

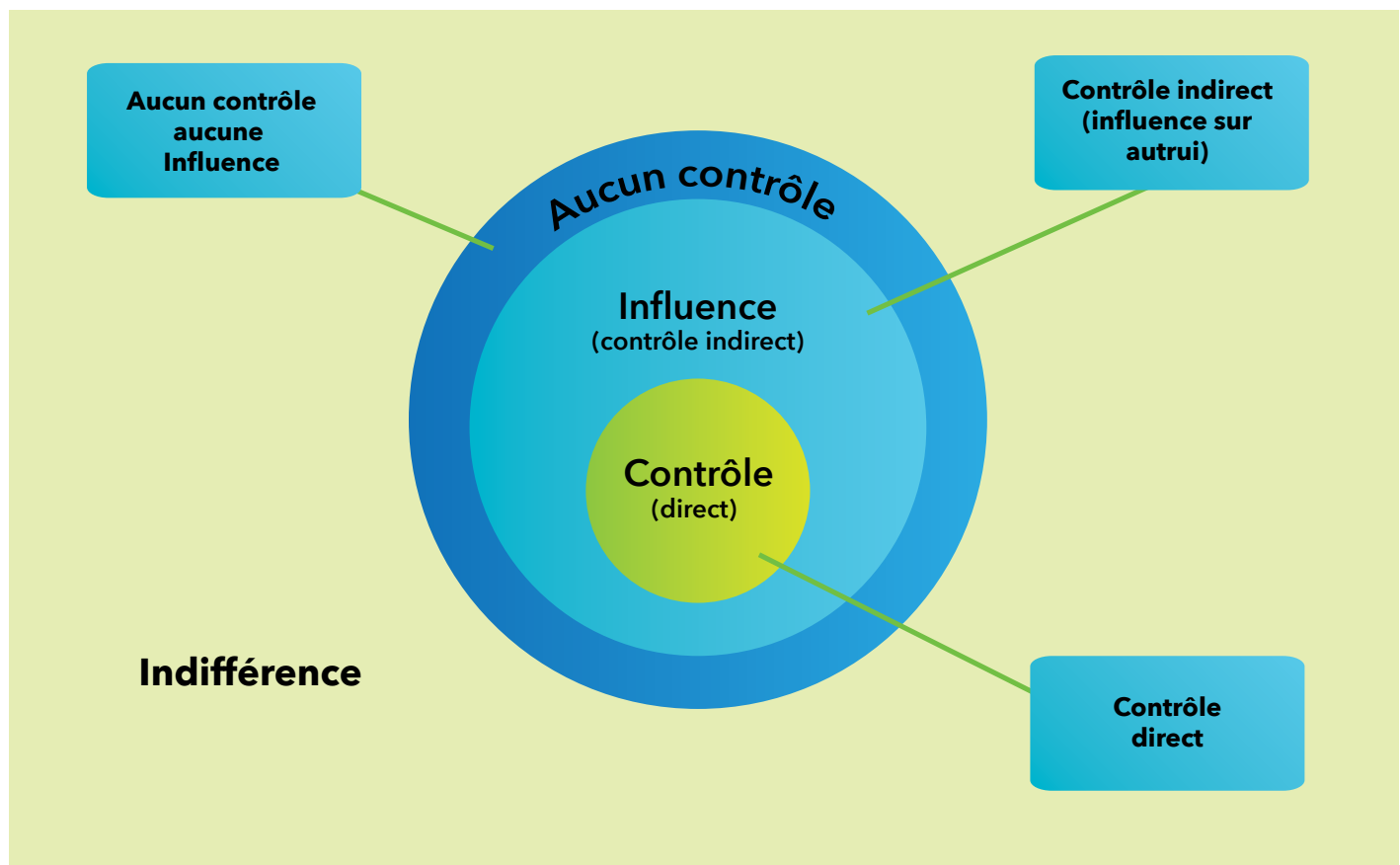
La crise de la COVID-19 : ce que les leaders médicaux peuvent et ne peuvent pas contrôler

J. Van Aerde, MD, PhD, FRCPC

Dans le Bulletin no 3, «La COVID-19 ne peut pas nous enlever notre liberté de choix» (<https://physicianleaders.ca/assets/covidarticle3fr.pdf>), nous avons décrit comment les leaders peuvent tirer le meilleur parti de leur liberté de choix entre les stimulus de la COVID-19, dont les effets se font sentir à grande vitesse, et leurs réponses, qui peuvent être réactives ou proactives. Dans cet espace de temps, dans ce moment de conscience de soi, nous pouvons non seulement découvrir ce sur quoi nous avons un contrôle et ce que nous pouvons influencer, mais aussi reconnaître que certaines choses échappent à notre contrôle.

Imaginez trois cercles concentriques (Fig. 1). D'abord, il y a à l'extérieur des cercles les sujets qui nous sont indifférents : par exemple, en tant que médecins ayant à faire face à la COVID-19, nous ne sommes d'aucune façon préoccupés par la quantité de tracteurs produits en Chine. En contrepartie, à l'intérieur des cercles se trouvent toutes nos préoccupations - notre santé, notre famille, l'économie canadienne, notre endettement, notre système de santé, la COVID 19, etc. Les deux cercles intérieurs contiennent les enjeux sur lesquels nous pouvons agir et que nous pouvons contrôler directement ou influencer indirectement.

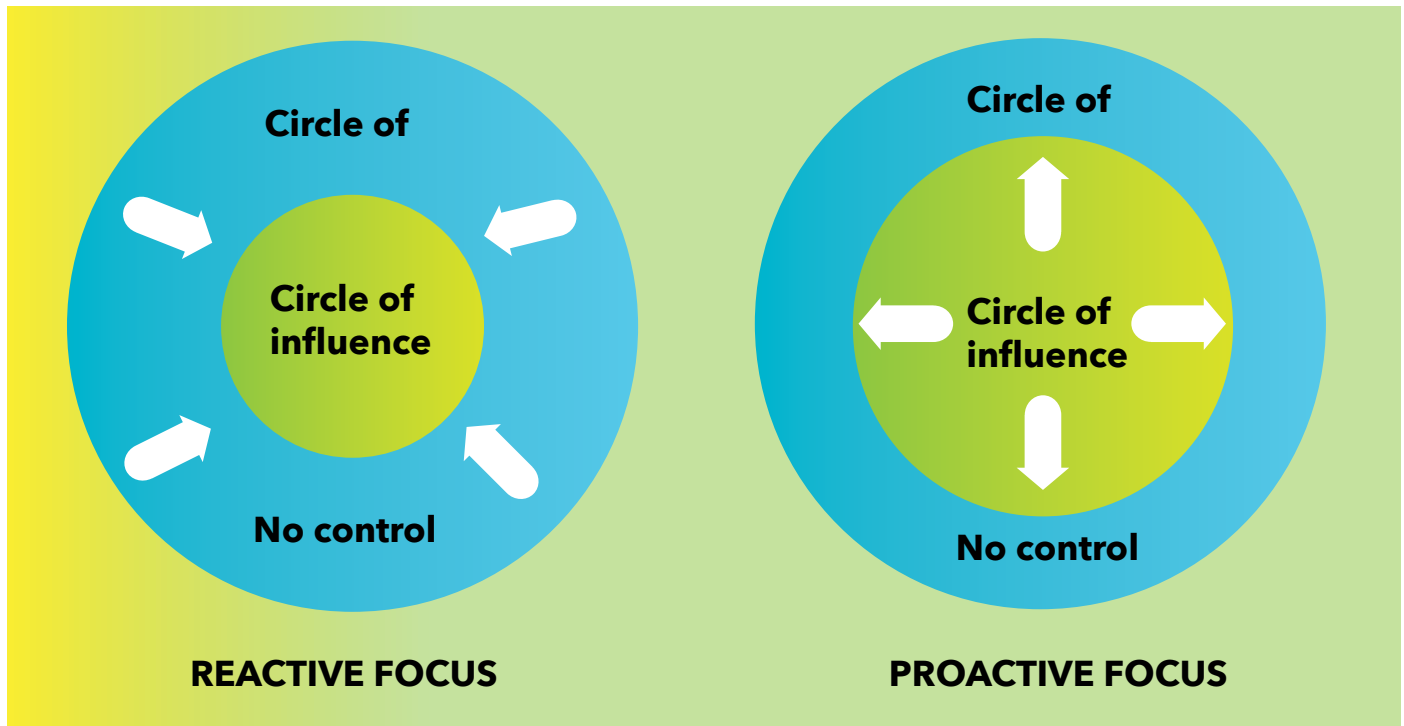
Figure 1. Les cercles des centres de préoccupations.



Le temps et l'énergie que nous dépensons dans le cercle extérieur - en nous préoccupant de choses sur lesquelles nous n'exerçons aucun contrôle - par opposition au temps et à l'énergie que nous dépensons dans les deux cercles intérieurs, donnent un aperçu de notre niveau de proactivité. Si nous consacrons trop de temps et d'énergie à des problèmes qui échappent à

notre contrôle, nous cédon à ces préoccupations le pouvoir de nous contrôler. Nos propres sentiments d'incompétence et d'impuissance envahissent graduellement nos pensées et nous nous retrouvons victimes de nos propres réflexions. Nous nous mettons en cause ou condamnons les autres, nous adoptons une attitude accusatrice et utilisons un langage réactif, nous nous sentons victimisés. La réactivité restreint notre cercle d'influence (Fig. 2). Comment peut-on créer l'effet inverse?

Figure 2. Negative energy reduces possibilities; proactive focus increases your influence
(modified from *The 7 Habits of Highly Effective People*, Covey 2004)



Comme première étape de l'approche proactive, il faut cerner les éléments qui échappent à notre contrôle ou à notre influence, bref, les choses que nous ne pouvons pas changer (Fig. 1; Tableau 1, colonne 3). En acceptant cette absence de contrôle et en nous concentrant plutôt sur nos valeurs et notre raison d'être en tant que médecins et leaders médicaux, nous pourrions mieux nous soustraire au contrôle que ces situations exercent sur nous.

Dès que nous acceptons de lâcher prise, nous renforçons notre pouvoir d'action en reconnaissant les éléments sur lesquels nous exerçons un pouvoir direct (Tableau 1, colonne 1), y compris nos propres réflexions et notre comportement. Par exemple, vous avez le pouvoir de contrôler la façon dont vous projetez votre énergie et votre humeur, ce qui influencera les membres de votre équipe, votre département et la façon dont vous aborderez vos patients.

Table 1. Examine what you control, influence, and cannot control by thinking creatively with others about what else is possible

	Control (direct)	Influence (indirect)	No control
Budget cuts			
Commute time			
Happiness			
Delayed flight			
PPE scarcity			
Feeling guilty			
Other			

Note: PPE = personal protective equipment

À l'étape finale, nous établissons dans quelles circonstances nous pouvons avoir de l'influence ou un contrôle indirect (Fig. 1; Tableau 1, colonne 2), y compris sur la manière dont les autres pensent et agissent. Par exemple, nous pouvons exercer une influence positive en encourageant la curiosité, ce qui favorise la créativité. En dirigeant avec honnêteté et transparence et en montrant notre vulnérabilité, nous créons un climat de confiance. L'humeur du leader est transmissible aux membres d'une équipe ou d'un département. Nous pouvons exercer une influence sur les actions que posent les autres en favorisant et en maintenant un sentiment de sécurité psychologique et en exerçant un leadership partagé et empreint de compassion.

Exemples en temps de pandémie

Vous êtes aux premières lignes et la disponibilité des ressources pour le personnel et les patients reste limitée. Vous ressentez de la culpabilité.

Sentiment de culpabilité – Vous ressentez de la culpabilité et votre réponse réactive pourrait être que ce sentiment est hors de votre contrôle. Conséquemment, cette préoccupation vient comprimer vos cercles « Capacité d'influence » et « Contrôle ».

Les personnes proactives savent qu'elles ont la liberté de contrôler de tels sentiments au lieu de laisser la culpabilité les ronger. Elles exercent cette liberté en sachant qu'elles peuvent s'attendre à ressentir de la culpabilité, mais elles reconnaissent le sentiment et l'acceptent; elles lâchent prise. En comprenant les raisons de ce sentiment, elles reprennent le contrôle.

Aussi, la culpabilité se manifeste lorsque nous ne parvenons pas à assumer les responsabilités que l'on nous a confiées. Ces responsabilités, nous les avons toutefois acceptées dans un cadre d'activités normales. Lorsque les ressources ne suffisent plus et que toutes les possibilités sont épuisées, ces responsabilités changent. Dès que nous réalisons que nos responsabilités ne peuvent être maintenues dans ces nouvelles conditions, nous pouvons lâcher prise. Voilà un bel exemple de conscience de soi et d'autogestion.

Pénurie de ressources – En dépit de l'absence de contrôle que vous pouvez ressentir, il y a des aspects sur lesquels vous pouvez encore exercer un contrôle et de l'influence. Inspirez-vous des exemples qui suivent.

Contrôle direct : Connaissez-vous tous les faits en ce qui concerne la disponibilité de l'équipement de protection individuelle (EPI) à l'échelle locale, provinciale et nationale? Êtes-vous au courant des politiques et des procédures les plus récentes applicables non seulement à l'utilisation des EPI et à la disponibilité de l'équipement de soins aux patients, mais également celles relatives à la prise de décisions éthique en cas de pénurie des ressources? Avez-vous besoin de mettre à jour vos connaissances ou de suivre une formation sur des ressources qui sont maintenant disponibles? Utilisez-vous votre réseau de façon efficace? Vous accordez-vous du temps pour réfléchir de manière créative? Vous donnez-vous suffisamment de temps pour dormir, manger, faire de l'exercice et penser?

Influence : Évitez l'isolement et créez des occasions avec d'autres où vous laissez place à la créativité. Par exemple, à l'échelle du Canada, des connaissances sont partagées et des collaborations prennent forme afin de créer des modes de ventilation nouveaux et innovateurs. Créez des espaces de discussion sécuritaires où chacun peut partager ses expériences et ses sentiments. Acceptez l'aide et le soutien des autres. Fiez-vous à la diversité de votre équipe et ayez confiance en elle; créez des groupes tactiques. En tant que leader médical, ne cachez pas votre vulnérabilité lorsque vous partagez ce que vous ne savez pas et lorsque vous vous armez de courage pour prendre des décisions difficiles malgré ce climat d'incertitude. Bien que nous ayons été formés comme experts, il faut accepter le fait qu'il y aura des moments où des décisions doivent être prises malgré le peu de renseignements disponibles et la complexité grandissante de la situation.

Si la SCLM peut faire quoi que ce soit pour vous, n'hésitez pas à communiquer avec nous.

FAITES PREUVE DE BONTÉ

PROTÉGEZ VOTRE SANTÉ ET PRENEZ SOIN DE VOUS

FAITES LE BIEN AUTOUR DE VOUS

ENSEMBLE NOUS POUVONS VAINCRE LA COVID-19

Votre SCLM

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