A photograph of two hands, belonging to people in business suits, clapping high in the air. The hands are positioned centrally, with fingers pointing upwards. The background is a bright, out-of-focus window with dark wooden frames. The overall tone is professional and positive.

Comment développer l'intelligence émotionnelle

Paul Newton

PAUL NEWTON

COMMENT DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Comment développer l'intelligence émotionnelle

1e édition

© 2018 Paul Newton & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2652-9

CONTENU

	Préface	5
	Introduction	6
1	Conscience de soi	9
2	Autogestion	15
3	Conscience sociale	23
4	Gestion des relations	31
5	QE, communication et coaching	33
6	Changement, conflit et Leadership	37
	Résumé	41
	Références	42
	Annexe A - Calendrier du QE	43
	Annexe B - Cadre de l'intelligence émotionnelle	44



PRÉFACE

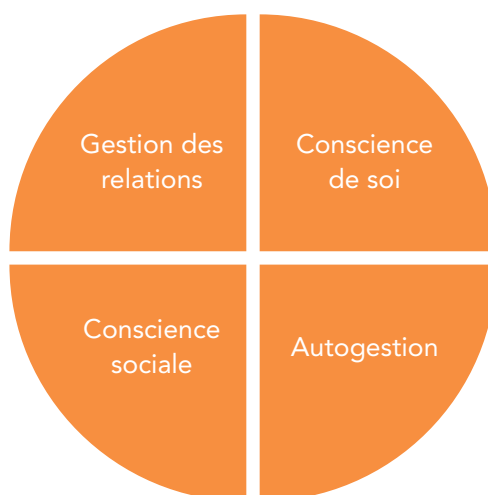
Cet eBook explique comment développer vos compétences personnelles et sociales en utilisant la technique du cycle de réflexion. Ce processus simple en six étapes peut vous aider à développer votre intelligence émotionnelle et à devenir un manager plus efficace.

Vous apprendrez :

- Quels sont les comportements composants chacune des quatre compétences qui composent le QE
- Comment examiner vos propres comportements dans chaque domaine avec honnêteté et objectivité
- Comment utiliser la technique du cycle de réflexion pour stimuler votre propre intelligence émotionnelle
- Comment l'intelligence émotionnelle peut rendre le leadership d'équipe plus facile et plus efficace
- Comment l'appliquer aux situations de gestion du changement et à la résolution des conflits

INTRODUCTION

Pour développer avec succès votre propre intelligence émotionnelle, vous devez être prêt à réfléchir sur votre propre performance et votre comportement. Cela exige que vous examiniez les situations avec objectivité, honnêteté et ouverture d'esprit. Si vous n'êtes pas prêt à «vraiment» voir ce que vous trouverez, vous ne serez pas en mesure d'augmenter votre QE.

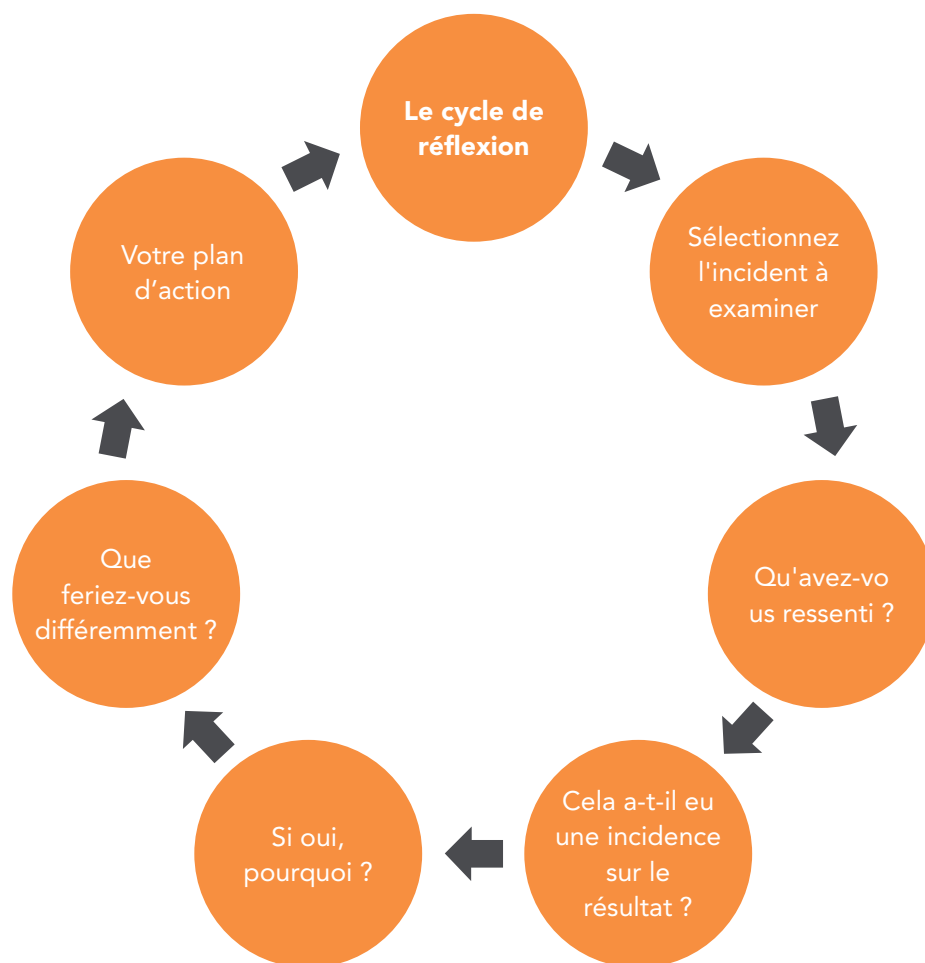


Les quatre compétences qui composent le QE sont illustrées dans le diagramme ci-dessus. Votre développement commence par la 'conscience de soi' et se déploie autour des segments dans le sens des aiguilles d'une montre. C'est un processus itératif tout au long de votre carrière.

Ce n'est qu'en révisant constamment votre niveau de chaque compétence comprise dans le QE que vous obtiendrez la reconnaissance et la récompense auxquelles vous aspirez. La façon d'y parvenir est d'utiliser une technique simple appelée «cycle de réflexion».

Pour ce faire, vous devez vous poser une série de questions qui se concentrent sur votre état émotionnel pendant un incident ou un événement spécifique. Cela vous permet d'identifier les émotions que vous avez ressenties et de déterminer dans quelle mesure elles étaient appropriées. Grâce à ce processus d'évaluation, vous évaluez le niveau d'impact de vos émotions et de leurs comportements associés sur l'incident.

En fonction du niveau d'impact, vous pouvez déterminer comment le résultat aurait pu être amélioré si vous aviez eu des émotions ou des comportements différents. Votre réflexion finale porte sur les mesures que vous prendrez pour vous assurer de bien gérer vos émotions à l'avenir.



Il s'agit essentiellement d'un processus de questionnement : vous vous posez une série de questions afin de déterminer comment vous devez modifier votre comportement pour atteindre l'objectif recherché :

1. Sélectionnez un événement ou un incident particulier qui, selon vous, aurait pu mieux se dérouler ou que vous voulez mieux comprendre.
2. Alors considérez vos sentiments.
 - Qu'avez-vous pensé de l'événement au fur et à mesure de son déroulement ?
 - Quelles émotions avez-vous manifestées pendant l'événement ?
 - Quelles émotions l'autre partie a-t-elle manifestées ?
3. Après avoir établi l'état émotionnel de toutes les parties tout au long de l'événement, vous devez évaluer si vos propres émotions et votre propre comportement ont affecté le résultat.
4. Si vous décidez que vos émotions et votre comportement ont eu un impact, alors vous devez comprendre comment vos ils ont modifié la situation. Et que ce soit pour le meilleur ou pour le pire.
 - Avez-vous provoqué des émotions exacerbées chez l'autre partie ?
 - Vos émotions ont-elles exacerbé la situation ?
 - Avez-vous essayé d'anticiper les réactions émotionnelles potentielles ?
 - Vous êtes-vous préparé ou avez-vous réfléchi à la façon dont vous pourriez réagir ?
 - Vos émotions ont-elles détourné votre attention de l'objectif ?

5. Maintenant que vous avez identifié l'impact de vos émotions, de votre comportement et de votre préparation (ou de votre manque de préparation) sur l'événement, que changeriez-vous si vous faisiez face à la même situation ou lors d'une situation similaire ?
 - Que feriez-vous différemment ?
 - Comment contrôleriez-vous vos propres émotions ?
 - Qu'est-ce que vous avez bien fait ? Auriez-vous dû en faire plus ?
6. Une fois que vous disposez d'une liste des changements que vous souhaitez apporter à votre affichage des émotions et des comportements, créez un plan d'action clairement défini qui vous permettra d'y parvenir. Ce plan doit contenir :
 - Un objectif clair que vous souhaitez atteindre
 - Des tâches spécifiques avec un calendrier précis
 - Des possibilités d'examiner les progrès réalisés et d'apporter des modifications, si nécessaire.

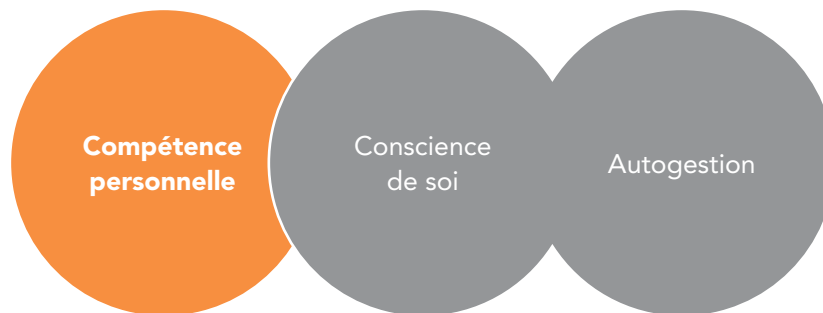
Ce processus est cyclique et donnera de meilleurs résultats si vous avez quelques objectifs à court terme bien définis. Plus vous progresserez dans le développement de votre QE, plus votre plan d'action mettra l'accent sur l'amélioration de votre conscience sociale et de votre gestion des relations. En incorporant la technique du cycle de réflexion dans votre plan de développement personnel, vous atteindrez le niveau de QE désiré.

Points Clés

- Vous devez être prêt à examiner votre propre comportement honnêtement et objectivement si vous voulez augmenter votre propre QE.
- Les quatre compétences qui composent le QE sont : La conscience de soi, l'autogestion, la conscience sociale et la gestion des relations.
- La technique du cycle de réflexion est un processus en six étapes qui peut vous aider à développer votre QE.

1 CONSCIENCE DE SOI

Le premier domaine que vous devez évaluer est la compétence personnelle. Il s'agit de la conscience de soi et de l'autogestion.



La conscience de soi consiste à reconnaître et à comprendre comment vos propres émotions affectent à la fois vos interactions avec les autres et l'état émotionnel des autres. Cela implique d'être conscient de son propre état émotionnel, ce qui peut s'avérer difficile pour un certain nombre de raisons :

- Premièrement, vos émotions peuvent changer d'un moment à l'autre.
- Deuxièmement, vous pouvez éprouver une variété d'émotions à un moment donné.
- Troisièmement, les moments où il est plus important d'être conscient de ses émotions sont les moments où l'on est stressé et donc moins susceptible de le faire.
- Enfin, il se peut que vous ayez aussi certains blocages mentaux et que vous ne soyez pas prêt à reconnaître certaines émotions pour ce qu'elles sont.

Il n'est pas rare que les gens soient dans le déni de certaines émotions comme la colère et la peur parce qu'ils les croient être un signe de faiblesse. De telles émotions sont également perçues comme indésirables dans la culture d'entreprise. Par conséquent, la conscience de soi émotionnelle peut être facile à comprendre, mais elle est difficile à mettre en pratique.

Vous surveillez, observez et notez continuellement les performances des membres de votre équipe par rapport à leurs objectifs d'évaluation. Utilisez donc ce même processus pour évaluer et noter vos propres émotions et comportements. Cela peut vous aider à prendre conscience de vos émotions tout au long de votre journée de travail.

Ces notes sont pour vous seul uniquement, alors soyez complètement honnête avec vous-même tout au long de votre journée de travail. Créez votre propre système de sténographie simple pour enregistrer vos sentiments et votre capacité à les contrôler lors d'événements particuliers. Vos notes doivent contenir :

- Avec qui vous avez interagi et leur «relation» avec vous
- Le sujet de l'interaction
- Quelles émotions vous avez ressenties
- À quel point vous les avez ressenties
- Si vous pouviez les contrôler.

De cette façon, vous serez en mesure d'identifier rapidement si votre émotion la plus courante est positive ou non. Voici le genre de questions que vous devez vous poser :

Est-ce que certaines personnes ou activités vous procurent un sentiment négatif et à quel point ce sentiment est-il fort ?

Avez-vous isolé certains événements où vous auriez dû avoir des sentiments forts mais ne les avez pas ressentis ?

Avez-vous l'impression d'être en mesure de tenir un registre précis et juste de vos émotions, et sinon, pourquoi ne le faites-vous pas ?

De plus, vos notes pourront refléter vos forces et vos faiblesses ou vos points à améliorer, et vous pourrez ensuite utiliser le cycle de réflexion pour identifier un plan d'action. Il est essentiel de noter à la fois les activités qui auraient pu mieux se dérouler et celles qui se sont bien déroulées. De cette façon, vous vous donnerez le même feedback constructif et objectif qui renforcera votre confiance en vous.

Si vous n'êtes pas certain des événements à suivre dans le cadre du développement de votre QE, commencez par les occasions où vous avez montré les comportements particuliers associés aux émotions négatives. Il est plus facile de se rappeler les cas où vous avez manifesté de telles émotions, même un certain temps après l'événement. Par exemple :

- Humour ou sarcasme inapproprié
- Comportement passif-agressif
- Jouer la victime.

Ces comportements résultent souvent de sentiments de colère, de frustration ou d'évitement de la confrontation et ignorent le problème sous-jacent. Dans certains cas, d'autres considéreront ce comportement comme le reflet d'un faible niveau de QE en raison de son caractère inapproprié ou de son immaturité.

Si vous devez réagir au sarcasme des autres, vous devez contrôler votre réaction instinctive afin de pouvoir regarder au-delà pour déterminer l'émotion sous-jacente, ses causes et ses implications. Par exemple ;

Un membre de votre équipe peut donner une réponse sarcastique à votre demande pour expliquer pourquoi il est toujours en retard dans son rapport.

En remplaçant votre réplique courroucée par votre capacité à poser des questions, vous apprendrez que la personne a l'impression que ses efforts sont méconnus, insignifiants, ignorés ou non appréciés.

Forts de ces connaissances, vous pourrez alors aborder l'émotion sous-jacente et ses implications.

Une autre émotion très courante que les managers sont susceptibles de rencontrer, ou d'afficher, est celle d'un comportement passif-agressif. Plus un environnement de travail est formel, plus ce type de comportement est répandu. Plus l'atmosphère est formelle, moins il est acceptable d'exprimer honnêtement ses émotions.

En répondant aux questions suivantes, vous serez en mesure d'identifier un tel comportement chez vous et chez les autres :

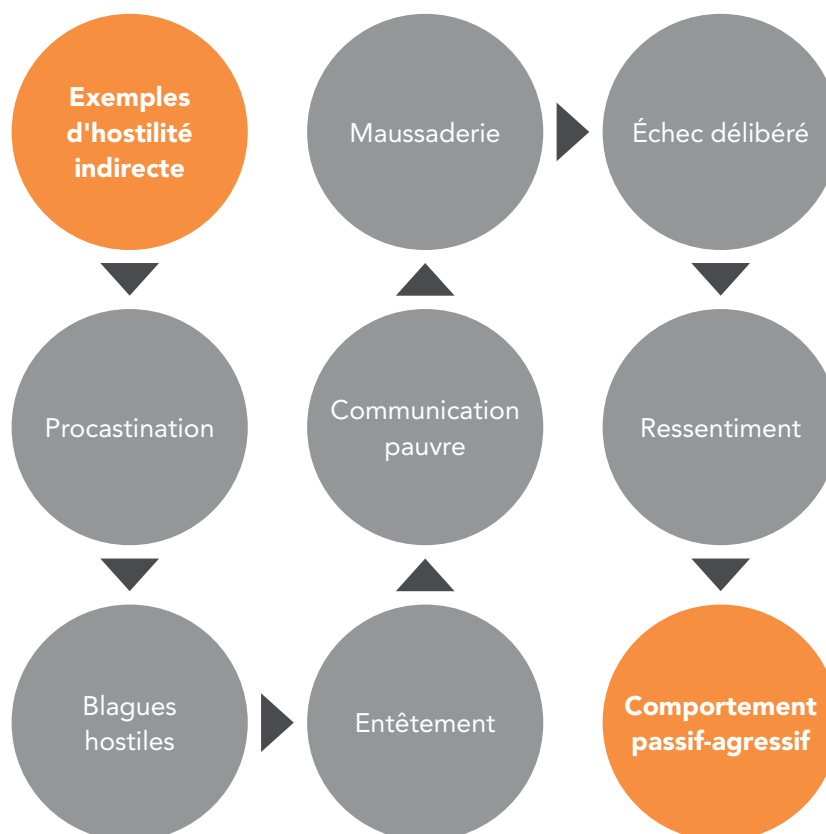
Avez-vous une forte réaction émotionnelle face à l'augmentation d'une charge de travail déjà lourde, à la mauvaise qualité du travail, au manque de respect, aux moments où votre crédibilité est mise en doute, etc..?

Avez-vous du ressentiment à l'égard des demandes des autres ou vous y opposez-vous ?

Est-ce que vous procrastinez sur des tâches ou faites des erreurs intentionnelles en réponse aux demandes des autres ?

Votre attitude est-elle cynique, maussade ou hostile ?

Le diagramme ci-dessous montre différentes façons d'exprimer indirectement ses émotions négatives ou son hostilité.



En utilisant des techniques pour développer la conscience de soi de votre QE, vous serez capable d'aborder ouvertement ces comportements et leurs émotions sous-jacentes. Si vous reconnaissez de telles pratiques dans votre propre comportement, vous devez accepter le fait que vous pourriez avoir de la difficulté à affirmer vos propres pensées et sentiments, tout en montrant de l'appréciation et du respect pour le point de vue des autres.

Un comportement courant que les gens adoptent lorsqu'ils éprouvent des émotions négatives est celui de «jouer la victime». Cela signifie que vous n'assumez pas la responsabilité de votre propre situation. En général, on commence par blâmer les autres pour son incapacité à faire ou à réaliser quelque chose. Ce comportement vous empêche de reconnaître vos propres lacunes, ce qui se traduit par une inaction.

Au cœur de cette émotion se trouve généralement la peur. Cela prend deux formes :

- La peur de l'échec vous empêche de prendre les mesures nécessaires pour atteindre vos objectifs.
- La peur que l'atteinte de l'objectif ne vous donne pas le profit que vous vous attendiez à obtenir une fois cet objectif atteint.

Certains comportements masquent également un comportement négatif, et le fait d'évaluer si vous les adopter ou non vous aidera à identifier les domaines sur lesquels vous devez vous concentrer afin de développer votre intelligence émotionnelle. Il peut s'agir d'activités de déplacement (par exemple, consacrer trop de temps à un travail routinier de faible valeur, où la possibilité de conflit est faible) ou de comportements d'évitement (par exemple, prendre des congés maladie injustifiés).

Recherchez ces comportements dans vos activités en dehors du travail, par exemple en regardant trop la télévision, en jouant à des jeux vidéo, en utilisant les réseaux sociaux, etc. Chacune d'entre elles vous évite d'avoir à faire face à vos émotions négatives. Leurs comportements extrêmes peuvent devenir autodestructeurs : par exemple, une consommation excessive d'alcool et de drogues.

Tous ces comportements ont une cause émotionnelle sous-jacente. Une fois que vous comprenez la cause, vous pouvez au moins commencer à vous y attaquer et ainsi augmenter le niveau de votre QE. Cela vous aide également à gérer les autres en vous permettant de mieux apprécier les sentiments et les pensées que reflètent leur comportement.

Ce n'est qu'en étant conscient de ses propres émotions et de l'impact qu'elles peuvent avoir que l'on peut espérer y faire face. En reconnaissant honnêtement vos émotions, vous pouvez commencer à perfectionner vos capacités d'auto-évaluation émotionnelle.

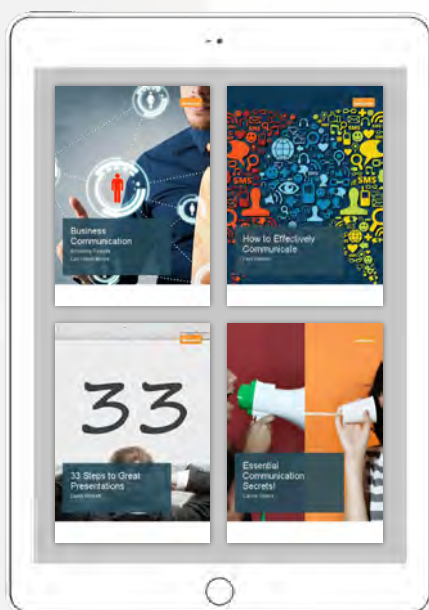
L'auto-évaluation peut être menée par vous-même ou en discutant de vos forces et de vos faiblesses avec les autres. Les différents outils que vous pouvez utiliser pour évaluer votre QE sont décrits en détail dans notre eBook gratuit «Mesurer l'intelligence émotionnelle», disponible sur www.free-management-ebooks.com.

Ces outils sont conçus pour vous montrer les domaines dans lesquels vous êtes le plus faible, c'est-à-dire ceux qui ont besoin d'être développés. Ces aspects de votre comportement ne sont pas des défauts irréparables ; ils montrent simplement vos points faibles actuels. Votre volonté de reconnaître de telles imperfections, que ce soit par auto-apprentissage ou en discutant avec d'autres, est une étape importante dans le développement de votre QE.

Elle reflète un niveau de maturité et de confiance en soi qui se manifeste dans votre comportement. Votre prise de décision devient plus décisive, même dans des circonstances incertaines. De plus, vous avez la conviction dans vos croyances de défendre ce qui est juste et d'exprimer des opinions qui peuvent contredire celles de l'entreprise.

Points Clés

- La compétence personnelle est composée de la conscience de soi et de l'autogestion.
- La conscience de soi consiste à reconnaître et à comprendre comment vos propres émotions affectent vos interactions avec les autres.
- En utilisant des techniques pour développer la conscience de soi de votre QE, vous serez capable d'aborder ouvertement ces comportements et leurs émotions sous-jacentes.
- Ce n'est qu'en étant conscient de ses propres émotions et de l'impact qu'elles peuvent avoir que l'on peut espérer y faire face.



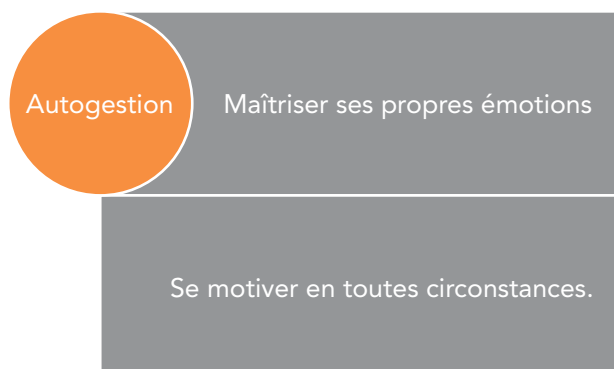
Discover our eBooks on
Communication Skills
and hundreds more

[Download now](#)

bookboon

2 AUTOGESTION

Une fois que vous aurez compris clairement vos propres émotions et comment elles peuvent avoir un impact sur les situations et sur les autres, vous êtes prêt à progresser dans le domaine de l'autogestion du QE. Cette facette de l'intelligence émotionnelle se construit sur la base de la conscience de soi et est tout simplement la capacité de contrôler vos émotions pour qu'elles ne vous contrôlent pas.

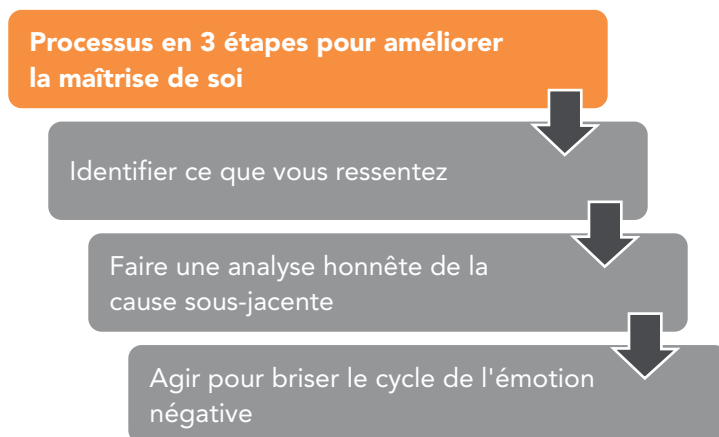


L'autogestion consiste à utiliser ce que vous savez de vos émotions pour les gérer de manière à générer des interactions positives avec les autres et à vous motiver dans toutes les situations. Le fait même de reconnaître que vous ressentez une émotion négative contribue grandement à vous empêcher de perdre le contrôle de votre propre comportement.

L'autogestion du QE est primordial pour un manager parce que personne ne veut travailler pour quelqu'un qui ne se contrôle pas et dont les réactions dépendent de son humeur dominante. Être capable d'obtenir des résultats en criant et en intimidant les membres de l'équipe est un vestige du passé. Cela n'a pas sa place dans les entreprises modernes ; les gens sont conscients de leurs droits et les prud'hommes ne soutiennent pas les entreprises qui permettent les comportements d'intimidation.

L'autogestion ne signifie pas que vous ne pouvez jamais vous mettre en colère. Il peut y avoir des circonstances dans lesquelles la colère est une réponse émotionnelle parfaitement raisonnable, mais la clé est d'avoir le contrôle sur elle afin qu'elle puisse être canalisée dans le but de résoudre le problème en cours.

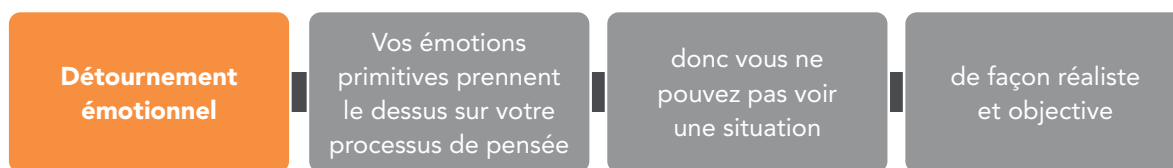
Certaines personnes ont une forte tendance à surestimer dans leur propre esprit les aspects négatifs d'une situation particulière, par exemple, la peur de rencontrer un client important. Si vous reconnaissez ce trait, vous devrez appliquer le cycle de réflexion à de telles situations pour vous assurer que vous les voyez de façon plus réaliste.



Vous pouvez également utiliser un processus simple en trois étapes pour vous aider à améliorer votre maîtrise de vous-même. Celui-ci vous permet de penser logiquement aux scénarios et de déterminer les moyens potentiels de les gérer. Ceci contribue grandement à diminuer votre peur ou votre colère et augmente votre niveau d'autogestion de la QE.

- **Identifiez ce que vous ressentez** : il peut s'agir simplement d'un sentiment fort à propos d'une livraison manquée, d'un malaise concernant une réunion ou encore de sentiments à long terme de mal-être dans l'environnement où vous évoluez. Quel que soit le point de départ, vous devrez prendre conscience de vous-même avant de pouvoir commencer à faire quelque chose à ce sujet.
- **Déterminez la cause sous-jacente** : il s'agit d'une étape difficile parce que le processus exige analyse, réflexion et honnêteté pour identifier la cause. Le vendeur qui a raté sa vente est-il en colère ou éprouve-t-il du ressentiment envers son patron parce qu'il lui a dit qu'il avait raté sa vente, envers le service marketing parce qu'il lui a donné trop peu de prospects, ou envers lui-même pour manquer des occasions de vente ?
- **Passez à l'action** : une fois que vous avez identifié la véritable cause de vos émotions, vous pouvez faire quelque chose qui vous sortira du cycle des émotions négatives. Il pourrait simplement s'agir de reconnaître que les émotions que vous ressentez sont inappropriées ou injustifiées, ou qu'elles sont dirigées vers la mauvaise cible.

Ce n'est qu'en reconnaissant la vérité qui se cache derrière les causes de vos émotions que vous serez capable de les contrôler et de les gérer même lorsque vous êtes stressé et en colère. C'est extrêmement important pour un manager en termes de motivation de son équipe. Cela ne veut pas dire que vous prétendez que ces émotions n'existent pas, que vous les ignorez ou que vous les niez, mais vous devez les gérer.



Votre propre équipe se tournera vers vous pour obtenir des suggestions sur la façon de se comporter et sur ce qui est acceptable. Si vous êtes incapable de contrôler vos propres émotions, ils ne verront aucune raison de contrôler les leurs. Ce manque d'autodiscipline chez les individus encourage les comportements indésirables. Goleman appelle ça un «détournement émotionnel». C'est le moment où l'esprit d'une personne est pris en charge par ses émotions «primitives» et l'empêche de voir une situation de façon réaliste et objective.

Ces dépressions émotionnelles s'accumulent involontairement lentement et les symptômes sont souvent négligés. Un événement déclencheur, comme des brimades fréquentes ou le fait de ne pas se sentir soutenu par la direction, a des conséquences négatives sur le comportement de l'individu.

En faisant une évaluation honnête de votre propre comportement et de celui de votre équipe, vous serez en mesure d'identifier et de résoudre tous les problèmes avant qu'ils ne deviennent destructeurs. Cela englobe des comportements tels que :

- Être indûment influencé par les autres
- Des pressentiments (voir ci-dessous)
- Rester sur des événements isolés
- Être trop critique
- Rejeter le blâme sur les autres
- Penser «toujours» ou «jamais»
- Se concentrer sur ou présupposer une réaction négative
- Prendre trop de responsabilités

La clé du développement de l'autogestion de votre QE réside dans une évaluation honnête de votre propre comportement. Une fois qu'un comportement négatif est identifié, vous pouvez prendre des mesures positives pour le contrôler ou l'éradiquer.

Beaucoup de personnes sont indûment influencées par les humeurs et les attitudes des gens qui les entourent. Connaissez-vous des cas où vous ou un membre de votre équipe avez été influencé de cette façon ? Si c'est le cas, vous devrez peut-être faire un effort conscient pour vous isoler afin de conserver votre objectivité dans de telles situations.

Seules quelques personnes auront cet effet sur vous et vous devez savoir qui elles sont. Il se peut que votre relation personnelle avec cette personne soit, d'une certaine façon, plus profonde qu'une relation de travail normale. Il peut aussi s'agir d'une personne que vous respectez, admirez ou à laquelle vous vous identifiez étroitement.

Être conscient que certaines personnes ont un impact sur ses propres émotions est l'étape clé. Savoir cela vous aide à minimiser l'impact négatif qu'elles ont sur vos propres émotions en appréciant pourquoi leur humeur vous affecte de la même façon. En utilisant cette connaissance, vous pouvez alors faire un effort conscient pour neutraliser leurs émotions négatives et conserver votre objectivité.

Pensez-vous que d'autres personnes vous décriraient comme un pronostiqueur des résultats négatifs d'événements ou d'interactions dans le futur, quelqu'un qui fait des prédictions ? Êtes-vous quelqu'un qui bâtit constamment des scénarios négatifs dans sa tête ? La clé pour rompre cette habitude réside dans votre capacité à développer votre analyse et votre objectivité afin de pouvoir attribuer une probabilité aux différents résultats

La prédiction n'a rien à voir avec le fait d'être conscient des risques réels et de prendre des mesures pour les atténuer, mais découle de la peur, qui à son tour conduit à des pensées irrationnelles. Si vous n'êtes pas compétent dans cette activité, cela peut sembler faux et potentiellement ennuyeux, ce qui mènera à des pensées irrationnelles. Si vous n'y prenez garde, cela peut devenir une prophétie auto-réalisatrice, car cela sape votre confiance en vous, ce qui peut avoir un impact négatif sur l'impression que vous donnez aux autres et sur votre propre productivité.

Il peut être difficile de briser un tel schéma parce qu'il s'agit d'une habitude de toute une vie. Une façon d'y parvenir est de faire en sorte que vous voyiez une issue positive à chaque situation et que vous n'acceptiez pas que le résultat plus sombre et habituel soit le seul sur lequel vous agissez



Vous devez également vous demander pourquoi vous pensez que l'échec est le résultat le plus probable. Est-ce dû à une mauvaise gestion du temps, à un manque de délégation, à des objectifs peu clairs, à la procrastination, à des interruptions constantes ou à d'autres distractions ? En concentrant votre attention sur le développement des bonnes compétences dans ces domaines, vous réduirez votre peur de l'échec. Visitez www.free-management-ebooks.com pour obtenir des conseils gratuits et des stratégies pour faire face à ces problèmes.

Certaines personnes trouvent qu'il est facile de se focaliser sur une remarque ou un résultat particulier. Êtes-vous obsédé par quelque chose qui, en réalité, est assez anodin ? Si vous pensez toujours à la même chose, en réagissant différemment, vous êtes quelqu'un qui s'attarde sur des événements isolés.

Il est malsain de rester sur une situation particulière, d'y revenir encore et encore, de revoir ce que vous avez dit et de penser à ce qui aurait été une meilleure façon d'exprimer vos pensées et vos idées. Si vous trouvez que le simple processus en trois étapes ou le cycle de réflexion ne suffisent pas à briser ce cycle émotionnel, vous auriez peut-être intérêt à trouver un coach ou un mentor pour vous soutenir dans ce processus.

Votre capacité à faire face à la critique et au blâme peut avoir un impact considérable sur votre état émotionnel. Si vous estimez que cela n'est pas justifié et que vous n'avez pas eu l'occasion de vous expliquer ou de vous défendre, vous aurez naturellement tendance à ressentir toute une gamme d'émotions négatives.

L'autocritique ou le blâme est une habitude à laquelle certaines personnes se livrent même lorsque d'autres ne ressentent pas la même chose. Cette situation est très destructrice et crée des émotions négatives. Vous devez admettre ce trait de caractère surcritique et utiliser le cycle de réflexion pour évaluer vos émotions et planifier pour appréhender la critique externe d'une manière plus objective.

Utilisez ou développez votre capacité à poser des questions pour que la personne qui vous répond soit précise quant à leur signification ; cela vous aidera à avoir une perspective plus correcte des choses. Vous devez apprendre à recevoir des commentaires avec un esprit ouvert plutôt que de préjuger de ce que l'on vous dit.

Vous devez vous assurer que vos propres schémas de pensée ne sapent pas votre confiance en vous. Lorsque vous accomplissez un travail stressant et que vous avez beaucoup de responsabilités, il est assez facile de vous exposer à des déclencheurs émotionnels tels que :

- Penser tout ou rien
- Perfectionnisme
- Penser avec les termes «toujours» ou «jamais»

Gardez à l'esprit la façon dont vous utilisez des mots tels que «toujours» (« *C'est toujours moi qui dois arranger les choses* ») et «jamais» (« *Je n'ai jamais les bons projets* »). Pour briser ce type de raisonnement, il faut s'assurer de bien saisir la «vue d'ensemble» et l'effort de tous les intervenants avant de faire de telles déclarations.

Une partie du plan d'action que vous élaborez à l'aide du cycle de réflexion consistera à faire preuve d'esprit critique et à vous rappeler toutes les occasions où cela n'est tout simplement pas vrai. Si ce genre d'affirmation est vrai, votre plan d'action doit en expliquer les raisons.

Vous souhaitez peut-être organiser une séance de feedback à 360 degrés avec votre équipe et vos supérieurs pour comprendre comment vous êtes perçu. Une fois que vous aurez cette information, vous pourrez vous pencher sur votre comportement, vos émotions et vos compétences pour vous assurer que votre vraie valeur est reconnue.

Vous devez accepter le fait qu'il est impossible de plaire à tout le monde en permanence. Quoi que vous fassiez sur votre lieu de travail, il y aura généralement un certain nombre de réactions négatives, même si vos efforts ont réussi à 95%. Bien que certains de ces commentaires négatifs puissent être justifiés, il est vrai que les détracteurs ont tendance à se faire plus virulents que les partisans.

Le comportement que vous devez surveiller est celui de vous concentrer uniquement sur les commentaires négatifs que vous recevez. Par conséquent, vous devez toujours solliciter un échantillon représentatif des commentaires en parlant à un échantillon représentatif d'intervenants, car cela peut vous aider à voir les choses sous un angle neutre.

Vous devez aussi être conscient de ne pas commencer à présumer que les commentaires que l'on vous donnera seront négatifs. Par exemple, vous venez de remettre votre rapport complet à votre patron et rien n'a été dit à ce sujet. Ce n'est pas parce que vous n'avez pas reçu de commentaires à ce sujet que vous avez fait un mauvais travail. Il se peut que votre patron ait eu l'esprit occupé par une réunion à laquelle il devait se rendre. Jusqu'à ce que vous en sachiez plus, la seule interprétation raisonnable est que votre patron était satisfait de ce qu'il a vu et s'il a besoin d'autre chose, il vous le fera savoir.

Vous pouvez également utiliser le cycle de réflexion pour évaluer la situation et voir si vous avez manqué un signal non verbal qu'il vous a donné, comme un hochement de tête ou une lecture rapide du rapport, qui pourraient indiquer qu'il était heureux de recevoir celui-ci. Il ne serait pas raisonnable d'en dire plus sur ces signaux parce qu'il n'aura pas eu l'occasion de lire ce que vous avez rapporté et comment cela pourrait influencer sur les objectifs de l'équipe.

De nombreux managers peuvent prendre l'habitude d'assumer la responsabilité de résultats qui ne sont pas sous leur contrôle. C'est le symptôme d'une pensée négative qui se fait passer pour une prise de responsabilité. Il n'est pas sain ou raisonnable d'assumer la responsabilité de tout ce qui se passe, même au sein de votre propre équipe, car les gens ont des motivations qui vous sont totalement inconnues.

Il est important que vous soyez capable de reconnaître ce genre de situations. Les managers ont souvent l'impression que lorsqu'une personne quitte son équipe pour un autre emploi, c'est dû à un ou plusieurs facteurs qui sont sous leur contrôle. Mais dans de nombreux cas, il se peut simplement que le nouveau poste de cette personne lui rapporte plus d'argent, qu'il implique moins de trajets quotidiens, qu'il l'intéresse ou qu'il la défie davantage que les fonctions que vous puissiez lui confier.

Le thème commun à tous les scénarios ci-dessus est que vous choisissiez d'être négatif plutôt que positif. La première étape pour surmonter ce problème est de reconnaître que la pensée négative est une habitude que vous pouvez avoir eue toute votre vie. Une fois que vous aurez reconnu cela, vous pourrez alors faire ce qu'il faut pour y remédier ou du moins en atténuer les pires aspects.

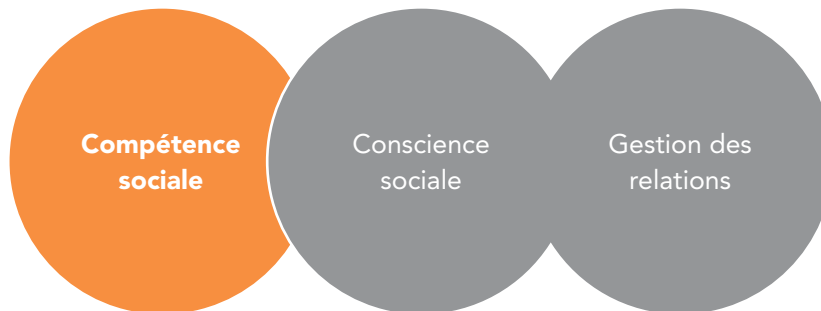
Vous devez vous concentrer sur des comportements tels que l'adaptabilité et la conscience professionnelle qui vous permettront de modifier votre comportement et donc vos émotions. Votre attitude se transformera en une attitude où vous vous préparerez à faire face à de tels défis, plutôt que de résister à l'inévitable. En devenant conscient de vos propres émotions et de vos comportements ultérieurs, vous pouvez utiliser votre initiative et votre flexibilité pour développer votre QE.

Points Clés

- L'autogestion repose sur la conscience de soi et consiste en la capacité de contrôler ses émotions afin qu'elles ne nous contrôlent pas.
- L'autogestion est essentielle pour un manager parce que personne ne veut travailler pour quelqu'un qui ne se maîtrise pas lui-même.
- Faire une évaluation honnête de votre propre comportement vous permettra d'identifier et d'aborder les problèmes avant qu'ils ne deviennent dommageables.

3 CONSCIENCE SOCIALE

Le deuxième domaine de développement du QE que vous devez évaluer et planifier est la compétence sociale. Il se compose de deux parties : la conscience sociale et la gestion des relations.



Vous ne pouvez pas éviter de développer votre capacité à comprendre et à contrôler vos propres émotions parce que ce sont des conditions préalables pour être capable de reconnaître et de comprendre les émotions des autres. C'est une extension de votre conscience émotionnelle. Les compétences que vous devez développer pour comprendre les émotions des autres sont les suivantes :

- L'empathie
- La conscience organisationnelle
- L'orientation du service

Avec une bonne conscience sociale, vous pouvez interpréter avec précision les situations et les sentiments des personnes parce que vous êtes capable de comprendre et de vous identifier à leurs émotions. Le management, c'est le travail accompli et l'atteinte des objectifs par d'autres personnes. Si vous ne connaissez pas bien les autres ou si vous ne les comprenez pas bien et que vous n'arrivez pas à établir de relations avec eux, vous aurez de la difficulté à réussir dans cette fonction.

L'une des aptitudes les plus importantes en matière de relations interpersonnelles pour tout manager est la capacité d'empathie envers les autres. Cela implique que vous êtes capable de comprendre et de saisir pourquoi quelqu'un ressent ce qu'il ressent.

L'importance de l'empathie a été expliquée dans le livre de Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*. Sa cinquième habitude était de chercher d'abord à comprendre, puis à être compris. Cette expression reflète la simple sagesse de tenir compte des besoins de l'autre partie dans toute communication.

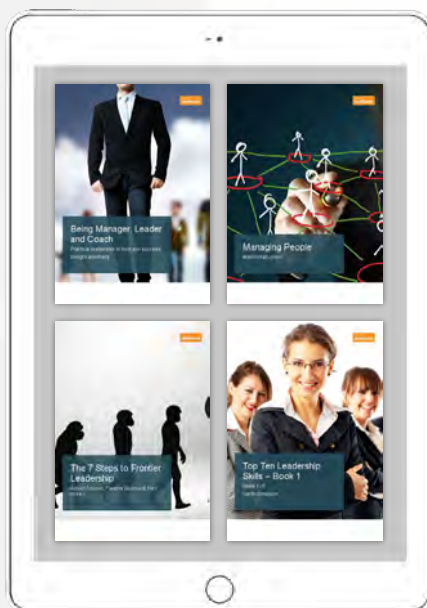
En utilisant la technique simple du cycle de réflexion, vous apprendrez à identifier les sentiments des personnes avec lesquelles vous interagissez et à comprendre pourquoi elles ressentent un événement ou une situation de cette façon. Vous pouvez réduire ou éliminer beaucoup de confusion et de conflits en prenant simplement le temps de comprendre le point de vue des autres avant d'essayer de les convaincre avec votre propre message.

**Les qualités
requises pour
faire preuve
d'empathie**

- Ecouter activement
- Être orienté sur les résultats et les personnes
- Ne pas être égocentrique
- Reconnaître les limites émotionnelles

Certains facteurs ont tendance à nous empêcher d'avoir de l'empathie pour les autres :

- L'égoïsme
- Ne pas écouter activement
- Être orienté résultats
- Une faible reconnaissance des limites émotionnelles.



Discover our eBooks
on **Leadership Skills**
and hundreds more

Download now

bookboon

Les gens sont tout naturellement orientés sur leur propre personne et sont soucieux d'imposer leur propre vision du monde aux autres. De plus, ils s'attendent à ce que les autres pensent et agissent comme eux. Mais cette attitude n'est pas propice à un bon travail en équipe. Vous devez chercher des moyens d'atteindre vos objectifs tout en tenant compte des différentes capacités, attitudes et émotions des autres personnes qui sont essentielles pour atteindre cet objectif.

Vous ne pouvez pas vous permettre d'être égocentrique. En tant que manager, vous serez souvent amené à persuader les personnes qui vous rapportent d'effectuer des tâches en plus de leur charge de travail normale ou de retravailler une tâche terminée pour diverses raisons indépendantes de votre volonté. Votre communication doit montrer que vous compatissez avec leurs sentiments à l'égard de cette demande, mais que vous avez tout de même besoin que la tâche soit terminée.

Réfléchir sur les mots et le langage corporel que vous avez utilisés dans ces types d'échanges vous permettra d'avoir une idée de la façon dont votre demande a été accueillie et à la manière dont elle a été perçue. À partir de ces résultats, vous pouvez adapter votre style de communication pour persuader plus efficacement les membres de votre équipe.

En tant que manager, vous êtes tenu à obtenir des résultats et à atteindre des objectifs finaux, donc tout ce que vous pouvez faire pour y parvenir de manière efficace et productive est bénéfique. Ainsi, même si certains peuvent considérer le fait de passer du temps à comprendre les autres comme un obstacle à l'atteinte des objectifs, il est essentiel pour le manager de créer une équipe motivée, soudée et efficace.

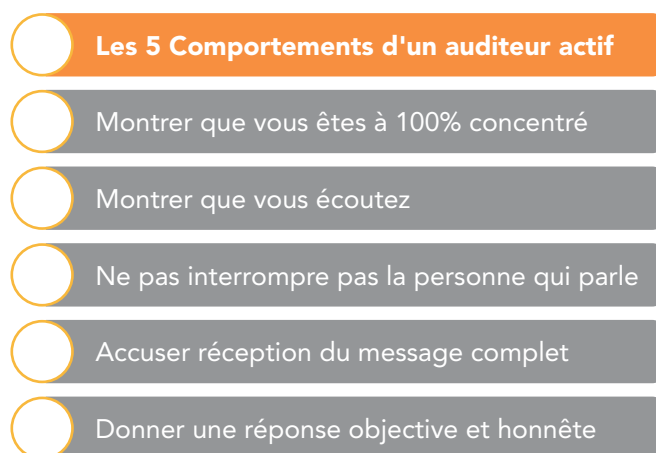
La capacité d'écouter activement pendant les communications est une compétence essentielle que les bons managers développent. En étant capable d'écouter activement et de ne pas porter de jugement sur le point de vue de l'autre, vous serez en mesure de vraiment faire preuve d'empathie envers autrui.

C'est quelque chose que beaucoup de managers réservent pour les moments où ils sont en train de coacher activement plutôt que quelque chose qu'ils font de manière plus naturelle quand ils écoutent les autres. Pour développer l'écoute active dans le cadre de cette capacité du QE, vous devez intégrer cinq comportements simples dans votre style de communication :

- Montrer que vous êtes à 100% concentré
- Montrer que vous écoutez
- Ne pas interrompre pas la personne qui parle
- Accuser réception de l'ensemble du message de l'orateur
- Donner une réponse objective et honnête

Votre comportement doit montrer que vous accordez toute votre attention à l'orateur en ignorant toutes les distractions environnementales et mentales. Pour écouter activement, vous devez vous concentrer à la fois sur les mots prononcés et sur les signes non verbaux que l'orateur vous fait passer.

La personne qui vous parlera évaluera votre capacité d'écoute à partir des gestes, de la posture et du langage corporel que vous manifesterez durant toute la durée de la discussion. Pour être un auditeur efficace, il est essentiel que vous laissiez l'orateur prononcer l'intégralité de son message sans aucune interruption.



Un bon auditeur actif attend que l'orateur indique qu'il a présenté tous ses arguments et résiste à la nécessité de présenter des contre-arguments ou de sauter sur des conclusions. Ils accuseront réception de ce qu'ils ont entendu et, au besoin, le rappelleront à l'orateur. Leur réponse est objective, respectueuse et honnête.

Ces comportements vous permettront de vous assurer de comprendre exactement ce que l'autre personne vous transmet, et qu'elle sait que vous avez entendu ce qu'elle avait à dire. Pour en savoir plus sur l'écoute active, vous pouvez télécharger gratuitement notre eBook sur ce sujet en visitant le site www.free-management-ebooks.com.

Pour que votre conscience sociale soit efficace, vous devez non seulement faire preuve d'empathie envers les autres, mais aussi être conscient des différentes limites émotionnelles que vous rencontrerez dans vos activités quotidiennes au travail. Cela signifie que vous savez clairement où s'arrêtent vos propres émotions et où commencent celles de quelqu'un d'autre. Vous êtes capable de reconnaître et de ressentir les émotions des autres sans avoir à adopter leurs émotions.

Si vous adoptez les humeurs des autres au détriment de vos propres émotions, vous êtes probablement quelqu'un qui a besoin d'améliorer sa reconnaissance des limites émotionnelles. Il se peut que vous ayez accepté les points de vue des autres pour éviter de faire des vagues.

Ce type de comportement vous rend souvent mécontent parce que vous passez tellement de temps à essayer de vous intégrer que vous vous sentez mal à l'aise avec une grande partie de ce qui se fait. Dans le pire des cas, cela peut vous amener à avoir peur de dire ce que vous pensez vraiment, même si vous êtes convaincu que le groupe ou l'individu fait quelque chose qui est inefficace ou fondamentalement mauvais.

Le concept clé des limites émotionnelles est que vous êtes seulement responsable de vos propres émotions, et non de celles des autres personnes. Il peut être difficile de compatir avec les autres sans nécessairement partager leurs émotions ou même avoir le sentiment que ces sentiments soient justifiés dans ces circonstances. Il faut beaucoup de maîtrise de soi dans les situations émotionnelles et stressantes.

Vous devez choisir vos réponses avec soin afin de tenir compte des sentiments de l'autre personne sans nécessairement y souscrire vous-même. Si vous ne respectez pas les limites émotionnelles, vous pouvez perdre beaucoup de temps à essayer de changer les sentiments des autres lorsque cela échappe à votre contrôle.

La deuxième partie de la conscience sociale est votre capacité à comprendre la structure et le fonctionnement de votre entreprise.

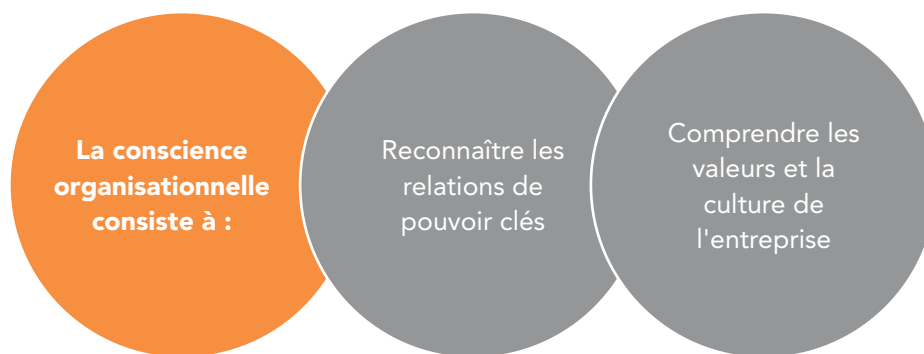
«La capacité de lire les émotions et les réalités politiques actuelles dans les groupes.»

C'est ainsi que Goleman a décrit la conscience organisationnelle dans son livre *Primal Leadership*, publié en 2002. Cela ne faisait pas partie de son modèle original d'intelligence émotionnelle. En termes pratiques, la conscience organisationnelle désigne votre capacité à comprendre celle de votre entreprise :

- Structure et processus opérationnels
- Les rouages internes, y compris la façon dont les choses se font de façon informelle.

De plus, cela signifie que votre capacité à

- Comprendre les organisations de vos clients et fournisseurs
- Comprendre les objectifs commerciaux et les opérations de ces entreprises
- Agir dans le meilleur intérêt de votre client.



Il y a deux aspects principaux de la conscience organisationnelle dont parle Goleman : l'identification des relations de pouvoir clés et la compréhension des valeurs et de la culture de l'entreprise. Dans le premier cas, il s'agit de reconnaître avec précision les personnes qui ont du pouvoir et de l'influence politique dans votre entreprise.

Cela signifie que vous savez «qui» sont les vrais décideurs, même s'ils ne semblent pas avoir de responsabilité officielle. Vous devez vous poser les questions suivantes pour identifier ces personnes :

- Qui a une influence sur les décisions prises ?
- Qui a le pouvoir de dire «oui» ?
- Qui a le pouvoir de dire «non» ?
- Qui prend conseil auprès de qui ?
- Quelles sont les relations personnelles significatives entre les individus ?

En répondant systématiquement à ces questions, vous serez en mesure d'évaluer les relations de pouvoir clés au sein de votre entreprise. Ces connaissances ne suffisent pas pour obtenir un QE élevé ; il faut aussi connaître la culture et les valeurs précises d'une entreprise pour en connaître réellement le fonctionnement.

Ces connaissances proviennent de l'interaction directe et de l'expérience de votre propre entreprise et de celles de vos clients ou fournisseurs. Vous pouvez également vous faire une idée plus précise d'une entreprise en lisant ses rapports annuels, ses documents de marketing et son site Web.

Cependant, il y a parfois un décalage entre ce que dit l'entreprise à son sujet et ce qui se passe réellement au quotidien. Le meilleur moyen d'évaluer la culture et les valeurs d'une entreprise est d'examiner son système de reconnaissance et de récompense. En particulier, vous devez vous demander :

- Qui est promu et pourquoi ?
- Quel comportement est récompensé ?
- Quel comportement est puni ?
- Comment l'entreprise réagit-elle face à des problèmes ou à des défis ?
- Que se passe-t-il lorsque des erreurs sont commises ?
- Existe-t-il des règles écrites ou non écrites pour commencer ou travailler tard ?
- Y a-t-il des règles sur le fait de dire la vérité ?
- Que faut-il pour réussir dans l'entreprise ?
- Qui a été licencié et pourquoi ?

Répondre à ces questions peut couper à travers les relations publiques de l'entreprise et clarifier ses véritables priorités. Certaines entreprises sont connues pour leur capacité à générer des revenus supérieurs par rapport aux autres. Dans certains cas, il s'agit de mettre à pied du personnel qui ne peut être affecté à un travail facturable pour une période de plus de quelques semaines. D'autres entreprises semblent faire la promotion des personnes en se basant sur le fait qu'elles ont réussi à créer un problème, qu'elles s'emploient ensuite à régler avec le plus de drame possible.

Vous devez bien cerner les valeurs et la culture d'une entreprise et observer comment elles se traduisent en actions opérationnelles. Forts de ces connaissances, vous serez en mesure de vous intégrer dans sa culture et d'avoir du succès.

Le dernier domaine de la conscience sociale du QE est celui concernant un individu orienté vers le service. Ce n'est qu'en comprenant et en faisant preuve d'empathie à l'égard de la situation d'autrui, y compris les influences de son entreprise, que vous pouvez comprendre pleinement ses besoins « réels ». Cette connaissance vous permet d'agir dans l'intérêt supérieur de l'autre personne.

Au sein de votre propre entreprise, c'est le niveau de compréhension émotionnelle que vous devez avoir avec chaque membre de votre équipe pour vous assurer de satisfaction et de motivation de la part de ces derniers. C'est pourquoi le processus d'évaluation est un aspect clé de la réussite de la gestion d'une équipe. Par exemple,

Vous découvrez qu'un membre de votre équipe ne se sent plus investi dans sa fonction. En interrogeant l'individu, vous découvrez qu'il se sent négligé, méprisé et ignoré par l'entreprise.

En utilisant vos compétences en QE, vous êtes en mesure d'utiliser votre connaissance de l'entreprise et de sa culture et de faire preuve d'empathie envers ses sentiments pour trouver une solution viable. Cela peut être :

- *Concevoir un plan de formation qui permet au membre de l'équipe d'acquérir de nouvelles compétences*
- *Chercher des occasions de déléguer des responsabilités supplémentaires qui utilisent ces nouvelles compétences*
- *Offrir un soutien pour l'acquisition de qualifications ou l'identification de nouvelles opportunités de développement*
- *Utiliser les compétences existantes du membre de l'équipe pour former d'autres membres de l'équipe*
- *Évaluer ses performances actuelles afin de déterminer s'il y a des points à améliorer.*

Tout le monde veut que ses efforts soient véritablement valorisés et appréciés. Lorsqu'une personne s'aperçoit que son manager lui offre ce type de soutien, elle sera satisfaite et motivée. Les émotions seront exacerbées si les gens ont l'impression d'être traités avec mépris, dénigrés ou ignorés, et l'efficacité et les performances en souffriront.

Le temps que vous passez à utiliser votre QE pour vous assurer de connaître et de montrer votre appréciation des efforts des membres de votre équipe est minime comparativement aux efforts que vous aurez à fournir pour redresser une équipe sous-performante. Cet investissement immédiat dans votre équipe est rentable à long terme lorsque vous travaillez dans le but d'atteindre vos objectifs.

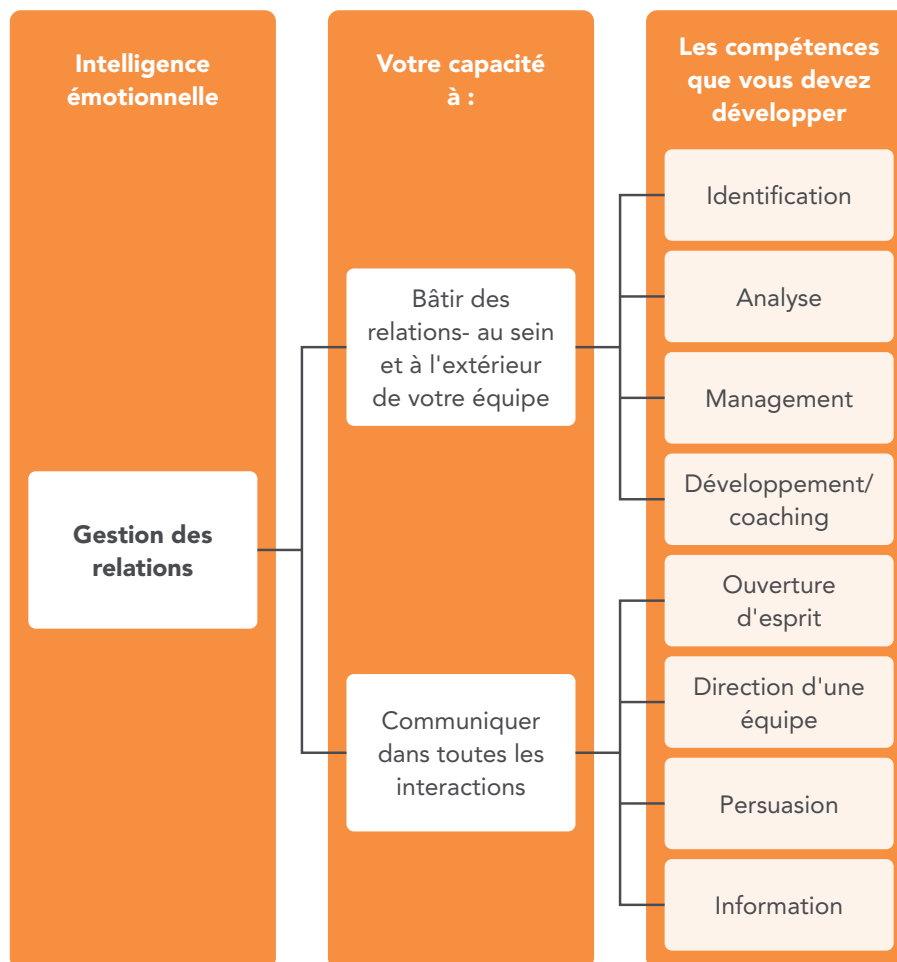
Points Clés

- La compétence sociale consiste en la conscience sociale et la gestion des relations.
- La conscience sociale vous permet de comprendre les situations et les personnes avec précision parce que vous êtes capable de comprendre et de ressentir de l'empathie pour leurs émotions.
- Vous pouvez réduire ou éliminer la confusion et les conflits en prenant simplement le temps de comprendre le point de vue de quelqu'un d'autre avant d'essayer de le convaincre de le changer.
- L'écoute active vous permettra d'entendre exactement ce que l'autre personne a dit et de lui faire savoir que vous l'avez entendu.
- La conscience organisationnelle est votre capacité à comprendre les relations de pouvoir, les valeurs et la culture clés de l'entreprise.
- Vous devez bien cerner les valeurs et la culture d'une entreprise et observer comment elles se traduisent en actions opérationnelles.

4 GESTION DES RELATIONS

Le dernier domaine que vous devez développer dans le cadre de votre intelligence émotionnelle et de l'amélioration de votre QE est celui de la gestion des relations. C'est la capacité d'être conscient des émotions des personnes avec qui vous interagissez et de construire, avec vos propres émotions, une relation de travail solide.

La gestion des relations comprend l'identification, l'analyse et la gestion des relations avec les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de votre équipe, ainsi que leur développement par le biais du feedback et du coaching. Ce domaine intègre également votre capacité à communiquer, à persuader et à diriger les autres, tout en étant direct et honnête sans aliéner les gens.



Ce sont les aspects de votre QE qui vous permettront de réussir à inspirer les autres et à les aider à atteindre leur plein potentiel. Ces compétences sont également essentielles pour négocier avec succès, résoudre les conflits et travailler avec d'autres en vue d'atteindre un objectif commun. Votre succès dans ce dernier domaine est directement lié à votre succès dans les trois autres domaines, car le management consiste à faire exécuter le travail par d'autres personnes, dont certaines ne sont pas sous votre autorité directe .

Selon Goleman, les compétences associées à la gestion des relations sont :

- **L'influence** : votre capacité d'établir un consensus et de gagner l'appui des gens en étant capable de vous concentrer sur ce qui est important pour les autres.
- **Le leadership** : être la personne que les autres choisissent de suivre.
- **Le développement des autres** : en reconnaissant les forces des autres et en offrant des défis pour les développer.
- **La communication** : préparer vos communications pour vous assurer d'utiliser le bon ton émotionnel.
- **Être un catalyseur de changement** : être prêt à remettre en question les idéaux établis et à lancer de nouvelles idées, en reconnaissant quand le changement est nécessaire.
- **La gestion des conflits** : prendre conscience du moment où une situation se dirige vers un conflit et prendre des mesures rapides et décisives pour la résoudre.
- **Créer des liens** : en cultivant un vaste réseau de collègues, de connaissances et d'amis avec qui vous pouvez avoir des avantages mutuels.
- **Travail d'équipe et collaboration** : définir vos critères de réussite de manière à ce que chacun puisse apporter sa propre contribution unique et précieuse.

En combinant l'intelligence émotionnelle avec des compétences d'influence comme la préparation et la présentation de votre cas, vous serez en mesure de persuader les gens de se rallier à votre point de vue sans les manipuler ou simplement leur dire ce qu'ils doivent faire. Cette méthode aide également les autres à accepter une approche d'action productive et axée sur des objectifs.

Points Clés

- La gestion des relations comprend l'identification, l'analyse et la gestion des relations avec les personnes au sein et à l'extérieur de votre équipe.
- Ce sont les aspects de votre QE qui vous permettront de réussir à inspirer les autres et à les aider à atteindre leur plein potentiel.
- Les compétences associées à la gestion des relations comprennent l'influence, le leadership, la communication, la gestion des conflits, le travail d'équipe et la collaboration.

5 QE, COMMUNICATION ET COACHING

Votre capacité sociale d'influence est renforcée lorsque vous êtes perçu comme étant digne de confiance et ayant des intentions positives. Il sera beaucoup plus facile de persuader les gens d'adopter votre point de vue s'ils pensent que vous avez leurs intérêts à cœur et que vous êtes prêt à partager des occasions de développement personnel ainsi que le crédit pour des résultats positifs.

Cette influence est liée à votre capacité de diriger parce que vous ne pouvez pas diriger quelqu'un sans l'influencer. Le plus important pour devenir un leader dans le milieu de travail moderne est d'être la personne que les autres choisissent de suivre. Si vous désirez en savoir plus sur ce vaste sujet, d'autres eBooks sont disponibles sur www.free-management-ebooks.com qui vous aideront à comprendre les différents styles de leadership qui existent, ainsi que la façon de bâtir et de développer une équipe.

Même lorsque vous pouvez avoir recours à la contrainte, celle-ci a tendance à ne pas très bien fonctionner parce que si les gens décident qu'ils ne veulent pas faire les choses à votre façon, ils peuvent trouver toutes sortes de moyens ingénieux pour éviter de le faire. Dans ce cas, vous passerez tellement de temps à microgérer des personnes aussi peu performantes que vous n'aurez plus le temps de bien faire votre travail. Pour en savoir plus sur les raisons pour lesquelles les équipes sont sous-performantes et comment identifier et résoudre les problèmes de performance, téléchargez notre eBook sur ce sujet.

En tant que manager, l'une des choses les plus importantes que vous puissiez faire est de reconnaître les forces des personnes qui travaillent pour vous. Il n'est pas toujours facile de saisir les qualités des gens et la façon dont elles peuvent être utilisées pour contribuer à l'effort d'équipe, car les qualités sont autant une question de potentiel que de réalisations réelles à ce jour. Mais grâce au coaching et à des feedbacks constructifs, vous pouvez proposer des missions qui stimulent et encouragent la croissance des compétences d'une personne.



Même si vous avez l'impression de bien comprendre les membres de votre équipe parce que vous travaillez avec eux depuis longtemps, les gens peuvent avoir des talents cachés que vous ne connaissez tout simplement pas. Il peut souvent être utile de savoir si c'est le cas en utilisant un outil psychométrique conçu pour identifier les points forts des gens afin que vous puissiez les utiliser le plus efficacement.

Votre service des ressources humaines dispose peut-être déjà de tels outils ou a peut-être conclu des ententes avec des fournisseurs de ce genre d'outils. Vous pouvez également trouver ce type d'outil en ligne.

Par exemple,

L'outil de recherche de forces sur www.strengthsfinder.com peut être utilisé pour identifier les cinq points forts les plus importants d'une personne sur un total de 45. L'utilisation d'un tel outil peut vous aider à découvrir de nouveaux points forts chez les membres de votre équipe pour un coût et un effort minime.

Prendre le temps de développer vos propres compétences en coaching peut grandement améliorer votre QE dans ce domaine de la gestion des relations. Pour comprendre les principes inhérents à un coaching efficace et comment mettre en œuvre un programme de coaching efficace, visitez le site www.free-management-ebooks.com.

La communication est la pierre angulaire de tout management et comporte un certain degré d'émotion. Ce que vous dites aux autres et comment vous le dites peut évoquer des émotions chez le destinataire. Des communications bien préparées peuvent vous aider à établir le ton émotionnel approprié, tandis que des communications médiocres peuvent déclencher des émotions négatives et vous causer des tracas inutiles.

Il existe un processus simple en cinq étapes que vous pouvez suivre chaque fois que vous avez une communication importante à faire, ce qui vous permettra de donner le ton émotionnel approprié :

- Déterminez votre objectif
- Comprenez ce que vous en pensez
- Tenez compte du point de vue du destinataire
- Choisissez un lieu et un horaire appropriés
- Utilisez une méthode de communication adéquate.



Discover our eBooks on
Time Management Skills
and hundreds more

Download now

bookboon

En clarifiant très clairement dès le début le but que vous essayez d'atteindre, votre communication sera ciblée et précise. Sans un objectif réaliste dès le départ, vos communications seront vagues et ambiguës.

Après avoir fixé votre objectif, vous devez bien comprendre vos propres émotions avant de commencer. C'est la clé de votre succès, car vous devrez peut-être reformuler votre message en termes neutres pour que votre auditoire puisse l'accepter, ou du moins le reconnaître comme un point de vue valable. Cela vous permet de ne pas projeter vos propres émotions sur le destinataire et de vous assurer que vous avez tenu compte de ses émotions dans la communication, par exemple en utilisant des questions suggestives avec lesquelles il pourrait simplement être en désaccord.

Maintenant, votre message doit être transmis d'une manière, à un moment et à un endroit qui correspondent à son essence. Si la conversation est de nature délicate ou potentiellement explosive, vous devez vous assurer qu'elle se déroule dans un endroit privé. Il est préférable de transmettre ce type de message en personne plutôt que par e-mail ; il est essentiel de bien saisir la réaction émotionnelle du destinataire.

Le moment de la communication peut avoir une incidence importante sur la façon dont elle est reçue. Par exemple, le fait de donner de mauvaises nouvelles à la fin de la journée peut ne pas laisser suffisamment de temps pour une réponse et le destinataire peut passer une soirée entière à se lamenter et à s'inquiéter. Le fait d'avoir la même conversation le lendemain à la première heure vous permet d'en discuter correctement ou de trouver une solution à la situation. Cela vous permet également d'observer leurs signaux non verbaux tout en entendant leur réponse verbale.

Communiquer avec l'intelligence émotionnelle implique d'appliquer les domaines de la conscience de soi, de l'autogestion et de la conscience sociale. Pour en savoir plus sur les principes de la communication, consultez le site www.free-management-ebooks.com et téléchargez nos eBooks gratuits sur ce sujet.

Points Clés

- Il sera beaucoup plus facile de convaincre les gens d'adopter votre point de vue s'ils croient que vous avez leurs intérêts à cœur.
- Des communications bien préparées peuvent vous aider à donner le ton émotionnel approprié.
- Des communications mal menées peuvent déclencher des émotions négatives et vous causer des tracas inutiles.

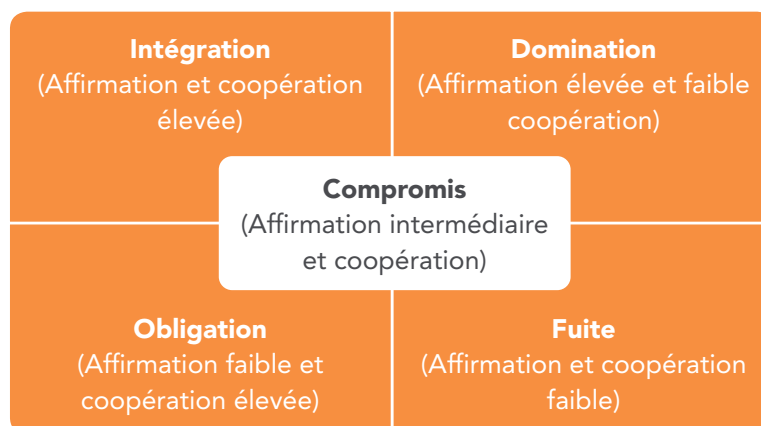
6 CHANGEMENT, CONFLIT ET LEADERSHIP

Les managers performants sont souvent des individus qui sont réceptifs ou à la recherche de nouvelles façons de faire les choses et qui sont ouverts au changement pour s'améliorer et aider les autres à en faire autant. Goleman décrit ce genre de personne comme un «catalyseur de changement».

Un catalyseur de changement est quelqu'un qui détecte le moment où un changement est nécessaire et qui élimine tout obstacle à un tel changement. Ces personnes sont heureuses de se faire les champions du changement nécessaire et d'utiliser leurs compétences pour persuader et orienter les autres afin d'assurer le succès de ce changement.

Pour être prêt à remettre en question le modèle actuel, vous devez également être en mesure de reconnaître les conflits et de prendre des mesures pour les résoudre le plus rapidement possible. Chaque conflit peut empêcher une communication efficace entre les membres de l'équipe. Ils peuvent également tuer la créativité et la productivité en créant des distractions inutiles et en incitant les gens à se comporter de façon défensive.

Du fait de la nature du milieu de travail moderne, les gens essaient généralement de conserver une apparence d'harmonie, et vous devez être à l'écoute de votre environnement afin de détecter les signes subtils de dysfonctionnement. Si un conflit n'est pas bien géré, il peut même amener les gens à quitter l'équipe parce que très peu de gens aiment travailler dans un environnement stressant.

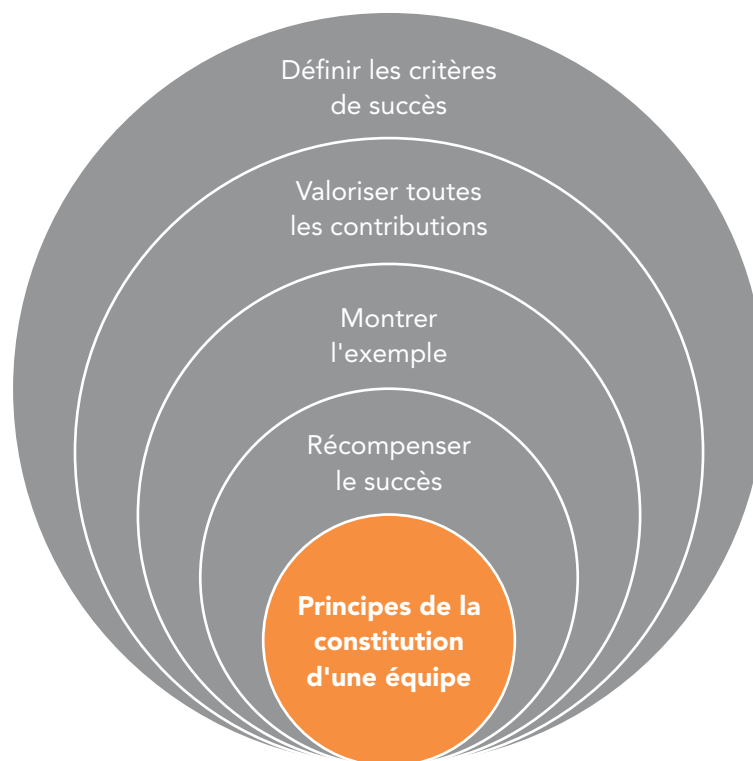


La première étape pour régler un conflit, c'est de se rendre compte qu'il est en train de se produire. Selon le réseau de management de Blake et Mouton, il existe deux comportements conflictuels : la coopération (pour les autres) et l'affirmation (pour soi). La combinaison de ces deux types de comportement conduit à cinq styles de gestion des conflits :

- **La fuite (affirmation et coopération faible)** : c'est en fait le contraire de la gestion des conflits et consiste simplement à ignorer le problème. Il peut s'agir d'une stratégie à court terme fructueuse, car elle donne aux deux parties en conflit le temps d'examiner leur propre cas et d'examiner attentivement les enjeux de la situation.
- **Le compromis (intermédiaire dans la coopération et l'affirmation)** : ce style de gestion implique la recherche d'une solution qui apporte un certain degré de satisfaction à chaque partie en conflit. Le problème d'un compromis, c'est qu'il ne s'agit pas nécessairement de la meilleure solution mais seulement d'une solution acceptable pour les deux parties.
Un compromis ne fonctionnera que si les deux parties sont prêtes à discuter de leur propre solution préférée. Cette solution n'est efficace que lorsqu'il n'y a pas de forte animosité personnelle entre les parties et qu'elles estiment toutes les deux qu'il est avantageux de faire des concessions afin de maintenir une relation professionnelle..
- **L'intégration (coopération et affirmation élevées)** : cette solution se concentre sur la résolution de problèmes d'une manière collaborative. Il s'agit d'affronter directement le conflit et d'essayer de trouver des solutions nouvelles et créatives aux problèmes en se concentrant sur les besoins des deux parties. Ce style est perçu comme très efficace parce qu'il permet à chaque partie d'avoir accès aux perceptions et aux croyances de l'autre, ce qui lui permet de trouver une solution qui intègre les objectifs et les besoins des deux parties.
- **L'obligation (coopération élevée et affirmation faible)** : est associée à la tentative de minimiser les différences et de mettre l'accent sur les points communs afin de satisfaire les préoccupations de l'autre partie. Ce style peut servir de stratégie quand une partie est prête à renoncer à quelque chose dans l'espoir d'obtenir quelque chose en échange de l'autre partie, si cela est nécessaire.
- **La domination (coopération faible et affirmation élevée)** : cela implique la suppression du conflit en indiquant clairement que le désaccord n'est pas toléré. Ce style ne permet pas l'examen ou l'étude de la cause profonde du conflit et est susceptible de faire disparaître cette cause. Ce style peut être utilisé lorsque le temps est limité et qu'une solution à long terme n'est pas si importante, ou bien parce que l'équipe ne va pas rester ensemble très longtemps ou parce que la source du conflit est de nature transitoire.

Les conflits impliquent à la fois des faits et des sentiments et les faits ne sont qu'une partie de l'histoire. La véritable compétence en matière de gestion des conflits consiste à comprendre pourquoi ces faits sont si importants pour les parties concernées. Cela exige une compréhension des émotions sous-jacentes ainsi que des besoins de chacune des parties. Le fait de les comprendre vous donne une vue d'ensemble de leur motivation, ce qui vous permet de travailler ensemble pour solutionner le conflit en fonction de ce que chaque partie veut vraiment.

Rappelez-vous toujours que la question abordée peut en fait être un substitut à des questions personnelles profondément enracinées. C'est pourquoi il est si important de créer des liens au sein de votre équipe et avec d'autres collègues et associés en dehors de ce groupe.



Ceux qui affichent un niveau élevé de QE dans ce domaine se font facilement des amis et prennent le temps de développer des relations mutuellement bénéfiques avec un vaste réseau de connaissances, tant professionnelles qu'amicales. Ils créent facilement des relations et ont le talent pour entretenir ces relations afin de s'assurer que ce lien est solide.

Il y a quatre principes clés dans la capacité de construire des équipes performantes et collaboratives parce que vous avez rarement l'occasion de choisir les membres «parfaits» qui composeront votre équipe. Ces principes sont :

- **La définition des critères de réussite :** définir et communiquer l'objectif de l'équipe afin qu'il soit facilement compris par tous et qu'il permette à tous les membres de l'équipe de contribuer, quelles que soient leurs compétences et leur expérience.
- **Donnez l'exemple :** c'est montrer les mêmes comportements professionnels à tous ceux avec qui vous interagissez, qu'ils fassent partie ou non de votre équipe. Cela comprend les clients et les fournisseurs ainsi que les autres personnes au sein de votre entreprise.
- **La valorisation de toutes les contributions :** vous devez montrer que vous appréciez chaque membre de l'équipe et que son point de vue compte pour vous quel que soit le rôle qu'il joue. Un moyen simple de le démontrer est de s'assurer que tout le monde donne son point de vue lorsque vous abordez des problèmes lors d'une réunion d'équipe ou d'une discussion.
- **La récompense du succès :** vous aurez généralement la possibilité de récompenser les membres de l'équipe dont vous êtes directement responsable. Cependant, la capacité d'offrir des récompenses vraiment motivantes, surtout monétaires, sera influencée par la culture de votre entreprise et le pouvoir décisionnel que vous avez.

Il existe une série d'eBooks sur les compétences en leadership d'équipe disponible sur www.free-management-ebooks.com et si vous combinez les compétences détaillées dans ceux-ci avec ce que vous avez appris sur l'intelligence émotionnelle dans cet eBook, alors vous devriez être capable de vous bâtir et gérer une équipe efficace.

Points Clés

- Les managers qui réussissent sont avant-gardistes et ouverts au changement.
- La capacité de reconnaître un conflit et de prendre des mesures pour le résoudre le plus tôt possible est une compétence essentielle.
- Le modèle de Blake et Mouton peut vous aider à comprendre les conflits.
- Les conflits impliquent des sentiments et vous devez les comprendre et les gérer.

RÉSUMÉ

Vous devez être prêt à examiner votre propre comportement honnêtement et objectivement si vous voulez augmenter votre propre QE. La technique du cycle de réflexion est un processus en six étapes qui peut vous aider à y parvenir.

Les quatre compétences qui composent le QE sont : la conscience de soi, l'autogestion, la conscience sociale et la gestion des relations. La conscience de soi consiste à reconnaître et à comprendre comment vos propres émotions affectent vos interactions avec les autres. L'autogestion repose sur la conscience de soi et consiste en la capacité de contrôler ses émotions afin qu'elles ne nous contrôlent pas. La conscience sociale vous permet de comprendre les situations et les personnes avec précision parce que vous êtes capable de comprendre et de ressentir de l'empathie pour leurs émotions. La gestion des relations comprend l'identification, l'analyse et la gestion des relations avec les personnes au sein et à l'extérieur de votre équipe.

Le plus important pour devenir un leader dans le milieu de travail moderne est d'être la personne que les autres choisissent de suivre. En prenant le temps de développer votre propre QE, vous pourrez mettre en œuvre des changements et gérer les conflits beaucoup plus efficacement qu'en obligeant simplement les gens à suivre vos instructions.

RÉFÉRENCES

- Alder, H. and Heather, B. (2006), *NLP in 21 Days*. Piatkus Books Ltd.
- Bar-On, R. (2006), 'The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI),' *Psicothema* 18 , suppl., pp. 13–25.
- Blake, R. and Mouton, J. (1985), *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Goleman, D. (1999), *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury Publishing Ltd.
- Goleman, D. (2011), *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*, More than Sound LLC.
- Goleman, D. (2011), *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*, More than Sound.
- Hasson, G. (2012), *Brilliant Communication Skills*, Pearson.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.L. and Sitarenios, G. (2001), 'Emotional Intelligence as a Standard Intelligence,' *Emotion* 1, pp. 232–242.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. and Sitarenios, G. (2003), 'Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2.0,' *Emotion* 3, 97–105.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler, A. (2002), *Crucial Conversations*, McGraw Hill.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R. and Switzler, A (2005), *Crucial Confrontations*. McGraw Hill.
- Pérez, J.C., Petrides, K.V. and Furnham, A. (2005), 'Measuring Trait Emotional Intelligence,' in Schulze, R. and Roberts, R.D. (eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*, Cambridge, MA: Hogrefe & Huber, pp. 181–201.
- Pickford, J. (ed.) (2003), *Master People Management*, Financial Times, Prentice Hill.

ANNEXE A - CALENDRIER DU QE

Pour développer votre propre QE, il est important de comprendre l'évolution du concept d'intelligence sociale ou émotionnelle comme le montre le tableau ci-dessous. Ces connaissances doivent ensuite être appliquées en fonction de l'environnement dans lequel vous travaillez.

Calendrier du quotient émotionnel		
Date	Auteur	Description
Années 30	Edward Thorndike	L'intelligence sociale - la capacité de s'entendre avec les autres.
Années 40	David Wechsler	Suggère que les composantes affectives de l'intelligence peuvent être essentielles au succès dans la vie.
Années 50	Psychologues humanistes (p. ex. Abraham Maslow)	Décrit comment les gens peuvent développer leur force émotionnelle.
1975	Howard Gardner	Introduit le concept d'intelligences multiples dans son livre <i>The Shattered Mind</i> .
1985	Wayne Payne	Introduit le terme « intelligence émotionnelle » dans sa thèse de doctorat intitulée « A Study of Emotion » : développe l'intelligence émotionnelle, l'intégration de soi, la peur, la douleur et le désir.
1987	Keith Beasley & Reuven Bar-On	Utilisent le terme « quotient émotionnel (QE) » - Beasley dans un article de Mensa Magazine et Bar-On dans la version non publiée de sa thèse de doctorat.
1990	Peter Salovey & John Mayer	Publient leur article phare, 'Emotional Intelligence', dans la revue <i>Imagination, Cognition and Personality</i> .
1995	Daniel Goleman	Popularise le concept d'intelligence émotionnelle dans son livre <i>Emotional Intelligence : Why it Can Matter More Than IQ</i> .
1996	Consortium de recherche sur l'intelligence émotionnelle dans les entreprises	Effectue des recherches pour identifier les facteurs émotionnels et sociaux qui sont importants pour la réussite au travail.

ANNEXE B - CADRE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Ce qui suit a été compilé à partir de diverses sources par le Consortium de recherche sur l'intelligence émotionnelle dans les entreprises « *Cadre de l'IE* » (www.eiconsortium.org).

Ce cadre d'IE détaille les compétences personnelles et sociales.

LA CONSCIENCE DE SOI

Conscience émotionnelle : reconnaître ses émotions et leurs effets. Les personnes ayant cette compétence :

1. Savent quelles émotions elles ressentent et pourquoi
2. Font le lien entre leurs sentiments et ce qu'elles pensent, font et disent
3. Savent reconnaître comment leurs sentiments affectent leur performance
4. Ont une conscience guidée de leurs valeurs et de leurs objectifs



Auto-évaluation précise : connaître ses forces et ses limites. Les personnes ayant cette compétence :

5. Connaissent leurs forces et leurs faiblesses.
6. Réfléchissent, tirent des leçons de leurs expériences
7. sont ouvert aux avis francs, à de nouvelles perspectives, à l'apprentissage continu et à l'auto perfectionnement
8. Sont capables de faire preuve d'humour et de perspicacité à leur égard

Confiance en soi : la confiance en soi et dans ses capacités. Les personnes ayant cette compétence :

9. Se présentent avec assurance ; ont une « présence »
10. Peuvent exprimer des points de vue impopulaires et prendre des risques pour ce qui est juste.
11. Sont décisifs, capables de prendre des décisions éclairées malgré les incertitudes et les pressions

AUTODISCIPLINE

Maîtrise de soi : gérer les émotions et les impulsions perturbatrices. Les personnes ayant cette compétence :

12. Gèrent parfaitement leurs sentiments impulsifs et leurs émotions pénibles
13. Restent calmes, positives et imperturbables, même dans les moments difficiles
14. Ont les idées claires et restent concentrées sous la pression

Fiabilité : maintenir des normes d'honnêteté et d'intégrité. Les personnes ayant cette compétence :

15. Agissent de façon éthique et sont irréprochables
16. Suscitent la confiance par leur fiabilité et leur authenticité
17. Admettent leurs propres erreurs et confrontent les actions contraires à l'éthique chez les autres
18. Adoptent des positions fermes et fondées sur des principes, même si elles sont impopulaires

Être consciencieux : assumer la responsabilité de sa performance personnelle. Les personnes ayant cette compétence :

- 19. Respectent leurs engagements et tiennent leurs promesses
- 20. Se sentent responsables de l'atteinte de leurs objectifs
- 21. Sont organisées et consciencieuses dans leur travail

Adaptabilité : flexibilité dans la gestion du changement. Les personnes ayant cette compétence :

- 22. Gèrent en douceur des demandes multiples, des priorités changeantes et des changements rapides
- 23. Adaptent leurs réponses et leurs tactiques aux circonstances changeantes
- 24. Sont flexibles dans leur façon de voir les événements

Innovation : être à l'aise et ouvert aux idées nouvelles et aux nouvelles informations. Les personnes ayant cette compétence :

- 25. Recherchent des idées nouvelles à partir d'une large variété de sources
- 26. Envisagent des solutions originales aux problèmes
- 27. Suscitent de nouvelles idées
- 28. Adoptent de nouvelles perspectives et prennent des risques dans leur réflexion

AUTO-MOTIVATION

L'élan de la réussite : s'efforcer d'améliorer ou d'atteindre une norme d'excellence. Les personnes ayant cette compétence :

- 29. sont axées sur les résultats, avec une forte volonté d'atteindre leurs objectifs et d'atteindre leurs normes
- 30. Se fixent des objectifs ambitieux et prennent des risques calculés
- 31. Recherchent l'information pour réduire l'incertitude et trouver des moyens de faire mieux
- 32. Apprennent comment améliorer leurs performances

Engagement : s'aligner sur les objectifs du groupe ou de l'entreprise. Les personnes ayant cette compétence :

- 33. Font facilement des sacrifices personnels ou de groupe pour atteindre un objectif d'entreprise plus global
- 34. Trouvent une raison d'être dans la plus grande mission
- 35. Utilisent les valeurs fondamentales du groupe dans la prise de décisions et la clarification des choix.
- 36. Cherchent activement des occasions de réaliser la mission du groupe

Initiative : être prêt à saisir les occasions qui se présentent. Les personnes ayant cette compétence :

- 37. Sont prêtes à saisir les opportunités
- 38. Poursuivent les objectifs au-delà de ce qui est exigé ou attendu d'elles
- 39. Réduisent la paperasserie et contournent les règles au besoin pour accomplir le travail
- 40. Mobilisent les autres par leurs efforts inhabituels et entreprenants

Optimisme : persévérance dans la poursuite des objectifs malgré les obstacles et les contretemps. Les personnes ayant cette compétence :

- 41. Persistent dans la quête des objectifs malgré les obstacles et les contretemps
- 42. Agissent dans l'espoir du succès plutôt que dans la crainte de l'échec
- 43. Considèrent les contretemps comme étant dus à des circonstances gérables plutôt qu'à un défaut personnel

CONSCIENCE SOCIALE

Empathie : percevoir les sentiments et la vision des autres et s'intéresser activement à leurs préoccupations. Les personnes ayant cette compétence :

- 44. Sont attentives aux signaux émotionnels et savent bien écouter
- 45. Font preuve de sensibilité et comprennent le point de vue des autres
- 46. Apportent de l'aide en se basant sur la compréhension des besoins et des sentiments des autres

Orientation service client : anticiper, reconnaître et répondre aux besoins des clients. Les personnes ayant cette compétence :

- 47. Comprennent les besoins des clients et les adaptent à leurs services ou à leurs produits
- 48. Cherchent des moyens d'accroître la satisfaction et la fidélité des clients
- 49. Offrent volontiers l'assistance appropriée
- 50. Appréhendent le point de vue d'un client, en agissant comme un conseiller de confiance et de loyauté

Le développement des autres : sentir ce dont les autres ont besoin pour développer et renforcer leurs capacités. Les personnes ayant cette compétence :

- 51. Reconnaittent et récompensent les points forts, les réalisations et le développement des gens
- 52. Proposent un retour d'information utile et identifient les besoins des personnes en matière de développement.
- 53. Accompagnent, offrent de l'encadrement en temps opportun et proposent des affectations qui stimulent et développent les compétences d'une personne.

Tirer parti de la diversité : Cultiver les opportunités à travers des personnes diverses. Les personnes ayant cette compétence :

- 54. Respectent les gens d'origines diverses et entretiennent de bonnes relations avec ces personnes.
- 55. Comprennent les diverses visions du monde et sont sensibles aux différences entre les groupes.
- 56. Considèrent la diversité comme une opportunité, en créant un environnement dans lequel des personnes diverses peuvent s'épanouir
- 57. Contestent les préjugés et l'intolérance

Conscience politique : comprendre les courants émotionnels et les relations de pouvoir d'un groupe. Les personnes ayant cette compétence :

- 58. Comprennent avec précision les principales relations de pouvoir
- 59. Détectent les réseaux sociaux cruciaux
- 60. Comprennent les forces qui façonnent les points de vue et les actions des clients, des clients ou des concurrents
- 61. Comprennent avec précision les situations et les réalités de l'entreprise et de l'extérieur

COMPÉTENCES SOCIALES

Influence : utiliser des tactiques efficaces de persuasion. Les personnes ayant cette compétence :

- 62. Sont doués pour la persuasion
- 63. Affinent les présentations pour plaire à l'auditeur
- 64. Utilisent des stratégies complexes comme l'influence indirecte pour établir un consensus et obtenir du soutien
- 65. Orchestrent des événements dramatiques pour faire valoir efficacement leur point de vue

Communication : envoyer des messages clairs et convaincants. Les personnes ayant cette compétence :

- 66. Sont efficaces pour donner et recevoir, enregistrant des signaux émotionnels en accord avec leur message
- 67. Traitent les questions difficiles de manière directe
- 68. Sont à l'écoute, recherchent la compréhension mutuelle et encouragent le partage de l'information
- 69. Favorisent une communication ouverte et restent réceptifs aux mauvaises nouvelles aussi bien qu'aux bonnes

Leadership : inspirer et guider les groupes et les personnes. Les personnes ayant cette compétence :

- 70. Suscitent l'enthousiasme pour une vision et une mission commune
- 71. Vont de l'avant pour diriger au besoin, peu importe leur poste.
- 72. Orientent les performances des autres tout en les responsabilisant
- 73. Montrent l'exemple

Catalyseur de changement : initier ou gérer le changement. Les personnes ayant cette compétence :

- 74. Reconnaittent la nécessité d'un changement et éliminent les obstacles
- 75. Contestent le statu quo pour reconnaître la nécessité d'un changement
- 76. Sont les champions du changement et incitent d'autres personnes à s'engager dans sa réalisation
- 77. Donnent un exemple du changement attendu des autres

Gestion des conflits : négocier et résoudre les désaccords. Les personnes ayant cette compétence :

- 78. Gèrent les personnes difficiles et les situations tendues avec diplomatie et tact
- 79. Détectent les conflits potentiels, exposent les désaccords au grand jour et aident à désamorcer la situation.
- 80. Encouragent les débats et les discussions ouvertes
- 81. Trouvent des solutions gagnant-gagnant

Établir des liens : entretenir des relations constructives. Les personnes ayant cette compétence :

- 82. Cultivent et maintiennent de vastes réseaux informels
- 83. Recherchent des relations mutuellement bénéfiques
- 84. Établissent des rapports et gardent le contact avec les autres
- 85. Établissent et maintiennent des amitiés personnelles entre collègues de travail

Collaboration et coopération : travailler avec d'autres personnes à l'atteinte d'objectifs communs.
Les personnes ayant cette compétence :

- 86. Équilibrent l'accent mis sur la tâche et l'attention portée aux relations
- 87. Collaborent, partagent les projets, l'information et les relations en matière de ressources
- 88. Favorisent un climat amical et coopératif
- 89. Repèrent et favorisent les occasions de collaboration

Capacités d'équipe : créer une synergie de groupe dans la poursuite d'objectifs collectifs. Les personnes ayant cette compétence :

- 90. Donnent l'exemple de qualités d'équipe comme le respect, l'entraide et la coopération
- 91. Entraînent tous les membres vers une participation active et enthousiaste
- 92. Construisent l'identité, l'esprit de corps et l'engagement de l'équipe
- 93. Protègent le groupe et sa réputation ; partagent le mérite

Sources :

Bureau de la gestion du personnel des États-Unis, *MOSAIC Competencies for Professional and Administrative*

Spencer, L. M. et Spencer, S. M. (1993), *Competence at Work*, Wiley ; et études sur la performance et les compétences en leadership publiées chez Richard H. Rosier (éd.) (1994 et 1995), *The Competency Model Handbook, volumes un et deux*, Boston : Linkage,

Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam.