



### III. Comprendre vos réactions

#### Exercice – Accroître votre vocabulaire émotionnel

Les émotions font partie de notre expérience quotidienne. Chaque jour, vos émotions peuvent changer à maintes reprises en réponse aux situations dans lesquelles vous vous trouvez. Vous pouvez ressentir du **bonheur** lorsque vous sentez le soleil sur votre visage sur votre chemin vers le bureau, et de la **colère** lorsque vous découvrez qu'une personne a oublié de réapprovisionner le coin cuisine en filtres à café. Certaines situations sont plus compliquées et provoquent un mélange complexe de sentiments. Par exemple, vous pourriez ressentir de l'ambivalence au sujet de l'obtention d'une promotion – d'une part, vous éprouvez une certaine **fierté** quant à vos accomplissements, mais d'autre part, vous ressentez de la **nervosité** à propos du travail et une certaine **déception** si vous n'obtenez pas une importante augmentation. Nos émotions varient aussi en intensité selon l'importance d'un événement. Par exemple, alors que vous ressentez une légère **frustration** parce que vous n'avez pas eu votre café du matin, si vous faites l'objet d'une agression verbale de la part d'un client, vous pourriez ressentir de la **rage**.

La description de vos émotions peut vous aider à définir les sources de vos sentiments et à déterminer la manière d'apporter des changements positifs. Disposer d'un vocabulaire approfondi pour décrire vos émotions constitue un excellent début. La connaissance d'un éventail de termes qui expriment des niveaux variables d'un sentiment précis peut également s'avérer utile dans la séparation des problèmes sérieux des problèmes qui ne sont pas si graves. Étant donné que nos pensées ont une incidence sur notre état d'esprit, les termes que nous utilisons pour qualifier nos expériences peuvent toucher l'intensité de nos sentiments. Par exemple, essayez de vous dire : « *L'idée de la réunion **me fait peur*** ». Essayez maintenant de vous dire : « *La réunion **m'inquiète*** ». Sentez-vous la différence? En ayant à votre disposition un important vocabulaire émotionnel, vous éviterez de réagir excessivement aux événements stressants.

Voici trois des émotions humaines courantes les plus déplaisantes : la  **crainte**, la **colère** et la **tristesse**. Voici quelques termes émotifs allant de léger à intense pour décrire ces sentiments :



	<b>Crainte</b>	<b>Colère</b>	<b>Tristesse</b>
Léger	Agitation, nervosité, malaise, incertitude, gêne, inquiétude	Rogne, contrariété, irritation, révolte, vexation, agacement	Dépression, démoralisation, lassitude, démotivation
Moyen	Anxiété, frayeur, angoisse, préoccupation	Mécontentement, insulte, frustration, souffrance	Peine, déception, dépression, destruction
Intense	Effroi, horreur, terreur, affolement	Rage, emportement, furie, fureur	Découragement, désespoir, ruine, accablement, anéantissement



Prenez quelques minutes pour noter autant de types d'expériences dans votre milieu de travail que possible lorsque vous avez tendance à ressentir de la crainte, de la colère ou de la tristesse. Qualifiez vos sentiments aussi précisément que possible en utilisant divers termes émotifs. Voici un exemple (en italique) pour chaque émotion.

Crainte	Colère	Tristesse
<i>Crainte – Je ne sais jamais précisément quelles tâches supplémentaires je pourrais recevoir lorsque la personne occupant un poste de gestion à l'échelle régionale est en ville.</i>	<i>Agacement – Cela m'ennuie lorsque les collègues ne répondent pas dans la journée aux courriels importants.</i>	<i>Malheur – Juste au moment où John et moi commençons à bien travailler ensemble, il a été transféré et remplacé par une personne chargée de la supervision avec laquelle je ne suis pratiquement jamais d'accord.</i>



**Maintenant, mettez un astérisque (\*) à côté des états émotifs que vous ressentez le plus fréquemment. Réfléchissez aux façons dont vous pouvez différencier les variations subtiles que vous ressentez dans vos états émotifs. Y a-t-il des différences physiques dans vos réactions? Vos pensées touchent-elles l'intensité de votre état émotif? Réagissez-vous de différentes façons?**



### III. Comprendre vos réactions

#### Exercice – Contagion émotionnelle

Nos propres émotions et sentiments peuvent être grandement influencés par les émotions d'autres personnes que nous rencontrons. Les états émotionnels sont « contagieux » : nous pouvons subir les sentiments d'autres personnes autour de nous, souvent sans même réaliser ce qui s'est passé. Au travail, cela signifie que les émotions fortement positives ou fortement négatives peuvent accroître ou réduire l'énergie de l'équipe tout entière.

**Réfléchissez à une situation dans votre milieu de travail dans laquelle vous étiez dans un état émotif positif (neutre) et dans laquelle vous avez eu des pensées négatives à cause de l'état émotif d'une autre personne.**

Situation dans le milieu de travail :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Votre émotion (avant la situation) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Émotion de l'autre personne : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Votre émotion (pendant / après la situation) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Posez-vous les questions suivantes :**

*À quel stade ai-je pris conscience que mon état émotionnel changeait (ou avait changé)?*

---

---

*De quelle façon ai-je interprété l'état émotionnel de l'autre personne? \_\_\_\_\_*

---

*De quelle façon ai-je pensé que les émotions de l'autre personne étaient liées à moi précisément? \_\_\_\_\_*

---

*Qu'aurais-je pu faire pour empêcher mes émotions d'être touchées de façon négative?*

---

---



### III. Comprendre vos réactions

#### Exercice – Déclencheurs émotionnels

Nous avons tous certaines réactions qui vont plus vraisemblablement déclencher des émotions pour nous. Nous sommes pour la plupart relativement à l'aise lorsque nous devons faire face à certains types d'états ou de comportements émotifs, tandis que nous sommes plutôt mal à l'aise avec d'autres états ou comportements négatifs (par ex., vous pouvez trouver relativement facile d'interagir avec une personne qui est triste et en larmes, mais trouver énervante la gestion d'une personne hostile). La compréhension de vos déclencheurs émotionnels vous aide à planifier la gestion des différentes situations.

**Citez certains de vos déclencheurs émotionnels en choisissant des éléments parmi la liste suivante ou en ajoutant vos propres déclencheurs :**

Comportement passif-agressif	Silence
Plaintes	Manipulation
Pleurs	Fausseté/mensonge
Reproches	Aversion
Critiques/jugements	Déception
Frustration/irritation	Tristesse
Inquiétude/nervosité	Mécontentement
Colère	Sarcasme
Mentalité de victime	Tempérament très tendu
Agression	Arrogance
Hostilité	Vanité
Besoin de plaire	




---



---



---



---

**Réfléchissez aux différents états émotifs que vous avez constatés chez les personnes avec lesquelles vous travaillez actuellement. Quels états trouvez-vous les plus faciles à gérer?**

Émotions négatives que je peux gérer facilement (déclencheurs mineurs)	Émotions négatives auxquelles il est plus difficile de faire face (déclencheurs majeurs)
<i>Par ex. : la frustration</i>	<i>Par ex. : le désespoir</i>





**Déterminez les émotions qui sont les plus difficiles pour vous. Réfléchissez aux points précis qui rendent délicates à gérer les émotions difficiles. Réfléchissez aux moments où vous avez géré efficacement la réaction ou l'état émotionnel difficile d'une personne au travail. Quels sont les outils qui vous ont facilité la gestion de ces émotions? Était-ce la personne, le lieu, la situation, votre état émotionnel du moment ou un autre facteur?**

Émotions négatives qui sont des déclencheurs majeurs	Ce que je trouve particulièrement difficile	Facteurs qui peuvent aider à réduire les difficultés



### III. Comprendre vos réactions

#### Exercice – Exprimer ses émotions de façon constructive

Les états émotifs désagréables et négatifs constituent une partie inévitable de l'expérience humaine, y compris dans le milieu de travail. Nous n'avons jamais « tort » en éprouvant une émotion,; même les états intenses ou peu agréables. Il vaut mieux ne pas vous juger concernant vos émotions, mais plutôt continuer à vous soucier de la manière dont vos états émotifs se manifestent, surtout lorsque vous interagissez avec les autres. En d'autres termes, nous devons avoir conscience du langage que nous utilisons au travail, du ton et de la manière dont nous parlons, ainsi que des comportements que nous manifestons. La façon dont vous choisissez d'exprimer vos émotions peut avoir une incidence importante sur la façon dont vos collègues vous répondent.

**Réfléchissez aux types de langages et de comportements qui, selon vous, accompagnent les trois principaux états émotifs, à savoir la colère, la crainte et la tristesse (y compris la souffrance). Quels sont les exemples d'un langage et d'un comportement appropriés que vous avez utilisés en interagissant avec les autres? Quels sont les exemples d'un langage et d'un comportement moins appropriés que vous avez utilisés?**



	Colère	Crainte	Tristesse
Manifestation appropriée (langage, ton et élocution, comportement)	<i>Par ex. : demander une rencontre avec une personne qui, d'après vous, fait des déclarations inexactes à votre sujet.</i>		
Manifestation moins appropriée (langage, ton et élocution, comportement)		<i>Par ex. : dire que vous êtes malade lorsque vous ne l'êtes pas, pour éviter de rencontrer une personne dont vous devez gérer les problèmes de rendement.</i>	

**Réfléchissez aux occasions où vous avez exprimé chacun de ces états émotifs de manière moins appropriée. Réfléchissez à ce qui vous a empêché d'afficher votre état émotif de façon plus appropriée. Quels obstacles avez-vous dû surmonter et comment pouvez-vous les résoudre à l'avenir?**



### III. Comprendre vos réactions

#### Exercice – Surveiller votre influence sur les autres

À un certain stade, presque tout le monde connaîtra des émotions intenses dans son milieu de travail. Nos états émotifs peuvent être extrêmement contagieux et peuvent avoir une influence significative sur les autres, en se répercutant sur leur humeur et sur la manière dont ils se comportent au travail. Les personnes qui vont le plus vraisemblablement être fortement touchées par votre état émotif comprennent celles qui sont déjà stressées, qui craignent votre désapprobation, qui sont en dépression ou qui présentent des symptômes liés à l'anxiété. Que vous le vouliez ou non, votre humeur touche la productivité dans votre milieu de travail, et en prenant conscience de votre influence sur les autres, vous pouvez optimiser votre leadership.

***Pensez à une situation dans laquelle vous avez connu un état émotif intense au travail qui a touché une personne parmi vos collègues. La cause de votre état émotif peut ou non avoir un rapport avec le travail.***

La situation : \_\_\_\_\_

Les émotions que j'ai éprouvées : \_\_\_\_\_

Les façons dont j'ai révélé mon émotion en présence d'une autre personne :

\_\_\_\_\_

La façon dont mon émotion a touché l'autre personne : \_\_\_\_\_

Ce que pensait ou ressentait probablement l'autre personne : \_\_\_\_\_

Ce que j'aurais pu faire différemment : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### III. Comprendre vos réactions

#### Exercice – Les fonctions des émotions

Les émotions – même celles qui semblent peu agréables ou négatives – peuvent remplir différentes fonctions importantes :

1. Les émotions **motivent** les actions qui sont essentielles à notre survie (c'est-à-dire une réaction de dispute, de fuite ou de blocage).
2. Les émotions **communiquent** aux personnes dans notre environnement que nous faisons face à des facteurs stressants et que nous avons besoin de soutien.
3. Les émotions remplissent une fonction d'**autovalidation** (c'est-à-dire qu'elles nous disent que quelque chose d'important dans notre vie change ou est influencé, et elles nous permettent d'apprendre à gérer les facteurs stressants récurrents au fil du temps).

Les gens peuvent trouver qu'ils sont moins efficaces au travail lorsqu'ils ignorent leurs émotions. Ils peuvent acquérir des renseignements importants en examinant exactement ce qu'une réaction émotionnelle peut leur transmettre. Une personne occupant un poste de gestion, par exemple, pourrait être surprise de réagir avec colère lorsqu'elle est invitée à un événement spécial. Après réflexion, elle peut se rendre compte que sa réaction de colère lui indique qu'elle est débordée et qu'elle devrait repenser l'équilibre entre son travail et sa vie, au moins de manière temporaire.

**Réfléchissez à une occasion lors de laquelle vous étiez en colère au travail et que cette émotion vous a été utile. Pour vous, cette émotion a rempli quelle(s) fonction(s)? Comment? (précisez)**

Situation : \_\_\_\_\_

Fonction(s) remplie(s) par la colère : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Réfléchissez à une occasion lors de laquelle vous éprouviez une certaine crainte au travail et que cette émotion vous a été utile. Pour vous, cette émotion a rempli quelle(s) fonction(s)? Comment? (précisez)**

Situation : \_\_\_\_\_

Fonction(s) remplie(s) par la crainte : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Réfléchissez à une occasion lors de laquelle vous éprouviez une certaine tristesse (ou souffrance) au travail et que cette émotion vous a été utile. Pour vous, cette émotion a rempli quelle(s) fonction(s)? Comment? (précisez)**

Situation : \_\_\_\_\_

Fonction(s) remplie(s) par la tristesse (ou la souffrance) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### III. Comprendre vos réactions

#### Exercice – Assurer le suivi de vos émotions

Voici un exercice simple qui peut vous donner un aperçu constructif de la façon dont les facteurs stressants au travail vous touchent. La découverte de vos déclencheurs émotionnels peut être une première étape importante vers l'amélioration de vos capacités à gérer vos réactions et celles des employés.

**Prêtez une attention particulière à votre état émotif pendant une semaine de travail complète. Si possible, faites un « bilan des émotions » chaque heure, à l'heure juste. Qualifiez les émotions que vous vivez à ces moments-là, et essayez d'effectuer un bref relevé de leurs causes. Soyez spécifique et le plus précis possible (par ex. : beaucoup de stress – évaluations du rendement à remettre aujourd'hui; soulagement – projet fini à temps; en colère – déception face au rendement de l'employé).**

**Notez les changements dans votre état émotif (qualité et intensité) tout au long de la journée et de la semaine. Notez les tendances ou autres éléments intéressants.**

Heure (essayez de faire une inscription par heure, la première inscription étant l'heure à laquelle vous commencez votre travail)	Date :	Date :	Date :	Date :	Date :








### III. Comprendre vos réactions

#### Exercice – Comprendre les besoins humains fondamentaux

Nous, les humains, avons plusieurs besoins essentiels et fondamentaux (Rosenberg, 2004). Nous ressentons des émotions positives lorsque nos besoins fondamentaux sont satisfaits, et nous ressentons des émotions négatives lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits. La satisfaction de vos besoins humains fondamentaux est importante pour votre satisfaction générale dans la vie et elle peut avoir une forte influence sur votre rendement au travail et sur vos interactions avec les autres.

***Passez en revue la liste des besoins ci-dessous et réfléchissez à votre vie et à votre situation au travail actuellement. Mettez un signe plus (+) à côté des besoins qui, selon vous, sont satisfaits actuellement, et un signe moins (-) à côté des besoins qui ne sont pas satisfaits actuellement.***

##### Besoins propres au travail

- Un niveau de plaisir tout en travaillant
- Un sentiment d'appartenance et de communauté
- Appréciation
- Être en mesure de discuter de la perte d'employés
- Être en mesure de modifier votre environnement de travail pour optimiser votre productivité
- Reconnaissance et honneur pour votre réussite et vos efforts au travail
- Vous assurer que vos rôles et activités au travail n'empiètent pas sur votre intégrité personnelle
- Impartialité et équité dans le processus décisionnel
- Disposer d'une marge de manœuvre pour choisir la *façon* dont vous ferez votre travail (pas nécessairement la nature des tâches ou le moment)
- Milieu de travail sécuritaire et sain sur le plan physique
- Milieu de travail sécuritaire et sain sur le plan psychologique
- Respect
- Soutien



## Besoins humains généraux

### Considération et reconnaissance

- Reconnaissance des pertes (des rêves, de la santé, des êtres chers)
- Célébration de la création de la vie et des rêves accomplis

### Autonomie

- Choisir vos rêves, vos objectifs et vos valeurs
- Choisir vos plans pour accomplir vos rêves, vos objectifs et vos valeurs

### Intégrité

- Authenticité
- Créativité
- Signification
- Estime de soi

### Interdépendance

- Acceptation
- Appréciation
- Liens étroits
- Communauté
- Considération
- Sécurité émotionnelle
- Empathie
- Honnêteté
- Amour
- Réconfort
- Respect
- Soutien
- Confiance
- Compréhension



### Dévouement physique

- Environnement propre
- Alimentation saine
- Mouvement, exercice
- Protection contre les maladies et les menaces dangereuses pour la vie
- Repos
- Expression sexuelle
- Abri
- Contact
- Eau

### Jeu

- Amusement
- Rires

### Communion spirituelle

- Beauté
- Harmonie
- Inspiration
- Ordre
- Paix

Voici certaines des émotions et certains des états que nous pouvons ressentir lorsque nos besoins sont *satisfaits* :

Stupéfaction	Épanouissement	Joie	Stimulation
Bien-être	Bonheur	Émotion	Surprise
Sûr de soi	Plein d'espoir	Optimiste	Reconnaissance
Enthousiasme	Inspiration	Fierté	Sensibilité
Dynamisme	Intrigue	Soulagement	Confiance

(Rosenberg, 2004, p. 23)



Voici certaines des émotions et certains des états que nous pouvons ressentir lorsque nos besoins sont *insatisfaits* :

En colère	Découragement	Désespoir	Accablement
Opposition	Bouleversement	Impatience	Chagrin
Préoccupation	Embarras	Irritation	Réticence
Confusion	Frustration	Isolement	Tristesse
Déception	Impuissance	Nervosité	Malaise

(Rosenberg, 2004, p. 23)

**Citez jusqu'à trois des besoins les plus importants à vos yeux qui ne sont pas satisfaits actuellement dans votre milieu de travail. Réfléchissez aux mesures précises que vous pouvez prendre pour travailler en vue d'assurer la satisfaction de ces besoins. Voici un exemple en italique.**

<i>Besoin insatisfait</i>	<i>Mesures précises que je peux prendre pour satisfaire ce besoin</i>
<i>Soutien</i>  1.	<i>- Expliquer au directeur général que je pourrais assumer des tâches plus importantes si on ajoutait un poste de soutien administratif à temps partiel.</i>
2.	
3.	



Référence :

Rosenberg, M. B. (2004). *We Can Work It Out: Resolving Conflicts Peacefully and Powerfully*. Encinitas, CA : PuddleDancer Press.



## Pourquoi les réponses émotionnelles des autres ont-elles une incidence sur nous?

La gestion des personnes en détresse émotionnelle représente un défi pour de nombreuses raisons. L'une d'entre elles, et non des moindres, est l'incidence que les réponses émotionnelles des autres ont sur nous. L'être humain est un animal social et, d'après de nombreuses études, nous subissons un large éventail de liens involontaires avec autrui dans les milieux sociaux. Personne n'est imperméable aux émotions des autres et, en fait, nous faisons généralement preuve de sensibilité et de réceptivité.

Malgré vos meilleurs efforts pour établir des frontières entre vous et les réactions émotionnelles d'une personne en détresse émotionnelle avec laquelle vous transigez, vous pouvez être touché par ses réponses négatives. Vous pouvez penser que, d'une manière ou d'une autre, vous devez vous sentir coupable. Vous pouvez aussi vous sentir en colère. N'oubliez pas que ces réactions sont tout à fait naturelles et qu'il est possible de les gérer plus efficacement lorsque vous avez compris que les émotions des autres dépendent beaucoup de leurs propres pensées, expériences et situations et ne vous visent pas nécessairement.

Il peut être utile de comprendre pourquoi et comment les réponses émotionnelles des autres ont une incidence sur nous :

- En tant qu'animal social, la communication de la détresse émotionnelle peut être un mécanisme d'adaptation pour obtenir de l'aide d'autres personnes. Lorsque des personnes expriment une détresse dans leur expression du visage (froncement de sourcils), leur position (avachissement), le ton de leur voix (tremblante, douce) ou leur discours (« *C'est juste que je ne sais pas quoi faire* »), nous sommes susceptibles de nous sentir concernés et d'éprouver une forte envie de les aider.
- L'empathie, jusqu'à un certain point, nous permet de partager les émotions des autres personnes (par ex., en ressentant la douleur d'une personne qui vient de perdre un être cher). L'empathie ne s'exprime pas seulement dans l'esprit; elle peut également avoir sur nous des effets physiques.
- Lorsque les personnes qui nous entourent éprouvent en permanence un sentiment de colère, d'amertume ou d'anxiété, nous pouvons nous épuiser à leur contact. Nous nous sentons mal à l'aise lorsque nous sommes près d'elles et nous éprouvons de la frustration lorsque nous sentons que nous ne pouvons pas remédier à leur problème.



- Lorsque les personnes qui nous entourent expriment une certaine négativité, nous pouvons également entendre et voir des renseignements négatifs et envisager les événements sous un angle négatif. Cela peut également nous saper le moral sur le coup.
- Les émotions positives des autres ont tendance à déclencher des sentiments positifs en nous (« rire communicatif », « aura positive »). C'est peut-être pour cela que nous avons tendance à être attirés par les personnes positives et que nous nous sentons moins enclins à passer du temps avec des gens qui expriment plus fréquemment une certaine négativité.
- Au cours d'une interaction, nos sentiments peuvent également être influencés par la sincérité des émotions exprimées d'une personne. Nous avons tendance à nous sentir moins à l'aise lorsque nous parlons avec une personne qui réprime intentionnellement une émotion négative.
- La façon dont nous nous comportons au cours d'une interaction peut être contagieuse. Lorsqu'une personne parle avec hostilité, nous tendons naturellement à utiliser la même hostilité. Les mêmes effets se produisent en cas de discours chaleureux (c.-à-d., lorsqu'une personne nous parle de manière amicale, nous voulons naturellement lui répondre de manière amicale).

Comment la connaissance de ces renseignements aide-t-elle les gestionnaires à gérer les émotions négatives en milieu de travail? Parfois, en étant simplement conscients de la manière dont les autres peuvent avoir une incidence sur nos propres émotions, nous disposons d'un plus large éventail d'options pour réagir. Il peut être utile, par exemple, avant de converser avec une personne en détresse émotionnelle, de se préparer aux répercussions que ses émotions peuvent avoir sur nous. Être en mesure de gérer calmement des situations émotionnelles peut être une compétence utile pour quiconque occupe un rôle de direction.



## Mythes et réalités à propos des émotions

Nous avons tous nos propres opinions et idées préconçues sur la manière dont les gens *devraient* montrer leurs émotions et le moment où ils *devraient* le faire. Voici quelques exemples de sujets à propos desquels nous pouvons avoir des croyances : la mesure dans laquelle les hommes « devraient » montrer leurs émotions; les circonstances qui « devraient » justifier un sentiment de panique; le degré d'émotions que les membres du personnel « devraient » montrer en milieu de travail.

Ces croyances peuvent s'avérer problématiques, car elles peuvent fausser nos attentes à l'égard des membres du personnel et du comportement que ces derniers devraient adopter dans des situations difficiles. En outre, elles peuvent nous amener à juger injustement les membres du personnel qui peuvent avoir des problèmes de santé mentale comme la dépression ou des troubles anxieux. De nombreux éléments peuvent façonner nos croyances, comme des expériences passées et les médias. Certaines croyances populaires peuvent en fait être inexactes et avoir des conséquences indésirables. Par exemple, croire que l'expression de ses émotions est un signe de faiblesse pourrait nous pousser à avoir moins de respect à l'égard d'un membre du personnel qui affiche ses émotions. Il est important de chasser ces fausses croyances, car cela nous permet alors de faire preuve d'une plus grande compréhension à l'égard des membres du personnel et de répondre à leurs émotions de manière juste et professionnelle. Cela peut également nous aider à remarquer tout jugement inutile que nous pouvons avoir à propos de nos propres tendances à exprimer nos émotions.

Le tableau ci-après explore les mythes entourant les émotions et fournit des moyens plus réalistes et constructifs de comprendre le rôle que jouent ces dernières.

Mythes courants	En réalité...
Seules les personnes faibles expriment leurs émotions. Les personnes vraiment fortes n'expriment jamais leurs émotions.	L'expression des émotions est naturelle et n'est pas liée à la volonté ou à la force d'une personne. Il faut être fort pour pouvoir exprimer ses émotions de manière efficace et appropriée.
Montrer ses émotions est un manque de professionnalisme.	Dans certaines circonstances, il peut être acceptable et approprié de montrer ses émotions au travail, si cela est fait de manière respectueuse (par ex., au cours d'un compte





	rendu à huis clos avec un membre du personnel ou un autre gestionnaire).
Ce n'est pas bien d'être en colère contre d'autres personnes.	La colère est une émotion naturelle qui n'est pas signe de mauvaise moralité. Se sentir en colère n'est jamais mal; seule la manière dont la colère est exprimée peut être inappropriée.
Lorsque nous sommes en colère, nous ne pouvons pas la contrôler.	Il peut être très difficile de contrôler la colère à chaud. Toutefois, il existe des stratégies qui peuvent nous aider à gérer plus efficacement notre colère et à la communiquer aux autres avec respect. Pour changer, il faut s'exercer et avoir une certaine motivation.
Si nous nous laissons aller à ressentir nos émotions, nous ne pourrions plus retrouver notre sang-froid.	Les émotions intenses peuvent être effrayantes, car elles nous font nous sentir hors de contrôle. Néanmoins, dans la plupart des cas et après un certain temps, nous nous calmons et nous retrouvons notre état normal. Pour certains, cela peut prendre plus de temps que pour d'autres. Des stratégies comme l'automotivation positive et la respiration profonde peuvent être utiles.
Être émotionnel signifie que nous avons perdu le contrôle.	Même si des émotions intenses peuvent être source de malaise et nous faire <i>penser</i> que nous avons perdu le contrôle, il y a presque toujours des choses que nous pouvons faire pour nous calmer un peu et contrôler nos réactions.
Nous permettre d'exprimer nos émotions signifie que nous avons abandonné l'idée d'essayer de résoudre le problème.	Parfois, il est important de s'occuper en priorité de ses sentiments avant de se sentir prêt à s'attaquer de façon rationnelle à un problème. Notre réaction émotionnelle peut fournir des renseignements utiles sur la situation.



Dans chaque situation, il existe une bonne manière et une mauvaise manière de se sentir.	Chaque personne est unique et voit les choses d'une manière différente. Par exemple, un membre du personnel trouvera qu'une échéance non respectée est source d'anéantissement, alors qu'un autre fera fi de ce non-respect du délai fixé et le considérera comme un problème mineur. Toutes les expériences émotionnelles sont valables. Ce sont les réponses comportementales qui les accompagnent qui apporteront à une situation une résolution constructive ou non (par exemple, selon que le membre du personnel a appris ou non à respecter les échéances à venir).
Il faut toujours agir en fonction de ses sentiments.	Les sentiments nous offrent des indices sur la manière dont nous pourrions vouloir agir; par conséquent, il est bon d'en tenir compte au moment de prendre des décisions. Toutefois, il est également important de penser aux conséquences possibles au lieu de se fier uniquement à ses convictions profondes.
Les autres personnes provoquent nos sentiments. Nous n'avons aucun contrôle sur ce que nous ressentons.	Notre environnement a une bien grande influence sur ce que nous ressentons. Heureusement, en tant qu'êtres pensants, nous pouvons choisir d'interpréter les situations de manière différente et, par conséquent, contrôler la manière dont nous réagissons.
Nous n'avons aucun contrôle sur les émotions que nous vivons.	Nous pouvons avoir un certain contrôle sur les types d'émotions que nous vivons en portant une plus grande attention à notre façon de réagir dans le cas de situations stressantes et en nous poussant à réfléchir différemment à ces situations.



Parfois, les émotions nous frappent à l'improviste.	Les réactions émotionnelles ne se produisent que rarement, voire jamais, sans rime ni raison. Bien que nous n'ayons pas toujours conscience des causes, des déclencheurs (situations, personnes, pensées) nous poussent généralement à réagir d'une certaine manière.
Nous devrions être capables de « dominer » nos émotions quand cela s'avère nécessaire.	Les émotions sont complexes et impliquent des modifications à la chimie de notre corps et à notre état mental. Il ne serait pas réaliste de s'attendre à ce que nous puissions tout simplement « éteindre » nos sentiments.
Les émotions négatives ne sont ressenties que par les personnes négatives.	On considère qu'il est sain d'être en mesure de ressentir un éventail complet d'émotions, positives ou négatives. Les émotions négatives comme la tristesse, la colère et la peur sont des émotions universelles que ressentent les personnes en bonne santé et non seulement les personnes négatives.

En gardant à l'esprit ces réalités à propos des émotions, nous nous faisons une meilleure idée de la marche à suivre la prochaine fois que nous devons transiger avec une personne en détresse émotionnelle. Par exemple, au lieu de simplement dire au membre du personnel d'arrêter ses épanchements d'émotions, nous pouvons au contraire prendre acte de ces émotions et proposer des stratégies pour lui permettre de se calmer. La même chose s'applique à nous-mêmes. Par exemple, la prochaine fois que nous nous sentirons très en colère au travail, arrêtons-nous un instant pour nous assurer que nos croyances à propos de notre réaction de colère sont exactes et justes. Ce faisant, nous pouvons mieux nous positionner pour gérer de manière efficace nos propres émotions.



## Assumer la responsabilité de vos réactions et de vos sentiments

Il est inévitable que, parfois, nous réagissions de manière émotionnelle avec nos collègues de travail. Les pressions, les événements et les personnalités que l'on trouve au travail peuvent provoquer en nous de la colère, de la frustration, de la déception, de la peine, de l'anxiété ou de la tristesse. Nous ne pouvons pas éviter de ressentir des émotions dans ces situations et nous ne pouvons pas toujours les cacher, malgré tous nos efforts.

C'est un fait : nous vivons tous un éventail de réactions et de sentiments négatifs. Éprouver un sentiment n'est jamais une mauvaise chose, même s'il est intense ou déplaisant. Cela arrive, c'est tout. L'important, c'est la manière dont se manifestent nos réactions à l'extérieur et l'impact qu'ont nos comportements et nos actions sur nous et sur les autres. Si nous manifestons des réponses inappropriées ou blessantes, nous sommes susceptibles d'en subir les conséquences négatives.

Il est important d'assumer la responsabilité de ses propres réactions et des comportements connexes dans les situations qui suscitent une réaction émotionnelle forte.

- **Ayez conscience de vos sentiments** : reconnaissez les émotions que vous ressentez et pourquoi vous les ressentez. Gardez à l'esprit que les comportements ou les commentaires d'autres personnes peuvent être à l'*origine de vos sentiments*, mais qu'ils n'en sont jamais la cause. VOUS êtes à l'origine de vos propres sentiments. Une autre personne peut réagir de manière différente aux mêmes stimulus. Par exemple, si une personne peut se sentir blessée après avoir été critiquée, une autre personne pourra se sentir incitée à améliorer son comportement.
- **Cataloguez vos sentiments** : lorsque vous discutez de vos réactions, décrivez-les, ainsi que leur intensité, aussi précisément que possible afin d'éviter tout malentendu. Si vous restez trop général dans votre description et que, par exemple, vous dites seulement « *Je suis en colère* », certaines personnes pourront penser que vous êtes « extrêmement en colère » alors que d'autres croiront que vous n'éprouvez qu'« un peu d'irritation ». Si vous ressentez des sentiments contradictoires, cataloguez-les et expliquez-les tous.



- Exemple 1 :  

« J'apprécie le fait que vous vérifiez auprès de moi lorsque vous n'êtes pas sûr de ce qui doit être fait, mais je n'aime pas qu'on m'interrompe plusieurs fois pendant la journée. Cela me contrarie un peu. »
- Exemple 2 :  

« D'un côté, je me réjouis que vous commenciez à prendre vos jours de congé, car vous le faites rarement; mais, d'un autre côté, cela m'agace un peu que vous n'ayez pas vérifié si vos jours de congé correspondaient avec le calendrier de l'équipe, étant donné qu'il s'agit du protocole habituel. »
- **Communiquez verbalement la responsabilité** : reconnaissez le fait que les sentiments que vous ressentez sont LES VÔTRES. Utilisez des *messages à la première personne* et assumez verbalement la responsabilité de vos propres sentiments (par ex., « *Je me sens contrarié lorsque...* »), au lieu d'attaquer et d'accuser l'autre personne avec des *messages à la deuxième personne* (par ex., « *Vous m'avez fait me sentir...* »). Reprenons les deux exemples ci-dessus et retravaillons-les pour voir comment vous pourriez répondre et faire face à un membre de l'équipe de façon respectueuse et productive, même lorsque son comportement vous ennuie :
- Exemple 1 :  

« *Je trouve que je me déconcentre facilement lorsque je suis fréquemment interrompu pendant la journée. Serait-il possible que vous mettiez vos questions de côté pour que nous en discutions à la fin de la journée?* »
- Exemple 2 :  

« *Je deviens stressé lorsque des membres du personnel prennent des congés sans vérifier au préalable la charge de travail qui pèse sur notre division. La prochaine fois, je préférerais que vous me consultiez d'abord pour voir si nous sommes en mesure de terminer les travaux en cours sans vous.* »
- **Excusez-vous** (le cas échéant) : parfois, nous ne pouvons pas nous empêcher d'exprimer nos sentiments d'une manière blessante. Vous ne pouvez pas retirer ce que vous avez dit ou fait, mais vous pouvez vous excuser et essayer de clarifier les raisons pour lesquelles vous avez agi ainsi.



○ Exemple 1 :

*« Je m'excuse d'avoir crié après vous précédemment. Quand je suis stressé, cela m'ennuie d'être interrompu, car je me déconcentre facilement. Ma réaction n'avait rien à voir avec vous et était totalement inappropriée. Je travaillerai pour veiller à ce que cela ne se reproduise pas. »*

○ Exemple 2 :

*« Je m'excuse de vous avoir parlé durement devant le reste de l'équipe. Ce n'était pas juste. J'aurais dû vous parler de la question des jours de congé en privé. »*

Assumer la responsabilité de nos sentiments et de nos réactions nous évite de dire des choses qui peuvent nous causer des ennuis ou entraîner un conflit inutile. Si nous assumons la responsabilité de nos propres sentiments même lorsque le comportement d'une autre personne nous a contrariés, l'autre personne peut avoir moins tendance à être sur la défensive et être plus susceptible d'écouter ce que nous disons et voulons. Une communication efficace ne consiste pas toujours à être simplement gentil : elle consiste à être honnête et franc en disant les choses de manière respectueuse et productive et en évitant de reprocher aux autres les sentiments que nous ressentons.



## Comprendre la colère en milieu de travail

La colère peut être déclenchée par des choses très diverses. Fondamentalement, cette émotion est liée à la croyance selon laquelle une personne nous a blessés ou menace de nous blesser ou de blesser une personne à laquelle nous tenons. Le préjudice, dans ce cas, ne renvoie pas uniquement à une blessure physique, mais également à d'autres types de blessures psychologiques ou sociales, comme une diminution de la fierté ou une réputation ternie. Dans des environnements fondés sur le mérite comme un milieu de travail, les menaces réelles ou imaginaires à la manière dont les gens nous perçoivent (réputation, loyauté, fiabilité, etc.) peuvent facilement être sources de colère, et les pressions professionnelles peuvent exacerber cette émotion. Pour les gestionnaires, il est utile de parfaitement comprendre la colère afin de s'occuper des membres du personnel qui la ressentent ou qui en sont à l'origine.

Certains déclencheurs de colère sont plus susceptibles de se produire que d'autres en milieu de travail. La colère en milieu de travail peut, par exemple, éclater lorsque nous croyons que :

- nous ne recevons pas une part équitable d'une chose enviable (par ex., pauses);
- nous recevons plus que notre part équitable d'une chose moins enviable ou plus pénible (par ex., charge de travail);
- une personne est à l'origine, ou menace d'être à l'origine, d'une violation de nos droits;
- notre fierté ou notre ego sont attaqués (nous nous sentons offensés, trompés, non respectés ou insultés);
- une personne menace notre position ou notre prestige.

Il est important de comprendre certaines caractéristiques de la colère lorsque l'on gère des émotions négatives en milieu de travail :

- 1. La colère peut non seulement être liée à des choses qui ont eu lieu, mais également à nos conjectures et hypothèses à propos de personnes ou de situations.** Nous sommes parfois en colère, par exemple, lorsque nous supposons simplement que d'autres personnes ont de mauvaises intentions à notre égard.
- 2. Les pensées associées à la colère peuvent présenter des éléments liés à un reproche ou à un jugement.** Par ex. : « *Ils m'ont poussé à faire cela, c'est donc de leur faute* »; « *Elle est tellement égoïste* »; « *Il n'aurait pas dû faire ça* ».



3. **Les pensées empreintes de colère peuvent avoir des répercussions plus importantes lorsqu'elles sont formulées ou imaginées de façon extrême.** Par ex. :  
« *Mon projet tombe totalement à l'eau* »; « *Ils ne comprennent jamais rien* ».
4. **La colère peut s'intensifier lorsque les gens s'appesantissent continuellement sur des images et des pensées négatives.** La colère non résolue peut continuer de croître.
5. **La colère peut s'exprimer ouvertement ou passivement.** Un membre de l'équipe peut manifester ouvertement sa colère avec, par exemple, des éclats de voix ou passivement au moyen de remarques sarcastiques ou intentionnellement ambiguës. Une agressivité passive a tendance à se manifester lorsqu'un membre de l'équipe estime qu'il n'est pas sécuritaire d'exprimer ouvertement sa colère, notamment lorsqu'il est en colère avec un gestionnaire.
6. **La colère peut être alimentée par un incident passé.** Une réaction de colère peut sembler disproportionnée par rapport à la situation en cause, mais elle peut avoir un lien avec des incidents ou des expériences qui se sont produits dans le passé. Par exemple, une personne ayant fait l'objet de plaisanteries à maintes reprises par le passé peut réagir de manière excessive à une plaisanterie apparemment anodine.

Pour les gestionnaires, il peut également être important de comprendre que la colère peut s'accompagner de changements physiologiques involontaires qui nous permettent d'attaquer l'autre ou de nous défendre contre les menaces. L'expérience de la colère diffère d'une personne à l'autre, mais elle implique généralement des réactions physiologiques telles que la hausse de la tension artérielle (entraînant une augmentation de la température de la peau et le rougissement de la peau), une accélération du rythme cardiaque, de la transpiration, un grincement ou un serrage de dents, une augmentation de l'énergie et une nervosité accrue. L'afflux d'énergie déclenché par la colère peut nous amener à nous comporter de manière plus agressive (par exemple, en faisant les cent pas, en claquant les portes, en parlant hargneusement aux autres, en criant ou en disant des choses méchantes qui visent à blesser l'autre). Ces facteurs menacent de porter les émotions de colère dans le milieu de travail à un niveau tel qu'elles représentent une menace importante pour la santé psychologique et la sécurité des personnes.





Le tableau ci-après présente certains exemples de situations dans lesquelles les expériences de colère peuvent avoir une influence sur la manière dont nous voyons et dont nous agissons. Remarquez comme les actions pourraient être ou seraient différentes si les pensées étaient différentes.

Situation	Pensées provoquant la colère	Actions causées par la colère	Pensées modérant la colère
Un membre de l'équipe ne cesse de vous interrompre pendant que vous communiquez un message important.	« <i>Il pense qu'il est plus intelligent que moi.</i> » (lecture de la pensée)	Vous élevez la voix, parlez d'un ton sévère et faites des remarques sarcastiques à propos de la personne.	« <i>Il est nerveux et peut-être inquiet de ce que je pourrais dire.</i> »
Un membre de l'équipe ne fait pas ce que vous lui avez demandé de faire.	« <i>Cette personne s'approprie intentionnellement mon autorité. Elle veut me mettre dans l'embarras devant les autres membres de l'équipe.</i> » (supposer de mauvaises intentions)	Vous lui lancez un regard furieux et essayez d'affirmer votre autorité en parlant plus fort et d'un ton sévère. Vous observez avec la plus grande attention ses faiblesses.	« <i>Peut-être ne comprend-elle pas bien ce qu'elle doit faire.</i> »
Une gestionnaire pense que des membres de son équipe préfèrent un autre gestionnaire.	« <i>Ils préfèrent l'autre. Ils ne m'apprécieront pas, quelle que soit l'intensité de mes efforts et malgré tout ce que je peux faire pour eux.</i> »	La gestionnaire devient silencieuse et démotivée pendant les réunions; elle fait moins d'efforts dans son travail et abandonne l'idée d'atteindre l'excellence.	« <i>Mon travail consiste à obtenir un bon rendement à mon poste. Tout le monde n'a pas besoin de m'apprécier.</i> »
Un gestionnaire doit réorganiser son	« <i>Quel travail pourri! L'équipe</i> »	Le gestionnaire perd sa motivation au	« <i>Les changements de</i>



calendrier en raison d'une modification de dernière minute des échéances mise en œuvre par l'équipe d'administration.	<i>d'administration est tellement incompetente que je ne peux rien faire ici. » (penser de façon extrême)</i>	travail, perd du temps à naviguer sur Internet et commence à chercher un nouvel emploi.	<i>dernière minute sont frustrants, mais je ne peux rien y faire pour le moment. La meilleure chose à faire consiste à trouver comment je peux m'adapter à ces changements. »</i>
On a demandé à un gestionnaire d'accomplir des tâches qu'elle estime subalternes et qui n'entrent pas dans sa description de travail.	<i>« Ma patronne pense que je suis plus adaptée à des tâches de niveau inférieur. Elle pense qu'elle peut faire tout ce qu'elle veut juste parce qu'elle dirige le service. »</i>	La gestionnaire parle de manière négative de sa patronne dans son dos.	<i>« Toutes les tâches liées à mon travail ne seront pas agréables. C'est dommage, mais c'est ainsi. Il serait irréaliste de s'attendre à toujours être parfaitement heureuse. »</i>
Pendant une réunion, un membre de l'équipe fait une remarque désinvolte qui semble railler l'éthique du travail du gestionnaire.	<i>« Il défie mon autorité. Je dois profiter de l'occasion pour le confronter de manière agressive, sinon je perdrai la face. »</i>	Le gestionnaire réfléchit à une bonne remarque en guise de répartie, lance un regard furieux au membre de l'équipe et devient sarcastique à l'égard du membre de l'équipe jusqu'à la fin de la réunion.	<i>« Les gens connaissent son style caustique... son commentaire nuit davantage à son image qu'à la mienne. »</i>
Un gestionnaire a besoin de repousser	<i>« Il n'essaie pas du tout d'être efficace. Il est</i>	Le gestionnaire parle au membre de	<i>« Il est surchargé et se démène</i>



une échéance, car un membre de l'équipe n'a pas pu livrer à temps la partie du projet qui lui revenait.	<i>vraiment inutile et paresseuse. »</i>	l'équipe sur un ton irascible, fait des remarques désobligeantes et insidieuses devant d'autres membres de l'équipe comme : « <i>Nous verrons combien de temps il va prendre cette fois. »</i>	<i>avec ses propres demandes de travail. Je devrais voir si je peux l'aider d'une manière ou d'une autre. »</i>
---	--	---	---

Même si l'expression verbale ou toute autre extériorisation de la colère peut offrir un soulagement émotionnel à court terme et la satisfaction de la revanche, les conséquences à long terme peuvent être désastreuses. Comprendre comment les gestionnaires et les membres de l'équipe peuvent se sentir dans les situations litigieuses peut aider les gestionnaires à détecter et à modérer les comportements malsains fondés sur la colère avant que ceux-ci causent un préjudice trop important. Il peut être utile d'être attentif aux pensées empreintes de colère et aux moyens de les reformuler.



## Comprendre la peur en milieu de travail

Nous faisons l'expérience de la peur lorsque nous sommes confrontés à des menaces physiques ou psychologiques, réelles ou perçues. Pour certaines personnes, la peur peut ressembler à une nervosité intense, à de l'anxiété ou à un sentiment intense de « stress ». Le volet physiologique de la peur tend à être fort (étant donné que la peur prépare notre corps à une réponse adaptée « de combat, de fuite ou de pétrification »). Les symptômes physiques courants comprennent les tensions musculaires (notamment au niveau du cou et des épaules), une respiration rapide, une accélération du rythme cardiaque, une peau moite, de la transpiration, un visage pâle ou rouge, des tremblements, des vertiges et des nausées.

Les idées liées à la peur ont tendance à se concentrer sur la prévision d'un préjudice, d'un danger ou de toute autre issue négative pour nous-mêmes ou pour ceux qui nous sont chers. Les responsabilités et les fonctions liées au travail peuvent être des facteurs intrinsèques communs de la peur. Par exemple, le non-respect d'une échéance au travail, la sécurité d'emploi et l'humiliation en public au cours d'une présentation peuvent provoquer en nous des pensées liées à la peur ou à l'appréhension. Cela peut s'avérer particulièrement difficile pour les gestionnaires qui doivent non seulement assurer le suivi de leur propre rendement, mais également le suivi du rendement des membres de leur équipe. La peur peut avoir des conséquences sur notre concentration : nous pouvons ainsi nous préoccuper davantage d'une menace potentielle que de nos responsabilités immédiates. La peur peut également nous amener à devenir extrêmement sensibles aux indices dans notre environnement qui alimentent ou renforcent nos pensées liées à la peur (par ex., remarquer des signes de non-conformité chez les membres du personnel lorsque nous croyons qu'ils ne respectent pas notre autorité).

Une réaction courante et naturelle face à la peur consiste en un désir puissant d'éviter ou de fuir la situation qui en est à l'origine. Cela peut nous amener à abandonner certaines de nos responsabilités. En règle générale, nous ressentons un soulagement temporaire lorsque nous évitons une situation effrayante. Par exemple, pensez à une personne qui a remis à plus tard une présentation parce qu'elle appréhendait de parler devant des gens. Cette personne se sentira probablement soulagée par ce report et temporairement à l'abri de toute possibilité d'humiliation publique. En évitant cette situation, elle renforce sa peur selon laquelle faire une présentation est, d'une certaine manière, dangereux. Par une habitude d'évitement (par ex., en déléguant les tâches désagréables, en repoussant les échéances, en disant qu'elle est malade), l'intensité de la peur de parler en public que ressent cette personne s'accroît vraisemblablement. Ironie de la chose, *l'évitement des éléments qui nous effraient conduit à un*



*accroissement de la peur à long terme.* Il est par conséquent souhaitable d'apprendre à déterminer les comportements d'évitement et d'essayer de les réfréner.

Vous trouverez ci-après des situations courantes dans lesquelles des pensées liées à la peur peuvent conduire à l'évitement. Portez une attention particulière à la manière dont certains traits de caractère (catastrophisme, sous-estimation de nos propres capacités et « lecture de la pensée ») peuvent entraîner une peur encore plus grande. Remarquez comme les actions pourraient être ou seraient différentes si les pensées étaient différentes.

Situation	Pensées provoquant la peur	Actions causées par la peur	Pensées modérant la peur
Une gestionnaire s'apprête à former des membres de son équipe à une tâche avec laquelle elle-même n'est pas très à l'aise.	« <i>Je n'y arriverai jamais. Je n'ai pas la moindre idée de ce que je suis en train de faire. Je vais être totalement humiliée.</i> » (catastrophisme)	La gestionnaire repousse la date de la formation en disant aux membres de son équipe qu'elle est « trop occupée » pour assurer la formation pour le moment. Elle recherche un autre gestionnaire pour l'aider à donner la formation.	« <i>La meilleure chose que je puisse faire est de leur faire savoir que je ne suis pas experte en la matière, mais que je ferai de mon mieux et que je me procurerai de plus amples renseignements si je ne suis pas claire sur quelque chose.</i> »
Un gestionnaire doit licencier un membre de son équipe qui a des difficultés financières.	« <i>Je vais le mettre à la rue. Au bureau, tout le monde dira de moi que je suis sans pitié.</i> » (lecture de la pensée)	Le gestionnaire repousse la rencontre avec le membre de son équipe et essaie de trouver des solutions de rechange pour ne pas le	« <i>C'est l'une des tâches les plus difficiles de mon travail. Ce ne sera jamais facile, mais c'est quelque chose</i> »



		licencier.	<i>qui doit être fait pour le bien de toute notre équipe. »</i>
Une gestionnaire vient tout juste de joindre une grande entreprise et dirigera des personnes plus âgées qu'elle.	<p><i>« Je ne suis qu'une jeune. »</i> (sous-estimation de soi)</p> <p>La gestionnaire se crée une image mentale d'elle-même comme une petite personne qui est regardée de haut par les autres.</p> <p><i>« Ils vont découvrir qu'en fait, je ne suis pas une vraie gestionnaire et ils se moqueront de moi. »</i> (hypothèses irrationnelles)</p>	La gestionnaire essaie d'être très amicale pour obtenir l'approbation des membres de son équipe. Elle essaie de paraître plus âgée en modifiant sa tenue vestimentaire et son comportement.	<p><i>« Je suis jeune et cela peut s'avérer plus difficile pour moi, car tout le monde ne m'acceptera pas; mais j'ai été choisie pour occuper ce poste pour une raison et je dois me fier à cela. Je ne peux pas contrôler le jugement des autres. »</i></p>
Un gestionnaire doit faire une présentation. Cela n'a jamais été son point fort.	Le gestionnaire se crée une image mentale dans laquelle il fait l'objet de railleries pendant des présentations à l'école et pense : <i>« Ma présentation va être un vrai fiasco. Ils vont penser que je suis stupide et je vais perdre toute ma crédibilité en tant que gestionnaire. »</i>	Le gestionnaire délègue la tâche à un membre de l'équipe qui semble plus à l'aise lorsqu'il s'agit de parler en public.	<p><i>« Aussi dures que puissent être les présentations pour moi, je finis toujours par y arriver... ce n'est vraiment pas mon point fort, mais ce n'est jamais aussi mauvais que ce que je pensais. »</i></p>
Une gestionnaire reçoit un courriel des ressources humaines	<i>« J'ai dû dire ou faire quelque chose de mal sans m'en rendre »</i>	La gestionnaire arrête son travail en cours. Elle réfléchit à ses	<p><i>« Je dois être confiante dans le fait que j'ai géré »</i></p>



indiquant qu'un membre de l'équipe a déposé plainte contre elle et qu'une enquête va avoir lieu.	<i>compte. Je vais être rétrogradée. Ma réputation va être anéantie. »</i>	actions passées qui pourraient être à l'origine de la plainte. Elle se cache dans son bureau.	<i>les choses aussi bien que je pouvais le faire. Je dois obtenir tous les renseignements avant de réagir. »</i>
Un gestionnaire a perdu un dossier de client confidentiel important.	<i>« C'est tellement irresponsable de ma part, je suis en train de perdre la tête. Je ne peux pas gérer ce travail. Je vais probablement me faire licencier pour cela. »</i>	Le gestionnaire cache le fait que le dossier est égaré.	<i>« Je ne suis pas parfait. Je ferai de mon mieux pour retrouver le dossier à temps et m'excuserai si nécessaire. Le client sait que je suis généralement bien préparé. »</i>

À partir de ces exemples, nous voyons que la peur peut aller de la simple nervosité à la panique la plus totale. Parfois, la peur peut nous pousser à agir d'une manière constructive. Par exemple, elle nous incite à passer plus de temps en vue de nous préparer pour notre présentation. La peur peut aussi nous pousser à hiérarchiser certaines choses, comme la recherche d'un dossier important. Néanmoins, parfois, la peur peut nous empêcher de faire ce que nous devons faire. Nous commençons à éviter certaines choses, car nous pensons que nous sommes incapables d'y faire face. D'autres fois encore, nous nous concentrons tellement sur la source de la peur que nous négligeons tout le reste, comme dans l'exemple de la gestionnaire qui ne peut s'empêcher de penser à la plainte faite par le membre de son équipe au lieu de s'acquitter de ses responsabilités quotidiennes. Reconnaître la peur ainsi que les manières utiles et inutiles d'y réagir nous fait prendre de meilleures décisions lorsque nous nous retrouvons dans des situations intenses sur le plan émotionnel.



## Comprendre la culpabilité en milieu de travail

La culpabilité est un sentiment que nous ressentons lorsque nous croyons que nous avons fait quelque chose de mauvais ou une erreur ou encore lorsque nous croyons que nous n'avons pas fait une chose que nous aurions dû faire. La culpabilité persiste lorsque nous ressasons des pensées sur ce que nous aurions dû faire ou ne pas faire. Dans certaines situations (par ex., si vous avez en fait agi de la mauvaise manière), la culpabilité est une réponse naturelle et utile qui incite à essayer de s'excuser ou de réparer les dégâts causés. Toutefois, il y a des moments où l'objet de la culpabilité n'est pas utile et peut perturber le fonctionnement efficace du milieu de travail.

La culpabilité suppose souvent des pensées négatives et autocritiques (« *J'aurais dû* », « *Je n'aurais pas dû* ») qui peuvent faire en sorte que nous nous voyions comme des personnes mauvaises, irresponsables, peu méritantes ou égoïstes. La culpabilité peut avoir des manifestations mentales et physiques semblables à celles liées à la tristesse ou à l'anxiété. Elle peut être viscérale (« pointes » de culpabilité) ou entraîner une accélération du rythme cardiaque, une respiration rapide ou une gorge sèche. Il peut exister un volet de rumination intense dans le cadre de la culpabilité : nous ressasons sans cesse les pensées coupables, bien plus qu'il ne serait utile de le faire en vue d'y remédier. Ce sentiment peut, de fait, nous inhiber physiquement en détruisant notre motivation à faire autre chose que de penser à la culpabilité. Une certaine léthargie ou une fatigue peuvent s'installer.

Lorsque nous nous sentons coupables, notre réponse naturelle est de faire quelque chose pour contrebalancer ce sentiment, en réparant les dégâts. Cela peut consister à dire une chose pour justifier les actions qui sont à l'origine de la culpabilité. Nous pouvons par exemple expliquer aux autres pourquoi nous avons fait ou non quelque chose en espérant nous convaincre et les convaincre que ce n'était pas une erreur. La justification verbale de nos actes de cette manière peut revenir à « nous mettre sur la défensive ». Les actions coupables peuvent également impliquer de faire quelque chose pour réduire les répercussions de l'erreur perçue. Par exemple, si une chose que nous disons contrarie une personne, nous pouvons faire des choses gentilles pour elle afin de « nous faire pardonner ». Enfin, comme tout autre sentiment lié à l'anxiété, la culpabilité peut également mener naturellement à l'évitement. Une personne qui se sent coupable à propos d'un événement passé peut essayer de changer le sujet lorsque quelqu'un le mentionne au cours d'une conversation.

Le tableau ci-après relève des situations qui peuvent provoquer un sentiment de culpabilité et une anxiété connexe. Notez comment ces types de pensées provoquant un sentiment de





culpabilité peuvent nous faire nous sentir mal à l'aise et nous pousser à faire quelque chose pour nous débarrasser de ce sentiment. Remarquez également comme les actions pourraient être ou seraient différentes si les pensées étaient différentes.

Situation	Pensées provoquant la culpabilité	Actions causées par la culpabilité	Pensées modérant la culpabilité
Un gestionnaire conserve son emploi alors que quelques-uns des membres de son équipe ont été licenciés à cause d'une restructuration.	« <i>Je ne devrais pas être ici. Je ne mérite pas plus que ces personnes d'être ici.</i> »	Le gestionnaire ressasse les raisons qui pourraient justifier les décisions de licenciement et la décision de le conserver, lui.	« <i>Pour moi, c'est normal de me sentir mal pour ces personnes et en fait, cela montre que cela m'importe... mais je mérite mon emploi et j'ai travaillé dur pour l'avoir. Me sentir coupable ne va rien changer à la situation.</i> »
Une gestionnaire donne respectueusement une rétroaction négative à une personne de son équipe. Cette personne commence à pleurer.	« <i>Je suis une imbécile. Je n'aurais pas dû élever la voix. Je suis méchante.</i> »	La gestionnaire tente désespérément de réconforter la personne. Elle retire ses critiques et se confond en excuses.	« <i>Je devais fournir cette rétroaction. Ne pas la donner n'aurait aidé personne. J'ai fait de mon mieux pour être respectueuse et compréhensive au moment de communiquer ce message.</i> »
Un gestionnaire découvre que l'un des	« <i>Je suis irresponsable.</i> »	Le gestionnaire évite de croiser le regard du	« <i>J'ai eu tellement de</i>



membres de son équipe éprouve des difficultés, car il n'a pas trouvé le temps de le former de manière adéquate.		membre de son équipe. Il essaie de se faire pardonner en revoyant à la baisse ses attentes à propos du travail de cette personne.	<i>demandes qu'il m'était impossible de tout faire... le mieux que je puisse faire est d'exprimer mon sentiment à cette personne et de prévoir un moment pour lui fournir une formation adéquate. »</i>
Un projet est retardé pour l'ensemble du service parce qu'une gestionnaire a été incapable de faire en sorte que son équipe termine à temps les tâches qui lui étaient dévolues.	<i>« J'ai laissé tomber tout le monde. J'ai commis une erreur. Je suis irresponsable. »</i>	La gestionnaire rend des services supplémentaires aux autres et offre de faire plus de travail sur un projet à venir.	<i>« Le projet était énorme et je ne pouvais raisonnablement pas faire mieux. D'habitude, je respecte parfaitement mes échéances. »</i>
Un gestionnaire découvre que l'un des membres de son équipe n'est pas rentré chez lui à Noël pour l'aider à terminer un projet qu'il mène.	<i>« C'est totalement de ma faute si cette personne ne peut pas être avec sa famille pour Noël. Je ne mérite pas son dévouement. »</i>	Le gestionnaire s'excuse auprès de cette personne pour « lui avoir fait rater Noël ». Il propose de l'aider à faire sa part du travail.	<i>« Je lui ai dit franchement et à plusieurs reprises que je ne souhaitais pas qu'il change ses projets et que nous aurions réussi sans lui. Je ne saurais être tenu responsable de son choix. »</i>
Une gestionnaire a mis un membre de l'équipe en période de	<i>« Je suis une imbécile. Il ne mérite pas d'être traité de cette manière. »</i>	La gestionnaire est indulgente à propos des règles de la	<i>« Je sais par expérience que le rendement</i>



<p>probation à cause de son rendement médiocre. La personne semble anéantie.</p>	<p><i>J'aurais vraiment dû être plus compréhensive. »</i></p>	<p>période de probation et laisse de nouveau le membre de l'équipe sans surveillance pour éviter de le blesser. La gestionnaire est exagérément amicale avec tout le personnel pour mettre en valeur son côté aimable et humain.</p>	<p><i>s'aggraverait si des mesures n'étaient pas prises tôt pour rectifier cela... c'est malheureux, mais c'est une chose qu'il fallait faire. »</i></p>
<p>Un membre du personnel a demandé à rencontrer son gestionnaire en personne pour discuter de son avenir. Trois semaines et plusieurs courriels de rappel plus tard, le gestionnaire n'a toujours pas pris le temps de le rencontrer.</p>	<p><i>« Je ne me préoccupe pas assez des membres de mon équipe. Je suis vraiment méchant. »</i></p>	<p>Le gestionnaire se confond en excuses. Il prévoit une réunion très longue dans l'espoir de se faire pardonner ce retard.</p>	<p><i>« Ce n'est pas que je ne me préoccupe pas des membres de mon équipe, car je veux réellement trouver le temps pour cela. C'est juste que mon calendrier de déplacements ne l'a pas permis, mais je m'engagerai à prévoir une réunion qui aura lieu dans les deux semaines à venir. »</i></p>

Parfois, être gestionnaire nécessite de faire certaines choses que vous ne feriez pas dans votre vie personnelle comme, par exemple, fournir une rétroaction négative ou donner des ordres directifs. Lorsque vous faites ces choses au travail, vous pouvez commencer à douter de vous-même et à vous sentir coupable. La culpabilité peut nous conduire à faire des choses qui offrent



un soulagement émotionnel à court terme, mais qui entraînent des difficultés à long terme. Par exemple, l'un des problèmes auquel certains gestionnaires sont confrontés est la difficulté de dire « non ». Nous pouvons prendre des charges de travail supplémentaires simplement parce que nous nous sentons obligés de le faire en raison de sentiments de culpabilité selon lesquels nous ne serions pas de bons gestionnaires. Cela peut entraîner un mauvais équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale. Un autre danger lié à la culpabilité est que, lorsque nous nous excusons trop ou que nous semblons toujours sur la défensive quand nous sommes provoqués, nous perdons de la crédibilité en tant que gestionnaires. Il peut être important de se souvenir que la culpabilité n'est pas forcément rationnelle. Parfois, nous pouvons réellement être dans l'erreur, mais, parfois, la culpabilité peut seulement découler des préceptes dictés par notre for intérieur en matière d'injustice. La prochaine fois que vous vous sentirez coupable, vous devriez vous demander si vous avez réellement fait quelque chose de mal (par ex., « *Ai-je réellement été égoïste ou cela fait-il tout simplement partie de mon travail?* »). Si la réponse est « oui », alors faire quelque chose à ce propos, comme s'excuser ou offrir de faire quelque chose pour la personne lésée, peut être une bonne stratégie. Toutefois, si la réponse est « non », vous devez faire attention à ne pas aller à l'encontre de vos propres intérêts (par ex., en assumant des tâches que vous n'avez pas le temps d'accomplir uniquement pour des questions de culpabilité). Il est utile de prendre acte de la culpabilité lorsque vous la ressentez et de faire une pause pour vous assurer que vous avez agi de manière rationnelle plutôt que de suivre simplement vos sentiments initiaux.



## Comprendre la tristesse en milieu de travail

La tristesse (ou la peine) est une émotion qui suscite en nous un sentiment de dépression ou de mélancolie. Dans les cas extrêmes, nous pouvons ressentir du désespoir. La tristesse est souvent liée à un sentiment de perte d'une chose qui nous est chère. Nous pouvons, par exemple, pleurer le décès d'une personne qui compte pour nous ou la perte de capacités physiques à mesure que nous vieillissons. La tristesse peut également supposer un sentiment écrasant de déception lorsque nos espoirs ou nos souhaits sont brisés. Enfin, la tristesse peut prendre la forme d'un sentiment de solitude ou d'isolement, c'est-à-dire un sentiment de déconnexion des autres. Nous pouvons ressentir la tristesse physiquement : ralentissement de notre système nerveux, léthargie, fatigue et forte envie de pleurer. Nous pouvons également perdre l'appétit et avoir des problèmes de sommeil. Certaines personnes souffrent aussi de douleurs corporelles.

Les pensées liées à la tristesse tendent à être négatives et autocritiques (« *Je suis tellement inadapté* »). Nous pouvons également éprouver de la tristesse quand nous pensons à notre avenir (« *Je ne serai pas un bon gestionnaire* »), ce qui nous fait perdre espoir. Les pensées négatives à propos des autres personnes (« *Les gens me verront comme un faible* ») ou du monde (« *Le monde de l'entreprise est froid et hostile* ») peuvent également nous saper le moral. Des images mentales peuvent susciter la tristesse. Par exemple, nous pouvons nous souvenir du regard désapprobateur d'un enseignant. Lorsque les pensées négatives sont extrêmes (par ex., « *Je n'ai rien de bon à offrir* », « *Personne ne me donnera plus jamais ma chance* »), les sentiments de tristesse tendent à s'intensifier.

Lorsque nous nous sentons tristes, nous nous sentons moins dynamiques. Souvent, les personnes tristes se replient sur elles et deviennent silencieuses et inactives. Nous pouvons également extérioriser nos sentiments en pleurant ou en soupirant. Étant donné que nous avons des pensées tristes et le cafard, notre discours peut également devenir pessimiste et autodévalorisant. Tous ces facteurs peuvent faire de la tristesse en milieu de travail un problème particulièrement difficile.

Le tableau ci-après relève des exemples de situations qui peuvent entraîner des sentiments, des pensées et des comportements liés à la tristesse (ou à la peine) au travail. Remarquez comme les actions pourraient être ou seraient différentes si les pensées étaient différentes.



Situation	Pensées provoquant la tristesse	Actions causées par la tristesse	Pensées modérant la tristesse
Un gestionnaire reçoit une évaluation du rendement très négative.	« <i>Je suis mauvais dans ce que je fais. Je ne suis pas fait pour être gestionnaire. Je ne suis pas à ma place dans ce service.</i> »	Le gestionnaire reste dans son bureau et abandonne toute interaction avec les membres du personnel.	« <i>La rétroaction est difficile à entendre, mais juste... même si j'ai du mal à l'admettre, elle m'aidera dans mon perfectionnement professionnel.</i> »
Une gestionnaire doit licencier plusieurs membres du personnel en raison de problèmes budgétaires; certaines de ces personnes sont là depuis des dizaines d'années.	« <i>Quelle situation horrible! Je ne verrai plus jamais ces personnes.</i> »	La gestionnaire essaie de continuer son travail, mais éprouve des difficultés à travailler rapidement. Elle arbore une mine sombre. Elle garde le silence et n'échange plus avec les autres.	« <i>Il est normal d'être triste et cela montre que je me sens concernée; ces personnes me manqueront, mais, avec le temps, je trouverai des moyens de garder le contact. Leur exprimer ce que je ressens est important pour elles. Elles sauront ainsi qu'elles étaient estimées.</i> »
Un gestionnaire est exclu d'un événement social non professionnel organisé	« <i>Ils n'apprécient pas ma compagnie. Les gens de ce service ne peuvent pas me</i>	Le gestionnaire évite d'échanger avec le personnel du service. Il cherche à s'isoler. Il	« <i>Il est naturel de se sentir exclu, mais je peux comprendre qu'il</i>



par quelques personnes du service.	<i>supporter. »</i>	essaie de sembler « trop occupé » pour échanger.	<i>peut être difficile pour les gens d'être eux-mêmes lorsque leur patron se trouve dans les parages... je me suis déjà retrouvé dans la même situation. Cela n'a rien de personnel. »</i>
L'une des responsabilités les plus difficiles d'une gestionnaire a été transférée à une autre gestionnaire, qui a accompli cette tâche sans aucun problème.	<i>« On est en train de me remplacer. Bientôt, je ne servirai plus à grand-chose ici. »</i>	La gestionnaire parle avec un ton moins assuré. Elle devient moins motivée au travail. Elle flâne dans le bureau et remet son travail à plus tard.	<i>« Je sais que ces compétences n'étaient pas mon point fort, mais j'excelle dans d'autres domaines; cette décision a été prise pour le bien de l'organisation. »</i>
Un gestionnaire voit une promotion offerte à une autre personne alors qu'il a travaillé dur pour l'obtenir.	<i>« À quoi cela sert-il d'essayer? Je ferais aussi bien d'abandonner et d'accepter le statu quo. J'ai manqué la chance d'avancement qui m'était offerte. Je suis bloqué à ce poste pour le reste de ma vie. »</i>	Le gestionnaire renonce à essayer de s'améliorer. Il fait un travail qui est seulement « passable ». Il ne recherche plus les nouvelles occasions.	<i>« Je ne peux pas me décourager; par le passé, il m'est arrivé de nombreuses fois de ne pas obtenir ce que je voulais, mais en travaillant dur et avec le temps, mes efforts seront récompensés. »</i>



Comme vous l'avez peut-être remarqué dans ces exemples, les sentiments de tristesse peuvent s'avérer plus complexes lorsque d'autres types de sentiments et de motivations sont également à l'œuvre. Par exemple, un sentiment de douleur émotionnelle et de peine peut intervenir lorsque vous avez vécu ou perçu une trahison interpersonnelle. La sympathie est vécue lorsque la tristesse est liée à de la peine pour une autre personne. Nous pouvons avoir des regrets lorsque la tristesse concerne une chose qui a été faite ou non par le passé.

Lorsque la tristesse s'installe, l'une des réponses naturelles consiste à se replier sur soi-même et à ressasser la cause de la tristesse. Cela peut avoir des répercussions sur le rendement en milieu de travail. Malheureusement, lorsque les autres personnes voient ce comportement, elles peuvent nous percevoir comme moins sûrs de nos capacités en tant que gestionnaires. Elles peuvent alors nous répondre de manière plus indifférente ou apathique, de sorte que nous nous sentons encore plus déprimés. Par conséquent, il peut être utile de reconnaître les sentiments liés à la tristesse et de faire attention à ce que nous faisons malgré ce que nous ressentons. Il est important de ne pas ignorer la tristesse et de chercher du soutien si vous pensez que cela est nécessaire.





## Comprendre la honte en milieu de travail

La honte est une émotion que nous ressentons lorsque nous pensons ne pas être à la hauteur. C'est le contraire de la fierté. La honte ressemble beaucoup à la culpabilité, dans le sens où ces deux sentiments comprennent une estime de soi négative. La culpabilité intervient lorsque nous nous en voulons d'avoir fait (ou non) quelque chose, alors que la honte intervient lorsque nous nous sentons mal dans notre peau en tant que personnes. L'embarras et la timidité sont des formes légères de la honte. À un niveau plus intense, nous pouvons ressentir du dégoût pour nous-mêmes. Lorsque nous avons honte, nous pensons que nous avons perdu la face et notre estime.

Les pensées qui interviennent lorsque nous avons honte peuvent comprendre des choses telles que « *Tout le monde doit penser que je suis un imbécile* » ou « *Je suis tellement bête!* » Nous pouvons également avoir des images mentales ou des souvenirs d'un groupe de gens se moquant de notre façon de parler ou de nos parents fronçant les sourcils à propos de nos mauvaises actions. Le symptôme corporel le plus commun de la honte est le rougissement de la peau. Parfois, la transpiration ainsi que l'accélération du rythme cardiaque et de la respiration peuvent également se produire. Les symptômes sont semblables à ceux liés à l'anxiété. Souvent, le sentiment de honte entre en action lorsque nous ressentons de l'embarras ou de l'humiliation devant d'autres personnes (par ex., au cours d'une présentation). Il peut également se produire lorsque personne d'autre ne se trouve dans les environs (par ex., lorsque nous nous rendons compte que nous avons fait une erreur). C'est la prise de conscience ou la perception interne que nous sommes des êtres, d'une façon ou d'une autre, inadaptés, incapables ou incompetents qui est à l'origine de ce sentiment. Toutefois, lorsque d'autres personnes sont présentes, ce sentiment est vraisemblablement plus difficile à porter.

Il est naturel de vouloir nous cacher et de partir lorsque nous avons honte. Le langage corporel connexe a tendance à comprendre les éléments suivants : baisser les yeux, baisser la tête, regarder ailleurs ou adopter une position repliée. Nous pouvons perdre le fil de ce que nous sommes en train de faire et parler de façon moins cohérente. Imaginez ce que vous verriez si un membre de votre équipe timide (ou toute autre personne timide) devait faire un discours. Vous pourriez les voir trembler, rougir et buter sur des mots. Notre réponse naturelle en cas de honte consiste à essayer d'échapper à ce sentiment en fuyant et en se cachant. Nous pouvons même éprouver une forte envie de cacher nos yeux ou notre visage.

Le tableau ci-après présente certains exemples de situations dans lesquelles les expériences de honte peuvent avoir une influence sur la manière dont nous nous voyons et dont nous



agissons. Remarquez comme les actions pourraient être ou seraient différentes si les pensées étaient différentes.

Situation	Pensées provoquant la honte	Actions causées par la honte	Pensées modérant la honte
Pendant une réunion, un membre de l'équipe moins expérimenté répond à une question à laquelle le gestionnaire ne pouvait pas répondre.	<i>« Il m'a totalement éclipsé. J'avais l'air d'un idiot. »</i>	Le gestionnaire tente de rattraper la situation en agissant comme si la réponse était claire depuis le début. Il essaie de se faire plus entendre pendant le reste de la réunion.	<i>« Je n'ai jamais rencontré personne qui avait réponse à tout. Aucune personne raisonnable ne peut s'attendre à ce que je sache tout. »</i>
Une gestionnaire commence à balbutier au cours d'une réunion très difficile avec des homologues et des membres de l'équipe.	<i>« Ils ont probablement perdu le respect qu'ils avaient pour moi. J'ai l'air ridicule. »</i>	La gestionnaire reste silencieuse jusqu'à la fin de la réunion pour éviter d'attirer l'attention.	<i>« Je suis certainement passée pour une personne nerveuse et contrariée; et c'est exactement ce que je ressentais. Je n'ai jamais vu quelqu'un balbutier et se sentir ridicule à cause de cela. »</i>
Le rapport des ventes annuel vient d'être publié et les résultats du gestionnaire d'un service sont les plus	Le gestionnaire a alors une image mentale d'un ancien patron ou d'un enseignant fronçant les sourcils	Le gestionnaire ne parle pas aux autres de son mauvais rendement. Il fait des heures supplémentaires et	<i>« Je dois porter une plus grande attention à l'accroissement des ventes au</i>



faibles de l'entreprise.	devant son échec.  « Je suis un très mauvais gestionnaire. Je ferais mieux de faire plus d'efforts, de passer plus de temps au bureau ou de faire tout ce que je peux pour augmenter les ventes afin de ne plus jamais perdre la face. »	sacrifie des ressources personnelles pour trouver des clients.	<i>prochain trimestre. Quelqu'un devait bien être dernier. C'est dur d'être le dernier, mais je vais m'en remettre. Le mieux que je puisse faire est d'essayer encore plus. »</i>
Un gestionnaire fait sans réfléchir un commentaire qui, selon lui, pourrait sembler indélicat. Dans la salle, les gens arrêtent tous de parler et le dévisagent.	Le gestionnaire a alors l'image mentale d'un parent ou d'un enseignant hochant la tête en signe de désapprobation.  « Oh non, tout le monde va penser que je ne suis qu'un imbécile insensible maintenant. C'est peut-être le cas. Je suis imparfait. Je ne peux plus supporter que l'on me dévisage. »	Le gestionnaire se confond en excuses. Il essaie d'expliquer qu'il s'agit d'un malentendu. Il évite de croiser le regard des autres.	« Je n'avais pas du tout l'intention d'être déplacé. Les gens me connaissent et savent que je ne fais pas de commentaires douteux généralement. »
Une réunion d'équipe est organisée concernant l'avancement d'un projet. La plupart des membres de l'équipe	« Je suis un mauvais leader. Je suis irresponsable et paresseuse. »	La gestionnaire parle sur la défensive et s'excuse.	« Je n'ai pas commencé ma partie, mais je sais que c'est ma responsabilité et je la ferai,



ont fait des heures supplémentaires pour terminer leur partie. La gestionnaire explique qu'elle n'a pas été en mesure de commencer sa propre partie.			<i>comme je le fais généralement. »</i>
--	--	--	---

Comprendre les différents facteurs de la honte peut nous aider à déceler ce sentiment lorsque nous le ressentons. Cela nous permet de faire quelque chose qui aide à atténuer ce sentiment désagréable sur le coup. Il est important de remarquer que la honte, tout comme d'autres émotions négatives, n'est pas forcément inutile. Comme le montrent les exemples, la peur d'avoir honte et de perdre la face peut nous inciter à nous améliorer. Nous pouvons devenir plus performants, travailler plus fort et plus longtemps, ou nous efforcer de renvoyer une image professionnelle. Bien que les expériences honteuses puissent accroître notre productivité, elles établissent également un ton négatif pour nos sentiments au jour le jour et nous vident de notre énergie. Il est utile d'avoir conscience de ce qui sous-tend notre sentiment de honte. Quelle sorte d'estime de soi négative ressentons-nous ou que désapprouvons-nous à propos de nous-mêmes? Savoir ces choses peut nous permettre de porter plus attention à notre façon d'agir.