

- 2005;30(1):63-8.
14. Yesilyurt C, Bulucu B. Bond strength of total-etch and self-etch dentin adhesive systems on peripheral and central dentinal tissue: a microtensile bond strength test. *J Contemp Dent Pract* 2006;7(2):26-36.
 15. Santos MJMC, Navarro MFL, Tam L, McComb D. The effect of dentin adhesive and cure mode on film thickness and microtensile bond strength to dentin in indirect restorations. *Oper Dent* 2005;30(1):50-7.
 16. Finger WJ, Tani C. Effect of application mode on bonding performance of self-etching adhesives. *Am J Dent* 2005;18(1):41-4.
 17. Tay FR, Pashley DH, Garcia-Godoy F, Yiu CK. Single-step, self-etch adhesives behave as permeable membranes after polymerization. Part II. Silver tracer penetration evidence. *Am J Dent* 2004;17(5):315-22.

Dentiste et leader – Inspirez le dépassement!

Par Jacques Marois, MSc

Sous le thème « **Être dentiste et leader** », cette série de trois articles a pour objectif d'amener les dentistes à prendre conscience de l'importance de devenir de meilleurs leaders, des leaders plus complets, aussi bien dans leur clinique dentaire que dans leur vie.

Rares sont les dentistes qui travaillent complètement seuls. Ainsi, même les dentistes à pourcentage doivent assumer un certain leadership auprès de l'équipe qui les appuie. Ce que je constate c'est que, peu importe qu'ils soient de bons ou de moins bons leaders, la grande majorité des dentistes ne sont même pas conscients du fait qu'ils auraient beaucoup à gagner en devenant de meilleurs leaders.

C'est le leadership qui fait la différence

Les dentistes se considèrent avant tout comme des professionnels, des experts. Comme la plupart des experts, beaucoup de dentistes agissent comme si leur succès ne dépendait que de la qualité de leur expertise. **Cette croyance est fausse!** Ainsi, s'il est

vrai qu'il est très important d'être un bon dentiste pour réussir, il est démontré que, dans des domaines d'expertise comme la dentisterie, **c'est généralement le leadership et l'intelligence émotionnelle qui font toute la différence!**¹

Dans mon livre « Dentiste et leader »,² j'aborde la question du leadership sous divers angles. Dans les deux premiers articles, je vous présenterai mon modèle intégré de leadership. J'ai créé ce modèle en intégrant une approche philosophique du leadership, le « Diamant du leadership » de Koestenbaum³ à une approche que j'ai développée à partir des archétypes de l'homme mature proposés par Moore et Gillette.⁴

Selon moi, c'est plus important d'être un leader complet qu'un leader avec beaucoup de charisme ou avec beaucoup d'autorité. Un leader complet, c'est un leader compétent dans chacune des 4 dimensions du leadership présentées dans le schéma 1. Plus il sera compétent dans chacune de ces quatre dimensions du leadership, plus il sera en mesure de rallier son équipe pour l'amener à livrer des résultats remarquables. Ce qui

À propos de l'auteur

Jacques Marois est un stratège, un coach et un formateur expérimenté et enthousiaste. Il détient une maîtrise en économie et une formation poussée en coaching. En 1999, il a été cofondateur d'Inter Formation, une entreprise offrant du coaching et de la formation aux leaders de PME et à leurs équipes. En 2006, il a choisi d'orienter son expertise vers les dentistes et les équipes dentaires. Pour vous procurer son livre « Dentiste et Leader » ou pour toute demande de renseignements sur les services offerts par Inter Formation : jacques.marois@interformation.ca



est intéressant avec ces 4 dimensions, c'est que c'est tout à fait possible de s'améliorer dans chacune d'entre elles. Ainsi, même si vous n'êtes pas né leader, vous pouvez le devenir!

Avant d'examiner ce modèle de leadership, une précision s'impose. La qualité de votre leadership n'a rien à voir avec la taille de l'équipe que vous dirigez. Vous pouvez être à la tête d'une vaste organisation, avoir beaucoup de pouvoirs et être un très mauvais leader. Vous pouvez n'avoir qu'une assistante dentaire et être un excellent leader.

Ce modèle de leadership vous montre le chemin à suivre, au quotidien, pour mieux exercer votre leadership et obtenir ainsi encore plus de succès et de bonheur, dans votre clinique dentaire et dans votre vie.

Le leadership, c'est la capacité d'influencer les autres

Un leader, c'est quelqu'un qui prend la tête d'un groupe de personnes, qui les **influence** à penser et à agir dans la direction qu'il propose. Cette capacité d'influencer les autres est une compétence émotionnelle avancée qui s'appuie sur l'intelligence émotionnelle.

Vous avez du leadership si, au quotidien dans votre centre dentaire :

- Vous réussissez, lorsqu'un défi se présente, à amener chacun des membres de votre équipe à donner son plein potentiel.
- Vous réussissez à mobiliser votre équipe, peu importe les circonstances, pour que tous travaillent efficacement ensemble, dans la direction que vous leur proposez.
- Vous savez comment composer avec les émotions de vos patients. Vous savez quoi leur dire et quoi faire pour que la peur ne les empêche pas d'accepter les meilleurs traitements pour eux.
- Vous réussissez à établir des liens émotionnels forts qui fidéliseront à la fois les membres de votre équipe et votre clientèle.

N'oubliez jamais que, si vous êtes propriétaire de votre clinique dentaire, vous êtes forcément en position de leadership, même si, dans votre tête, vous vous sentez beaucoup plus dentiste que leader. Que vous le vouliez ou non, vous êtes donc à la fois dentiste et leader. Vos patients et votre équipe

recherchent tout autant votre expertise en dentisterie que votre leadership. Alors, donnez-leur les deux et ils vous le rendront bien!

En fait, la question à vous poser, ce n'est pas de savoir si vous êtes un leader ou non. La première bonne question à vous poser c'est : quel genre de leader suis-je auprès de mon équipe? Suis-je un leader faible qui n'affirme pas son leadership quand il le faut? Suis-je un leader manipulateur qui ne vise que ses propres intérêts? Suis-je un tyran qui ne réussit à s'imposer que par la peur? Suis-je un bon leader complet et mature?

Vous ne le savez peut-être pas, mais dites-vous que les membres de votre équipe ont probablement leur petite idée là-dessus.

L'autre question à vous poser tout au long de la lecture de cet article c'est : que pourrais-je faire pour développer mon leadership?

Après avoir lu ce premier d'une série de trois articles sur votre rôle de leader de clinique dentaire, vous en saurez suffisamment pour mieux vous situer et, surtout, pour vous engager à devenir un meilleur leader auprès de votre équipe et dans votre vie.

Les quatre forces d'un leader complet

Devenir un meilleur leader, c'est bien beau, mais comment faire? Par où commencer? Je vous propose de commencer par bien comprendre quels sont les ingrédients du leadership. En comprenant ce qui caractérise les bons leaders, ce qui les distingue des autres leaders, vous serez en mesure de mieux vous situer et d'apporter les ajustements requis pour développer votre leadership.

Un leader, c'est un peu comme un joueur de hockey. Au hockey, pour être reconnu comme étant un joueur complet, il faut se distinguer dans toutes les facettes du jeu : l'offensive, la défensive, le jeu physique, les unités spéciales. C'est la même chose pour le leadership. Pour être reconnu comme un leader complet, il faut être compétent dans chacune des quatre dimensions, ou forces, suivantes : 1) vision 2) maîtrise de la réalité 3) courage 4) éthique. Ceux qui ont le meilleur impact positif sur leur environnement, ce sont les leaders complets, les leaders qui maîtrisent bien les quatre dimensions du leadership.

Après avoir fait un survol des quatre dimensions du leadership, j'approfondirai, dans ce premier article, la première des quatre dimensions du leadership : la dimension vision.



Schéma 1. Les 4 dimensions du leadership.

Dimension 1 - Vision

La première force d'un leader, c'est sa vision. Pour être un leader complet, un dentiste doit être un **leader visionnaire**. Le visionnaire est capable d'imaginer le futur, un futur meilleur qui se rapproche de son monde idéal. Le leader visionnaire ne se contente pas d'imaginer un futur meilleur. Il est, de plus, animé par le **désir de réaliser** sa vision et il réussit à **communiquer** sa vision aux autres de façon telle, qu'ils **passent à l'action** pour la réaliser. Le leader visionnaire est donc, avant tout un **idéaliste**. Il est solidement connecté à ses idéaux, à ses valeurs, à ses rêves, à sa vision de clinique dentaire idéale et **il croit** qu'il est possible de la concrétiser. Il réussit de plus à transmettre aux membres de son équipe son enthousiasme, son désir d'accomplissement. La dernière section de cet article porte sur cette importante dimension du leadership.

Dimension 2 - Maîtrise de la réalité

La deuxième force d'un leader, c'est sa maîtrise de la réalité. Cette deuxième force agit comme contrepoids à la première. Pour être un leader complet, un dentiste doit également être bien **ancré dans la réalité**. Il doit bien la comprendre et savoir faire la part des choses.

La maîtrise de la réalité, c'est une force naturelle chez les dentistes : poser le bon diagnostic, poser exactement la bonne séquence de gestes pour effectuer un traitement nécessite une excellente maîtrise de la réalité. Au plan de son leadership auprès de l'équipe et de la gestion de sa clinique, leur niveau de maîtrise de la réalité est souvent beaucoup moins élevé.

Le dentiste qui est compétent dans cette deuxième dimension du leadership ne se fait pas d'illusion, il **valide ses perceptions avant de décider**, être réaliste, c'est se dire clairement la vérité, voir les choses comme elles sont. Dans sa clinique dentaire, il est maître dans l'art de bien utiliser ses **moniteurs**.

En tant que leader d'entreprise, le dentiste réaliste est avant tout centré sur ses patients et sur son équipe. Il cherche toujours à connaître leurs besoins, leur contexte, leurs perceptions. Il veut savoir ce qui les motive. Il veut également savoir ce que ses clients et ses employés pensent de lui. Les perceptions ne sont pas des faits, mais c'est un fait que les êtres humains agissent généralement sur la base de leurs perceptions. C'est sur cette **connaissance des autres**, de leur réalité qu'il fonde ses décisions et ses actions. Cette dimension permet au leader de toujours garder les deux pieds sur terre, d'être en contact étroit avec sa clientèle et ses employés.

Le manque de réalisme va presque inévitablement conduire le leader visionnaire et son équipe à se déconnecter de la réalité, à se donner des objectifs irréalistes, ce qui ne peut conduire qu'à la désillusion, à la faillite des rêves. Par contre, s'il est trop pragmatique et pas assez visionnaire, le leader éprouvera beaucoup de difficulté à mobiliser les autres, à les motiver; il ne fera que les gérer.

La force du dentiste qui est à la fois visionnaire et réaliste, c'est d'être capable de porter simultanément ces deux pôles souvent opposés que sont les rêves et la réalité, sans se déconnecter de l'un ou de l'autre, même lorsque le chemin qui les relie est parfois très obscur. Il sait qu'avec le temps, le chemin à suivre deviendra plus clair.

Dimension 3 – Courage

Un leader peut être excellent au plan des deux premières dimensions, il peut être visionnaire et réaliste, mais s'il manque de courage, il ne réussira pas à **prendre les décisions qui s'imposent**, à **poser les gestes requis**, à **prendre les risques nécessaires** pour réaliser ses rêves. Il sera incapable de **livrer les résultats attendus**.

En toutes circonstances, le dentiste courageux **assume ses responsabilités et prend l'initiative d'agir**. Il n'attend pas après les autres. Il est aux commandes de sa vie et de sa clinique dentaire. Il prend des décisions, assume les risques et pose les gestes nécessaires pour faire avancer les choses, pour réaliser sa vision, pour défendre ses valeurs.

Le leader courageux ne se résigne pas. Il est **discipliné, persévérant et déterminé**. Il est conscient des dangers, mais il ne se laisse pas arrêter par sa peur. Quand il tombe, il se relève sans se plaindre. Il ne subit pas le changement, c'est lui qui le provoque.

Dimension 4 – Éthique

C'est cette dernière dimension du leadership qui est, à mon avis, la plus importante pour la société et pour votre équipe. C'est pourtant celle qui est le moins abordée dans les ouvrages traitant de leadership.

Être éthique, avoir un comportement éthique, ça va bien au-delà du respect des lois. « **L'éthique, c'est les autres!** » écrit Koestenbaum (3). Avoir un comportement éthique, c'est agir en conformité avec les valeurs et les règles morales des autres. L'atteinte d'un niveau élevé d'éthique survient lorsque le leader se place **authentiquement au service des autres**.

Se placer au service des autres, c'est l'inverse d'utiliser les autres pour atteindre ses fins. Pour le dentiste qui a un niveau élevé d'éthique, cela se traduit dans sa vision : **sa vision de clinique idéale traduit, avant tout, son profond désir de contribuer au mieux-être des autres, patients et employés**. Son but n'est pas de démontrer sa compétence et son talent, ni de devenir riche ou de démontrer à ses pairs dentistes qu'il est meilleur qu'eux! Il sait déjà qu'il est un bon dentiste, qu'il a un rôle important à accomplir et il n'a rien à prouver. Ce qui anime le dentiste qui a un niveau d'éthique élevé, c'est son désir de **placer son plein potentiel au service des autres, au service d'une cause plus importante que lui-même**.

Ce fort positionnement moral du dentiste qui se place authentiquement au service des autres le protège des manquements éthiques et le rend digne de la confiance que ses employés et ses patients lui accordent. Malheureusement, dans notre société, il arrive trop souvent que des leaders soient à la fois visionnaires, réalistes et courageux, mais qu'ils soient déficients au plan de l'éthique.

Un leadership en crise d'éthique

Notre société vit une véritable crise de leadership. Jusqu'à récemment, une large partie de la société respectait les leaders des grandes entreprises et leur faisait confiance. Ces leaders avaient une très haute cote. Ils étaient presque vénérés dans certains milieux.

Et puis tout s'est écroulé tel un château de cartes. Une cascade de scandales nous a amené à faire une dure prise de contact avec la réalité. Nous nous sommes sentis trahis par ceux-là même entre les mains desquels nous avions confié notre avenir. Nos leaders nous avaient menti depuis des années. Ils étaient certes des leaders puissants. Ils

avaient beaucoup de pouvoir, ils avaient même parfois beaucoup de charisme, mais ils n'étaient certainement pas de bons leaders. En fait, ils ne pensaient qu'à eux-mêmes, même s'ils affirmaient le contraire. Ces leaders technocrates (5) n'étaient pas véritablement au service de la société, ni même des organisations qu'ils dirigeaient. C'était le contraire, ils se servaient de leurs organisations et ils manipulaient ceux qui croyaient en eux afin de s'enrichir.

Le pire service à rendre à la société est de former des leaders qui n'ont pas d'éthique authentique, des leaders dont l'objectif ultime est de s'enrichir aux dépens des autres. Je ne suis pas opposé à ce qu'un dentiste s'enrichisse, loin de là. En fait je suis convaincu que cet enrichissement est, en quelque sorte, un effet secondaire généré par l'accomplissement de la mission du dentiste. C'est pourquoi, lorsque je fais du coaching avec un leader et que je découvre qu'il est faible au plan de l'éthique, le développement de son éthique devient alors une condition non négociable pour la poursuite du coaching.

Pourtant, en ces temps de grande incertitude, d'insécurité croissante où tout est en perpétuel changement, la société a, plus que jamais, un urgent besoin de leaders, de bons leaders complets qui placent leurs talents et leur pouvoir au service du mieux-être des autres.

Vous êtes dentiste et propriétaire de votre centre dentaire. Vous êtes à la tête de votre petite équipe. Que vous le vouliez ou non, pour les membres de votre équipe, vous êtes un leader. Certes, que vous soyez un bon leader, un mauvais leader ou un dentiste sans leadership, cela n'aura pas un impact aussi considérable sur la société que si vous étiez leader d'une grande entreprise. Cela en aura cependant un majeur sur les membres de votre équipe, sur vos patients et sur vos pairs.

Plus vous serez un bon leader, un leader complet, plus vous mesurerez votre succès en regardant la contribution que vous apportez aux autres. Plus il y aura de dentistes, de professionnels dans tous les domaines, de propriétaires de petites entreprises qui seront des leaders complets, compétents dans chacune des quatre dimensions du leadership, mieux se portera notre société.

Modèle intégré de leadership

À chacune des dimensions du leadership, correspond presque exactement l'un des quatre archétypes de la maturité chez les

hommes et chez les femmes. (Voir schéma 2) Un archétype, c'est une force qui anime universellement les individus. Cette force existe depuis très longtemps et elle est répandue dans toutes les cultures. Ces archétypes sont : 1) Roi/Reine, 2) Magicien/Fée, 3) Guerrier/Mère et 4) Amoureux. La compréhension de ces archétypes est très utile pour vous guider dans le développement de votre leadership. En fait, je suis convaincu que pour être un leader complet, vous devez être un individu mature. Le corollaire est aussi vrai : en apprenant à devenir un leader plus complet, vous deviendrez nécessairement une personne plus mature. Ainsi **le fait d'être en position de leadership vous procure une formidable opportunité de développement personnel!**

Il est important de souligner que les archétypes masculins et féminins sont simultanément actifs, à des degrés divers, autant chez les hommes que chez les femmes. Les archétypes masculins portent sur la *faire*, sur la dimension analytique, sur le monde extérieur, alors que les archétypes féminins portent sur l'être, sur le monde intuitif, sur le monde intérieur.

Dans la dernière section de cet article, je me concentrerai sur la dimension la plus caractéristique des leaders : la vision qui correspond aux archétypes du Roi et de la Reine. Dans mon prochain article, j'aborderai les trois autres dimensions/archétypes du leadership.

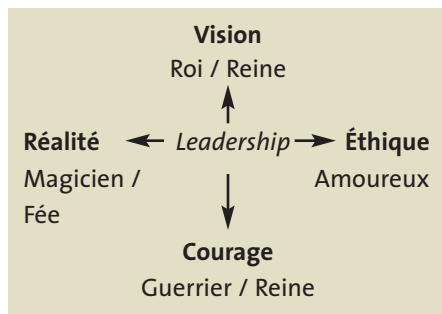


Schéma 2. Modèle intégré de leadership

Développer la dimension visionnaire : l'archétype du Roi et de la Reine

Le Roi est l'archétype central du leadership. Le Roi est à la tête de son royaume, il en gouverne la destinée. Le Roi définit les frontières et il édicte les lois qui régissent son royaume. Le but du bon Roi est de générer de la prospérité pour les membres de son

royaume. C'est le Roi qui donne la vision, la mission à accomplir et les grands objectifs à atteindre. Cette dimension du leadership est essentielle, car c'est elle qui **donne un sens à l'équipe**. Une équipe, c'est un groupe de personnes qui travaillent ensemble dans un même but. Dans votre clinique dentaire, si le but à atteindre n'est pas clair et partagé par tous, si les règles du jeu sont confuses, vous risquez gros : la dissension au sein de votre équipe et l'échec de vos rêves.

C'est l'archétype de l'**importance** : le Roi est important et il amène chacun à se sentir important en leur donnant une mission importante. Dans votre clinique dentaire, c'est vous le Roi et votre royaume, c'est votre clinique dentaire. Votre première responsabilité en tant que leader, c'est donc de définir clairement votre vision, de clarifier, pour les membres de votre équipe, la clinique idéale que vous désirez mettre en place. Le visionnaire porte également sur l'archétype de la **Reine**. C'est la Reine qui **définit les valeurs, les qualités morales, les standards à respecter**. La Reine ne se contente pas de demi-mesures et de demi-efforts. C'est cet archétype qui amène le dentiste à élever les standards à respecter dans sa clinique dentaire. C'est l'archétype de la Reine qui amène chacun à donner le meilleur de son potentiel pour accomplir la mission qui lui a été confiée.

Plus vous vous donnez une vision, une mission et des objectifs clairs et stimulants, plus vous serez en mesure de mobiliser votre équipe pour les concrétiser. Par ailleurs, plus vos standards seront bien définis, élevés et congruents à votre vision (protocoles clairs et détaillés, qui appuient la réalisation de votre vision), plus vous serez en mesure de bien guider votre équipe dans la réalisation de sa mission. Vous voulez développer votre dimension visionnaire? J'utilise avec mes clients plusieurs stratégies pour y arriver; en voici deux qui pourraient grandement vous aider.

Stratégie 1 – Précisez ce que vous voulez!

Savoir ce que vous voulez, c'est une condition nécessaire à l'exercice efficace de votre leadership. Savez-vous vraiment ce que vous voulez? Si oui, vous n'aurez sans doute aucune difficulté à répondre aux questions suivantes. Ça vaut la peine de prendre le temps nécessaire de bien y répondre. Si vous éprouvez de la difficulté, rassurez-vous

en vous disant que vous n'êtes pas seul et choisissez de ne pas en rester là!

Votre mission

Quelle est votre mission? Que voulez-vous accomplir avec votre clinique dentaire? Quelle contribution désirez-vous apporter à vos patients, à vos employés et à la société? Pourquoi avez-vous choisi de devenir dentiste et d'avoir votre clinique dentaire? Vous contentez-vous d'avoir une mission ou êtes-vous vraiment en mission?

Vos valeurs

Quelles sont les trois ou quatre principales valeurs à respecter dans votre clinique dentaire? Comment ces valeurs s'appliquent-elles dans chacun des volets de votre clinique dentaire?

Par exemple, si vos trois principales valeurs sont : le professionnalisme, la gentillesse et le travail en équipe, comment ces valeurs se traduisent-elles pour l'accueil des nouveaux clients, les urgences, la vente de plans de traitement, etc.

Votre vision

Quelle est votre vision? Compte tenu de votre expérience et de votre contexte personnel, décrivez votre clinique idéale. Votre clinique idéale n'est pas fixe. Elle évolue dans le temps. Il serait peut être temps que vous la mettiez à jour.

Décrivez précisément votre clinique idéale telle que vous la voulez présentement. Pour y arriver, regardez votre clinique actuelle, identifiez ce qui ne correspond pas à ce que vous voulez et décrivez ce que serait la situation idéale. Plus votre vision sera précise et stimulante, meilleures seront vos chances de la concrétiser. Ne vous laissez pas arrêter par la question « Comment? ». **La question « comment? » tue la question « quoi? ».** Commencez par préciser exactement ce que vous voulez vraiment, par la suite, il sera toujours temps de trouver les « comment? » Apprenez à ne pas abdiquer de votre vision, à ne pas l'abandonner parce que vous ne savez pas encore comment la réaliser.

Vos standards

Avez-vous des protocoles détaillés qui correspondent bien à vos attentes relativement à chacun des gestes importants à poser par les membres de votre équipe? Vos protocoles sont-ils congruents avec votre vision, vos valeurs et votre mission? Vos protocoles sont-ils respectés et mis à jour régulièrement? Que faites-vous pour vous en assurer? Avez-vous des protocoles clairs relativement à la gestion des relations humaines au sein de votre équipe. Par exemple, vos

employées savent-elles exactement quoi faire pour gérer un différend ou pour régler un problème.

En précisant et en élevant le niveau de vos standards, vous amenez votre équipe à mieux utiliser son potentiel et vous maximisez vos chances d'obtenir les résultats que vous visez.

Stratégie 2 – Communiquez efficacement!

Pour être un bon leader visionnaire, il ne suffit pas que vous ayez une vision stimulante, il faut surtout réussir à la **communiquer** à votre équipe, à vos patients et à vos fournisseurs.

Les dentistes ne sont pas tous doués également au plan de la communication. Si certains sont de véritables communicateurs, plusieurs sont surtout à l'aise lorsque le contenu de leur communication porte sur des aspects techniques pertinents à leurs fonctions de dentistes, alors que d'autres sont inconfortables en tout temps.

Voici quelques idées qui devraient vous aider à mieux communiquer votre vision.

- Plus vous êtes inconfortable au plan de la communication, plus il est important de **prendre le temps d'écrire** avant de la communiquer.
- La meilleure façon de communiquer votre message, c'est d'en être le modèle, de le **transmettre par l'exemple que vous donnez**. N'oubliez pas que ce qui est important pour le leader visionnaire, ce n'est pas tellement d'avoir une vision, mais c'est bien plus **d'être en mission** pour réaliser sa

vision. En communication, on dit souvent que 80% du message se passe dans le contenu non verbal. Pour le leader visionnaire, c'est 95% du message. Alors, que vous soyez un bon communicateur ou pas, c'est peu important! Soyez un modèle pour votre équipe. Agissez toujours en harmonie avec vos valeurs et votre vision. Les membres de votre équipe vont certainement saisir votre message.

- À chacune des dimensions et des archétypes du leadership correspond un style de communication bien précis. Avant de décider, le Roi écoute. Il écoute, il réfléchit, puis il décide. Il communique de trois façons : il fait des déclarations, il fait des demandes et il décrète des lois!

C'est la même chose dans votre clinique dentaire. Tout en ayant en tête ce que vous voulez décider, passez beaucoup de temps à écouter vos employés, vos patients, vos fournisseurs. Posez des questions et écoutez les réponses, sans argumenter, en ayant en tête une seule idée : prendre la meilleure décision possible. Puis lorsque tout devient clair pour vous, vous réunissez votre équipe et vous déclarez ce que vous avez à dire, vous leur faites part de votre décision.

N'oubliez pas que le Roi n'a pas à se justifier. Il ne dit que ce qui doit être dit pour que sa décision soit bien comprise. Par exemple : « Le nombre de rendez-vous manqués est beaucoup trop élevé depuis 6 mois, j'ai décidé que nous allons revoir entièrement

notre protocole de rendez-vous, afin de réduire les rendez-vous manqués à moins de... Je vous demande de... »

- Lorsque votre vision et vos standards sont en jeu, prenez quelques minutes avant de parler pour vous préparer, pour vous centrer sur vous, sur l'importance du message que vous allez livrer. Retirez, dans votre tête, votre sarrau de dentiste, revêtez votre costume de leader et dites simplement ce que vous avez à dire.

Conclusion

Vous n'êtes pas devenu un bon dentiste du jour au lendemain. Pour y arriver, vous avez dû y mettre beaucoup de temps : du temps pour apprendre et encore plus de temps pour pratiquer. Même si le leadership n'est pas une science comme la dentisterie, le processus est le même : pour développer votre leadership, il vous faut y mettre du temps. Il vous faut avant tout avoir l'intention ferme d'y arriver.

Dans le prochain article, j'aborderai les trois autres dimensions du leadership et je vous présenterai les meilleurs styles de leadership à utiliser dans votre clinique dentaire.

References

1. Goleman D. Intelligence émotionnelle 2. Robert Laffont, Paris, 1998.
2. Marois J. Dentiste et leader. Inter Formation, Boucherville, 2008.
3. Koestenbaum P. The Inner Side of Greatness. John Wiley & Sons, San Francisco, 2002.
4. Moore R. and Gillette D. King, Warrior, Magician Lover. Harper Collins, San Francisco, 1990.



Dentist and Leader: Be the Best You Can Be

By Mr. Jacques Marois, MSc

This series of three articles takes up the theme of “dentist and leader,” with the goal of encouraging dentists to recognize and reflect on the importance of becoming better, more well-rounded leaders in their dental clinics and in their lives.

Most, if not all dentists, including associate dentists, work with a support team. Rare are the dentists who do not have to provide leadership of some kind to a team. What is more, I have seen that whether or not they are good leaders, most dentists are frankly unaware that they would have much to gain by becoming better leaders.

Leadership Tips the Balance in Your Favour

Dentists see themselves primarily as professionals and experts. As do most experts, many dentists act as if their success depends solely on the quality of their expertise. This belief is misleading! While it is true that being a good dentist is a necessary foundation for success, it has been proven that, in fields of expertise such as dentistry, it is generally leadership and emotional intelligence that count the most for success!¹

In my book on dentists as leaders,² I address the question of leadership from various angles. In the first two of this series of articles, I will introduce my integrated model

for leadership. I created this model by marrying a philosophic view of leadership, namely Koestenbaum’s “Leadership Diamond,”³ to an approach I developed based on the archetypes of the mature male as proposed by Moore and Gillette.⁴

In my view, it is more important to be a well-rounded leader than a charismatic or authoritarian leader. A well-rounded leader is competent in all four of the dimensions shown in Diagram 1. The more competent you are in a given leadership dimension, the better able you will be to rally your team and, through them, achieve remarkable results. An interesting aspect of these four dimensions is that each of them always offers room for improvement. Therefore, even if it is not in your nature to be a leader, you can nurture your leadership!

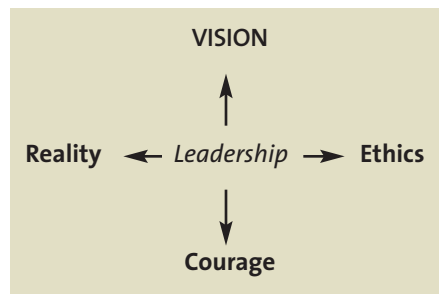


Diagram 1. The four dimensions of leadership

Before we take a closer look at this leadership model, one point is worth making. The quality of your leadership has nothing to do with the size of the team you are directing. You may be at the head of a vast organization, have power to spare, and yet be a very poor leader. You may have only one assistant and yet be an excellent leader.

This leadership model shows you the path to follow in your day-to-day practice in order to exercise your leadership role better and achieve even greater success and happiness in your dental clinic and in your life.

Leadership: A Capacity for Influencing Others

A person who has a goal and who heads up a group of people, influencing them to think and act to achieve the goal, is a leader. This capacity for influencing others is an advanced emotional skill that relies on emotional intelligence.

In your dental clinic and practice, you are a leader if:

- When faced with a challenge, you successfully have each member of your team contribute their full potential.
- Regardless of the circumstances, you successfully mobilize your team to work effectively and efficiently together

Jacques Marois, strategist, coach, and experienced and enthusiastic trainer, has a master’s degree in economy and extensive training in coaching. In 1999, he cofounded Inter Formation, a company offering coaching and training to SME leaders and their teams. In 2006, he decided to focus his expertise on dentists and dental teams. To order his book, Dentiste et Leader, or for more information on the services offered by Inter Formation, write to jacques.marois@interformation.ca or call 450-449-9700.

About the Author



in the direction that you propose to them.

- You know how to deal with your patients' emotions. You know what to say and what to do such that their fear does not prevent them from accepting the treatment that is best for them.
- You successfully establish strong emotional ties that ensure the loyalty of both your team members and your clients.

Another point to keep in mind is that if you own a dental clinic, you have been thrust into a position of leadership, even if you feel and think that you are more of a dentist than a leader. Like it or not, as owner you are both dentist and leader. Your patients and your team look to you not only for expertise in dentistry but also for leadership. Give them both and they will pay you back in spades!

In fact, don't ask yourself: "Am I a leader or not?" The most helpful question is: "What kind of leader am I with my team?" Are you weak, not asserting leadership when it is needed? Are you a manipulative leader who looks out only for personal interests? Is fear your only means for getting what you want, like a tyrant? Are you a good, well-rounded, mature leader?

You may perhaps be unaware of it, but you can be sure that the members of your team have already formed their own answers to those questions.

Another question worth keeping in mind as you read this article is: "What could I do to develop my leadership?" After reading this first of three articles on your role as leader of a dental clinic, you will know enough to determine where you stand and, especially, to take action to become a better leader with your team and in your life.

The Four Strengths of a Well-Rounded Leader

Saying you will become a better leader is one thing, making it happen is another. Where do you begin? I suggest that you begin by carefully reviewing the ingredients of leadership. By understanding the characteristics that typically set good leaders apart from less-than-good leaders, you will be better able to take stock of your situation and make any adjustments necessary for developing your leadership.

Leaders are somewhat like hockey players. To be recognized as a well-rounded player,

one must excel in all aspects of the game: offence, defence, physical play, and special teams. The same applies to leaders who, to be well-rounded, must be skilled in each of the following four dimensions or strengths: vision, reality, courage, and ethics.

Individuals who are grounded in these four dimensions are the well-rounded leaders who have the greatest positive impact on their working environment.

In this article I will first briefly describe the four dimensions of leadership, and then focus on the importance of vision.

Dimension 1: Vision

A leader's foremost strength is vision. To be a well-rounded leader, a dentist must be a visionary, someone able to imagine not only the future but a better future that approaches what is deemed to be the ideal world. But visionary leaders do not stop at imagining a better future. They are next driven by a desire to realize the vision, which obliges them to communicate it to others such that others make an active effort to fulfill it.

Visionary leaders are therefore primarily idealists. They are solidly anchored to their ideals, values, dreams, and view of the ideal dental clinic. They believe that the ideal can be made a reality. What is more, they successfully transmit to their team members their enthusiasm and desire for fulfillment. We will return to this important dimension of leadership in the last part of this article.

Dimension 2: Reality

A leader's second strength is being grounded in reality. This second strength counterbalances the first one, for, to be a well-rounded leader, a dentist must also have no illusions about reality. Leaders must fully grasp their reality and know how to say what's what.

Being on top of reality comes naturally to dentists: an excellent grasp of the patient's reality is necessary for correct diagnoses and proper treatment procedures. When it comes to their team leadership and clinical management, however, their mastery of reality is often greatly reduced.

Dentists skilled in this second leadership dimension have no illusions and validate their observations before making a decision. To be realistic is to tell yourself the truth plainly, to see situations as they are. In a dental clinic, being realistic calls for mastery of the art of using dashboards.

As business leaders, realistic dentists focus primarily on their patients and support teams – identifying their needs, context,

and perceptions. They want to know what motivates them and also how the clients and employees view them as dentist and leader. These perceptions are not facts, yet it is known that human beings generally act on the basis of their views. Leaders base their own decisions and actions on their knowledge of others and of their reality. It is in the reality dimension that the leader keeps both feet on the ground and maintains close contact with both clients and employees.

Any lack of realism will almost certainly disconnect the visionary leader—and the support team as well – from reality and result in unrealistic goals, with the inevitably ensuing disillusionment and ruin of dreams. However, an excess of pragmatism and a shortage of vision make it considerably more difficult for a leader to mobilize and motivate others: instead of leading, the dentist only manages.

A dentist who is both visionary and realistic has the strength to simultaneously embrace both reality and dreams, which often are polar opposites, without losing touch with either of them even when the path between them may be very obscure. Dentists with this strength know that over time the path to follow will become clearer.

Dimension 3: Courage

A leader may excel in the first two dimensions and be visionary and realistic, but if courage is lacking it will be impossible to make the necessary decisions, carry out the required actions, and assume the unavoidable risks of fulfilling the dreams. Without courage you will be unable to deliver the envisaged results.

Whatever the circumstances, a courageous dentist assumes responsibilities and takes the initiative without waiting for others. With courage you can be at the helm of your life and dental clinic, making decisions, assuming risks and carrying out the actions needed to move yourself forward, fulfill your vision, and defend your values.

A courageous leader does not give up but remains disciplined, persevering and determined. You can be mindful of the hazards without being paralyzed by fear. With courage you can fall and pick yourself back up without complaining. A courageous leader does not undergo change, but causes it.

Dimension 4: Ethics

In my view, this last dimension of leadership is the most important one for society

DENTIST AND LEADER

as a whole and for your team. Yet it is also the dimension most overlooked in discussions on leadership.

Being ethical and having ethical behaviour goes well beyond being a law-abiding citizen. "Ethics is others!" wrote Koestenbaum.³ Having ethical behaviour means acting in compliance with the values and moral dictates of others. As a leader, you excel in the area of ethics when you genuinely put yourself in the service of others.

Serving others is the opposite of using others for one's own ends. As a highly ethical dentist, your vision of an ideal clinic will be characterized by your profound desire to contribute to the betterment of others – patients and employees alike. Your goal is not to show off your skills and talent, or even to become wealthy or engage in one-upmanship with your dentist peers! You already know that you are a good dentist, that you have an important role to play, and that there is nothing to prove. The driving force of a highly ethical dentist is a personal desire to place one's full potential in the service of others, in the service of a cause greater than oneself.

One benefit of taking a strong moral position, of authentically placing oneself in the service of others, is that a dentist is protected from ethical shortcomings and earns the trust of both employees and patients.

Unfortunately, it is too often the case in our society that leaders who are visionary, realistic, and courageous prove deficient when it comes to ethics.

Showing Leadership in an Ethical Crisis

Our society is experiencing a real leadership crisis. Until recently, a broad spectrum of society respected the leaders of large corporations and trusted them. These leaders were highly rated, to the point of veneration in some settings.

But then everything collapsed like a house of cards. One scandal after another hammered us into taking a hard-hitting reality check. We felt betrayed by the very people in whose hands we had entrusted our future. Our leaders had been lying to us for years. Yes, they excelled in taking the lead, enjoying considerable power, sometimes coupled with a good dose of charisma, but they certainly were not good leaders. In fact, they thought only of themselves, even if they earnestly protested otherwise. These technocratic leaders were not genuinely serving society, let alone the organizations they directed. Rather, they were serving

themselves, using their organizations as a means, and they manipulated those who believed in them in order to acquire wealth.

Society is least served by forming leaders who lack a genuine ethic, whose ultimate objective is to make capital out of others. I am not opposed to your acquiring wealth as a dentist, far from it. Rather, I am persuaded that acquiring wealth is a sort of side effect of fulfilling your mission as dentist. For this reason, when I coach leaders and discover that they fall short in the area of ethics, I make the development of a personal ethic a non-negotiable condition for continuing the coaching program.

However, in our day of great uncertainty and growing insecurity, when all is perpetual change, society more than ever has an urgent need for leaders – good, well-rounded leaders who put their talents and their power in the service of the betterment of others.

You are a dentist and you run your own dental centre. You are at the head of a small team. Like it or not, the members of your team see you as its leader. Of course, whether you are a good or poor leader or a dentist totally lacking in leadership, your impact on society will not be as considerable as if you were the leader of a huge corporation. But your leadership will have a major impact on each member of your team, on each patient and on your peers.

The more you are a good, well-rounded leader, the more you will measure your success in terms of what you contribute to others. And the more there are dentists, professionals in other fields and small-business owners who are well-rounded individuals, skilled in each of the four leadership dimensions, the better will be our social health.

An Integrated Model for Leadership

Each of the leadership dimensions can be matched almost exactly with one of the four archetypes of maturity in men and women (Diagram 2). These archetypes symbolize the strengths that universally empower individuals. Such strengths have long been in existence throughout all cultures. These archetypes are: King–Queen, Magician–Fairy, Warrior–Mother and Lover. Understanding these archetypes can be very helpful to you, to give direction to your leadership development. In fact, I am convinced that if you are to be a well-rounded leader you must first be a mature individual.

The corollary also holds true: by learning how to become a more-well-rounded leader, you will inevitably gain maturity. In other words, the fact that you are in a position of leadership affords you an incredible opportunity for personal development!



Diagram 2. Integrated model for leadership

It is important to keep in mind that the male and female archetypes are simultaneously active, but at varying degrees, in both men and women. The male archetypes relate to *doing*, analysis and the external world, while the female archetypes relate to *being*, intuition and the internal world.

In the last section of this article, I will develop the dimension most characteristic of leaders, namely vision, which ties in with the King–Queen archetype. In my next article, I will do the same for the three remaining leadership dimensions and archetypes.

Developing Your Vision: The King–Queen Archetype

The King archetype is central to leadership. The King is at the head of his kingdom, whose destiny he steers. The King defines the boundaries and enacts the laws that govern the kingdom. The goal of a good King is to generate prosperity for his constituents. It is the King who provides the vision, the mission to be done, and the general objectives to be reached. This leadership dimension is essential, for it is what brings direction and meaning to the team, i.e., the group of people who work together to reach a shared goal. If the goal to be reached in your dental clinic is not clear to everyone or equally shared, and if the rules of the game are murky, you have much to lose: dissension will break up your team and your dreams will come to naught.

This is the archetype that determines what is important: the King is important and he leads everyone to feel important by giving them an important mission. In your dental

clinic, you are the archetypal King, and your dental clinic is your kingdom. Your primary responsibility as leader therefore is to define your vision clearly, to give your team members a clear picture of the ideal clinic that you want to set up.

The Queen archetype is vital for visionary leadership. It is the Queen who defines the values, the moral qualities and the standards to be upheld. The Queen does not condone half measures and half-hearted effort. It is the Queenly dentist who raises the standards in the dental clinic and holds them high. It is the Queen archetype that leads everyone to give the best of their potential to accomplish their mission.

The more you express your vision, mission and objectives in a way that is clear and stimulating, the more you will be able to mobilize your team to achieve them. The more your standards are well defined, held high, and consistent with your vision (i.e., you have clear and detailed protocols that give effect to your vision), the more you will be able to guide your team well as it carries out its mission.

Do you want to develop your visionary dimension? When coaching my clients I use various strategies to do so. Here are two you may find very helpful.

Strategy 1: Say What You Want!

Know what you want. If you don't know what you want, your leadership will be neither effective nor efficient. Do you really know what you want? If you do, you will probably have no difficulty answering the following questions. Take time to answer them well; you will be rewarded for your effort. If you have difficulty, take heart in knowing that you are not alone, and choose to move on from there!

Your Mission

What is your mission? What do you want to accomplish with your dental clinic? What do you want to contribute to your patients, your employees and society? Why did you choose to be a dentist and open a dental clinic? Is it enough for you to have a mission, or are you really on a mission?

Your Values

Name the three or four key values to be upheld in your dental clinic. How are these values applied in each aspect of your dental clinic?

For example, if your three main values are professionalism, kindness and teamwork, how do these values take shape at the recep-

tion desk, in emergencies, when selling treatment plans, etc?

Your Vision

What is your vision? Based on your experience and your personal context, describe your ideal clinic. Don't carve it in stone. A clinic evolves over time. Perhaps your vision needs to be updated.

Describe your ideal clinic with precision, as you envisage it now. In putting it on paper, take a look at your current clinic, identify its elements that don't match what you want, and describe what the ideal situation would be. The more specific and stimulating you make your vision, the more you improve your chances of making it a reality. Don't let the "how" question stop this process. "How?" defeats the "What?" Begin by specifying exactly what you really want; you will have ample time later to discover the "how." Learn not to renounce or abandon your vision on the grounds that you don't know how to make it reality.

Your Standards

Do you have detailed protocols or procedures adequately outlining your expectations for each important activity carried out by the members of your team? Are these protocols consistent with your vision, values, and mission? Are they followed and regularly updated? What do you do to ensure compliance? Do you have clear protocols for managing human relations within the team? For example, do your employees know exactly what to do when resolving a dispute or problem?

By being specific and by raising the level of your standards, you are leading your team to make better use of its potential and you are maximizing your chances of obtaining the results you desire.

Strategy 2: Say It Well!

It is one thing to have a stimulating vision; it's another to get it across to your team, your patients and even to your suppliers. A good visionary leader also has to communicate successfully.

Dentists are not created equal when it comes to speaking. While some are born communicators, many others are more at ease talking about the technical aspects of the dental work to be done, and some are simply uncomfortable with speaking.

Here are a few ideas you may find helpful when communicating your vision.

- The more you are uncomfortable with

speaking, the more important it is to spend time putting in writing what has to be said prior to saying it.

- The best way to communicate your message is to model it, to transmit it by the example you give. Keep in mind that, while recognizing the value of having a vision, a visionary leader puts more importance on being on a mission to realize the vision. Communication theory often tells us that 80% of a message is transmitted nonverbally. For visionary leaders, it's 95% of the message. This means that whether or not you are a good speaker is not that important! Model your message for your team. Walk the talk in harmony with your values and your vision. The members of your team will then most assuredly grasp your message.

- Each leadership dimension and archetype has a matching, distinctive communication style. Before making a decision, the King listens. He listens, he reflects, and then he decides. A King has three forms of communication: declarations, requests, and orders!

Put the King in your dental clinic. Although you already have in mind what you want to decide, spend a lot of time listening to your employees, patients, and suppliers. Ask questions and listen to the answers, without arguing, while keeping foremost in your mind the singular idea of making the best possible decision. Once all the issues have become clear for you, bring your team together and declare what you have to say; you inform them of your decision.

Keep in mind as well that the King does not have to justify himself. He says only what has to be said for his decision to be understood well. For example: "The number of missed appointments has been much too high in the last six months. I have decided that we will review our entire procedure for appointments with the goal of reducing missed appointments to fewer than ... I am asking you to..."

- When your vision and your standards themselves are the topic, take a few minutes before speaking to prepare yourself, to focus yourself on you and

DENTIST AND LEADER

on the importance of the message that you are going to deliver. In your mind, stand before your team without your dentist's smock and put on the garment of leadership, and then simply say what has to be said.

Conclusion

You did not become a good dentist overnight. You must have invested countless hours: you spent time learning and even

more time practising. Although leadership is not a science like dentistry, the process is the same: to develop your leadership, you will definitely have to give it time. And, what is more, you will have to have a firm intention to get to where you want to go. In the next article, I will discuss the other three leadership dimensions and introduce the best leadership styles for use in your dental clinic.

References

1. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. Bantam Books. New York: 1998.
2. Marois J. Dentiste et leader. Inter Formation: Boucherville, 2008.
3. Koesternbaum P. The Inner Side of Greatness. John Wiley & Sons. San Francisco: 2002.
4. Moore R, and Gilette D. King, Warrior, Magician, Lover. Harper Collins. San Francisco: 1990.



Our Four Main Objectives

The Canadian Academy of Restorative Dentistry and Prosthodontics (CARDP) is a not-for-profit, member-based organization that has Four Main Objectives:

- (1) To promote the improvement of the health of the Canadian public, through the advancement of the art and science of restorative and prosthetic dentistry.
- (2) To promote the highest standard of professional ethics among its members and amongst the members of the dental profession.
- (3) To encourage the quality and the quantity of teaching of restorative and prosthetic dentistry in Canadian university dental schools.
- (4) To provide continuing education in restorative and prosthetic dentistry for its members and for members of the dental profession in Canada.

The membership of CARDP consists of invited and proposed (sponsored) individuals who have earned peer recognition for their aptitude in the practice or teaching of restorative dentistry and/or prosthetic dentistry.

Nos quatre buts principaux

L'Académie canadienne de dentisterie restauratrice et de prosthodontie (ACDRP) est un organisme sans but lucratif dont les membres poursuivent quatre objectifs principaux :

- (1) Promouvoir l'amélioration de la santé des Canadiens par le biais de l'art et de la science de la dentisterie restauratrice et prothétique.
- (2) Améliorer les normes d'éthique professionnelle parmi ses membres ainsi que les membres de la profession en général.
- (3) Soutenir la qualité de l'enseignement de la dentisterie restauratrice et prothétique dans les facultés dentaires canadiennes.
- (4) Offrir de l'éducation continue à ses membres ainsi qu'aux membres de la profession au Canada en dentisterie restauratrice et prothétique.

Les membres de l'ACDRP sont des individus, invités ou recommandés (commandités) qui ont mérité l'approbation de leurs pairs pour leurs aptitudes dans la pratique ou l'enseignement de la dentisterie restauratrice et/ou prothétique.