



Ontario Institute for Education Leadership
L'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

Ontario Leaders Collaborating for Student Achievement, Equity and Well-being
La collaboration des leaders en Ontario assure la réussite, l'équité et le bien-être des élèves.

RENFORCER SES RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP D'ORDRE SOCIAL

Guide de réflexion sur la connaissance de soi
pour les leaders au sein des conseils scolaires
publics

Module 3

Ressources personnelles en leadership d'ordre social

Perception des émotions

Gestion des émotions

Réactions émotives appropriées

« L'intelligence émotionnelle traverse une organisation comme l'électricité sur les fils téléphoniques. ... Le leadership émotionnel, ce n'est pas seulement mettre un visage de jeu à tous les jours. Cela signifie comprendre votre impact sur les autres - puis ajuster votre style en conséquence. Il s'agit d'un processus difficile de découverte de soi, mais essentiel avant de pouvoir assumer vos responsabilités de leadership. »

Source: 'Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance'
(Goleman, Boyatzis et McKee, 2001)
(traduction libre)

UTILISATION DU GUIDE DE RÉFLEXION

Ce guide de réflexion vise à aider les leaders à renforcer leurs ressources personnelles en leadership. Il peut être utilisé individuellement pour faciliter la réflexion personnelle et repérer les points à améliorer. Toutefois, si les activités sont réalisées à plusieurs (avec collègues, mentoré ou mentor, ou accompagnatrice ou accompagnateur), l'apprentissage en sera grandement amélioré.

C'est une ressource d'apprentissage professionnel ouverte qui est enrichie par les personnes participantes. Celles-ci sont donc encouragées à faire appel à leur vécu et à leurs origines diverses pour que l'apprentissage soit culturellement pertinent et adapté.

Il est recommandé d'utiliser ce guide avec les présentations 3.1, 3.2 et 3.3 qui figurent dans la section « Ressources personnelles en leadership » du [site Web de l'Institut de leadership en éducation \(ILE\)](#).

Dans plusieurs activités du document, on fait référence aux ouvrages *Onward: Cultivating Emotional Resilience in Educators* et *The Onward Workbook: Daily Activities to Cultivate your Emotional Resilience and Thrive*, par Elena Aguilar (disponible en anglais seulement). Ce sont des publications qui aident éducatrices et éducateurs à approfondir leur apprentissage et leur perfectionnement. Des liens menant vers d'autres ressources sont également fournis tout au long de la série.

APPRENTISSAGES

CADRE DE LEADERSHIP DE L'ONTARIO (CLO)

En 2007, l'ILE présentait le CLO.

Ce document a diverses visées distinctes :

1. inspirer une vision partagée du leadership dans les écoles et les conseils scolaires;
2. promouvoir l'utilisation d'un langage commun qui favorise la compréhension du leadership et du rôle que doit remplir un leader au sein d'une école ou d'un conseil scolaire;
3. définir les pratiques et les ressources personnelles en leadership qui sont la marque d'un leadership efficace;
4. servir de guide pour la conception et la mise en œuvre d'initiatives d'apprentissage et de perfectionnement professionnels à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système;
5. identifier les caractéristiques des écoles et des conseils scolaires les plus performants telles que définies dans le *Cadre d'efficacité pour la réussite de chaque élève à l'école de langue française (M-12)* et le *Cadre d'efficacité à l'intention des conseils scolaires de langue française*;
6. faciliter le recrutement, le perfectionnement, la sélection et la rétention en poste des leaders scolaires et des leaders du système.

[Cadre de leadership de l'Ontario 2012 : une discussion relative aux fondements de la recherche](#)

PARTIE A : LES RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP, QU'EST-CE QUE C'EST?

Les cinq domaines circonscrits dans le Cadre de leadership de l'Ontario (CLO) reposent sur les ressources personnelles en leadership, qui – comme l'ont démontré des études – sont des traits et des qualités caractérisant les leaders efficaces. On les divise en trois catégories (les ressources cognitives, sociales et psychologiques), qui regroupent plusieurs ressources que les leaders peuvent renforcer grâce à des activités d'apprentissage ciblées.

Psychologiques

- Optimisme
- Auto-efficacité
- Résilience
- Proactivité

Cognitives

- Capacité de résolution de problèmes
- Connaissance des pratiques efficaces dans l'école et la salle de classe qui ont un effet direct sur l'apprentissage des élèves
- Pensée systémique

Sociales

- Percevoir les émotions
- Gérer les émotions
- Réactions émotionnelles appropriées

[Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\) : guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario](#)

Les ressources sociales, qu'est-ce que c'est?

Perception des émotions	Gestion des émotions	Réactions émotionnelles appropriées
• Reconnaître ses propres réactions émotionnelles. • Discerner les réactions émotionnelles d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux.	• Réfléchir sur ses propres réactions émotionnelles et sur leurs conséquences potentielles. • Convaincre d'autres personnes à réfléchir sur leurs réactions.	• Savoir maîtriser les émotions susceptibles d'influer sur ses actions. • Pouvoir aider les autres à maîtriser leurs émotions, dans leur propre intérêt.

[Cadre de leadership de l'Ontario \(CLO\) : guide à l'intention des leaders scolaires et des leaders du système pour la mise en application du Cadre de leadership de l'Ontario](#), page 24.

Passer des idées à l'action – [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotionnelles appropriées](#), page 2

La peur est une émotion si puissante pour nous que quand nous la laissons prendre le dessus, elle chasse la compassion de notre cœur. – Saint Thomas d'Aquin

Explorer vos ressources personnelles en leadership d'ordre social

Outil d'autoréflexion de l'Institut de leadership en éducation de l'Ontario

1. Cliquez sur « [Outils d'autoréflexion](#) ».
2. Créez un compte et choisissez un mot de passe.
3. Choisissez l'outil qui correspond à votre profil.
4. Remplissez la section sur les ressources personnelles en leadership d'ordre social.
5. Enregistrez vos réponses et faites l'exercice ci-dessous.

« 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. »

[Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotives appropriées, page 18](#)

Exercice de réflexion

1. Laquelle des ressources personnelles en leadership d'ordre social maîtrisez-vous le mieux? Comment se manifeste-t-elle?

2. Quelle ressource personnelle en leadership d'ordre social aimeriez-vous acquérir ou renforcer? Pourquoi?

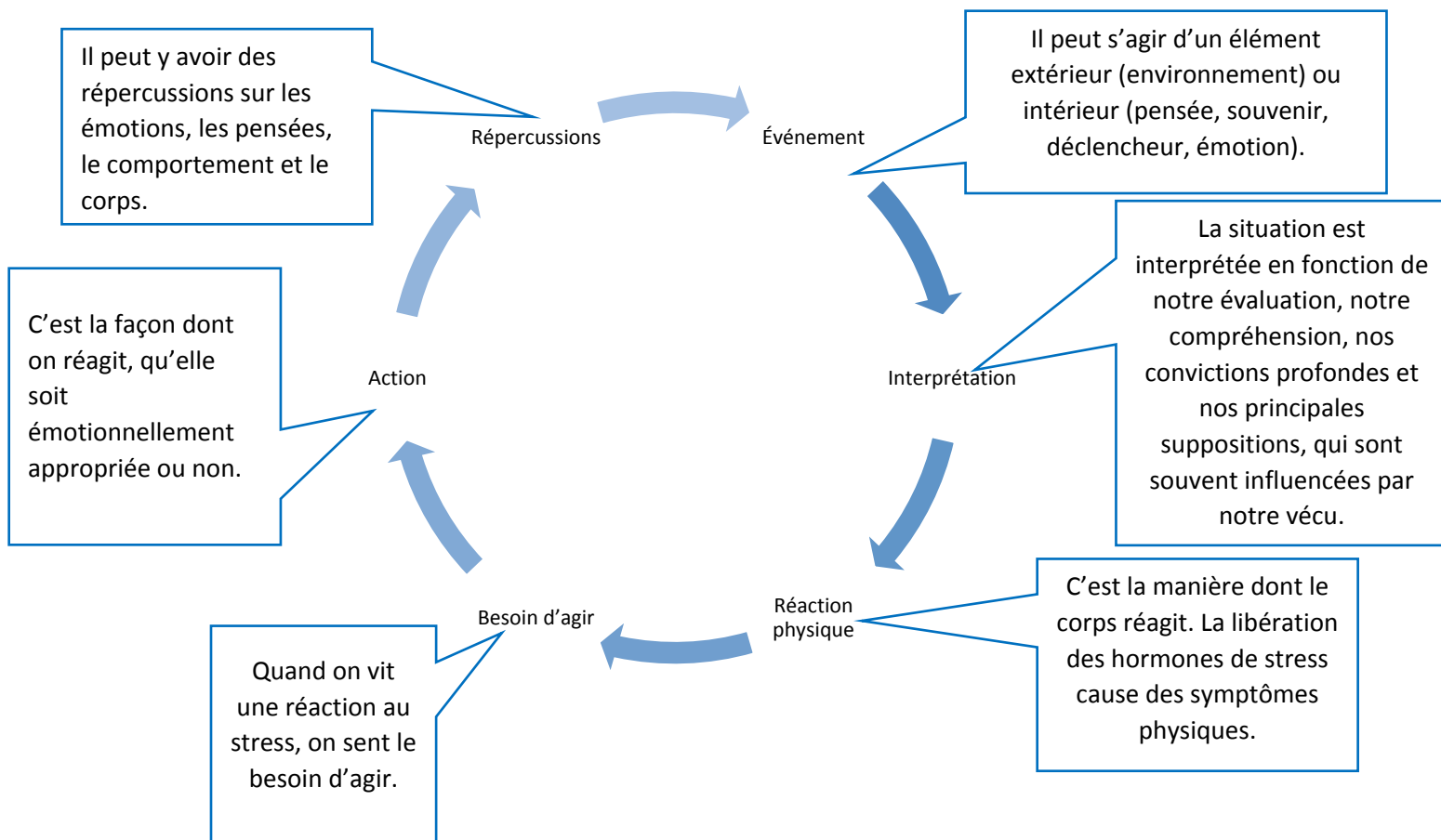
PARTIE B : COMPRENDRE LES ÉMOTIONS

D'après le bulletin *Passer des idées à l'action* n° 7, soit [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotionnelles appropriées](#), 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 ». (p. 2)

SECTION 1 : PERCEPTION DES ÉMOTIONS

PARTIE A – LE CYCLE DE L'ÉMOTION

Le cycle de l'émotion est un excellent outil de développement. Grâce à lui, on peut par exemple comprendre comment les émotions nous renseignent sur notre façon de gérer le quotidien. L'activité qui suit vous sera utile en ce sens.



Adaptation de : <http://www.onwardthebook.com/wp-content/uploads/2018/04/cycle-of-Emotion.pdf>

Gérer le cycle de l'émotion

Dans *Onward*, Elena Aguilar affirme que les émotions ne sont ni bonnes ni mauvaises, mais que « la façon dont on y réagit peut être positive ou problématique » (p. 50). C'est pourquoi il est essentiel de bien comprendre le cycle que suivent les émotions. En faisant cet exercice régulièrement, vous vous familiariserez avec vos émotions et les éventuels points de friction.

Pour en savoir plus sur le cycle de l'émotion d'Elena Aguilar, consultez les pages 47 à 50 d'*Onward* ou lisez [Functions of Emotions](https://www.onwardthebook.com/wp-content/uploads/2018/09/Get-To-Know-An-Emotion-Cycle.pdf).

Exemple pour comprendre le cycle de l'émotion

La mise en situation suivante est hypothétique et a été créée pour les besoins de cette activité. Elle a été adaptée de cette source : <https://www.onwardthebook.com/wp-content/uploads/2018/09/Get-To-Know-An-Emotion-Cycle.pdf>.

Que s'est-il passé? *J'étais très en colère quand une mère de famille est entrée en trombe dans mon bureau en exigeant de me parler. J'ai senti qu'elle était agitée et mécontente. L'émotion que j'ai ressentie était la colère, à une intensité de 9.*

DESCRIPTION

1. **Événement déclencheur :** Quel événement a déclenché ce cycle? On répond ici aux questions « qui, quoi, quand et où ».
La mère d'un élève est débarquée dans mon bureau en exigeant de me parler.
2. **Interprétation :** Comment avez-vous interprété l'événement? On répond ici à la question « pourquoi ».
J'ai senti qu'elle remettait encore en question une de mes décisions. Ce n'est pas la première fois qu'elle réagit de cette façon à un message que j'envoie à la maison. Elle m'a déjà laissé des messages vocaux où elle critiquait mon leadership, elle a appelé le conseil scolaire pour parler à quelqu'un de la haute direction ou de la surintendance, elle a appelé notre conseiller scolaire et elle a souvent essayé de me rabaisser en public. Dans ce cas-ci, elle se tenait dans l'entrée de mon bureau, le regard furieux, impatiente d'entendre ma réponse.
3. **Réaction physique :** Que s'est-il passé dans votre corps?
J'ai senti mon estomac se nouer, ma respiration s'accélérer, et tout mon corps se raidir.
4. **Besoin d'agir :** Qu'avez-vous voulu faire?
Le comportement négatif que j'ai perçu chez la mère m'a donné envie de quitter mon bureau d'une manière ou d'une autre. Je voulais qu'elle s'en aille.
5. **Action :** Qu'avez-vous fait en réalité? Qu'avez-vous dit? Soyez précis.
J'ai perdu mon sang-froid. Je lui ai dit que j'en avais assez de ses tentatives de contestation. Je ne l'ai pas laissée parler. Je suis sorti précipitamment de mon bureau, en lui disant de quitter les lieux. Je suis sorti par la porte arrière de l'école pour être tranquille.
6. **Répercussions :** Quelle a été la conséquence de la situation et de votre réaction?
Je n'ai pas arrêté d'y penser toute la journée, donc j'ai eu du mal à me concentrer sur le quotidien de l'école. Je sentais que je n'étais pas moi-même dans mes échanges avec le personnel. Je m'en suis voulu de ne pas avoir pu désamorcer la situation.

RÉFLEXION

D'après vous, quel moment du cycle d'émotion était le plus propice à un changement? Qu'est-ce que vous auriez pu faire pour vivre la situation différemment? *Je pense que j'aurais pu intervenir si j'avais maîtrisé mes réactions physiques. Si j'avais été plus calme, j'aurais pu lui demander pourquoi elle était contrariée.*

Repensez à la manière dont vous avez interprété l'événement (étape 2). Y avait-il d'autres façons de voir les choses? En quoi une interprétation différente aurait-elle pu changer votre expérience émotionnelle? *Peut-être que la mère de l'élève était agitée à cause d'un problème grave à l'école dont je n'avais pas connaissance. Je ne savais pas du tout qu'elle était là parce qu'elle était terrifiée par les crises de panique de sa fille et ne savait pas comment gérer ça. En fait, elle appelait à l'aide. J'aurais dû lui donner le bénéfice du doute malgré notre passé tumultueux. J'aurais dû m'efforcer davantage de comprendre la raison de son agitation.*

Si vous avez eu une réaction physique intense (gros mal de tête, pleurs, tremblements), vous devrez très probablement commencer par l'aspect physiologique. Quand le corps est en état d'alerte, il est impossible de penser de manière rationnelle. Lorsque vous éprouvez une réaction physique intense, que pouvez-vous faire dans l'immédiat? *Sur le coup, je pourrais prendre de grandes respirations, car c'est un exercice qui m'aide toujours. Je crois que je vais me mettre une note sur mon écran d'ordinateur qui dit « Respire! » et « Reste calme »; ça m'incitera à le faire dans les situations difficiles. Je pourrais aussi me rappeler que cette mère est là pour son enfant, et qu'il est de mon devoir, au bout du compte, de lui apporter du soutien.*

Maîtriser le cycle de l'émotion

Tiré de *The Onward Workbook: Daily Activities to Cultivate Your Emotional Resilience and Thrive* d'Elena Aguilar. © 2018 d'Elena Aguilar. Reproduction autorisée.

Cet exercice gagne à être refait encore et encore. Vous trouverez le gabarit ici :

<https://www.onwardthebook.com/wp-content/uploads/2018/09/Get-To-Know-An-Emotion-Cycle.pdf>

Pensez à une expérience émotionnelle que vous avez récemment vécue, et sur laquelle vous voulez revenir. En quelques phrases, expliquez ce qui s'est passé :

Indiquez l'émotion ressentie et son degré d'intensité :

DESCRIPTION

1. Événement déclencheur : Quel événement a déclenché ce cycle? On répond ici aux questions « qui, quoi, quand et où ».

2. Interprétation : Comment avez-vous interprété l'événement? On répond ici à la question « pourquoi ».

3. Réaction physique : Que s'est-il passé dans votre corps?

4. Besoin d'agir : Qu'avez-vous voulu faire?

5. Action : Qu'avez-vous fait en réalité? Qu'avez-vous dit? Soyez précis.

6. Répercussions : Quelle a été la conséquence de la situation et de votre réaction?

RÉFLEXION

D'après vous, quel moment du cycle d'émotion était le plus propice à un changement? Qu'est-ce que vous auriez pu faire pour vivre la situation différemment?

Repensez à la manière dont vous avez interprété l'événement (étape 2). Y avait-il d'autres façons de voir les choses? En quoi une interprétation différente aurait-elle pu changer votre expérience émotionnelle?

Si vous avez eu une réaction physique intense (gros mal de tête, pleurs, tremblements), vous devrez très probablement commencer par l'aspect physiologique. Quand le corps est en état d'alerte, il est impossible de penser de manière rationnelle. Lorsque vous éprouvez une réaction physique intense, que pouvez-vous faire dans l'immédiat?

PARTIE B – LES ÉMOTIONS FONDAMENTALES

D'après Elena Aguilar, il y a huit catégories d'émotions : la peur, la colère, la tristesse, la honte, la jalousie, le dégoût, la joie et l'amour. Servez-vous de la liste aux pages 10 et 11 de ce guide pour savoir précisément quelle émotion vous ressentez. Cet exercice est particulièrement utile si l'émotion vous met mal à l'aise. Il est plus facile de recadrer les choses quand on sait exactement ce qu'on ressent.

Sonder la profondeur de l'émotion

Parcourez la liste aux pages 10 et 11 de ce guide. La mise en situation suivante vous aidera à déterminer les émotions ressenties par la candidate au poste de direction d'école, et à en mesurer la profondeur.

Mise en situation : Vous fondez beaucoup d'espoir dans votre candidature au poste de direction d'école même si c'est votre troisième tentative. Il y a beaucoup de bonnes candidates et de bons candidats, mais votre direction d'école ne cesse de vous dire que vous serez forcément sélectionnée cette fois-ci. Vous avez fait tout ce qu'on vous demandait, et vous attendez avec impatience d'être appelée. Votre surintendant vous appelle pour vous annoncer que vous n'avez pas été choisie. Vous êtes anéantie.

Exemple

Pensée initiale : Je suis fâchée de ne pas avoir été sélectionnée. Maintenant, je remets en question mes compétences et la mesure dans laquelle j'ai fait confiance aux autres pour me soutenir. Émotions : colère et tristesse.

Déconstruction de la pensée : Au début, il se peut que la colère et la tristesse prennent toute la place. Ma colère se décline en différents sentiments (exaspération, rancune, frustration, fureur, indignation) et de la tristesse (défaite, déception, découragement, démoralisation, rejet). En creusant un peu plus, je me rends compte que je ressens aussi de la honte (humiliation, discrédit). Cette connaissance peut soit me donner du pouvoir, soit me faire perdre confiance en moi et abandonner. Si j'abandonne, quelles sont mes options - rester dans mon rôle actuel ou quoi? Une autre option est de m'efforcer d'avancer en recadrant mes émotions. Si je m'arrêtais devant la colère ou la tristesse, j'aurais échoué à saisir toute la profondeur de la situation et à rater une opportunité de croissance.

LES ÉMOTIONS FONDAMENTALES (traduction libre)

Émotion fondamentale	Peur	Colère	Tristesse	Honte
<i>Étiquette commune pour cette émotion</i>	Agité Alarmé Anxieux Concerné Consterné Craintif Désespéré Effrayé Horrifié Hystérique Impatient Incertain Inquiet Nerveux Paniqué Peur Sous le choc Tendu Terrifié Timide Préoccupé	Aggravé Agité Agacé Amer Contentieux Contrarié Cruel Destructeur Exaspéré Explosif Frustré Furieux Grincheux Hostile Impatient Indigné Irritable Irrité Isolé Malveillant	Abattu Affligé de chagrin Aliéné Angoissé Consterné Déprimé Désespéré Découragé Déçu Douloureux Écrasé Ennuyé Éperdu Incertain Isolé Malheureux Mécontent Mélancolique Misérable Morose	Avoir du regret Chagriné Contrit Coupable Dévalorisé Dégradé Désapprobateur Dédaigneux Dégoûté de soi Déshonoré Embarrassé Humilié Infâme Ignoble Invalidé Mauvaise réputation Mépris de soi Méprisant Mortifié

Émotion fondamentale	Peur	Colère	Tristesse	Honte
		Méprisant (autre que pour soi-même) Mécontent Moyenne Odieux Outré Urgent Vengeur	Négligé Opprimé Pessimiste Pitoyable Rejeté Seul Sombre Tragique Vaincu	Non conforme Plein de remords Triste Scandalisé Stigmatisé

Emotion fondamentale	Jalousie	Dégoûté	Joie	Amour
<i>Étiquette commune pour cette émotion</i>	Avare Compétitif Dépourvu Donner à contre cœur Envieux Irrité Jaloux Méfiant Petit Possessif Vorace Rival Surprotecteur	Consterné Décroché Dégoûté Écœuré Extrapolés Insulté Intolérant Malade Offensé Rejeté Repoussé Révolté Sous le choc	Agréable Aimable Amusé Bienheureux Désireux Éclatant Enthousiaste Enchanté Enthousiasme Euphorique Exalté Excité Facilité Fierté Gratifié Harmonieux Heureux Impliqué Intéressé Jouissance Joyeux Optimiste Paisible Pétillant Plaisir Radieux Ravi Satisfait Savouré Significatif Soulagé Triomphant Zélé	Accepté Admiré Adoré Affectueux Aimé Allégeance Amitié Appartenance Bonté Chaleureux Compassion Confiance Dépendance Dévoué Empathique Envie Fidèle Gentil Lié Passionné Protecteur Respectueux Sympathique Tendre Vulnérable

Outil à télécharger gratuitement ici : <http://www.onwardthebook.com/wp-content/uploads/2018/09/The-Core-Emotions.pdf>

Faire preuve de précision en présence d'une émotion difficile

Pensez à une situation où vous avez ressenti une émotion difficile. En utilisant les huit émotions fondamentales de la liste aux pages 10 et 11 (peur, colère, tristesse, honte, jalousie, dégoût, joie et amour), décrivez votre pensée initiale.

Toujours à partir de la liste aux pages 10 et 11, creusez l'émotion ressentie en choisissant plusieurs descriptifs qui vous interpellent. Par exemple, si vous avez ressenti de la peur, vous pouvez préciser les choses en sélectionnant l'appréhension, l'inquiétude et l'incertitude. Énumérez précisément les émotions que vous avez ressenties.

Percevoir les émotions des autres

Les exercices sur le cycle de l'émotion et les émotions fondamentales sont là pour vous aider à mettre le doigt sur ce que vous ressentez. Moins vous aurez peur de nommer vos émotions, moins vous aurez peur de demander aux autres de nommer les leurs. Il se peut aussi que vous sachiez mieux reconnaître les émotions des autres. Il est essentiel de savoir le faire, en portant attention aux signes verbaux et non verbaux.

La majeure partie de la communication étant non verbale, on pourrait penser qu'il est facile de deviner l'état émotionnel d'une personne. En réalité, les signes non verbaux comme les expressions faciales ou le langage corporel ne traduisent pas toujours les véritables émotions d'une personne. Par exemple, quand la mère d'un élève est entrée en trombe dans le bureau de la direction d'école, son agitation a été interprétée par la direction d'école comme une attaque envers son leadership, alors qu'en réalité, la mère était inquiète pour son enfant. Les signes non verbaux sont filtrés par un ensemble de facteurs, dont l'expérience personnelle, les expressions culturelles et les préjugés implicites. Dans *Les 7 habitudes des gens efficaces*, Stephen Covey adhère au principe selon lequel il faut chercher d'abord à comprendre. Quand on tente de percevoir les émotions

des autres, il est primordial d'ouvrir son cœur et son esprit afin d'éviter les malentendus.

SECTION 2 : GESTION DES ÉMOTIONS

Partie A – Transformer les émotions désagréables en pensées productives

Lisez les pages 62 à 67 d'*Onward* ou visionnez la vidéo [*How to Control your Emotions and Use Them to your Advantage*](#), narrée par la conférencière Juna Mustad.

La mise en situation à la page 9 de ce guide, où l'on parle d'une tentative ratée d'obtenir un poste de direction d'école, portait sur trois émotions fondamentales : la colère, la tristesse et la honte.

EXEMPLE

La colère : Bien qu'il soit normal d'éprouver de la colère quand on a un sentiment de rejet, il est important de la surmonter en adoptant une attitude positive. La colère peut être une émotion productive lorsqu'elle ne nous suffoque pas et qu'on s'en sert comme un tremplin.

Pensées productives : Je vais transformer ma colère en motivation (auto-efficacité). Pour ma prochaine entrevue, je vais me préparer avec un accompagnateur (résilience). Je vais participer à une séance de compte rendu pour déterminer les prochaines étapes (proactivité). Je sais que je porte précisément le chapeau que je devrais porter à l'heure actuelle (optimisme).

La tristesse : Si la tristesse est une émotion tout à fait normale quand nous ressentons de la frustration et de l'indignation, il est important de la recadrer.

Pensées productives : J'ai un sentiment de rejet ou de défaite, mais je dois faire preuve d'*optimisme* quant à mes perspectives d'avenir. Je vais faire preuve de *proactivité* et continuer de travailler fort pour être la meilleure version de moi-même tous les jours. Je vais réfléchir à tous mes échecs précédents et aux façons dont j'ai surmonté l'adversité grâce à ma *résilience*. Je vais renforcer mon sentiment d'*auto-efficacité* en continuant de prendre des risques justifiés qui vont accroître ma confiance en moi.

La honte : Lorsqu'une personne n'obtient pas les résultats voulus, elle peut se sentir humiliée ou discréditée. Il est essentiel de mettre les émotions de côté et de faire preuve de pragmatisme. Le recours au dialogue intérieur positif aidera à recadrer ces émotions.

Pensées productives : Je n'aurais pas accompli tout ce que j'ai accompli au fil de ma carrière sans de solides compétences (auto-efficacité). Il y a quelque chose de mieux qui m'attend (optimisme). Je n'ai pas à me sentir humilié si j'ai eu le

courage de foncer (auto-efficacité). J'ai déjà vécu de l'adversité, et ça m'a fait grandir (résilience).

Le scénario suivant vous aidera à gérer vos émotions difficiles et à les transformer en pensées productives :

Vous travaillez très fort pour que tout le monde à l'école se sente inclus. Votre leadership est synonyme d'équité : c'est pourquoi vous convoitez le poste de direction d'école. Vous croyez que votre personnel a bien intégré les principes de la pédagogie pertinente et sensible sur le plan culturel à de multiples champs d'études. Vous êtes très fière de ce qu'il a accompli en peu de temps. Cependant, vous êtes dévastée à l'idée qu'un enseignant a appelé la surintendante et le conseiller scolaire pour se plaindre du fait que les élèves perdent leur temps à apprendre des notions inutiles. Vous vous sentez prise de court. Il s'adonne que ce n'est pas le seul membre du personnel à avoir cette opinion. Quelles émotions devez-vous gérer avant de résoudre le problème? Quelles pensées devez-vous recadrer?

Nommez différentes émotions (voir les pages 10 et 11 de ce guide) que vous seriez susceptible de ressentir et déterminez quelles pensées productives vous aideraient à aller de l'avant. Utilisez vos ressources personnelles en leadership d'ordre psychologique (optimisme, résilience, auto-efficacité et proactivité) pour vous guider.

Partie B – Distorsions cognitives

Les distorsions cognitives (pensées désordonnées ou pièges mentaux) peuvent alimenter les émotions désagréables et nous donner de la difficulté à surmonter une situation difficile.

Pour en savoir plus sur les distorsions cognitives, faites les exercices *Recognizing Cognitive Distortions* (p. 121-123) et *Interrupting Distorted Thoughts* (p. 172-173) de l'*Onward Workbook*. Vous pouvez aussi consulter une liste de pièges mentaux sur le site d'[Anxiété Canada](#).

ACTIVITÉ : Recadrer une distorsion cognitive**EXEMPLE**

Ma principale distorsion cognitive est la personnalisation. Si quelqu'un se plaint des activités prévues durant la journée pédagogique, j'ai l'impression que cette personne est fâchée contre moi parce que c'est moi le directeur d'école. Ça joue sur mes émotions, parce que j'essaie de compenser en disant « oui » quand cette personne me demande quelque chose par la suite. Je suis ensuite déçu de mon comportement. J'aimerais plutôt être capable de ne pas en faire une affaire personnelle, de ne pas céder et d'être compatissant envers moi-même. J'aimerais me dire des choses positives, par exemple : « Je ne suis que le messenger », « Je n'ai pas à plaire à tout le monde » ou « J'ai commis une erreur. Ce n'est pas une raison pour me flageller. J'ai fait du mieux que j'ai pu dans les circonstances. »

En quoi les distorsions cognitives de cette direction d'école jouent-elles sur ses émotions? Que devrait-elle plutôt se dire?

Partie C – La pleine conscience pour gérer ses émotions

Pour bien gérer nos émotions, il est essentiel de pratiquer la pleine conscience. Quand on l'intègre à notre quotidien, il est plus facile d'y avoir recours lorsqu'on ressent du stress ou qu'on se retrouve dans une situation difficile.

Lisez [cet article sur la pleine conscience](#) (ou [celui-ci](#)) et visionnez [cette vidéo sur la façon dont la pleine conscience modifie notre cerveau affectif](#). Ensuite, lisez les pages 126 à 138 d'*Onward* et faites les activités suivantes de l'ouvrage *Onward Workbook* : *Body Scan* (p. 98), *Grounding Exercise* (p. 120) et *How to Breathe* (p. 114-115), ou regardez les vidéos ci-dessous. Si c'est possible, faites les activités pertinentes au chapitre 5 de l'*Onward Workbook*.

Ressource 1 : Balayage corporel – https://youtu.be/ihwcw_ofuME (3 min 26 s)

Qu'est-ce que cette activité vous a révélé sur vos niveaux de stress?

Ressource 2 : Exercice de relaxation – <https://youtu.be/8lM8pgMgjEs> (1 min 51 s)

Cet exercice vous a-t-il apporté de la quiétude? Quand utiliseriez-vous cette technique?

Ressource 3 : Comment respirer – <https://youtu.be/lDnnKVGxabA> (2 min 6 s)

Comment vous rappellerez-vous de respirer pour gérer vos émotions?

Visionnez les vidéos ci-dessous ou d'autres vidéos sur la pleine conscience.

Respiration 2-1 – <https://youtu.be/CQjGqtH-2YI> (4 min 16 s)

Respiration 4-4-4 – <https://www.youtube.com/watch?v=tEmt1Znux58> (2 min 47 s)

Respiration 4-2-6 – <https://www.youtube.com/watch?v=pmK76hOamXQ> (2 min 26 s)

Quelles ressources utiliseriez-vous pour gérer vos émotions, et pourquoi?

SECTION 3 : RÉACTIONS ÉMOTIONNELLES APPROPRIÉES

Pour avoir des réactions émotionnelles appropriées, il est essentiel de contrôler les émotions qui guident nos gestes.

Partie A – Analyse des déclencheurs

Si l'on comprend nos déclencheurs, on est plus susceptible d'avoir des réactions émotionnelles appropriées. L'exercice ci-dessous vous aidera à avoir de telles réactions tout en faisant preuve de proactivité et d'empathie.

Ce qui m'irrite	<i>Me faire poser des questions sur mes décisions.</i>
Mon interprétation de la situation	<i>Quand on me pose des questions sur mes décisions, j'ai l'impression qu'on fait exprès de me faire mal paraître.</i>
Quelle est ma réaction habituelle?	<i>J'ai tendance à me choquer ou à être sarcastique. J'essaye de « les remettre à leur place ».</i>
Pourquoi est-ce que je réagis ainsi?	<i>Je sens qu'on attaque mon autorité. J'essaye donc de contrôler la situation en étant sarcastique et en humiliant l'autre personne.</i>
Autres façons de voir les choses	→ <i>Il se peut que je sois insensible ou raide dans ma façon de communiquer. La personne réagit peut-être en conséquence.</i> → <i>La personne vit peut-être des frustrations liées à des décisions prises précédemment et à leurs conséquences. Mes décisions ont pu lui faire ressentir de la détresse.</i> → <i>Ce n'est pas tout le monde qui pense comme moi. La présence de personnes aux idées différentes m'aide à revoir mes valeurs et mes décisions – et à déterminer comment je peux convaincre les autres.</i>
Comment aimerais-je réagir?	→ <i>J'aimerais prendre le temps de respirer et remercier la personne pour ses commentaires.</i> → <i>Je pourrais revenir sur ma décision ou la maintenir. Dans tous les cas, je dois la communiquer de façon respectueuse.</i> → <i>Si ma façon de communiquer était inappropriée, je dois m'excuser et promettre de m'améliorer – puis m'efforcer de le faire.</i>
Quelles ressources pourrais-je utiliser?	→ <i>Techniques de respiration, exercice de relaxation, balayage corporel.</i> → <i>Me familiariser avec mes déclencheurs, analyser mes pensées désordonnées.</i> → <i>Jeu de rôle avec un proche (amie ou ami, collègue, mentoré ou mentor).</i>

Faites l'exercice suivant en vous basant sur l'exemple ci-dessus :

Ce qui m'irrite	
Mon interprétation de la situation	
Quelle est ma réaction habituelle?	
Pourquoi est-ce que je réagis ainsi?	
Autres façons de voir les choses	
Comment aimerais-je réagir?	
Quelles ressources pourrais-je utiliser?	

Cet exercice est inspiré des outils qui peuvent être téléchargés gratuitement ici : www.onwardthebook.com.

Partie B – Intelligence émotionnelle

Dans le bulletin *Passer des idées à l'action* – [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotives appropriées](#), on cite Daniel Goleman, qui dit que l'intelligence émotionnelle « représente l'essence des ressources personnelles en leadership social » (p. 4). L'intelligence émotionnelle comprend quatre volets : la conscience de soi, l'autogestion, la conscience sociale et la gestion des habiletés sociales. Pour être mieux en mesure d'avoir des réactions émotives appropriées, il est essentiel de comprendre ces volets et de déterminer sur quoi l'on doit se concentrer.

Lisez les pages 4 à 6 du bulletin *Passer des idées à l'action* – [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotives appropriées](#) et les pages 50 à 52 de l'ouvrage *Onward*. Faites ensuite le [test sur l'intelligence émotionnelle](#).

D'après les résultats du test, avez-vous des lacunes à combler ou des forces sur lesquelles miser?

En quoi ce savoir vous aidera-t-il à avoir des réactions émotives appropriées?

SECTION 4 : RENFORCEMENT DES RESSOURCES PERSONNELLES EN LEADERSHIP D'ORDRE SOCIAL

Partie A – Outil d'autoréflexion pour le renforcement des ressources personnelles en leadership d'ordre social

Cette activité a pour but de vous aider à acquérir des outils et des stratégies qui élargiront et renforceront vos ressources personnelles en leadership d'ordre social.

1. Revoyez la section sur l'[autoréflexion de l'ILE](#) concernant les ressources personnelles en leadership d'ordre social et mettez à jour vos réflexions au besoin.
2. Déterminez sur quelle ressource personnelle en leadership vous allez vous concentrer parmi « Perception des émotions », « Gestion des émotions » et « Réactions émotionnelles appropriées ». Ciblez une lacune.
3. Au moment de choisir les outils qui renforceront vos ressources personnelles en leadership, reportez-vous au présent guide et au bulletin *Passer des idées à l'action* – [Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotionnelles appropriées](#). Revenez aussi sur les activités du cahier *Onward Workbook* et sur vos expériences personnelles.
4. Pour continuer de cheminer, songez à travailler avec une ou un collègue, une accompagnatrice ou un accompagnateur ou une ou un mentor.
5. En vous servant de l'exemple pour orienter votre réflexion, remplissez le gabarit fourni à la page 21.

EXEMPLE

RESSOURCES	IDÉES À EXPLORER	
Gestion des émotions Réfléchir sur ses propres réactions émotionnelles et sur leurs conséquences potentielles.	OBJECTIF	<i>Je veux être capable de mieux me détacher pour éviter les réactions émotionnelles.</i>
	PRÉOCCUPATION	<i>Je réagis mal à certaines situations. Par exemple, quand un parent se fâche à cause d'une décision disciplinaire, j'ai l'estomac noué et je ressens de l'impuissance pendant un court moment. J'ai remarqué que mon souffle devient très court et que je perds mes mots.</i>
	OUTIL	<i>Je prévois développer ma pleine conscience (page 13 de « Passer des idées à l'action ») pour réagir autrement. Je vais retenir que « le stress, comme toute émotion, découle de notre point de vue sur les événements ». Grâce à ce que j'ai appris sur le cycle de l'émotion, je réalise que j'ai plus de contrôle sur les situations que je le croyais.</i>

Outil d'autoréflexion pour le renforcement des ressources personnelles en leadership d'ordre social

RESSOURCES	IDÉES À EXPLORER	
Perception des émotions (choisissez une ressource) Reconnaître ses propres réactions émotionnelles. Discerner les réactions émotionnelles d'autrui dans les indices verbaux et non verbaux.	OBJECTIF	
	PRÉOCCUPATION	

RESSOURCES	IDÉES À EXPLORER	
	OUTIL	
Gestion des émotions (choisissez une ressource) Réfléchir sur ses propres réactions émotives et sur leurs conséquences potentielles. Convincer d'autres personnes à réfléchir sur leurs réactions.	OBJECTIF	
	PRÉOCCUPATION	
	OUTIL	
Réactions émotionnelles appropriées (choisissez une ressource)	OBJECTIF	

RESSOURCES	IDÉES À EXPLORER	
Savoir maîtriser les émotions susceptibles d'influencer sur ses actions. Pouvoir aider les autres à maîtriser leurs émotions, dans leur propre intérêt.		
	PRÉOCCUPATION	
	OUTIL	

Partie B – 10 stratégies pour réussir

Les 10 stratégies pour réussir décrites à la page 11 du bulletin *Passer des idées à l'action – Examiner les ressources personnelles en leadership d'ordre « social » : percevoir et gérer les émotions et avoir des réactions émotives appropriées* ont fait leurs preuves pour l'acquisition et le renforcement des ressources personnelles en leadership d'ordre social.

- 1. Cultiver l'intelligence émotionnelle :** Que se passerait-il si vous portiez attention à vous-même, aux autres et au monde tout en étant en train de résoudre le problème? Pages 11 et 12.
- 2. Renforcer les styles de leadership émotionnel :** Lesquels des six styles de leadership émotionnel possédez-vous, et dans quelle mesure? D'après vous, lesquels fonctionneront le mieux pour résoudre le problème? Pages 12 et 13.
- 3. Développer sa pleine conscience :** Quelle stratégie de Langer pour développer la pleine conscience vous aidera à acquérir la conscience de soi émotionnelle nécessaire à une résolution efficace du problème? Pages 13 à 15.

4. Développer et maintenir la confiance : Parmi les 13 comportements fondés sur la personnalité ou les compétences qui favorisent la confiance selon Covey, sélectionnez ceux qui, d'après vous, seront nécessaires pour que les personnes impliquées dans le problème soient ouvertes à une solution. Pages 15 et 16.

5. Favoriser une vie professionnelle intérieure positive : Parmi les quatre catégories ayant une incidence directe sur la vie professionnelle intérieure – le respect, les encouragements, le soutien émotionnel et les rapports –, desquelles avez-vous besoin pour résoudre le problème? Pourquoi? Pages 16 et 17.

6. Savourer la « positivité » : Dans quelle mesure avez-vous besoin de la positivité pour résoudre le problème? Quelles stratégies proposées par Frederickson favoriseraient le plus la positivité chez vous-même et les autres dans une telle situation? Pages 18 et 19.

7. Élargir son esprit : Réfléchissez à vos interactions pendant la résolution du problème. Quel était votre état d'esprit à différentes étapes : aviez-vous un état d'esprit de développement ou un état d'esprit fixe? Pages 19 à 21.

8. Porter un regard appréciatif : Quelles possibilités s'offrent-elles à vous pour utiliser une ou plusieurs des cinq stratégies fondamentales – interroger, valoriser, faire une place aux autres, trouver l'inspiration et se montrer intègre – dans le but d'obtenir un résultat positif? Page 21 et 22.

9. Exprimer ouvertement ses émotions : Comment votre propre vulnérabilité formerait-elle une base de compréhension mutuelle dans la situation et contribuera à résoudre le problème? Pages 22 à 24.

10. Prendre soin de soi : Ginsberg et Davies donnent des conseils sur la manière de renforcer les ressources personnelles en leadership d'ordre social. Parmi leurs huit suggestions, lesquelles sont pertinentes à votre leadership dans la résolution du problème? Pages 11 à 25.

Activité : Examiner des ressources personnelles en leadership d'ordre social

Objet : Comprendre ce que les données ont révélé sur les ressources personnelles en leadership d'ordre social en mettant des stratégies en pratique dans des situations réelles.

Processus :

- Lire la mise en situation.
- Trouver le problème.
- Déterminer quelles personnes sont concernées et quel est leur rôle.
- Essayer une ou plusieurs des approches présentées ci-dessus dans le but de trouver des solutions potentielles au problème.

- Évaluer les résultats.
- Réfléchir aux apprentissages et à la façon dont les ressources personnelles en leadership d'ordre social peuvent mener à des résultats positifs.

Essayez les approches suivantes et voyez si elles sont efficaces en utilisant vos ressources personnelles en leadership d'ordre social pour résoudre les problèmes décrits dans les mises en situation ci-dessous.

Pour apprendre les approches proposées dans les 10 stratégies, vous pouvez essayer de les appliquer à des situations réelles de leadership. Travaillez individuellement ou trouvez un ou deux partenaires pour vous aider dans la mise en pratique.

Première mise en situation : Il n'y a pas eu autant d'inscriptions à l'école élémentaire ABC que prévu, ce qui met en péril le budget et les ressources. La surintendante de l'école rencontre la direction d'école pour trouver une solution qui fera en sorte que les priorités d'amélioration seront respectées.

Deuxième mise en situation¹ : Le directeur d'une petite école secondaire en milieu rural s'inquiète de ne pas donner de rétroaction honnête et détaillée. Il a fait des erreurs pendant sa première année : il s'est comporté de façon erratique, causant le départ de plusieurs membres du personnel, dont certains étaient très aimés de la collectivité. Maintenant hésitant à donner de la rétroaction, le directeur d'école discute avec un collègue en qui il a confiance à propos de la marche à suivre à l'aube de sa deuxième année.

¹ Cette situation est adaptée de « CAREER CONFIDENTIAL » (Phyllis L. Fagell), une rubrique périodique de [Kappan](#).