis que d'autres, tout aussi talentueuses, n'y parviennent pas. La réponse, selon elle, ne réside ni dans les capacités ni dans le talent, mais dans la façon que ces personnes ont de considérer leurs capacités, comme une caractéristique qui leur est propre ou comme quelque chose qui peut être développé.

Dweck s'explique en disant qu'il existe deux principales théories de l'intelligence, celle de l'état d'esprit de développement (*incremental theory*) et celle de l'état d'esprit fixe (*entity theory*) :

- **Si vous avez une conception dynamique de votre intelligence, vous adhérez à la théorie de l'état d'esprit de développement.**

Vous croyez que l'intelligence est malléable et qu'en fournissant des efforts, en étudiant avec acharnement, en approfondissant vos connaissances et en saisissant toutes les occasions de mettre votre cerveau à l'épreuve, vous deviendrez plus intelligent. En d'autres mots, votre intelligence se développe au fil du temps; elle grandit et s'adapte.



- **Si vous avez une conception de votre intelligence comme étant une entité fixe, vous adhérez à la théorie de l'état d'esprit fixe.**

Vous croyez que l'intelligence est immuable. Malgré tous vos efforts pour apprendre et développer vos connaissances et vos capacités, vous ne deviendrez ni plus ni moins intelligent.

Quel effet a notre état d'esprit sur les émotions? Comment influence-t-il notre perception, nos choix et nos actes sur le plan de l'intelligence émotionnelle? Les questions suivantes appellent à la réflexion sur le thème de l'émotion. Aidez-vous de ces questions pour réfléchir à la relation entre l'état d'esprit et le renforcement des ressources sociales. Consultez les ouvrages de référence pour savoir ce qu'en disent les chercheurs.

- **L'intelligence émotionnelle est-elle innée?** Dans quel état d'esprit se trouvent les personnes qui disent d'elles-mêmes qu'elles « ne sont pas très sociables », ou qu'elles « ne maîtrisent pas bien leurs émotions »? Dans quelle mesure les personnes ayant cette optique réussiront-elles à maîtriser leurs émotions? Qu'en pensez-vous? (Caruso et Salovey, 2004)
- **Comment vivez-vous le rejet?** Avez-vous l'impression qu'on vous juge? Ressentez-vous de l'amertume? Le rejet vous blesse-t-il, sans toutefois faire fuir votre optimisme, votre indulgence et votre envie d'apprendre et d'aller de l'avant? Pensez au pire rejet que vous ayez vécu. Essayez d'en ressentir tous les effets et visualisez-le avec un état d'esprit de développement. Quelles leçons en tirez-vous? (Dweck, 2006)
- **Comment réagissez-vous à la critique?** Quels sont les rôles de la personne qui fait la critique et de la personne qui la reçoit? Comment entendez-vous une critique qui vous est adressée? Dans quels cas rejetez-vous la critique et pourquoi? Comment pouvez-vous améliorer votre ouverture à la critique? (Stone et Heen, 2014a, 2014b)
- **Qu'est-ce que l'échec signifie pour vous?** Le voyez-vous comme une occasion d'apprendre ou une faiblesse insurmontable et irrémédiable? Laquelle de ces deux visions donne des idées à mettre en œuvre à l'avenir? Qu'implique la peur de faire des erreurs? (Edmondson, 2012)
- **Est-ce important d'avoir « l'air intelligent »?** À quel point faut-il être intelligent pour réussir dans les hautes sphères? Qu'est ce qu'être intelligent signifie pour vous? Est-ce une quantité d'expérience ou bien des capacités innées ou générales comme les facultés intellectuelles ou la mémoire? (Colvin, 2008)

### « Potentiel positif : 8 sources étonnantes

1. **Forces** : le succès entraîne le succès.
2. **Réussites passées** : le passé est source de possibilités positives.
3. **Cynisme** : derrière la méfiance, il y a toujours un désir qui demande à être réalisé.
4. **Fortes émotions** : l'approbation libère les émotions et fait place nette aux idées.
5. **Idées novatrices** : les idées nouvelles naissent dans les esprits novateurs.
6. **Relations** : des nouvelles relations naissent les nouvelles possibilités.
7. **Résistance** : l'union est l'harmonie des différences.
8. **Nouveauté** : c'est le moteur de l'apprentissage. »

– Appreciative Leadership, Whitney, Trosten Bloom et Rader (2010)

### « Structure des questions d'une interrogation appréciative

1. Le sujet affirmatif, fondé sur des valeurs, prépare le terrain.
2. L'entrée en matière nous rappelle que nous sommes sur un terrain connu.
3. La série de questionnements invite à plonger au cœur des raisons de la réussite :
  - Quelle était la situation?
  - Qui d'autre participait?
  - Quel rôle avez-vous joué?
  - Qu'avez-vous fait?
  - Qu'avez-vous ressenti?
  - Que peut-on en tirer? »

– Appreciative Leadership, Whitney, Trosten Bloom et Rader (2010)

- **De quelle façon les résultats obtenus par le passé influencent-ils les évaluations du rendement?** Quels sont les effets des résultats d'évaluations du rendement passées sur les évaluations suivantes? Comment les personnes ayant eu des résultats faibles par le passé peuvent-elles rester dans la course et améliorer leurs résultats? Quels types de questions faut-il poser? (Heslin, Latham et Vandewalle, 2005)
- **La personnalité peut-elle évoluer?** Quels sont les effets d'une optique selon laquelle les capacités des autres sont immuables, où tout est noir ou blanc? Quels sont les effets d'une optique selon laquelle la personnalité est une entité malléable? Laquelle de ces optiques a le plus de chances de déboucher sur une façon constructive de traiter les problèmes? Laquelle a le plus de chances de voir les problèmes s'accumuler et les relations prendre fin au moindre obstacle?

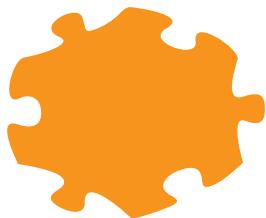
## 8. Porter un regard appréciatif

La beauté est partout : c'est le message que véhicule l'idée du « regard appréciatif ». David Cooperrider et Suresh Srivastva ont appliqué en 1987 ce concept au contexte du travail en présentant le concept de l'« interrogation appréciative », plus connu sous l'acronyme IA. L'IA est une philosophie et une approche qui encouragent les changements axés sur l'analyse et l'exploitation des forces organisationnelles, en commençant par comprendre pourquoi une organisation donnée fonctionne.

L'interrogation appréciative a connu un incroyable succès international dans un grand nombre de domaines, de secteurs et de communautés. Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom et Kae Rader (2010), spécialistes du concept, ont appliqué les principes fondamentaux de l'IA et ont développé une théorie du « leadership appréciatif », fondée sur « l'apprentissage et la reproduction de ce qui fonctionne sur un lieu de travail, et non sur l'analyse de ce qui pose problème ».

En se basant sur les études et les pratiques en milieu professionnel, elles ont extrait les cinq stratégies fondamentales grâce auxquelles le leadership appréciatif crée un environnement émotionnel positif et ainsi « libère le potentiel et améliore le rendement ». Chaque stratégie répond à un besoin de haut rendement différent.

1. **Interroger** les autres leur fait savoir que vous estimatez leur personne et leurs conseils. Êtes-vous de ceux qui questionnent ou de ceux qui répondent? Posez-vous trois fois plus de questions que vous ne donnez de directives ou de conseils?
2. **Valoriser les autres** aide ceux-ci à déterminer comment ils seront les plus utiles. Commencez votre prochaine conversation ou votre



prochaine réunion par une « entrée en matière appréciative » : demandez à chacun de raconter une situation vécue qui s'est bien déroulée depuis la dernière fois où vous vous êtes parlé. Voyez le changement opérer quand vous faites ressortir le meilleur de chacun.

3. **Faire une place** aux autres leur donne un sentiment d'appartenance. Commencez par vous : êtes-vous une personne accueillante, ouverte et tolérante? Faites-vous aussi preuve de tolérance dans votre for intérieur? Voyez-vous les gens comme des problèmes à régler ou bien vous demandez-vous quelles sont leurs forces?
4. **Trouver l'inspiration** nous montre le chemin à prendre. Commencez par vous : pensez à un moment où vous avez trouvé l'inspiration. Par qui, par quoi? Qu'est-ce qui a déclenché votre créativité? Qu'est-ce qui vous a poussé à agir? Qu'avez-vous fait?
5. **Se montrer intègre** montre que l'on attend des autres le meilleur d'eux-mêmes pour le bien commun et qu'ils peuvent faire confiance aux autres pour agir de même. Vous êtes l'exemple à suivre.

## **9. Exprimer ouvertement ses émotions**

Dans le livre *Leading with Teacher Emotions in Mind*, Kenneth Leithwood et Brenda Beatty (2008) mettent les leaders scolaires au défi de faire plus que « lire et anticiper les émotions des autres dans le but de les influencer ». Ils soutiennent qu'à la place, les leaders doivent posséder des aptitudes sociales pour « faire face à l'inconfort émotionnel », inévitable lorsqu'on demande au personnel enseignant de s'engager dans un processus collaboratif qui a pour objectif d'améliorer ses pratiques d'enseignement. Selon eux, « comprendre comment aider le personnel enseignant à garder un état émotionnel positif » est la base d'un leadership scolaire efficace.

Les leaders scolaires font preuve de ce type d'intelligence émotionnelle :

- Lorsqu'ils adoptent des pratiques associées à des approches de leadership transformationnelles, « utilisées quand une ou plusieurs personnes s'engagent auprès des autres d'une façon qui rehausse la motivation et le moral tant des leaders que des personnes qu'ils mènent ». (Burns [1978], cité par Leithwood et Beatty [2007])
- Lorsqu'ils comprennent et façonnent leurs conditions de travail, c'est-à-dire leurs « conditions de travail intérieures ».
- Lorsqu'ils donnent des pistes émotionnelles au personnel enseignant : appeler à la sincérité quant à ses émotions en offrant leur propre vulnérabilité comme base de compréhension mutuelle.

« Le travail des enseignants suscite un ensemble de ressentis (humeur, stress, obligations...) influencés de manière significative par les conditions dans lesquelles ils effectuent ce travail, conditions qui sont fortement influencées par le leadership. »

— *Leading with Teacher Emotions in Mind*, Leithwood et Beatty (2008)

« Les leaders sont des figures émotionnellement significatives dans la vie des membres du personnel enseignant, et ils ont un effet considérable sur les dispositions du personnel enseignant à s'ouvrir à des idées et des pratiques nouvelles. »

— *Leading with Teacher Emotions in Mind*, Leithwood et Beatty (2008)

« L'inspiration est la capacité de faire avancer les autres en les touchant au cœur et en leur insufflant des sources profondes de sens. »

— *The Practice of Adaptive Leadership*, Heifetz, Grashow et Linsky (2009b)

#### Une stratégie : prendre du recul

- Filmez-vous pendant que vous faites un discours ou que vous présidez une réunion d'équipe.
- Visionnez la vidéo de votre côté ou en groupe et analysez votre ton, le volume de votre voix, vos émotions et votre énergie.
- Repérez les moments d'enthousiasme, chez vous ou chez votre public.
- Repérez les moments où ni lui ni vous ne paraissiez stimulés.
- Cherchez à trouver comment améliorer votre capacité à parler avec le cœur.

— *The Practice of Adaptive Leadership*, Heifetz, Grashow et Linsky (2009b)

- Lorsqu'ils mettent en place avec le personnel enseignant de nouvelles méthodes de connaissances émotionnelles et de compréhension des autres avec courage et conviction.
- Lorsqu'ils ressentent les émotions des autres, plutôt que de simplement les imaginer.

Être un leader qui exprime ouvertement ses émotions n'est pas naturel pour tout le monde. De fait, Kouzes et Posner (2007, 2010) font remarquer qu'un bon nombre de personnes pense que les leaders doivent faire la part des choses entre travail et émotions et affronter les situations en adoptant une approche rationnelle. Cependant, ils démontrent aussi que les leaders efficaces sont ceux (comme le suggère Leithwood et Beatty) qui sont préparés émotionnellement à entrer en relation avec les autres, et donc à aborder ce qu'impliquent ces rapports, émotionnellement parlant. Si cette théorie est vraie, comment les leaders expriment-ils leurs émotions? Comment cela se traduit-il, concrètement? Les deux exemples suivants donnent des pistes de réponse, sans toutefois sous-estimer la complexité du leadership émotionnellement intelligent.

#### Écouter et parler à cœur ouvert

Le premier exemple présente le conseil de Ron Heifetz (1998), qui a développé l'audacieuse nouvelle théorie du « leadership d'adaptation », et se distingue par ses arguments convaincants sur le leadership qui tiennent compte des émotions inhérentes au changement.

Heifetz et deux autres collaborateurs, Marty Linsky et Alexander Grashow (2009b), se sont basés sur leurs années de collaboration et de pratiques auprès des leaders de divers domaines pour écrire *The Practice of Adaptive Leadership*, dans lequel ils offrent aux futurs leaders des outils et stratégies fondés sur des données probantes qui couvrent pratiquement toutes les situations.

Dans l'exemple qui suit, ils expliquent que les leaders sont responsables « d'inspirer » les autres en « réveillant les croyances et loyautés de leur cœur, non de leur esprit ». Pour inspirer les autres, il faut écouter avec le cœur et parler avec le cœur.

#### • Écoutez avec le cœur pour comprendre ce que les autres ressentent :

- Lisez entre les lignes en vous fiant à vos impressions et au langage non verbal de votre interlocuteur. Captez les sous-entendus et le sens sous-jacent pour comprendre ce qui préoccupe l'autre. Qu'est-ce qui cause l'inconfort dont vous êtes témoin?
- Écoutez avec curiosité et compassion, sans juger. Il ne suffit pas de dire que vous avez entendu l'autre ou de répéter ses propos. Vous devez pouvoir dire à la fin de la conversation que vous avez compris, et cette affirmation doit être crédible.

- Ne coupez pas les moments de silence. Ils permettent aux autres de s'imprégner de ce qui vient d'être dit et de garder leur attention. Le silence n'est pas vide de sens : vous pouvez le décoder en observant les yeux et le langage gestuel de votre interlocuteur.
- **Parlez avec le cœur pour exprimer ce que vous ressentez :**
  - Si vous prenez très à cœur les défis auxquels sont confrontés les autres, vous devez trouver une façon de le leur dire. Votre cœur doit être touché pour toucher les autres.
  - Laissez-vous envahir par cette émotion tout en la maintenant chez votre interlocuteur.
  - Modulez votre voix en portant attention à son timbre, à son volume, à son ton et à son rythme.
  - Pesez vos mots, exprimez clairement le message essentiel que vous voulez faire passer puis présentez les éléments d'appui un à la fois.

## Le leadership, une histoire de cœur

Le deuxième exemple présente le profil de la dixième « vérité » sur le leadership établi par James Kouzes et Barry Posner (2010) : « le leadership est une histoire de cœur ». Les auteurs croient que l'opinion populaire voulant que le leader gère une situation seulement avec sa tête et non avec son cœur n'est qu'un mythe. Ils donnent à cette vérité les quatre principes suivants :

1. **L'amour est le moteur du leadership.** Donnez aux autres la première place et cherchez comment répondre à leurs besoins et à leurs intérêts.
2. **Montrer son implication.** Soyez attentif, montrez votre reconnaissance, allez à la rencontre des autres, soyez à l'écoute tant des mots que des émotions, ouvrez-vous à la nouveauté, posez des questions et montrez votre désir d'apprendre.
3. **Aimer son travail.** Montrez votre enthousiasme envers les valeurs et les visions qui font la différence, réjouissez-vous chaque jour de soutenir les autres ou de former des équipes, savourez les occasions d'affronter les défis et de découvrir de nouvelles possibilités, prenez plaisir à féliciter les autres pour leur contribution aux succès.
4. **Promouvoir une attitude positive.** Pour faire face aux difficultés d'aujourd'hui et de demain, et pour garder en tête qu'après la pluie vient le beau temps. Incarnez ce séduisant proverbe et produisez l'énergie humaine pour le mettre en œuvre.

« Il n'y a pas d'intégrité ni d'honneur sans cœur. Pas d'espoir, ni de foi, ni de confiance, ni de soutien. Aucune de ces choses importantes ne peut exister sans que le cœur ne s'en mêle. Les leaders sont exemplaires quand il s'agit d'améliorer leurs résultats, tout simplement parce qu'ils tiennent toujours compte du cœur humain. »

— *The Truth about Leadership,*  
Kouzes et Posner (2010)

## 10. Prendre soin de soi

Prendre soin de soi fait partie des stratégies clés d'un leader pour créer et développer ses ressources sociales. La liste ci-dessous contient quelques-unes de ces stratégies, extraites d'ouvrages de chercheurs ou de professionnels dans le domaine du développement du leadership :

***The Human Side of Leadership, Ginsberg (2008)***, Ginsberg et Davies (2007)

« Appelons ça la physique du leadership : les positifs attirent, les négatifs repoussent. »

– *The Truth about Leadership, Kouzes et Posner (2010)*

- **Acceptez que le leadership implique des expériences émotionnelles :** attendez-vous à en rencontrer.
- **Préparez-vous :** pensez aux réactions intuitives que vous inspirent diverses situations et comprenez comment les autres peuvent les interpréter.
- **Gardez la forme :** vivez sainement. Bougez, mangez sain, faites des pauses, etc. Et bien sûr, essayez d'éviter ou de limiter les choix « moins santé ».
- **Analysez votre expression :** gardez en tête que les personnes autour de vous seront attentives à la façon dont vous exprimez vos émotions.
- **Gardez votre sang-froid :** dans la plupart des cas, vous gagnerez à prendre le temps de passer en revue les différentes solutions.
- **Rétablissement l'ordre :** les situations les plus difficiles émotionnellement peuvent se révéler très enrichissantes. Réorganisez-vous sans cesse pour vous adapter à un environnement changeant. Profitez-en pour étudier la situation et en tirer des leçons pour plus tard.
- **Communiquez et élaboriez des stratégies :** maintenir le dialogue est une pratique saine, pas seulement pour les leaders, mais pour toute l'organisation. Faites participer le plus de personnes possible à vos réflexions.
- **Faites-vous un plan émotionnel personnel :** maîtrisez les nouvelles étapes pour développer votre intelligence émotionnelle.



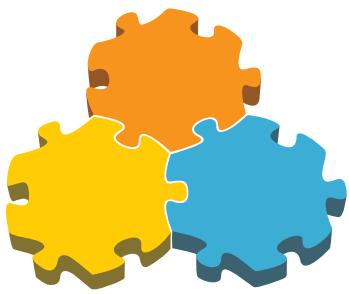


## *Leadership in a (Permanent) Crisis*, Heifetz, Grashow et Linsky (2009a)

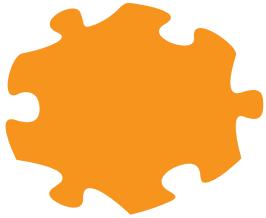
Le travail de leader exige non seulement de répondre aux situations concernant son travail, mais aussi de gérer ses pensées et ses émotions, ce qui n'est pas facile. Heifetz et ses collaborateurs soulignent que « prendre soin de soi, physiquement et psychologiquement, est primordial pour réussir ». Selon eux, « aucun objectif de leadership ne peut être atteint en se sacrifiant pour la cause ». Ils donnent les conseils suivants :

1. **Donnez-vous la permission d'être optimiste et réaliste** : cet équilibre empêchera votre optimisme de se changer en déni, et votre lucidité de devenir du cynisme.
2. **Trouvez des sanctuaires où vous pouvez réfléchir sur les événements et remettre les choses en perspective** : ce sanctuaire peut être un endroit ou une activité où vous pouvez prendre du recul et réajuster votre dialogue interne. Si, par exemple, vous avez tendance à en demander trop aux autres, vous pourrez profiter du moment pour vous demander si vous ne risquez pas d'accabler tout le monde avec vos exigences (y compris vous), ou si vous appréciez véritablement les sacrifices que vous demandez des autres.
3. **Confiez-vous à des personnes à qui vous pouvez raconter vos journées de travail et expliquez-leur les raisons pour lesquelles vous avez pris telle ou telle mesure** : dans l'idéal, votre confident ne sera pas un allié actuel de la même organisation que vous (qui risquerait un jour de ne pas partager votre point de vue), mais plutôt une personne extérieure. Le critère principal est que cette personne se soucie plus de vous que de la situation en question.
4. **Faites ressortir davantage votre côté émotionnel au travail** : le fait de montrer vos émotions au moment approprié peut être un outil de changement efficace, surtout lorsque c'est fait de façon équilibrée. Cet équilibre fait savoir aux autres que même si vos émotions sont mises à l'épreuve, vous maîtrisez la situation.
5. **Ne vous absorbez pas trop dans votre rôle** : le fait de définir votre vie par un seul projet, peu importe l'importance de votre travail pour les autres et vous-mêmes, vous rend vulnérable lorsque l'environnement change et vous éloigne des possibilités de vous épanouir.

## Pour aller plus loin : Ressources recommandées par les leaders de l'Ontario

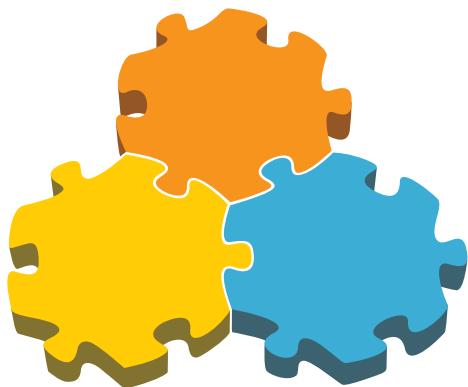


- *Appreciative Leadership: Focus on What Works to Drive Winning Performance and Build a Thriving Organization*, de Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom et Kae Rader (2010), applique les principes de l'interrogation appréciative (IA) au leadership. Les auteurs proposent des protocoles et des pratiques qui ont fait leurs preuves en décrivant les cinq stratégies fondamentales du leadership appréciatif : interroger, valoriser, faire une place aux autres, trouver l'inspiration et se montrer intègre.
- *Focus: The Hidden Driver of Excellence* de Daniel Goleman (2013a) pose un œil neuf sur l'attention, le secret de la réussite et de l'épanouissement, mais aussi « la plus rare ressource de notre siècle », selon l'auteur. Goleman s'appuie sur de riches études de cas pour démontrer que les leaders doivent développer une « triade de conscience » en mettant l'accent sur soi, sur les autres et sur le monde en général. Il explique pourquoi les leaders qui se basent sur des « pratiques intelligentes » (se préparer avec soin et rectifier le tir, entretenir des pensées et des relations positives) améliorent leur attention, acquièrent de nouvelles aptitudes, « atteignent des sommets, autrement dit, excellent ».
- *Helping Educators Grow: Strategies and Practices for Leadership Development*, d'Eleanor Drago-Severson (2012), porte principalement sur le soutien au développement et transmet le message clé suivant : le développement vers l'âge adulte est un développement de leadership. L'auteur définit le développement comme l'augmentation des capacités cognitives, émotionnelles, intrapersonnelles et interpersonnelles. Elle soutient que « les leaders qui sont en mesure de trouver par eux-mêmes la voie de ce développement sont plus à même d'en montrer le chemin aux autres ».



- *Leading with Teacher Emotions in Mind*, de Kenneth Leithwood et Brenda Beatty (2008), s'appuie sur des théories et des recherches empiriques pour montrer à quel point le bien-être émotionnel du personnel enseignant a un effet sur leur travail. Ce livre est une mine d'or qui oriente les leaders vers l'efficacité en leur faisant prendre conscience des émotions des autres. Il offre des pratiques recommandées associées à des approches de leadership transformationnelles qui suscitent généralement des émotions positives.
- *Mindfulness*, d'Ellen Langer (2009), professeure en psychologie à l'Université Harvard, présente la prédisposition des esprits qui manquent de pleine conscience (par opposition aux esprits pleinement conscients) à mettre en place une routine et d'autres comportements automatiques. L'auteur démontre que la pleine conscience est tout simplement le processus par lequel nous remarquons la nouveauté chez les autres et dans leurs idées. Elle cite un grand nombre d'études qui montrent de meilleurs résultats chez les personnes pleinement conscientes en ce qui concerne le bonheur et la réussite personnelle, interpersonnelle et professionnelle.
- *Positivity: Top-notch Research Reveals the 3-to-1 Ratio that will Change Your Life* et *Love 2.0: How Our Supreme Emotion Affects Everything We Feel, Think, Do and Become*, de la chercheuse et psychologue Barbara Fredrickson. Sa théorie de la croissance et du développement des émotions positives est au cœur même de *Positivity* (2009) et ne présente pas uniquement une étude des émotions positives, mais aussi des outils pratiques et des stratégies pour améliorer sa positivité. Dans *Love 2.0* (2013), elle puise dans ses propres recherches pour définir l'amour comme « des micro-instants d'union entre les personnes » et propose des techniques pour que chacun libère les émotions positives dans sa vie.
- *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*, de David Caruso et Peter Salovey (2004), porte sur l'importance – voire l'absolue nécessité – des émotions quand il s'agit de faire de bons choix, d'agir pour résoudre des problèmes, d'affronter le changement ou de réussir. Les auteurs donnent au lecteur des clefs d'auto-analyse pour évaluer, acquérir et développer ses aptitudes émotionnelles et les appliquer en milieu de travail pour résoudre les problèmes les plus épineux.

- *The Human Side of Leadership*, de Rick Ginsberg et Timothy Davies (2007), s'inspire d'études préliminaires (dont des entrevues avec des leaders d'horizons différents) pour présenter au lecteur la dimension émotionnelle du leadership et démontrer ses effets positifs sur les résultats individuels et organisationnels. Les auteurs offrent des outils pratiques pour mieux connaître et gérer ses émotions et s'en servir lorsqu'on doit prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer, formuler une critique et améliorer ses résultats.
- *Uplifting Leadership: How Organizations, Teams, and Communities Raise Performance*, de Andy Hargreaves, Alan Boyle et Alma Harris (2014), montre comment des leaders de divers organismes ont su motiver et stimuler le rendement de leur équipe. Les auteurs donnent à la « motivation » trois sens étroitement liés qui touchent l'engagement émotionnel et spirituel, la justice sociale et morale et un meilleur rendement dans la vie professionnelle et personnelle. En se fondant sur des études rigoureuses, ils mettent au défi les leaders de secteurs variés d'envisager comment ils peuvent combiner le savoir-faire et les données de référence pour que tout le monde en tire profit.



# Bibliographie

- Adams, M. (August, 2012). Shifting mindsets: Questions that lead to results. *Wharton Work*. The Wharton School.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Beard, A. (Mars, 2014). Mindfulness in the age of complexity: An interview with Ellen Langer. *Harvard Business Review*.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (Septembre, 2002). Crucibles of leadership. *Harvard Business Review*.
- Caprino, K. (Février, 2014). Five mindfulness steps that guarantee increased success and vitality. *Forbes Magazine*.
- Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in Organization Change and Development* (Vol. 1, pp. 129-169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Colvin, G. (2008). *Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else*. New York, NY: Penguin Books.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York, NY: Simon & Schuster Inc.
- Covey, S. M.R. (2006). *The speed of trust. The one thing that changes everything*. New York, NY: Free Press.
- David, S., & Congleton, C. (Novembre, 2013). Emotional agility. *Harvard Business Review*.
- Drago-Severson, E. (2012). *Helping educators grow: Strategies and practices for leadership development*. Boston, MA: Harvard Education Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York, NY: Random House.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*. 91.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Top-notch research reveals the 3-to-1 ratio that will change your life*. New York, NY: Three Rivers Press.
- Fredrickson, B. (2013). *Love 2.0: How our supreme emotion affects everything we feel, think, do, and become*. New York, NY: Penguin Group.
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*. 19 (3)
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ginsberg, R. (Décembre, 2008). Being the boss is hard: The emotional side of being in charge. *Phi Delta Kappan*.
- Ginsberg, R., & Davies, T. (2007). *The human side of leadership: Navigating emotions at work*. Westport, CT: Praeger.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (Novembre-décembre 1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (Mars-Avril 2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York, NY: Bantam Dell.
- Goleman, D. (2013a). *Focus: The hidden driver of excellence*. New York, NY: HarperCollins.
- Goleman, D. (Décembre, 2013b). The focused leader: How effective executives direct their own – and their organizations' – attention. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (Décembre, 2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Groysberg, B., & Abrahams, R. (Mars, 2014). Manage your work. Manage your life. *Harvard Business Review*.
- Hadfield, C. (Avril, 2014). Guide d'un astronaute pour la vie sur Terre, Libre Expression.
- Hargreaves, A., Boyle, A., & Harris, A. (2014). *Uplifting leadership: How organizations, teams, and communities raise performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. New York, NY: Routledge.
- Heifetz, R. (1998). *Leadership without easy answers*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (Juillet-août, 2009a). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009a). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. and Latham, G. P. (2006). Keen to help: Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*. 59.
- Javidan, M., J. & Walker, J. L. (2012). A whole new global mindset for leadership. *People and Strategy Journal*. 35 (2).
- Konnikova, M. (2013). *Mastermind: How to think like Sherlock Holmes*. New York, NY: Viking.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th edition). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2010). *The truth about leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Cambridge, MA: Perseus Books Group.
- Langer, E. J. (2009). *Counterclockwise*. New York, NY: Ballantine Books.
- Leithwood, K. (2012). *The Ontario leadership framework 2012 with a discussion of the research foundations*. Toronto, ON: Institute for Education Leadership.
- Leithwood, K. (2013). *Strong districts & their leadership*. Toronto, ON: Institute for Education Leadership.
- Leithwood, K. & Beatty, B. (2008). *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lindquist, K. A. & Barrett, L. F. (2008). Constructing emotion: The experience of fear as a conceptual act. *Psychological Science*. 19 (9).
- Ministère de l'Éducation de l'Ontario. (2013). *En conversation. Des relations saines : le fondement d'un climat positif à l'école – Entrevue avec Megan Tschannen-Moran*. Toronto (Ontario) : auteur.
- Riel, J. (2009). 'Wicked problems.' In R. Martin, *The design of business*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9 (3).
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco, CA: W.H. Freeman.
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York, NY: Knopf.
- Stone, D. & Heen, S. (Printemps, 2014a). Difficult conversations 2.0: Thanks for the feedback. *Rotman Management*.
- Stone, D. & Heen, S. (2014b). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. New York, NY: Penguin Group.
- Thomas, R. J. (2008). *Crucibles of leadership: How to learn from experience to become a great leader*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Rader, K. (2010). Appreciative leadership: Focus on what works to drive winning performance and build a thriving organization. New York, NY: McGraw Hill.



## Notes