



Lignes directrices et guide sur la collaboration

APERÇU

Les Lignes directrices et le guide sur la collaboration visent à fournir une approche concrète de la collaboration au sein du groupe des technologistes de laboratoire médical (TLM). Ces ressources ont été conçues pour inciter les TLM de l'Ontario à faire usage de la collaboration afin d'obtenir des résultats plus positifs pour les patients et de devenir des éléments efficaces de l'équipe de soins (70 % des décisions cliniques reposent sur les résultats de tests). Les Lignes directrices et le guide fournissent aux TLM un aperçu des principaux éléments de la collaboration dont la communication, l'ouverture, l'écoute, l'apprentissage, l'assertivité, les croyances, l'optimisme, le respect, l'acceptation, la confiance, l'interrogation, l'objectivité et la négociation. Les Lignes directrices et le guide sur la collaboration s'inspirent des Normes d'exercice visant les technologistes de laboratoire médical (TLM), du Code de déontologie des TLM ainsi que du Guide des TLM sur les limites de la pratique visant à les aider à gérer les relations avec les patients.

EXCELLENCE, ACCOUNTABILITY, PRIDE
EXCELLENCE, RESPONSABILITÉ, FIERTÉ

Tous droits réservés - Les renseignements contenus dans le présent document sont la propriété de l'OTLMO et leur reproduction en totalité ou partielle est interdite sans permission écrite.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

- En quoi consistent les lignes directrices réglementaires?3
- Qu'est-ce qu'un guide?3
- Contexte relatif aux lignes directrices sur la collaboration3
- La collaboration doit être analysée3
- Modèle de collaboration.....4

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COLLABORATION

- Principales responsabilités6
- Les éléments d'une collaboration efficace6

GUIDE SUR LA COLLABORATION

- Communication – La détermination à comprendre.....8
- Éléments essentiels de la communication8

OUVERTURE

- Ouverture.....9

ÉCOUTE

- L'écoute – L'aptitude silencieuse à la collaboration.....9
- Comment améliorer son écoute.....10

APPRENTISSAGE

- L'apprentissage – L'élément essentiel d'une collaboration efficace10

ASSERTIVITÉ

- L'assertivité – L'attitude et le comportement qui favorisent la collaboration.....11
- Les éléments fondamentaux du comportement assertif :
Trois styles de comportement11
- Comportements passifs-agressifs qui sabotent la collaboration.....12
- Comment écouter avec assertivité12
- Comment s'exprimer avec assertivité12
- La clé de l'assertivité – les messages à la première personne....12

CROYANCES

- Les croyances et leur importance pour la collaboration13
- Le b-a ba des croyances, des attentes et des résultats.....13

OPTIMISME

- L'optimisme – La croyance requise pour obtenir une collaboration efficace13

RESPECT

- Le respect – Un impératif dans les rapports et les relations14

ACCEPTATION

- L'acceptation – L'attitude propice à la collaboration.....15

CONFIANCE

- La confiance – La pierre angulaire de la collaboration.....15

INTERROGATION

- L'interrogation – L'art de poser les bonnes questions16
- Améliorer l'interrogation en posant des questions ouvertes16
- Améliorer l'interrogation en demandant des précisions16
- Limiter l'utilisation de questions fermées.....16
- Questions à éviter lorsqu'on travaille en collaboration.....16
- Améliorer ses aptitudes à l'interrogation par la compréhension16
- Autres questions utiles.....17

OBJECTIVITÉ

- L'objectivité – Éviter le piège de l'investissement émotif18
- Objectivité dans la confrontation18
- Modifier son propre comportement afin d'être plus objectif...18
- Lignes directrices visant à maintenir l'objectivité durant une confrontation19

NÉGOCIATION

- La négociation – La collaboration à son meilleur19
- Origine des conflits dans les relations professionnelles19
- Huit fautes répandues.....20
- Étapes de la négociation.....20
- Styles de négociation durant les conflits21
- À quel moment faire usage de divers modes de négociation...21

ÉTUDES DE CAS22

PRINCIPALES RÉFÉRENCES24

PRINCIPAUX COLLABORATEURS24

INTRODUCTION

En Ontario, l'Ordre des technologistes de laboratoire médical est l'organisme statutaire chargé de s'assurer de la compétence des TLM dans l'exercice de leur profession. Les TLM accrédités auprès de l'OTLMO acceptent de respecter les normes professionnelles liées à l'exercice et les lignes directrices qui régissent leur conduite. Ces normes et lignes directrices sont mises à jour de manière à tenir compte des changements importants et progressifs qui surviennent dans la science, la technologie et les connaissances qui ont une incidence sur la façon dont les TLM s'acquittent de leur rôle. Les TLM sont de plus en plus appelés à sortir du laboratoire et à travailler avec une équipe de soins. De nos jours, les TLM savent bien que les soins bénéficient énormément de leur collaboration avec les autres professionnels de la santé avec la philosophie que le patient doit être leur principale préoccupation.

EN QUOI CONSISTENT LES LIGNES DIRECTRICES RÉGLEMENTAIRES?

Les lignes directrices sont des énoncés établis en vue de fournir aux professionnels des orientations leur permettant de prendre des décisions concernant une situation concrète de pratique, tout en se laissant une certaine marge de manoeuvre pour exercer leur jugement personnel. Les lignes directrices sur la collaboration destinées aux TLM visent principalement à fournir à ces derniers des outils à la prise de décision qui leur permettront d'apprendre à mettre en pratique leurs aptitudes à la collaboration.

QU'EST-CE QU'UN GUIDE?

Un guide est un outil de formation destiné à aider les TLM à se documenter sur l'application concrète d'une ligne directrice dans un contexte de pratique professionnelle.

CONTEXTE RELATIF AUX LIGNES DIRECTRICES ET AU GUIDE SUR LA COLLABORATION

En 1999, les TLM et leurs employeurs ont été invités par l'OTLMO à décrire des lignes directrices qui leur seraient utiles dans le contexte actuel des laboratoires. Les résultats ont indiqué un intérêt dans les trois domaines suivants :

- Lignes directrices sur les limites des relations avec les patients
- Lignes directrices sur la collaboration
- Lignes directrices sur la charge de travail

En 2000, une analyse bibliographique a montré qu'il existait beaucoup d'excellents livres et de documentation à l'intention des médecins et des infirmières sur le sujet de la collaboration, mais qu'en revanche, il y avait peu d'ouvrages destinés à améliorer les aptitudes à la collaboration des TLM. L'OTLMO a créé un cadre de travail préliminaire sur la collaboration et l'a présenté à des membres de l'Ordre ainsi qu'aux principaux intervenants, en l'occurrence le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, l'Ontario Medical Association ainsi que des associations locales et nationales de TLM à des fins d'examen. Leurs commentaires ont été intégrés à ces lignes directrices et au guide.

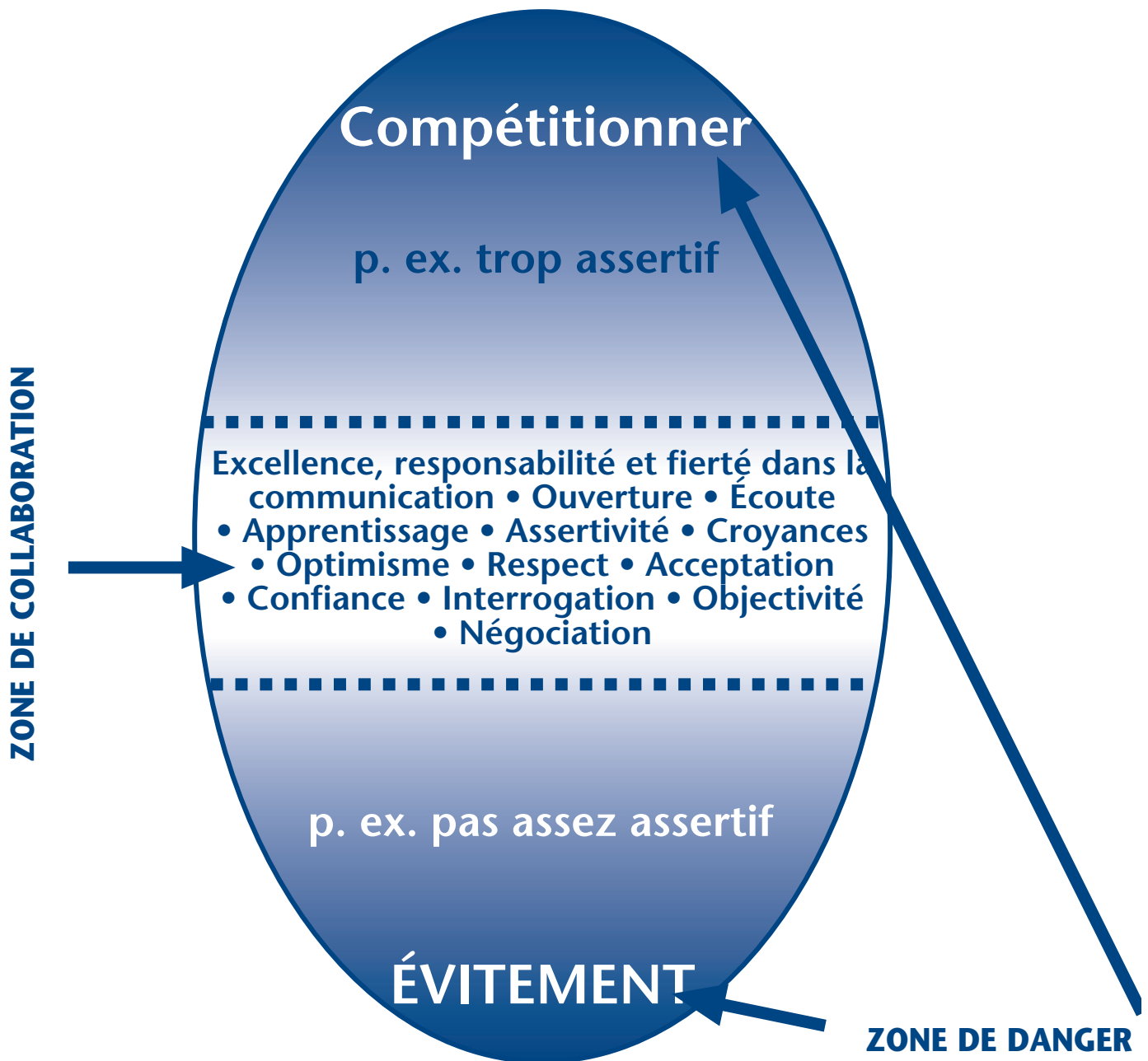
LA COLLABORATION DOIT ÊTRE ANALYSÉE

Le secteur des soins de santé se prépare à subir une autre grande vague d'innovation; pas nécessairement au sein du traditionnel forum technologique, mais plutôt dans la dynamique des rapports humains. Les professionnels de la santé apprennent à collaborer pour répondre aux besoins des patients dont ils ont la charge et effectuent une transition entre la méthode linéaire, où les processus de travail verticaux étaient employés, vers un cadre de collaboration plus axé sur l'interaction et les compétences nouvelles.

Grâce à la collaboration, les professionnels des soins de santé peuvent utiliser la communication efficace pour diffuser de l'information, gérer les connaissances et s'assurer du respect des processus établis. De nos jours, avoir de bons collaborateurs est considéré comme l'un des facteurs les plus essentiels au succès d'une organisation.

Dans le présent document, nous insisterons sur une approche systématique de la collaboration.

MODÈLE DE COLLABORATION





Lignes directrices sur la collaboration



Tous droits réservés - Les renseignements contenus dans le présent document sont la propriété de l'OTLMO et leur reproduction en totalité ou partielle est interdite sans permission écrite.

— LIGNES DIRECTRICES SUR LA COLLABORATION —

Le technologiste de laboratoire médical entretient des relations interpersonnelles avec les autres travailleurs de la santé d'une manière qui garantit la satisfaction des besoins du patient avec compassion et professionnalisme et conformément à la loi, aux règlements et aux politiques régissant les membres de l'Ordre des technologistes de laboratoire médical de l'Ontario.

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS

Collaborer avec tous les technologistes de laboratoire médical et les autres professionnels afin d'assurer une prestation de services sûre et efficace.

Partager ses connaissances avec ses collègues et collaborer pleinement avec les autres professionnels de la santé dans la prestation de soins de qualité optimale.

LES ÉLÉMENTS D'UNE COLLABORATION EFFICACE

Afin d'aider les technologistes de laboratoire médical à s'acquitter de leurs responsabilités, voici des lignes directrices pertinentes :

- **Communiquez** efficacement avec les patients, les collègues TLM et les autres professionnels de la santé.
- Faites preuve d'**ouverture** d'esprit et de sincérité afin d'encourager l'établissement de rapports de collaboration.
- Mettez en pratique les aptitudes à l'**écoute** efficace.
- Démontrez votre détermination à **apprendre** des autres.
- Appliquez les principes fondamentaux du comportement **assertif**.
- Comprenez l'importance des systèmes de **croyances** et des défis qu'ils posent aux rapports de collaboration.
- Servez-vous d'un langage **optimiste** bien adapté à la résolution de problèmes en collaboration.
- Exprimez votre **respect** envers les autres membres de l'équipe de soins en montrant de la considération et de l'intérêt.
- Montrez votre **acceptation** de la différence chez les autres sans porter de jugement.
- Favorisez la **confiance** en donnant une image professionnelle des technologistes dans toutes leurs relations de travail.
- Montrez des compétences pertinentes en matière d'**interrogation** (p. ex., types de question) visant à faciliter une bonne collaboration.
- Appliquez l'empathie et l'**objectivité** aux relations professionnelles.
- Mettez en pratique les principes fondamentaux de la **négociation** et de la résolution de conflits dans vos rapports avec l'équipe de soins.



Guide sur la collaboration



Tous droits réservés - Les renseignements contenus dans le présent document sont la propriété de l'OTLMO et leur reproduction en totalité ou partielle est interdite sans permission écrite.

GUIDE SUR LA COLLABORATION

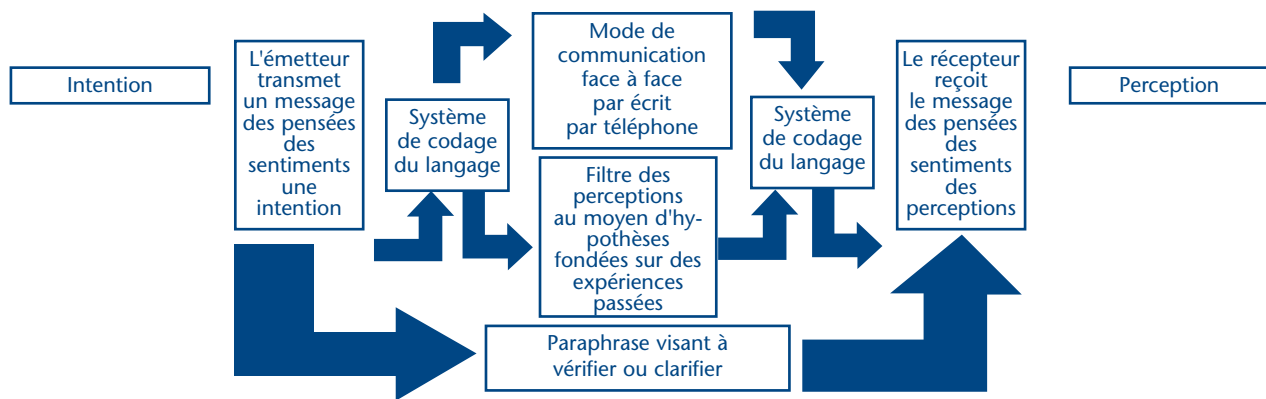
Chacun des éléments d'une collaboration efficace mentionné dans les lignes directrices est expliqué de façon détaillée dans ce guide.

COMMUNICATION

LA COMMUNICATION – LA DÉTERMINATION À COMPRENDRE

La communication est essentielle à une collaboration fructueuse. On peut définir la communication comme le *partage et la compréhension des idées et de l'information*. Communiquer efficacement c'est créer un sentiment réciproque de sens qui ne peut exister qu'en présence de la compréhension.

LE SCHÉMA SUIVANT DÉCRIT LE MODÈLE DE TRANSMISSION DE LA COMMUNICATION



Le modèle de transmission de la communication montre que la communication est complexe et qu'elle doit franchir divers obstacles pour que le message parvienne d'une personne à une autre. Pour vous assurer que votre message est clair, réfléchissez aux éléments essentiels suivants de la communication :

ÉLÉMENTS ESSENTIELS DE LA COMMUNICATION

- La plupart des problèmes de communication tournent autour de la *perception*.
- La *perception* repose toujours sur un point de vue qui découle lui-même de *préjugés*.
- Par *préjugé* on entend simplement jugement préalable : autrement dit, nous formons nos perceptions à partir de la perspective de l'information, des expériences et des connaissances accumulées dans l'inconscient.
- Les éléments d'un message peuvent se répartir comme suit :
 - les mots ne représentent que 7 % du contenu.
 - le ton de la voix représente 38 % du message.
 - le langage corporel représente 55 % du message.
 - le langage corporel devient 100 % du message en l'absence de contenu verbal.
- Nous communiquons chaque fois que nous nous retrouvons en présence ou à proximité d'autres personnes.
- Le langage corporel est une science exacte et est influencé par des nuances culturelles et ethniques.
- Le langage corporel devrait être considéré comme une des sources d'information.
- Le langage corporel doit être géré en gardant à l'esprit que la *perception* des autres repose uniquement sur lui.

MEILLEURE PRATIQUE : VÉRIFIER L'EFFICACITÉ DE LA COMMUNICATION

Vérifier la perception en reformulant (en résumant plutôt qu'en répétant comme un perroquet) est le moyen le plus efficace de vérifier si des interlocuteurs se comprennent. La reformulation permet au récepteur du message de vérifier s'il a bien compris l'intention de l'émetteur.

O UVERTURE

OUVERTURE

L'ouverture est aussi un élément essentiel pour communiquer efficacement. Les personnes qui ont une grande ouverture trouvent, en règle générale, plus facile de collaborer. Le défi consiste à se montrer suffisamment sincère et ouvert pour amener les autres à en faire autant, tout en évitant de se montrer agressif au point de submerger les autres, de donner trop d'information, d'intimider ou de rendre les autres mal à l'aise.

POUR COMPRENDRE LES RAISONS POUR LESQUELLES L'OUVERTURE JOUE UN RÔLE IMPORTANT DANS LA COLLABORATION :

- L'ouverture dont nous faisons preuve avec les autres exprime la confiance que nous avons dans les individus et la volonté de prendre des risques dans la relation.
- Pour faire montre d'ouverture, il faut laisser tomber ses défenses et abandonner ses objectifs personnels et privés au profit de la qualité de la communication.
- Les personnes qui possèdent une grande ouverture trouveront plus facile de se révéler elles-mêmes dans le cadre de relations de collaboration.
- Le défi consiste à montrer suffisamment de sincérité et d'ouverture pour stimuler la collaboration, tout en évitant de se montrer agressif au point de submerger ou d'intimider l'interlocuteur.
- Les personnes qui montrent peu d'ouverture devront s'efforcer de surmonter leur réserve afin de prendre assez vite des risques sur le plan émotif et interpersonnel avec leurs collègues.
- La réserve naturelle des personnes ayant un faible niveau d'ouverture peut intimider les collègues et les empêcher de communiquer des renseignements essentiels, ou de poser des questions par crainte de causer de l'embarras ou d'autres inconvénients.

MEILLEURE PRATIQUE : L'OUVERTURE

Le secret de l'ouverture consiste à reconnaître que vous avez fait des erreurs, que vous n'êtes pas parfait et que vous n'avez pas toutes les réponses. L'ouverture contribue à créer un milieu où les autres sont à l'aise pour poser des questions ou pour fournir des renseignements d'une importance capitale qu'autrement ils auraient eu des réticences à communiquer.

L 'ÉCOUTE

L'ÉCOUTE – L'APTITUDE SILENCIEUSE À LA COLLABORATION

L'écoute est aussi un facteur essentiel pour collaborer efficacement. Même si plus de 50 % du temps que nous passons à communiquer consiste à écouter, il reste que très peu de gens ont appris comment écouter, et moins de 25 % des gens savent réellement bien écouter. Écouter nécessite un effort. On néglige souvent cet aspect parce que l'on est convaincu que l'on peut faire meilleure impression en parlant qu'en écoutant.

OBSTACLES À UNE ÉCOUTE EFFICACE

- Besoin de contrôler – Il devient difficile d'écouter si vous mettez tous vos efforts à essayer de contrôler l'issue de la conversation.
- Préoccupation – Il est difficile de se libérer l'esprit de toutes les pensées qui nous assaillent.
- Distraction – Nous nous laissons facilement distraire par les mots qui suscitent des émotions.
- Fixation – Nous nous concentrons sur les erreurs grammaticales, sur les inflexions de la voix et sur la façon de s'exprimer.
- Débordement – Dans nos efforts pour capter la totalité du message, il se peut que nous tentions de saisir tout ce que dit la personne plutôt que d'essayer d'extraire l'essentiel du message.

- Juger – Il nous arrive de nous fermer complètement à une autre personne en jugeant ce qu'elle a à dire avant même qu'elle ait ouvert la bouche.
- Se concentrer sur les faits – Il arrive que l'on écoute seulement dans le but de relever les faits ou les erreurs, afin de prouver qu'une personne a tort, plutôt que d'écouter vraiment ce qu'elle a à dire.
- Faire une sélection/tri – Ignorer ce qui ne nous intéresse pas, ou éviter les sujets qui nous mettent mal à l'aise.
- Être sur la défensive – Écouter en se préparant à entendre des accusations, avoir tendance à prendre des commentaires anodins pour des attaques personnelles.
- Préparer un piège– Recueillir de l'information qui nous servira plus tard à remettre en question ce que l'autre personne vient de dire.
- Renchérir – Faire des généralisations ou renchérir sur ce qui vient d'être exprimé (fréquent avec les commentaires verbaux).
- Analyser – Essayer de trouver une intention cachée à ce qui vient d'être dit.
- Retarder – Revenir en arrière ou ne pas suivre le rythme de la conversation.
- Omettre de l'information – Minimiser ou passer sous silence des faits ou des sentiments pertinents ayant été exprimés.
- Amplifier – Donner plus d'ampleur aux émotions exprimées.
- Diluer – Tenter de réduire l'ampleur des émotions exprimées.
- Répéter – Répéter textuellement ce qui vient d'être dit, plutôt que de le reformuler en donnant le sens.
- Accélérer – Précipiter les choses en essayant d'anticiper ce que la personne va dire.
- Compléter – Terminer les phrases ou les énoncés de la personne qui parle chaque fois qu'elle fait une pause.

COMMENT AMÉLIORER SON ÉCOUTE

REGARD

- Observer le langage corporel de la personne, prendre conscience des modifications de ce langage corporel.

INTÉRÊT

- Prendre un intérêt réel dans l'échange et se concentrer sur ce qui est important pour l'interlocuteur.

SILENCE

- Ne pas sous-estimer le pouvoir du silence. Laisser une « pause pensive » s'installer. Cesser de parler!

TERRITOIRE

- Se pencher vers l'interlocuteur et maintenir une distance appropriée.

CONTACT VISUEL

- Utiliser le pouvoir du contact visuel sans pour autant fixer l'interlocuteur.

APPROBATION

- Hocher la tête en faisant un signe d'assentiment est un comportement non verbal montrant l'intérêt et l'approbation que vous pouvez utiliser pour communiquer votre compréhension.

MEILLEURE PRATIQUE : ÉCOUTER

Plutôt que d'essayer de maîtriser de nombreuses aptitudes à l'écoute, efforcez-vous de mettre en pratique une seule discipline et vous pourrez améliorer radicalement vos compétences à cet égard – n'oubliez jamais de résumer ce que l'interlocuteur vient de dire afin de vérifier si vous avez bien compris le contenu et le sens de son message.

A APPRENTISSAGE

L'APPRENTISSAGE – L'ÉLÉMENT ESSENTIEL D'UNE BONNE COLLABORATION

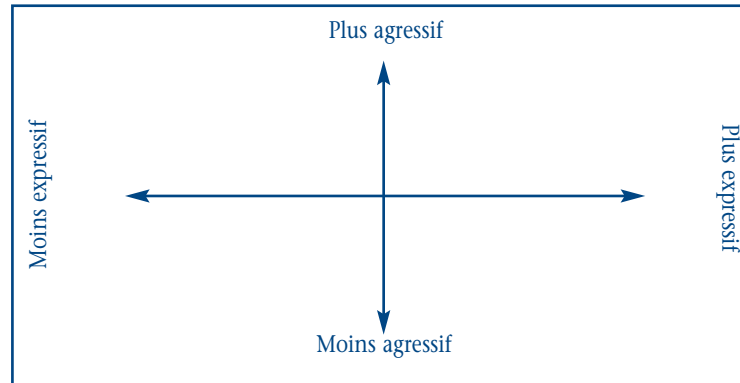
Écouter permet d'acquérir des connaissances et une perception profonde d'autrui. Les connaissances sont la principale richesse des organisations actuelles, mais lorsque l'on retient les connaissances, l'apprentissage devient impossible et le perfectionnement ne peut avoir lieu. L'apprentissage repose sur la disponibilité et la capacité d'envisager des options nouvelles et différentes, et sur une écoute attentive du point de vue exprimé par les collègues. L'apprentissage suscite des idées propices à la collaboration et stimule la créativité. Le contrôle, l'étroitesse d'esprit, le rétrécissement du champ visuel et la rigidité éliminent toute possibilité de collaboration. Lorsqu'un différend survient, arrêtez-vous pour déterminer si vous êtes en train de faire l'expérience d'un conflit réel ou s'il s'agit tout simplement d'un malentendu. Il arrive souvent que les intentions qui motivent les actions d'une personne soient très différentes de celles qu'on lui prête et que l'impact que ses gestes ont sur soi n'ait rien à voir avec ses intentions premières. Prenez le temps de vérifier si votre interlocuteur a une idée derrière la tête, et ne supposez pas automatiquement que toutes les intentions cachées sont mauvaises – votre interlocuteur a peut-être de bonnes raisons de ne pas révéler toute l'information dont il dispose.

MEILLEURE PRATIQUE : ÊTRE DÉTERMINÉ À APPRENDRE QUELQUE CHOSE D'AUTRUI

En s'engageant à apprendre durant toute son existence on montre sa détermination à s'améliorer sans cesse. Dans la pratique, cette détermination se traduit par la croyance que l'on peut toujours apprendre quelque chose d'autrui en demeurant ouvert aux idées neuves et différentes et en écoutant afin de mieux comprendre un autre point de vue.

L'ASSERTIVITÉ – L'ATTITUDE ET LE COMPORTEMENT QUI FAVORISENT LA COLLABORATION

Se montrer capable d'être assertif sans être trop agressif est d'une importance capitale pour une collaboration efficace. Le schéma qui suit, constitué d'axes verticaux et horizontaux où l'axe vertical représente l'expressivité (élevée ou faible), et l'axe horizontal l'agressivité (élevée ou faible), montre la nécessité de trouver un équilibre entre se montrer « plus expressif » ou « moins expressif » et « plus agressif » ou « moins agressif ».

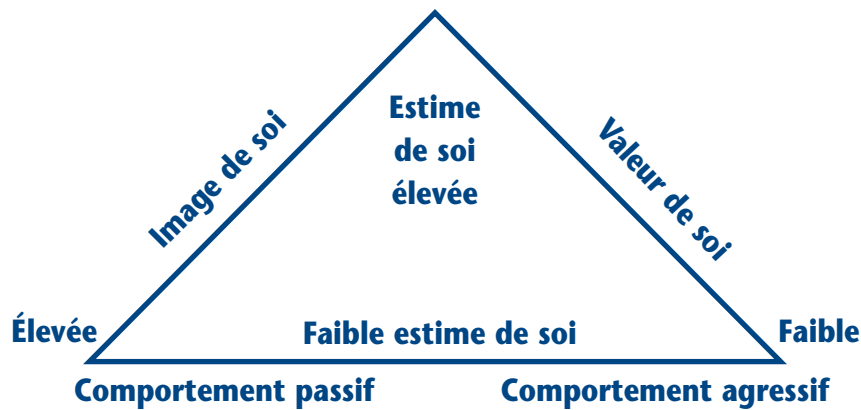


LES ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DU COMPORTEMENT ASSERTIF : TROIS PRINCIPAUX STYLES DE COMPORTEMENT

1. Passif ou non assertif – Violer ses propres droits en laissant la personne agressive prendre l'avantage.
2. Agressif – Violer les droits d'autrui en prenant l'avantage sur les autres personnes.
3. Assertif – Respecter les droits des autres et défendre les siens propres.

Les comportements passifs et agressifs originent tous deux d'une faible estime de soi. La personne au comportement passif viole ses propres droits, tandis que celle qui adopte un comportement agressif viole les droits des autres.

Le graphique suivant montre la relation qui existe entre le comportement assertif et l'estime de soi.



COMPORTEMENTS PASSIFS - AGRESSIFS QUI SABOTENT LA COLLABORATION

- Montrer de l'hostilité – Élever la voix, se montrer trop contrôlant, vouloir tout le crédit.
- Prendre un air blessé – Boudier, faire la moue, intérioriser le sentiment d'avoir été blessé.
- Ruminer – Internaliser avec du ressentiment, de la colère, s'apitoyer sur son sort et se transformer en victime.
- Préparer sa revanche – Chercher subtilement le moyen de « rendre la monnaie de sa pièce » à l'autre personne.
- Se montrer prêt à discuter seulement lorsqu'il est question de ses propres besoins et attentes.

COMMENT ÉCOUTER AVEC ASSERTIVITÉ

- Se mettre sur la même longueur d'onde – Se concentrer et être présent au message.
- Hocher la tête, se pencher en avant, établir un contact visuel.
- Demander des précisions – Qu'est-ce que vous voulez dire? Et attendre la réponse.

COMMENT S'EXPRIMER AVEC ASSERTIVITÉ

- Être clair et direct.
- Adopter une attitude qui ne menace pas et n'attaque pas.
- Formuler ses énoncés à la première personne.
- Répondre par des phrases courtes et lentement (verbalement).
- Gérer ses messages non verbaux.
- Surveiller le ton de sa voix et maintenir un contact visuel.
- Démêler ses émotions de ses pensées.

LA CLÉ DE L'ASSERTIVITÉ – LES MESSAGES À LA PREMIÈRE PERSONNE

Les messages qui commencent par « tu ou vous » (À ÉVITER)

- L'interlocuteur est forcé d'accepter ou de réfuter le jugement dont il fait l'objet.
- Procédé qui blâme autrui et nuit à l'estime de soi, cause du tort à la relation.
- N'exprime pas comment nous nous sentons et ne permet pas de changer son comportement intérieurement.

Les messages à la première personne (À PRIVILÉGIER)

- Amorcent le dialogue en se concentrant sur les problèmes de sorte que la situation, et par conséquent les solutions, plutôt que les personnalités, occupent le devant de la scène.
- Expriment aux autres comment nous nous sentons sans pour autant les menacer.
- Expliquent en quoi consiste le problème et comment il nous affecte.
- Contribuent à préserver l'estime de soi de l'interlocuteur.
- Améliorent la relation et permettent de modifier son comportement à l'intérieur.

MEILLEURE PRATIQUE : LE MESSAGE ASSERTIF À LA PREMIÈRE PERSONNE

- Lorsque vous êtes témoin d'un comportement inacceptable, par exemple, lorsqu'une personne crie après vous au travail, le secret consiste à singulariser le comportement sur-le-champ d'une manière assertive afin de montrer clairement ce que vous êtes prêt à accepter ou non. La façon de procéder pour singulariser le comportement est de s'exprimer d'une manière assertive (quoique non agressive) et de dire – « *Lorsque vous...* » (décrire le comportement) « *cela m'affecte...* ». Le tout est de fournir une description de ce que l'interlocuteur a dit ou fait qui est inacceptable sans pour autant l'accuser. L'autre secret consiste à articuler clairement les répercussions de ce comportement. Vous devez le faire concrètement : « *Le résultat est...* ».

LES CROYANCES ET LEUR IMPORTANCE POUR LA COLLABORATION

Notre système de croyances s'élabore durant les années formatrices de l'enfance, pour continuer de se modeler durant l'adolescence et l'âge adulte. Les croyances sont le moteur invisible des comportements humains. Ce sont elles qui, habituellement, régissent notre façon d'entrer en relation avec les autres. Le principe de la *confirmation des préjugés* suggère que l'opinion que nous nous faisons des autres crée souvent une « *prophétie qui s'exauce* » en ce qui concerne les comportements que nous observons chez les autres. Les croyances créent un ensemble d'attentes au sujet des comportements que les autres adopteront, et ainsi façonnent notre interprétation et notre perception de la motivation qui sous-tend les comportements des autres. Autrement dit, si vous êtes persuadé qu'une personne est hypersensible, vous la verrez comme hypersensible même lorsqu'elle ne l'est pas.

LE B-A BA DES CROYANCES, DES ATTENTES ET DES RÉSULTATS

- L'événement déclencheur + la croyance au sujet de l'événement = les conséquences
- Les conséquences de toute interaction humaine sont déterminées davantage par la croyance au sujet de l'événement que par l'événement lui-même.
- Nos croyances au sujet des personnes, de nous-mêmes, de l'univers qui nous entoure et de la vie en général, nous appartiennent. Elles peuvent être soit pessimistes, soit optimistes.
- Ces croyances s'expriment dans les événements positifs et négatifs de l'existence, et sont parfois plus évidentes dans notre façon de voir les événements négatifs que dans les positifs.

SYSTÈME DE CROYANCES	Événement ou situation servant de déclencheur			
	Pessimiste		Optimiste	
	Bien	Mal	Bien	Mal
1. Permanence	Temporaire	Permanent	Permanant	Temporaire
2. Omniprésence	Particulier	Général	Général	Particulier
3. Personnalisation	Externaliser	Internaliser	Internaliser	Externaliser

MEILLEURE PRATIQUE : REMPLACER DES CROYANCES DYSFONCTIONNELLES NUISIBLES

- Pensez en termes de « scénario de réussite » plutôt que de « scénario d'échec » lorsque des situations difficiles se présentent dans votre milieu de travail.
- Faites-vous l'avocat d'un ange plutôt que l'avocat du diable et essayez de trouver des moyens de faire valoir les idées des autres personnes.
- Servez-vous d'affirmations du genre « Je peux » plutôt que « Je ne peux pas » dans vos monologues intérieurs et dans vos conversations avec les autres.

O PTIMISME

L'OPTIMISME – LA CROYANCE REQUISE POUR OBTENIR UNE COLLABORATION EFFICACE

L'optimisme est la propension à adopter la vision la plus prometteuse d'une situation. Une attitude optimiste donnera à l'interlocuteur le bénéfice du doute. Alors que le pessimisme réagit défensivement et est à la recherche d'une motivation négative chez l'autre, l'optimisme tend en revanche à attribuer une intention positive au comportement d'autrui. L'optimiste aura tendance à ne pas internaliser et à ne pas se blâmer lui-même, ou encore en externalisant, à ne pas blâmer les autres : au contraire, l'*externalisation optimiste* est la tendance à explorer d'autres occasions favorables, possibilités, facteurs et options plutôt que de supposer le pire à son propre sujet ou au sujet d'autrui. Lorsque nous nous engageons de façon optimiste dans une relation de collaboration, nous sommes animés de la confiance qu'un résultat positif peut en découler. L'optimisme montre un intérêt et une détermination réels pour que le résultat de la collaboration soit positif pour les deux parties. L'optimisme permet aux personnes d'élargir les limites de la pensée afin d'explorer d'autres avenues de solutions.

L'approche pessimiste quant à elle repose sur une mentalité de manque et de contrôle qui produit des gains à court terme (gagnant-perdant) et nuit à la relation. La vision optimiste de la résolution de problèmes par la collaboration repose sur la conviction qu'en aidant l'autre à satisfaire ses intérêts on peut contribuer à satisfaire les siens par la même occasion. L'optimisme permet d'instaurer le processus de la coopération et d'établir la distinction entre les personnes et le problème. La vision optimiste focalise son attention sur l'« **objet** » plutôt que sur le « **sujet** », et permet à la collaboration d'agir en **douceur** sur les personnes et de s'attaquer avec **vigueur** au problème. L'optimisme montre de l'intérêt pour la relation et les émotions et les perceptions de l'autre personne, ce qui favorise l'instauration d'un processus de coopération qui se concentre sur les enjeux et les intérêts en cause avec objectivité et en gardant la tête froide.

MEILLEURE PRATIQUE : L'OPTIMISME EN ACTION

- Remplacez le langage pessimiste par un langage optimiste :

ainsi, plutôt que de dire, « *Je ne peux pas vous livrer ceci avant lundi,* » ou encore « *Ce n'est pas ma faute si le test de dépistage n'est pas parvenu au laboratoire* » essayez plutôt de vous exprimer comme suit : « *Je peux vous avoir ceci dès lundi,* » ou « *Je peux trouver où les tests ont abouti en quelques minutes...* ». Ou encore, plutôt que de dire : « *Ce n'est pas mon travail* », dites plutôt, « *Attendez, je vais vous indiquer qui peut vous aider à ce sujet.* »

R ESPECT

LE RESPECT – UN IMPÉRATIF DANS LES RAPPORTS ET LES RELATIONS

La collaboration requiert un respect authentique pour les contributions, les besoins, les valeurs, les croyances et les idées des autres. Le respect joue dans les deux sens : pour se mériter le respect d'autrui, nous devons montrer du respect pour les autres. Le respect ne peut être imposé, mais il peut se mériter. Le respect véritable n'est pas suscité par les antécédents, l'autorité et la fonction – il s'obtient en montrant de l'intérêt et de la considération pour les autres. Les gens nous respecteront davantage si nous admettons notre ignorance que si nous prétendons tout savoir; ils nous respecteront davantage si nous admettons nos erreurs plutôt que si nous essayons de les couvrir ou de blâmer les autres. Le respect se gagne davantage en faisant preuve de sagesse qu'en démontrant ses connaissances – il puise davantage dans l'honnêteté et l'authenticité que dans l'exactitude et la précision. Nous communiquons du respect aux autres lorsque nous montrons que nous accordons de la valeur à leur temps. Nous montrons du respect aux autres lorsque nous prêtons attention à leurs idées, que nous valorisons leurs sentiments et que nous considérons leurs valeurs.

MEILLEURE PRATIQUE : MONTRER DU RESPECT

- Montrez du respect pour les **idées** d'autrui valorise la personne.

Au lieu de contester une idée avec autorité (j'approuverai ou je désapprouverai), opposez-lui une autre idée. Autrement dit, plutôt que de déclarer, « *C'est une idée ridicule... ça ne marchera jamais,* » ou « *Ce n'est pas ma priorité* », dites, « *C'est une idée intéressante... mais on pourrait essayer de voir les choses autrement...* »

- Faites preuve de respect pour les **sentiments** d'autrui :

Plutôt que de dire, « *C'est moi qui suis responsable, et je ferai comme je l'entends,* » essayez « *Exposez-moi votre point de vue afin que je comprenne bien ce que vous voulez dire* ».

- Montrez du respect pour les **valeurs** des autres :

Plutôt que de dire : « *Je me fiche complètement de vos croyances religieuses, tout le monde doit travailler un samedi de temps en temps,* » dites : « *Le fait que vous vouliez mettre en pratique vos croyances est très révélateur de votre personnalité... si plus de gens étaient comme vous, notre société serait plus saine... je vous respecte pour cela... Comment pourrions-nous nous organiser pour que cela fonctionne?* »

- Montrez du respect pour le **temps** des autres :

Au lieu de dire : « *Je ne dispose que de cinq minutes, aussi soyez bref* » ou de tourner la tête lorsqu'une personne envahit votre espace personnel et de lui dire, d'une voix autoritaire : « *Oui?* » dites plutôt : « *Je sais que vous êtes aussi occupé que moi, puis-je vous accorder cinq minutes et nous verrons si je peux vous aider, sinon, nous essaierons de trouver un autre moment où nous pourrions parler plus longuement?* »

A CCEPTATION

L'ACCEPTATION – L'ATTITUDE PROPICE À LA COLLABORATION

La collaboration véritable ne peut naître que dans un climat d'ouverture fondé sur l'acceptation vraie des autres – de leur individualité, de leur idiosyncrasie, de leurs antécédents, de leur style de travail, de leurs valeurs et de leur philosophie de la vie. Il existe une différence radicale entre *l'approbation* et *l'acceptation*. La nécessité *d'approuver* les autres – leurs choix, leurs préférences et leurs schémas de comportement constitue un obstacle majeur à la collaboration. Une attitude d'acceptation constitue l'expression la plus vraie du respect – une appréciation authentique de la diversité. L'acceptation comporte des conditions limitées – nous voulons que les autres nous acceptent comme nous sommes – aussi nous devons être prêts à accepter les autres comme ils sont. Une attitude d'acceptation ne comporte aucune obligation de modifier les croyances, les valeurs, le style, la personnalité ou l'individualité de l'autre personne, mais embrasse plutôt cet individu dans sa spécificité. L'acceptation signifie que l'on renonce au besoin de juger – reconnaissant par là que le jugement porté sur un autre repose souvent sur une perception inexacte de notre part – et exprimant l'appréciation des autres tels qu'ils sont. L'acceptation des autres commence par la reconnaissance de nos propres forces, de nos lacunes et de notre potentiel. Le refus d'accepter les autres inconditionnellement traduit souvent sa propre incapacité à s'accepter véritablement soi-même. Mais accepter *ne signifie pas* supporter passivement des comportements inacceptables : au contraire, cela *signifie* faire la distinction entre le comportement et la personne, et confronter de manière assertive les comportements inacceptables, tout en acceptant la personne.

MEILLEURE PRATIQUE : TRADUIRE L'ACCEPTATION

- Chaque jour, affirmez une caractéristique positive, une force, une réalisation, un accomplissement, une qualité ou un attribut. La quotidienneté est essentielle à la collaboration efficace.
- Recherchez les occasions d'affirmer une caractéristique positive, une force, une réalisation, un accomplissement, une qualité ou un attribut chez les autres, chaque jour.

C ONFIANCE

LA CONFIANCE – LA PIERRE ANGULAIRE DE LA COLLABORATION

La collaboration ne peut exister que s'il y a place pour la confiance dans une relation. La confiance est en effet le baromètre avec lequel on mesure la qualité d'une relation humaine. Même si la confiance peut prendre beaucoup de temps à s'installer, elle peut néanmoins se fissurer et se fragmenter en l'espace d'un instant. La confiance ne s'édifie pas nécessairement au fil du temps – nous pouvons construire la confiance en accordant celle-ci aux autres. La confiance est un état de disponibilité à établir des interactions avec quelqu'un ou quelque chose, sans être sur ses gardes. Nous favorisons l'établissement de la confiance lorsque l'intention que nous percevons chez autrui est positive et lorsque la compétence que nous percevons chez autrui est valorisée. Il est impossible de faire confiance sans prendre un risque – notre disposition à faire confiance aux autres sera directement proportionnelle à notre tolérance au risque. Est-ce que vous tenez vos promesses dans les domaines les plus insignifiants? Lorsqu'une personne veut vous parler et que vous n'avez pas le temps, rappelez-vous plus tard lorsque les conditions s'y prêtent davantage? Retournez-vous les appels, lorsque vous dites que vous allez le faire? Êtes-vous disponible pour vos collègues au moment où vous avez dit que vous le seriez? Lorsque vous déléguez une tâche à une autre personne, cherchez-vous continuellement à vérifier comment celle-ci s'en acquitte? Donnez-vous le crédit à autrui pour le travail accompli? Faites-vous des compliments aux autres sur leur travail.

MEILLEURE PRATIQUE : CONSTRUIRE LA CONFIANCE

- Durant une semaine, procédez à une petite enquête sur vos propres comportements signifiant « Je n'ai pas confiance en vous ». Surveillez attentivement vos propres actions afin de déterminer quels gestes traduisent la confiance et quels gestes montrent le contraire.
- Faites une séance de remue-méninges sur le thème des « gestes qui suscitent la confiance » et de ceux qui « détruisent la confiance » dans votre milieu de travail : discutez ouvertement et sincèrement avec vos collègues des comportements que nous adoptons et qui favorisent la confiance par comparaison avec ceux qui ont tendance à miner la confiance.

I NTERROGATION

L'INTERROGATION – L'ART DE POSER LES BONNES QUESTIONS

Selon de nombreux spécialistes, l'art de poser les bonnes questions est une aptitude essentielle à la vie quotidienne. En effet, poser des questions permet d'acquérir des connaissances, mais poser les bonnes questions vous place sur le chemin de la sagesse. En posant les bonnes questions, vous pouvez cerner rapidement ce qu'il faut faire pour régler un problème. Poser les bonnes questions est le meilleur moyen de faire évoluer rapidement une relation.

AMÉLIORER L'INTERROGATION EN POSANT DES QUESTIONS OUVERTES

- Les questions ouvertes sont généralement amenées par des expressions comme « Qu'est-ce qui, comment, quand, où, qui et quoi. »
- Méfiez-vous des questions qui commencent par « pourquoi », elles risquent de mettre votre interlocuteur sur la défensive.
- Servez-vous de questions ouvertes pour décoder les sentiments.
- Servez-vous de questions ouvertes pour encourager la formulation des besoins et des désirs.
- Servez-vous de questions ouvertes pour aider les autres à découvrir des choses sur eux-mêmes.

AMÉLIORER L' INTERROGATION EN DEMANDANT DES PRÉCISIONS

- Questions de raisonnement – « Pourquoi? Pourquoi pas? Que se passerait-il si? »
- Questions journalistiques – « Qui? Quoi? Quand? Où? Comment? »
- Pas de questions accusatrices – « *Pourquoi te montres-tu si obstiné?* »

LIMITER L'UTILISATION DE QUESTIONS FERMÉES

- Utilisez les questions fermées pour raccourcir les discussions qui traînent en longueur et pour :
 - obtenir des faits précis
 - orienter la conversation vers un sujet précis
 - susciter l'engagement
 - renforcer des énoncés positifs

QUESTIONS À ÉVITER LORSQU'ON TRAVAILLE EN COLLABORATION

- Qui est responsable de cette erreur?
- Êtes-vous en train de me dire que c'est la seule solution que vous avez trouvée?
- Après tout ce que vous venez d'entendre, pensez-vous toujours que votre suggestion est la meilleure?

AMÉLIORER SES APTITUDES À L'INTERROGATION PAR LA COMPRÉHENSION

- Expliquez les raisons pour lesquelles vous posez des questions
 - *Je vous pose la question parce que...*
- Vérifiez les conclusions
 - *Que se passerait-il si... ?*
 - *Pouvez-vous me donner un exemple?*
 - *Quelles seraient les conséquences sur...?*
- Vérifiez si vous avez bien compris
 - *Est-ce que vous avez voulu dire que... ?*
 - *Est-ce que j'ai bien compris?*

- *Si je vous ai bien compris, vous voulez dire que...*
- Vérifiez la source des données par des questions qui ne sont pas menaçantes
 - *Qu'est-ce qui vous fait dire cela?*
 - *Qu'est-ce qui a motivé votre décision?*
 - *J'aimerais comprendre comment vous en êtes arrivé à cette conclusion?*
 - **ET NON** « *Quelles sont vos preuves?* » **ET JAMAIS** « *Vous n'écoutez pas* »
- Essayez de découvrir leur raisonnement
 - *Quel est le lien avec vos inquiétudes?*
 - *Qu'est-ce que cela signifie?*
 - *Qu'avez-vous pensé ensuite / qu'avez-vous supposé ensuite?*

AUTRES QUESTIONS UTILES

- Questions exigeant une réponse plus élaborée
 - *Pourriez-vous m'en dire davantage sur la réaction de notre client à cette politique ou à cette mesure?*
- Questions redirigées
 - *Cette question devrait être adressée à un spécialiste du domaine. Est-ce que quelqu'un a travaillé avec le nouveau matériel?*
- Questions visant à obtenir des commentaires et des précisions
 - *Qui pourrait reformuler notre position au sujet de la confidentialité?*
- Questions fermées visant à sonder le terrain
 - *Est-ce que c'est la première fois que cela se produit?*
- Questions d'approfondissement ouvertes
 - *Parlez-moi des résultats de votre dernier test de dépistage?*
- Questions pragmatiques
 - *Que devrait-il se passer maintenant?*

MEILLEURE PRATIQUE : INTERROGATION

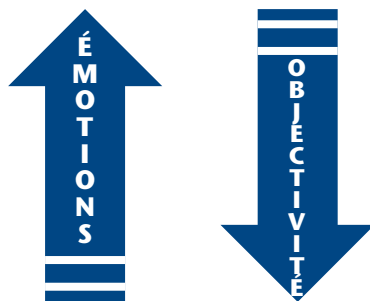
- Lorsque vous travaillez en collaboration, efforcez-vous d'adopter une attitude qui démontre que vous avez plus de questions que de réponses.
- Développez et conservez une approche « interrogative ». Demandez-vous « pourquoi? » tant que vous n'aurez pas épuisé le sujet.
- Dans vos relations professionnelles, servez-vous de questions d'approfondissement posées avec douceur qui mettent les gens en confiance pour s'exprimer sur des sujets qui leur tiennent à coeur.
- Dans vos relations professionnelles, servez-vous de questions ouvertes qui montrent votre respect pour les connaissances, l'expertise et la perspective de vos collègues.

OBJECTIVITÉ

L'OBJECTIVITÉ – ÉVITER LE PIÈGE DE L'INVESTISSEMENT ÉMOTIF

Les émotions sont l'expression saine, normale et légitime de notre condition humaine. Lorsque nous nous engageons émotionnellement, notre objectivité diminue. Lorsque les autres nous transmettent des idées ou de l'information, un mécanisme humain naturel nous porte à nous mettre sur la défensive – ainsi, nous résistons au message et nous nous engageons sur le plan émotif (*p. ex., je ne suis pas responsable de la perte des résultats des tests*). Afin d'éviter une réaction émotive qui nuit à l'objectivité, remerciez votre interlocuteur de ses commentaires et prenez rendez-vous à un moment ultérieur pour discuter du problème avec lui.

- « À l'évidence, vous avez bien réfléchi à ce que vous venez de me dire... il serait injuste que je vous réponde sans y avoir bien pensé moi aussi... laissez-moi prendre quelque temps pour réfléchir à ce que vous venez de me confier et je vous reviendrai plus tard pour que nous en discutons. »
- Ou dans une situation d'urgence : « Laissez-moi d'abord essayer de trouver ce qui s'est passé avec ces résultats de tests pour que je puisse déterminer quel a été le problème et que je m'efforce de le régler avec vous. »
- Pour demeurer objectif, exercez-vous à faire preuve **d'empathie** – mettez-vous à la place de l'autre personne et essayez de voir la situation en adoptant son point de vue à elle.
- Pour conserver votre objectivité, désengagez-vous émotionnellement, faites un résumé de ce que vous venez d'entendre, analysez ce que la personne vous a confié, essayez de trouver quelque chose de vrai, et lorsque vous retrouverez votre interlocuteur, mettez en avant ces aspects que vous trouvez vrais sans défendre, expliquer ou justifier quoi que ce soit d'autre.



L'OBJECTIVITÉ DURANT LA CONFRONTATION

- Lorsque vous confrontez quelqu'un, la réaction naturelle de l'interlocuteur est de se mettre sur la défensive et de s'engager émotivement.
- Les personnes que l'on confronte adoptent un comportement typique très prévisible qui nuit à l'objectivité.
- Lorsque les personnes s'engagent émotivement, il y a de très fortes chances pour que ce soit votre comportement qui soit à l'origine de leur réaction, autrement dit la façon dont vous leur avez transmis l'information ou les faits.

MODIFIER SON PROPRE COMPORTEMENT AFIN D'ÊTRE PLUS OBJECTIF

- Décrivez calmement et objectivement les faits tels que vous les voyez.
- Signalez les conséquences qui semblent évidentes et incontestables.
- Décrivez encore une fois l'effet du comportement.
- Suggérez un délai de réflexion, mais montrez que vous êtes encore ouvert à la discussion.
- Conservez votre calme.

LIGNES DIRECTRICES VISANT À MAINTENIR L'OBJECTIVITÉ DURANT UNE CONFRONTATION

- Déterminez le résultat visé.
- Avant de rencontrer la personne, définissez clairement vos objectifs.
- Attendez-vous à faire face à un certain degré de résistance et à une attitude défensive.
- Reconnaissez que des personnes différentes adoptent des styles de communication différents.
- Adaptez votre communication au style particulier de votre interlocuteur.
- Commencez toujours par une invitation à collaborer.
- « *J'ai besoin de votre aide* », est une phrase qui réussit pratiquement toujours à diminuer les défenses.
- Surveillez de près le modèle des échanges.
- Si les échanges semblent vouloir prendre des tangentes, vous auriez intérêt à demander une pause, à repenser le processus, puis à reprendre la discussion.
- Restez souple.
- Si votre approche n'a pas les résultats souhaités, modifiez-la.
- Essayez de convaincre l'interlocuteur de trouver une solution.
- Donnez toujours la possibilité de choisir le comportement de rechange préféré.
- Présenter l'alternative accompagnée d'une appréciation conditionnelle (« *J'apprécierais vraiment beaucoup si vous pouviez...* »).
- Exprimez votre confiance dans le désir de collaborer de l'interlocuteur.
- Donnez des précisions ou faites des vérifications.
- Reformulez ce qui vient d'être dit afin de vous assurer d'avoir bien compris et laissez l'interlocuteur donner lui-même des précisions ou vérifier le sens de ce qui vient d'être dit.
- Demandez à l'autre personne si vous pouvez compter sur elle dans le futur.

MEILLEURE PRATIQUE : OBJECTIVITÉ

- Réalisez que vous êtes peut-être à l'origine du problème.
- Prenez du recul – Faites une pause de réflexion. Prenez vos distances littéralement ou mentalement par rapport à la situation et agissez en tant qu'observateur détaché. Utilisez des techniques de relaxation musculaire.
- Faites quelque chose d'exigeant sur le plan physique.
- Abandonnez les pensées alimentées par la colère.
- Préparez votre discussion.
- Répétez ce que vous voulez dire et comment vous voulez le dire.
- Maintenez votre concentration sur la résolution du problème et sur l'objectif.

NÉGOCIATION

LA NÉGOCIATION – LA COLLABORATION À SON MEILLEUR

L'expression ultime de la collaboration consiste à exceller dans la négociation et les aptitudes au règlement des différends.

ORIGINE DES CONFLITS DANS LES RELATIONS PROFESSIONNELLES

En règle générale, les deux parties d'un conflit croient connaître la cause du différend, MAIS en réalité leur diagnostic est presque toujours erroné. Alors que l'on pense souvent qu'un conflit a été déclenché par certains gestes ou par l'objet du litige, en réalité il provient souvent davantage d'un bris de communication, et particulièrement de l'écoute. Le besoin d'avoir raison – une motivation très forte chez la plupart d'entre nous – est, presque invariablement, un facteur important dans tout conflit. On s'attache démesurément aux paroles et on néglige souvent la communication non verbale. Lorsque le différend atteint une ampleur telle que les parties manifestent leur désir de le régler, le conflit réel origine en fait d'une accumulation de problèmes relativement anodins et dont on garde un souvenir confus. La plupart des différends se présentent comme une partie d'échecs où les deux adversaires alternent les mouvements suivis d'une réplique – sans qu'aucun des deux ne soit à blâmer. Voici un échantillon des causes les plus répandues des différends en milieu de travail :

- Difficultés de communication
- Besoin de contrôler
- Différences concernant les objectifs (quoi)
- Différences concernant la méthodologie (comment)
- Différences de personnalité
- Différences concernant les études
- Antécédents culturels différents
- Intérêts, fonctions, intentions, points de vue différents

HUIT FAUTES RÉPANDUES

1. Manquer de préparation – La préparation permet de se représenter les options et donne une certaine marge de manoeuvre dans les moments critiques.
2. Ne pas tenir compte du principe du donnant-donnant – Chaque partie doit conclure la négociation en ayant l'impression d'avoir gagné quelque chose.
3. User d'intimidation – Plus les tactiques sont musclées, plus la résistance le sera.
4. Impatience – Donner aux idées et aux propositions le temps de faire leur chemin.
5. Colère – Les émotions négatives violentes sont un obstacle à l'établissement d'un milieu coopératif et à la création de solutions.
6. Parler trop, et écouter trop peu – « Si vous aimez écouter, vous acquerez des connaissances, et si vous ouvrez grand vos oreilles, vous deviendrez sages. »
7. Argumenter au lieu d'influencer – Le meilleur moyen de faire valoir votre position consiste à utiliser de bons arguments, et non à faire preuve d'entêtement.
8. Faire comme si le conflit n'existait pas – Le conflit est au coeur de la négociation.

ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION

- Déterminer s'il s'agit véritablement d'un conflit ou seulement d'un malentendu.
 - Il arrive souvent que les motivations qui font agir une personne nous échappent et sont très éloignées de la perception que nous en avons et de l'impact qu'elles ont sur nous.
- Décrire le problème et non l'interprétation que l'on se fait du problème :
 - Êtes-vous le problème?
 - En quoi est-ce un problème?
 - Pourquoi est-ce un problème?
 - La situation est-elle le résultat d'un incident isolé ou fait-elle partie d'un schéma de comportement?
- Communiquez ce que vous voulez et pourquoi vous le voulez – Établissez une liste de vos intérêts par ordre de priorité.
- Exprimez vos propres perceptions et émotions.
- Encouragez l'expression des perceptions et des émotions de l'autre personne.
- Essayez de penser à des solutions *possibles* :
- Commencez par dresser la liste de toutes les solutions possibles.
 - Créez d'abord des solutions de rechange, puis décidez de la solution la plus apte à satisfaire toutes les parties.
- Cherchez des moyens de créer des solutions rassembleuses :
 - Recherchez des options qui répondent à des intérêts communs.
 - N'arrivez pas avec des options que vous savez inacceptables pour l'autre personne.
 - Concentrez-vous d'abord sur les points où il y a consensus, et laissez temporairement de côté les points de discorde.
 - Asseyez-vous côte à côte afin de suggérer l'idée d'un partenariat.
- Décidez avec souplesse des solutions, avec fermeté des intérêts.
- Posez beaucoup de questions dans le genre « que se passerait-il si... » ou lancez des ballons d'essai.
- Produisez des solutions rassembleuses
 - Les solutions rassembleuses sont les options qui comportent le plus grand nombre de dénominateurs communs.
 - Les approches créatives exigent de l'imagination et du temps.
 - Les solutions rassembleuses ont plus de chances d'être adoptées parce qu'elles comportent des avantages pour les deux parties et qu'elles améliorent la relation entre les deux.

STYLES DE NÉGOCIATION DURANT UN CONFLIT



À QUEL MOMENT UTILISER L'UN OU L'AUTRE DES MODES DE NÉGOCIATION

- **Compétitif**
 - Lorsque mes intérêts à long terme sont importants et que ceux de l'autre partie ne le sont pas.
- **Accommodant**
 - Lorsque les intérêts à long terme de l'autre partie sont importants, mais que les miens ne le sont pas.
- **Cherchant l'évitement**
 - Lorsque pour aucune des deux parties, les intérêts à long terme ont une valeur élevée et correspondent à des enjeux et des résultats importants.
- **Axé sur le compromis**
 - Lorsque pour les deux parties les intérêts se situent à moyen-terme.
- **Coopératif**
 - Lorsque pour les deux parties, les intérêts à long terme ont une valeur élevée et correspondent à des enjeux et des résultats importants.

MEILLEURES PRATIQUES – NÉGOCIATION DE TYPE COOPÉRATIF

- Les deux parties énoncent le problème en fonction de leur point de vue personnel.
- Chaque partie est déterminée à écouter ce que l'autre a à dire.
- Les deux parties cherchent un terrain d'entente.
- On se concentre sur le présent et l'avenir, sans faire référence au passé.
- On écoute avec empathie – On écoute en premier et avec générosité.
- On cherche des terrains d'entente.
- On conserve et on suppose de bonnes intentions.
- On parle franchement : pas de tergiversations ni d'attaques verbales.
- On aborde les pensées et les sentiments si on veut réellement établir une relation.
- On s'entend de part et d'autre pour une ligne d'action et un suivi, le cas échéant.

ÉTUDES DE CAS – Discutez des études de cas suivantes avec vos collègues TLM. Que feriez-vous dans une telle situation?

ÉTUDE DE CAS N° 1 – ACCUSATIONS HOSTILES

Participants : TLM et autres professionnels de la santé

SITUATION :

- Un TLM répond au téléphone en arrivant pour prendre son quart de travail de 23 h à 7 h.
- D'après l'unité des soins intensifs, un prélèvement sanguin est arrivé au laboratoire à 23 h 07.
- L'unité des soins intensifs a appelé le laboratoire à 21 h concernant un prélèvement sanguin devant avoir lieu à un moment prédéterminé (21 h 30).
- Le prélèvement a été effectué à l'unité des soins intensifs à 21 h 30 puis envoyé peu après au laboratoire.
- À 22 h 30, les soins intensifs ont tenté de communiquer au laboratoire par téléphone, deux fois sans succès.
- L'infirmière des soins intensifs obtient la communication avec le laboratoire à 23 h.
- Durant ce temps, le patient visé est dans un état critique.
- L'infirmière est hors d'elle-même, quels sont les résultats, pourquoi faut-il attendre si longtemps? Elle s'exprime à la limite de la grossièreté.
- Le TLM obtient le prélèvement, remarque que l'on n'a pas inscrit le moment du prélèvement, l'analyse sur-le-champ. Les résultats sont très anormaux et il les transmet verbalement.

QUESTIONS :

- Est-ce que le TLM a collaboré efficacement?
- Qu'est-ce qui vous fait dire cela?
- Comment procéderiez-vous?

ÉTUDE DE CAS N° 2 – UNE QUESTION DE POLITIQUE

Participants : une TLM et une infirmière

SITUATION :

- Une infirmière se présente devant la TLM avec un spécimen non étiqueté.
- La TLM est vexée et en colère parce qu'elle sait qu'il est essentiel de bien étiqueter les prélèvements pour garantir l'intégrité des résultats des tests de dépistage.
- Elle dit à l'infirmière : « *Je ne m'en occupe pas parce que cela est contraire à la politique.* »

QUESTIONS :

- Est-ce que la TLM a collaboré efficacement?
- Qu'est-ce qui vous fait dire cela?
- Comment procéderiez-vous?

ÉTUDE DE CAS N° 3 – MANQUE DE RESPECT

Participants : une TLM, un médecin et un Comité des points d'intervention

SITUATION :

Les membres de l'équipe de soins se réunissent pour discuter des tests aux points d'intervention. Il s'agit d'une Réunion du comité des points d'intervention. L'hôpital a travaillé avec diligence afin de mettre au point un processus visant à faire en sorte que tous les nouveaux tests aux points d'intervention (TPI) soient évalués et que le laboratoire suive un protocole défini avant la mise en oeuvre des tests. Un médecin remet en question le protocole en faisant valoir qu'il dispose de renseignements fournis par le fabricant. Le médecin affirme que les connaissances existantes sont suffisantes pour permettre aux membres du comité de prendre une décision.

La TLM est démotivée et frustrée par le manque de respect ou la méconnaissance à l'égard du processus existant qu'elle juge être le mieux adapté à l'organisation et aux patients. Quelle attitude conseilleriez-vous à la TLM?

QUESTIONS :

- Est-ce que la TLM a collaboré efficacement?
 - Qu'est-ce qui vous fait dire cela?
 - Comment procéderiez-vous?
-

ÉTUDE DE CAS N° 4 – DÉNI DE RESPONSABILITÉ CONCERNANT LE RÉCIPIENT

Participants : une TLM et une infirmière

SITUATION :

Une infirmière déclare avoir transmis un échantillon, mais la TLM ne le voit pas dans le système. Le système comporte deux récipients : un pour les urgences et un pour les analyses ordinaire. La préposée a classé la demande dans le mauvais récipient (pas dans les urgences, mais dans les analyses courantes). Un patient est en danger. L'infirmière est fâchée et vexée parce que les résultats sont en retard. Comment doit s'y prendre la TLM dans un cas semblable? La demande ne mentionnait pas qu'il s'agissait d'une analyse urgente et l'infirmière remarque : « *Vous auriez dû le savoir* ».

QUESTIONS :

- Est-ce que la TLM a collaboré efficacement?
 - Qu'est-ce qui vous fait dire cela?
 - Comment procéderiez-vous?
-

ÉTUDE DE CAS N° 5 – PROTOCOLE DE SOINS

Participants : une TLM et une infirmière

SITUATION PROBLÉMATIQUE :

Les infirmières mesurent le glucose sanguin d'un patient alité. Selon la politique, les infirmières doivent prélever un échantillon témoin. Chaque fois que le glucomètre est utilisé, il devrait y avoir au moins un échantillon témoin. La TLM se rend compte que cela n'a pas été fait. Comment la TLM devrait-elle s'y prendre avec l'infirmière? Pourquoi l'infirmière ne suit-elle pas le protocole?

QUESTIONS :

- Est-ce que la TLM a collaboré efficacement?
 - Qu'est-ce qui vous fait dire cela?
 - Comment procéderiez-vous?
-

ÉTUDE DE CAS N° 6 – PERTE D'UN LIQUIDE CÉPHALORACHIDIEN SPINAL

Participants : une TLM et une infirmière

SITUATION PROBLÉMATIQUE :

Un échantillon de liquide céphalorachidien spinal est envoyé au laboratoire pour analyse. Le liquide céphalorachidien a été envoyé dans la mauvaise section du laboratoire et on l'a perdu. Une infirmière appelle au laboratoire pour obtenir les résultats de l'analyse dans l'heure qui suit. La TLM qui répond au téléphone répond qu'elle n'a pas reçu l'échantillon de liquide. Le médecin appelle et demande comment il se fait que le laboratoire n'a pas reçu l'échantillon à analyser. La TLM se sent personnellement visée, elle essayait seulement d'aider, et elle s'adresse au médecin avec colère. Le médecin est encore plus outré du manque de professionnalisme et descend sur-le-champ au laboratoire pour parler au chef. Une autre confrontation a lieu dans le laboratoire. Les choses auraient-elles pu se passer différemment?

QUESTIONS :

- Est-ce que la TLM a collaboré efficacement?
- Qu'est-ce qui vous fait dire cela?
- Comment procéderiez-vous?

PRINCIPALES RÉFÉRENCES

Marthas Sampson, 1981, *Group Process for the Health Professions*, John E. Wiley

Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, 1999, *Difficult Conversations, How to Discuss What Matters Most*, Penguin Books Ltd.

Carol M. Davis, 1999, *Patient, Practitioner Interaction*, Slack Publishing

Patricia Owens, John Carrier, John Horder, 1995, *Interprofessional Issues in Community and Primary Health Care*, MacMillan Press Ltd.

John Ovretveit, Peter Mathias and Tony Thompson, 1997, *Interprofessional Working for Health and Social Care*, MacMillan Press Ltd.

Eugenia L. Siegler, MD, Fay W. Whitney, PHD, RN, FAAN, 1994, *Nurse Physician Collaboration – Care of Adults and the Elderly*, Springer Publishing

Ruth Purtilo, 1990, *Health Professional and Patient Interaction*, WB Saunders

Francis L. Ulschak and Sharon M. SnowAntle, 5th Edition, 1999, *Team Architecture, The Manager's Guide to Designing Effective Work Teams*, Health Administration Press

Leonard J. Marcus, 1995, *Renegotiating Health Care, Resolving Conflict to Build Collaboration*, Jossey-Bass Inc.

PRINCIPAUX COLLABORATEURS

Des remerciements tout particuliers au docteur Don Carmont, spécialiste de la collaboration et à David Fisher, HRXL and Associates pour leur excellente contribution à la rédaction des Lignes directrices et du guide.

Richard Bedard, Huron Perth Hospitals

Mary Anne Cecutti, Société canadienne du sang

Vince D'Mello, Ordre des technologistes de laboratoire médical de l'Ontario

Daphne Dutton, Gamma Dynacare

Dr David Fisher, spécialiste de la collaboration, HRXL and Associates

Mary Fountas, Toronto Medical Laboratories

Ruth Jaeger, Windsor

Suba Krishnan, Credit Valley Hospital

Bernadette Lee-Yaw, l'Hôpital d'Ottawa

Maureen MacDonald, Hospital for Sick Children

Blanca McArthur, Ontario Society of Medical Technologists

Cathie McCallum, Hamilton Regional Lab Medicine Program

Debora McKay, The Michener Institute for Applied Health Sciences

Gaman Modi, Mount Sinai Hospital

Cindy O'Neill, MDS Laboratories

Debbie Parent, Hotel Dieu Grace Hospital, Windsor

Susan Trigiani, Gamma Dynacare Laboratories

Bernadette Seward, Ordre des technologistes de laboratoire médical de l'Ontario

Tony Wong, York Central Hospital