

Leadership agile, dévoué et empreint de compassion : l'antidote au perfectionnisme en période d'incertitude

Johny Van Aerde, MD, PhD, FRCPC



De nombreux comportements de survie innés qui nous ont bien servis à l'âge des cavernes nous nuisent face à l'incertitude issue de la crise actuelle. L'évolution nous a conformés pour nous rendre prudents face aux nouvelles situations et aux éventuelles menaces. Cette prédisposition neurologique nous porte cependant à être facilement distraits, alors que les changements constants et l'avalanche quotidienne d'information liée à la COVID-19 détournent fréquemment notre attention. Les autres tendances de l'évolution comprennent à la fois la préservation de soi et le besoin de connectivité sociale et d'empathie. Enfin, nos cerveaux préfèrent la sécurité, la certitude et la prévisibilité des systèmes ordonnés.

Malheureusement, l'esprit d'analyse des experts et des perfectionnistes, qui prospèrent dans un monde ordonné, est une faille dans des systèmes complexes et chaotiques et peut mettre en péril la prise de décisions dans le monde désordonné d'une crise. Trois styles de leadership peuvent aider à contrer nos tendances comportementales innées : un leadership agile, dévoué et empreint de compassion.

Agile leadership¹

L'agilité en matière de leadership est la capacité de passer d'une approche axée sur les détails de l'expert à une approche élargie pour accroître notre sensibilisation au contexte (figure 1). Bien qu'il soit important de porter attention aux détails qui nécessitent une action immédiate, le zoom arrière nous permet de voir la situation dans son ensemble, de faire des liens entre les détails. En tant que médecins, nous passons rapidement d'un problème à l'autre, pour nous occuper d'un grand nombre de patients et voir à leurs besoins. À l'opposé, en tant que membre d'un groupe de médecins, nous participons à un aspect du soin d'un patient, souvent sans voir le patient globalement ou sans faire le lien avec ses conditions de vie.

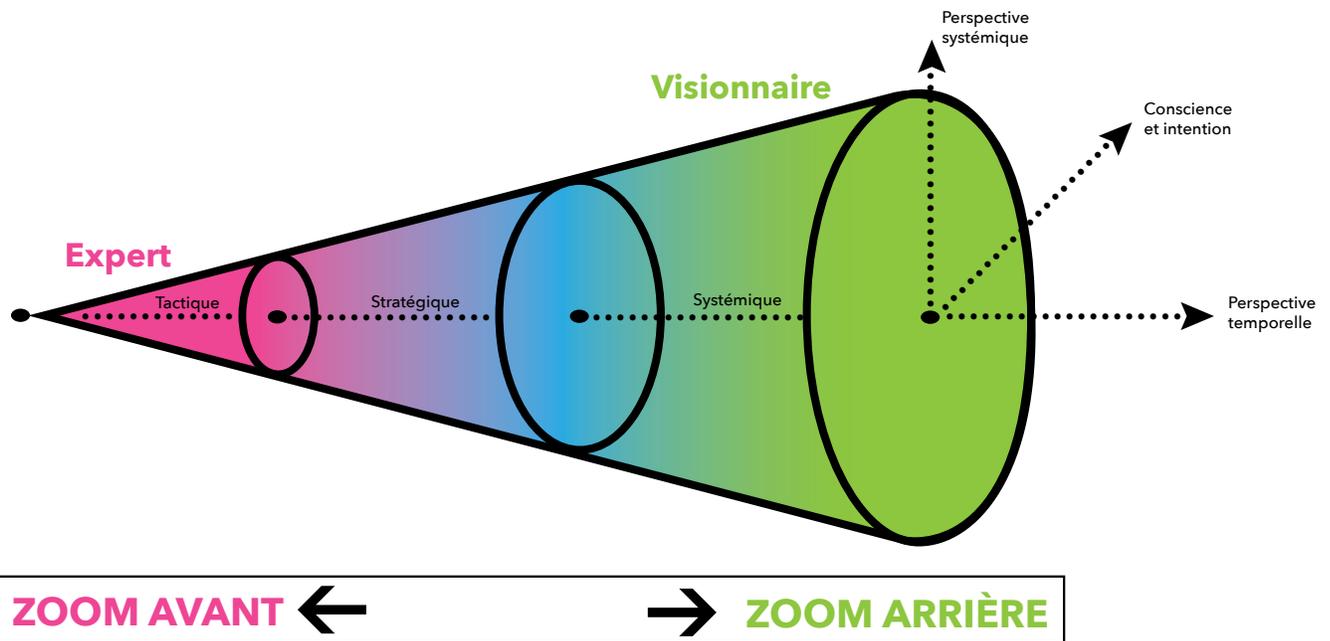
Notre tendance au perfectionnisme, si importante à l'école de médecine, n'est pas très utile en temps de crise. Le perfectionnisme maintient notre surveillance en mode rapproché, et nous sautons d'un détail à l'autre sans vue d'ensemble. Pendant que nous mettons l'accent sur le danger immédiat, nous ne voyons pas les choses en périphérie qui pourraient être menaçantes ou qui pourraient fournir une solution à notre problème. Cela peut se produire facilement en temps de crise, avec le déluge de renseignements vrais et faux et le nombre excessif de courriels et de réunions.

En passant de l'action décisive à la métavision, nous réduisons le risque d'être constamment distrait en essayant de tout gérer avec une approche perfectionniste. Il est possible d'atténuer la distraction et de séparer le bruit du signal qui tente d'émerger en prenant de petites pauses de réflexion tout au long de la journée. En nous demandant ce qui se passe d'autre et en repensant l'avenir, nous réussirons mieux à intégrer l'agilité qui nous permet de modifier l'objet de notre attention.

Leadership dévoué²

Avant la pandémie, les gens nous considéraient peut-être comme des experts ayant des connaissances dans un certain domaine et des succès pour le prouver. Toutefois, dans un environnement chaotique et en évolution rapide, les réussites passées cessent d'avoir de la pertinence et les approches antérieures pourraient se révéler inutilisables. Pourtant, notre insécurité personnelle et notre crainte de l'inconnu nous porteront à nous accrocher au monde que nous connaissions, même s'il n'existe plus. Nous sommes tentés de nous réfugier derrière notre ego et de nous raccrocher à l'image que les gens ont de nous (lorsqu'ils se tournent vers « le docteur » pour obtenir des réponses et des conseils).

Figure 1. Le leadership agile consiste à passer de la pensée systémique experte à une perspective plus large



Dans des conditions d'incertitude et de chaos, l'altruisme nous aide à servir le bien commun et la collectivité en nous intégrant à la cause et en transformant la passion en compassion. Nous devons voir au-delà de nous-mêmes, accorder la priorité au bien-être d'autrui et percevoir la santé comme un bien commun. La différence entre le leadership égocentrique et le leadership dévoué ne pourrait être plus frappante que lorsque l'on compare le président américain Donald Trump à la première ministre néo-zélandaise Jacinda Ardern et à certains de nos responsables de la santé publique au Canada.

Abandonner l'ego, c'est aussi faire preuve de vulnérabilité en ayant le courage de reconnaître notre ignorance et de faire appel à la sagesse collective. Lorsque ceux et celles qui nous entourent, dans une équipe ou dans la collectivité, voient l'équilibre entre notre altruisme et notre honnêteté, d'une part, et notre compétence et notre confiance en regard des gestes à poser, d'autre part, la sécurité psychologique et la confiance augmentent.

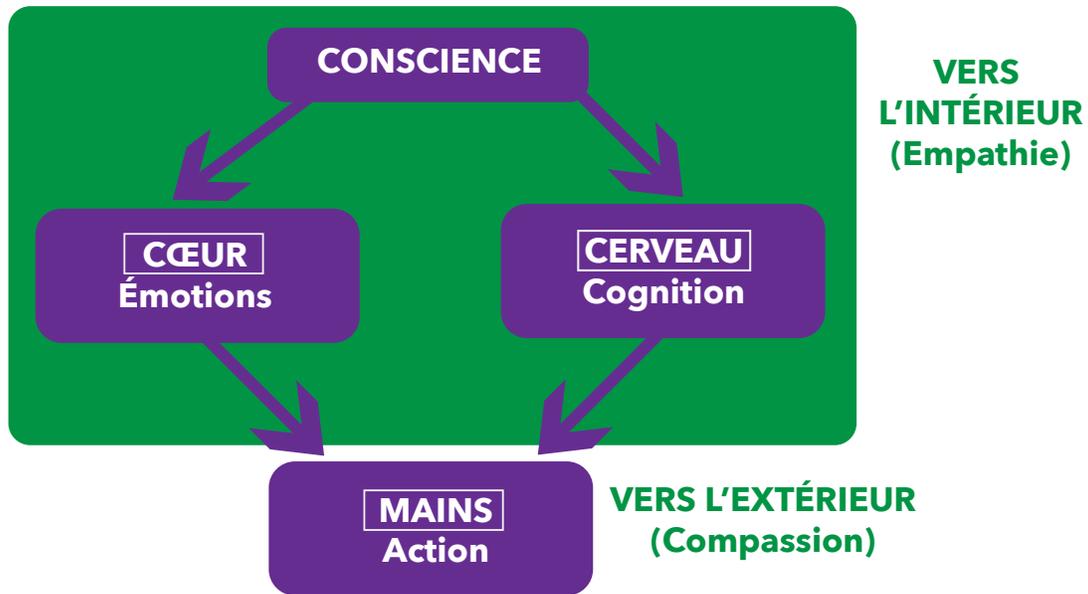
Leadership empreint de compassion³

Les qualités d'un leader empreint de compassion et d'un leader dévoué se recourent. Les quatre éléments de la compassion sont la conscience, l'émotion, la cognition et l'action (figure 2). Nous devons prendre conscience de la douleur ou de la souffrance d'une personne avant de pouvoir comprendre et réagir émotionnellement. Ces trois éléments constituent l'empathie, c'est-à-dire le sentiment intérieur et la compréhension que nous avons de la souffrance des autres.

Toutefois, l'empathie sans action n'aide personne. Nous pouvons exprimer nos sentiments, mais ce n'est qu'en y ajoutant action et volonté d'aider et de soulager la souffrance des autres que nous tournons la compassion vers l'extérieur. En temps de crise, l'empathie seule pourrait en fait paralyser notre processus décisionnel. Imaginez ce que Mère Theresa aurait accompli si elle avait fait preuve d'empathie à l'égard de toutes les personnes souffrantes, sans agir sur son désir concret de service sans réserve aux plus pauvres parmi les pauvres.

Ainsi, la compassion va au-delà de l'empathie. Parce que la compassion est l'empathie tournée vers l'extérieur par l'action, elle est motivante et énergisante. Les données probantes montrent également que le leadership empreint de compassion est un antidote à l'épuisement professionnel. En prenant une courte pause et en nous demandant comment nous pouvons être utiles à cette personne

Figure 2. La compassion exige de l'empathie, mais doit se tourner vers l'extérieur et vers l'action



ou à cette cause, nous pourrions passer de l'empathie à la compassion.

En résumé, l'évolution nous a conformés pour être distraits, préserver notre ego et nous engager dans l'interaction sociale avec empathie. Ce mode de fonctionnement peut être utile dans le monde ordonné et prévisible des experts et des perfectionnistes, mais ne nous sert pas devant l'incertitude et la volatilité d'une crise. C'est un leadership agile, dévoué et empreint de compassion qui servira le mieux l'objectif commun pendant la pandémie actuelle.

Références :

1. Joiner B et Josephs S. Leadership Agility. Jossey-Bass; San Francisco (CA). 2007.
2. Greenleaf R. Servant leadership. Paulist Press; New York/Mahwah (NJ). 2002.
3. West M, Eckert R, Collins B, Chowla R. Caring to change: How compassionate leadership can stimulate innovation in health care. King's Fund, 2017. <https://bit.ly/2YeegJx>

Johny Van Aerde, MD, PhD, FRCPC, est rédacteur en chef du Canadian Journal of Physician Leadership et directeur médical exécutif de la Société canadienne des leaders médicaux.