



Dentiste et leader : Générez le succès

Par Jacques Marois, MSc

Sous le thème « Être dentiste et leader », cet article est le deuxième d'une série de trois ayant 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.

Le premier article en bref

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 fautive! C'est, en effet, très important d'être un bon dentiste pour réussir, mais c'est encore plus important d'être un bon leader.

Un leader, c'est quelqu'un qui prend la tête d'un groupe de personnes et qui les influence à penser et à agir dans la direction qu'il leur propose. Dans votre centre dentaire, vous êtes un bon leader si vous réussissez à rallier votre équipe pour qu'elle travaille efficacement à son plein potentiel à l'accomplissement de votre vision. Vous êtes également un bon leader auprès de vos patients si vous réussissez à les influencer

afin qu'ils optent pour les meilleurs choix de traitement pour eux-mêmes.

Le modèle de leadership que j'ai développé dans mon livre¹ et que j'ai introduit dans le premier article comprend quatre dimensions, auxquelles correspondent quatre archétypes des individus matures. Un archétype, c'est une force qui anime universellement les individus. Voici ce modèle :

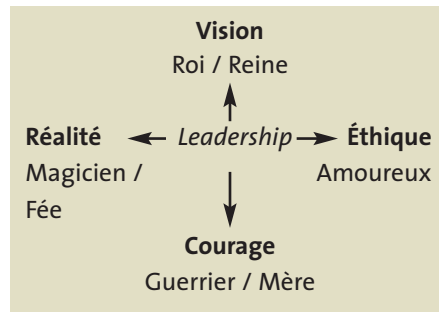


Schéma 1. Modèle intégré de leadership

Première dimension/archétype : Vision (Roi/Reine)

Le premier article a porté principalement sur la première dimension du leadership : le *pouvoir de la vision* qui correspond à l'archétype Roi/Reine. Un bon leader propose une direction, montre le chemin aux autres et les mobilise à agir pour réaliser sa vision. C'est le volet idéaliste du leadership.

Le visionnaire propose aux autres de s'engager à créer un monde meilleur.

En tant que leader visionnaire, votre leadership repose en premier sur votre capacité :

- de communiquer aux membres de votre équipe : votre vision, votre mission, vos valeurs, vos standards (vos protocoles) et vos objectifs
- de mobiliser votre équipe afin que tous travaillent efficacement ensemble dans la direction que vous leur proposez

Avoir du leadership, ça commence par répondre à la question : qu'est-ce que je veux vraiment?

Ce deuxième article aborde la deuxième dimension du leadership qui porte sur le pouvoir de la connaissance, qui correspond à l'archétype Magicien/Fée.

Deuxième dimension/archétype : Connaissance (Magicien/Fée)

Cette deuxième dimension du leadership fait un contrepoint à la première dimension. C'est le volet pragmatique du leadership. C'est bien beau d'avoir un idéal, une vision, encore faut-il avoir les deux pieds sur terre. Un bon leader doit ainsi bien *connaître* la réalité.

Le mot clé pour cette dimension du leadership, ce sont *les faits*. Le leader réaliste garde

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@inter-formation.ca / 450-449-9700

À propos de l'auteur



le contact avec ce qui existe présentement. Pour un dentiste, être réaliste, c'est bien connaître son marché, ses employés, la dentisterie, ses forces et ses faiblesses. Tre réaliste, c'est se dire clairement la vérité. Tre réaliste c'est également être en contact avec les autres, avec leur réalité.

Les perceptions ne sont pas des faits, mais c'est un fait que les personnes ont des perceptions et que ces perceptions influencent les gens. Il est donc important pour lui de savoir comment les autres le perçoivent. Il cherche aussi à savoir comment ces perceptions influencent leurs attitudes et leurs comportements avec lui et au sein de l'équipe. Cette connaissance lui permet d'agir sur les facteurs qui influencent leurs perceptions, dans le but de générer de l'engagement, de l'efficacité et de l'enthousiasme.

Ainsi, pour être compétent dans cette deuxième dimension du leadership, le dentiste doit maîtriser deux formes de connaissances :

- La connaissance formelle de la réalité, des choses concrètes; par exemple, (1) bien maîtriser les connaissances reliées à son champ d'expertise (2) avoir de bons moniteurs pour suivre l'évolution de ses résultats
- La connaissance des êtres humains (des membres de son équipe, de ses patients et de lui-même), car c'est, avant tout, sur des êtres humains que repose la réalisation de son rêve

Cette deuxième dimension du leadership correspond presque parfaitement aux archétypes du Magicien et de la Fée.

Le Magicien a le pouvoir de la connaissance formelle

Le fait d'introduire des personnages comme les magiciens et les fées peut vous sembler quelque peu ésotérique. Détrompez-vous, ce ne l'est pas! Le Magicien, c'est le meilleur conseiller du Roi! Croyez-vous vraiment que les magiciens et les fées ont des pouvoirs magiques? Les non-initiés pensent que oui, les magiciens et les fées savent très bien que ce n'est pas le cas. Leur pouvoir est celui de la connaissance.

Le Magicien a le pouvoir de la connaissance rationnelle, de la connaissance formelle. Il comprend bien le monde matériel qui l'entoure. C'est de cette connaissance qu'il tire son pouvoir. Il mélange savamment les ingrédients pour en tirer une poudre aux pouvoirs qui semblent magiques pour tous,

sauf pour lui qui sait exactement ce qui se cache derrière cette apparente magie.

Récemment, pendant que mon dentiste reconstruisait l'une de mes dents, j'essayais de m'imaginer ce qu'aurait pensé un patient qui aurait reçu de tels traitements au Moyen-Âge. J'ai ouvert la bouche et, sans souffrance, je repartais, quatre-vingt-dix minutes plus tard, avec une belle dent neuve! Ce patient aurait certainement pris mon dentiste pour un magicien. Le dentiste aurait probablement été éventuellement brûlé sur un bûcher. Pourtant, ce n'était pas de la magie. Pour le dentiste, ce n'était que l'application minutieuse de connaissances et d'habiletés qu'il avait acquises, comme tous les magiciens, dans une tour du savoir, auprès de magiciens plus savants que lui!

Vous êtes un dentiste, vous êtes donc un magicien des dents! Vous accomplissez des prodiges qui, pour les non-initiés, relèvent du miracle. Le Magicien apprend sans cesse, car sa quête est celle de la connaissance, de la maîtrise de la réalité. Il a toujours soif de découvrir, d'apprendre. Les dentistes sont généralement compétents dans l'archétype du Magicien, en ce qui a trait au volet dentisterie. Pour ce qui est d'un autre volet de la réalité des dentistes, celui de la gestion d'une micro-entreprise, ils le sont souvent beaucoup moins.

La Fée utilise le pouvoir de l'intuition

D'un seul coup de baguette magique, d'un seul mot, d'un seul regard, la méchante Fée peut vous transformer en crapaud et la bonne Fée peut vous donner des pouvoirs extraordinaires. Comme le Magicien, la Fée sait très bien qu'elle ne fait pas de magie. Son pouvoir est cependant plus proche de la magie, car elle le puise dans le domaine de l'intuition et de la connaissance profonde des êtres humains. La Fée connaît ce qui se cache dans le cœur des gens et elle sait comment y accéder pour le libérer. C'est l'archétype central au plan de la gestion des ressources humaines.

S'ils sont d'excellents magiciens des dents, les dentistes sont souvent, pour le moins, inconfortables avec l'archétype de la Fée. Plusieurs dentistes sont peu habiles avec leur baguette magique. J'en connais même qui, sans le vouloir vraiment, réussissent d'un seul regard ou en quelques mots, à transformer leurs employées en crapauds! Ils possèdent le pouvoir de la Fée, ils ont une baguette magique, mais ils la maîtrisent

mal!

En fait, les dentistes ne sont pas les seuls à mal maîtriser cette importante dimension du leadership. C'est le cas de la majorité des professionnels et des cadres dans les organisations de toutes tailles. C'est en effet beaucoup plus facile de gérer des choses que de gérer des gens. De plus, dans un monde axé sur la connaissance rationnelle, l'intuition et la connaissance profonde de l'être humain sont très peu valorisées.

Pourtant, le leadership, c'est l'art d'influencer les autres. Comment pouvez-vous influencer efficacement les membres de votre équipe et influencer vos patients, si vous ne comprenez pas bien les forces qui les animent et si vous ne savez pas comment les canaliser?

Même si le domaine des dynamiques humaines n'est surtout pas une science exacte, en dépit des prétentions de certains experts, vous pouvez faire des progrès rapides et significatifs, peu importe vos habiletés présentes. Vous devez cependant décider d'en faire une priorité et d'y consacrer un peu de temps et d'efforts. En coaching et dans le cadre de mes formations avec les dentistes et les gestionnaires d'équipes dentaires, je propose à mes clients plusieurs stratégies personnelles et interpersonnelles qui permettent souvent de générer des résultats plutôt remarquables.

En voici trois qui illustrent bien comment vous pouvez avoir un fort impact positif sur votre équipe, simplement en appliquant des stratégies accessibles à tous. Voici donc ces trois « secrets » que connaissent bien les Fées. Ils vous seront utiles aussi bien avec votre équipe et vos patients, que dans votre vie.

Premier secret : faites attention au CIA!

Connaissez-vous les facteurs qui motivent le plus vos employées au travail? Est-ce l'argent? Les conditions de travail? Le fait d'avoir du travail intéressant? La possibilité de progresser dans leur carrière? La fidélité de leur leader?

Ce n'est aucune de ces réponses. De nombreuses études, dont celle présentée dans l'excellent livre de Thomas G. Crane, *The Heart of Coaching*,² démontrent que les trois facteurs qui influencent le plus la motivation des employés au travail sont :

1. Se sentir Compris
2. Se sentir Important et
3. Se sentir Apprécie

Si chacune de vos employées a la perception

que vous la comprenez, qu'elle a de plus la certitude d'être importante et si, en plus, elle est certaine que vous l'appréciez vraiment, chacune sera alors beaucoup plus motivée à vous donner son plein potentiel. C'est ce que j'appelle « Avoir le CIA de votre bord! ». Dans le cas contraire, si vos employées ne se sentent pas comprises et/ou importantes et/ou appréciées, vous aurez alors le CIA contre vous et ça risque de vous coûter cher! En fait, même de généreuses augmentations de salaire n'auront alors qu'un effet positif de très courte durée (moins d'un mois). Mais comment faire pour avoir le CIA de votre côté?

Il y a plusieurs façons de le faire, mais, parmi toutes, il y a une arme redoutable. Connaissez-vous cette « arme ultime » face au CIA? Cette arme d'une efficacité redoutable, c'est *l'écoute!* L'art d'écouter, c'est le secret No 1 des Fées. C'est en *écoutant avec empathie*, avec le désir sincère de les comprendre vraiment, qu'elles accèdent aux forces qui les animent. Même les méchantes Fées sont, à leur façon, compétentes pour écouter. C'est en écoutant les autres qu'elles découvrent précisément quoi dire pour les transformer en crapaud! Dans le troisième article, je reviendrai plus à fond sur l'écoute lorsque j'aborderai l'archétype de l'Amoureux.

Deuxième secret : maîtrisez l'art d'apprécier!

Voici quelques chiffres provenant d'une très vaste étude menée auprès de 200 000 dirigeants et employés et présentée dans le livre « *The Carrot Principle* » de Gostick et Elton.³

- 65% des employés affirment qu'on ne leur a témoigné aucune marque d'appréciation au cours de la dernière année
- 79% des gens quittent leur emploi principalement parce qu'ils ne ressentent pas qu'on apprécie leurs efforts
- 94% des employés les plus heureux au travail sont d'avis que leur patron reconnaît efficacement leur contribution, alors que c'est le cas pour seulement 2% des employés qui se disent malheureux au travail
- 66% des employés affirment que les témoignages d'appréciation les incitent de façon très significative à améliorer leur rendement

Cette étude ne fait que confirmer ce que

plusieurs autres études ont déjà démontré : pour mobiliser votre équipe, apprenez à démontrer systématiquement votre appréciation à chacun des membres qui la composent!

D'ailleurs, après avoir, pendant des années, enseigné aux leaders d'équipe à travailler auprès de leurs employés afin d'éliminer leurs faiblesses, les meilleurs consultants leur enseignent maintenant à cultiver les forces de leurs employés. C'est beaucoup plus efficace ainsi.

En réalité, le problème, ce n'est pas tellement que les dentistes n'apprécient pas les membres de leur équipe, mais c'est plutôt qu'ils ne savent pas comment le leur démontrer ou pire, qu'ils ne voient pas l'importance de le faire. Régulièrement des dentistes me font part de leur inconfort et de leur incompréhension face au besoin constant d'appréciation démontré par certains membres de leur équipe :

« Je la paie bien pour qu'elle travaille bien. Je n'ai pas de temps à perdre à lui faire sans cesse des compliments. Je ne trouve pas ça adulte! »

« Elle devrait pourtant bien le savoir que je l'apprécie, si je n'étais pas satisfait, je le lui dirais (ou elle ne travaillerait pas dans ma clinique). »

« Si je leur démontre trop que je les apprécie, ça va me coûter cher d'augmentation salariale. »

« Je suis un dentiste, pas un thérapeute! »

Voilà autant de citations qui démontrent que certains dentistes ne comprennent pas bien la réalité suivante : démontrer de l'appréciation, c'est au moins aussi payant pour le dentiste que pour l'employé! En fait, c'est possiblement un acte plus payant à l'heure, que tous les autres actes que vous poserez à votre chaise auprès de vos patients tout au long de la journée.

Voici une technique très efficace qui peut être utilisée avec toutes les personnes que vous appréciez (employés, clients, amis, conjoint, enfants). Pour en saisir tout l'impact, placez-vous dans la peau de la personne qui reçoit le témoignage d'appréciation. Il est probable que vous n'avez pas reçu souvent, tout au long de votre vie, des marques aussi puissantes d'appréciation. Voici les 4 étapes à suivre.

Étape No 1 : Assurez-vous d'avoir l'attention de l'autre

Si vous êtes certain que l'autre personne est disponible pour vous écouter, vous pouvez

aller directement à la deuxième étape. Sinon, assurez-vous de capter son attention en éveillant sa curiosité. Pour y arriver, je vous propose le choix de lui faire une très brève déclaration d'introduction ou de lui poser une question d'introduction.

Voici un exemple de déclaration d'introduction: « Nicole, je veux te dire quelque chose d'important au sujet de ce qui vient de se passer avec ta patiente. »

Voici maintenant un exemple de question d'introduction: « Nicole, j'ai quelques chose d'important à te dire maintenant, est-ce que je peux te parler deux minutes? »

L'idée, c'est de capter l'attention de votre employée, en éveillant sa curiosité. Après cette introduction, quand la curiosité est piquée, nos sens se focalisent pour la satisfaire.

Ne jouez pas de rôle, en prenant par exemple le ton de celui qui a un reproche à formuler. Votre intention est de démontrer votre appréciation, alors allez-y en vous laissant déjà habiter par un sentiment d'appréciation, voire de gratitude envers elle. Si votre employée est quelque peu inquiète relativement à ce que vous allez lui dire, vous savez déjà que vous allez la rassurer dans quelques secondes.

Étape No 2 : Lancer deux petites flèches bien pointues

Commencer par émettre deux ou trois petites observations positives très précises. Ces petites flèches d'appréciation visent à souligner les points précis que vous appréciez. Votre employée sera par la suite portée à les répéter. Ces petits compliments très pointus visent également à créer une brèche, une connexion émotionnelle positive pour la troisième étape. Plus vous serez précis et sincère lors de cette deuxième étape, mieux ce sera. Par exemple :

« Nicole, j'ai trois choses à te dire. La première, c'est que j'ai trouvé ça vraiment super quand tu as pris la main de madame X et que tu lui as dit... Ça l'a vraiment rassurée. » Après avoir décoché votre première petite flèche d'appréciation, attendez quelques instants, puis décochez votre deuxième flèche :

« Je veux aussi te dire que j'apprécie vraiment les efforts que tu fais pour arriver à l'heure à la clinique, même si ce n'est pas facile pour toi avec ta situation familiale. »

Étape No 3 : Visez droit au cœur

L'ouverture est créée, il est maintenant temps de lancer droit au cœur votre mes-

sage global d'appréciation. Ce message ne porte pas sur les comportements, ils portent sur la personne elle-même. Ainsi, après avoir reconnu des comportements positifs, c'est le moment idéal pour reconnaître l'être humain à la source de ces comportements.

Votre message doit être complètement authentique et bref. Vous devez le dire avec votre cœur et non avec votre tête.

N'exagérez rien, dites seulement ce que vous pensez en focalisant sur les qualités humaines à la base des comportements positifs que vous avez observés (vos deux petites flèches). Par exemple :

« Nicole, tu es une assistante très compétente, fiable et généreuse. Je me compte très chanceux de t'avoir dans mon équipe. »

Il est souhaitable que votre marque d'appréciation se termine par une brève déclaration démontrant l'impact que son comportement a sur vous : « ... Je me compte très chanceux de t'avoir dans mon équipe ».

Vous avez maintenant lancé toutes vos flèches. Passez à la dernière étape.

Étape No 4 : Recevez avec ouverture

C'est maintenant à votre tour de recevoir. Vous avez lancé votre dernière flèche droit au cœur et marqué profondément votre employée. Ne parlez plus. Laissez les flèches agir, elles portent une substance magique très puissante : votre appréciation. Votre employée a été touchée et ses réactions peuvent être très variées. Il est possible qu'elle pleure, qu'elle soit gênée, heureuse. Il est possible qu'elle garde le silence, qu'elle vous retourne l'ascenseur ou simplement qu'elle vous dise merci! Dans tous les cas, vous n'avez rien à réparer, rien à changer. Recevez simplement son message, puis reprenez le cours de vos activités. Inutile de prolonger la situation. La substance magique poursuivra son travail dans le cœur de votre employée, et en vous.

La fréquence des messages d'appréciation peut varier selon les employés, mais dans tous les cas, ils doivent être assez fréquents pour que vos employés ne doutent jamais que vous les appréciez.

Troisième secret : appréciez aussi vos patients!

Quel dentiste ne voudrait pas avoir une pratique pleine, ne comprenant que des patients idéaux? Alors, quand vous avez un patient idéal sur votre chaise, ne vous gênez pas pour le lui dire.

Vos patients ont, eux aussi, le besoin de se sentir Compris, Importants et Apprécies. Si vous réussissez avec eux également à mettre le CIA de votre bord, ils vous seront fidèles et ils auront davantage de chance de vous référer des patients idéaux comme eux.

Influencer ou manipuler

La principale force des leaders, c'est leur capacité d'influencer les autres. Comme le démontrent ces exemples, l'art d'influencer peut prendre des formes très subtiles.

Dans le contexte du leadership, il y a une importante distinction à faire entre « influencer » et « manipuler » :

Un leader manipule les autres quand il utilise les autres afin de satisfaire ses propres intérêts. Il les influence quand il vise à servir ce qu'il perçoit être le meilleur intérêt de son patient.

La distinction semble claire en théorie :

Quand on manipule on se sert des autres
Vs

Quand on influence on vise à les servir!

Dans la réalité quotidienne de votre clinique dentaire, cette distinction s'avère parfois beaucoup moins claire. Elle peut même devenir très difficile à établir quand votre intérêt et celui de vos patients ou de vos employés convergent.

Par exemple, vous voulez présenter à votre patient un plan de traitement complexe et dispendieux. C'est ce plan qui, à vos yeux d'expert, est le plus approprié pour votre patient. C'est également celui qui est le plus intéressant et le plus payant pour vous. Vous voulez l'influencer, mais c'est vraiment contre vos valeurs de le manipuler. Au moment où vous présenterez ce plan à votre patient, quel genre de leader serez-vous?

Serez-vous celui qui influence et qui gardera le cap en vue d'amener son patient à faire le meilleur choix en fonction de sa santé et de ses autres priorités personnelles?

Serez-vous celui qui manipule et qui cherchera avant tout à servir ses propres intérêts, au détriment des autres priorités du patient?

Serez-vous celui qui abdique et qui renoncera à son pouvoir d'influence, par crainte de manipuler ou de déplaire à son patient?

Comme vous le voyez, c'est quand votre intérêt et l'intérêt du client convergent, que la ligne de démarcation peut vous sembler grise dans votre tête! Influencer, c'est demeurer intègre face à soi et face à l'autre. Suis-je en train de manipuler mon patient

pour servir mes propres intérêts ou de l'influencer dans son meilleur intérêt?

La ligne de démarcation c'est votre intention. Quand vous proposez une solution à votre patient : Est-ce que vous pensez en premier à son intérêt? De plus, avez-vous toute l'information requise pour bien cerner quel est son meilleur intérêt, compte tenu de ses autres priorités?

Si la réponse est : OUI! Alors, allez-y, et agissez en bon leader : influencez-le! C'est l'éthique de chercher à influencer votre client, en restant dans le cadre des limites acceptables : ne pas mentir, ne pas faire des promesses irréalistes, ne pas cacher une partie de la réalité qui pourrait le faire reculer, ne pas faire de chantage émotionnel (de la pression).

Quand vous renoncez à votre pouvoir d'influencer votre patient par crainte de lui déplaire et éventuellement par crainte de le perdre comme patient, j'estime que vous commencez à pencher du côté de la manipulation. En effet, ne pas dire « votre vérité d'expert » à votre patient, par crainte de le perdre et qu'il change de dentiste, ça se rapproche de la manipulation.

Par ailleurs, il arrive souvent que ce ne soit ni urgent, ni le bon moment pour expliquer votre plan de traitement à votre patient. Alors, s'il n'est pas vraiment disponible pour vous écouter, limitez-vous à l'essentiel et attendez le bon moment.

N'oubliez jamais que votre réalité de dentiste n'est qu'un aspect de la réalité pour le patient. Votre patient n'est pas que des dents. Il a sa vie, ses priorités, ses obligations. C'est à partir de toutes les données qui définissent son contexte qu'il fera ses choix. Plus vous découvrirez quelles sont ses autres priorités, plus vous serez en mesure d'établir, avec lui, une stratégie de traitement qui concorde avec sa vie. Encore une fois ici, la clé c'est l'écoute. Un leader compétent dans l'archétype Magicien/Fée sait poser les bonnes questions et il sait aussi écouter ce que le patient cherche à lui faire comprendre. Il sait que, pour influencer son patient, il doit bien le comprendre.

References

1. Marois J. Dentiste et leader. Boucherville, PQ: Inter Formation, 2008.
2. Crane TG. The Heart Of Coaching. San Diego: FTA Press, 2001.
3. Gostick A and Chester E. The Carrot Principle. Salt Lake City, UT: OC Tanner Company, 2007.



Dentist and Leader: Generate Success

By Jacques Marois, MSc

This article is the second in a series of three articles on the theme of “Dentist and Leader,” with the goal of encouraging dentists to reflect upon the importance of becoming better, more well-rounded leaders in their dental clinics and in their lives.

Summary of the First Article

Like most experts, many dentists act as though their success depends solely on the quality of their expertise. This belief is misleading! Being a good dentist is indeed a necessary foundation for success, but it is even more important to be a good leader.

A person who has a goal and who heads up a group of people, *influencing* them to think and act to achieve that goal, is a leader. In your dental practice, you are a good leader if you are able to rally your team members to work effectively to their full potential in order to accomplish your vision. You are also a good leader to your patients if you are able to influence them to make the best decisions about treatment for themselves.

The leadership model I developed in my book,¹ and which I introduced in the first article, is made up of four dimensions, cor-

responding to the four archetypes of mature individuals. Archetypes are strengths which universally empower individuals. This is what the model looks like:

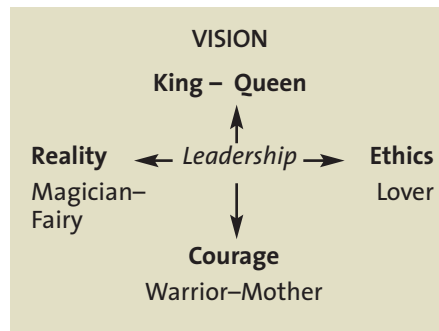


Diagram 1. Integrated leadership model.

First Dimension/Archetype: Vision (King/Queen)

The first article mainly covered the first dimension of leadership: *the power of vision*, corresponding to the King/Queen archetype. Good leaders set a goal, show others the way and mobilize them to act to achieve their vision. This is the idealist aspect of leadership. A visionary calls on others to get involved in creating a better world.

As a visionary leader, your leadership is based first and foremost on your ability to do the following:

- communicate to the members of your

team: your vision, mission, values, standards (protocols) and objectives, and

- mobilize your team so that they all work effectively together towards the goal you have set them.

Exercising leadership starts with answering the question: *What do I really want?*

This second article deals with the second dimension of leadership, the *power of knowledge*, corresponding to the Magician/Fairy archetype.

Second Dimension/Archetype: Knowledge (Magician/Fairy)

This second dimension of leadership counterbalances the first dimension. This is the pragmatic aspect of leadership. While it is great to have an ideal or vision, you also have to keep both feet on the ground. Thus, a good leader must also really *know* the reality.

The facts are a key concept for this dimension of leadership. A realistic leader stays in touch with the status quo. For a dentist, being realistic means really knowing your market, your employees, dentistry, and your strengths and weaknesses. Being realistic means telling yourself the truth plainly. Being realistic also involves being in contact with others and with their realities.

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.



Perceptions are not facts; however, it is a fact that people have perceptions and that those perceptions influence them.

Therefore, it is important for dentists to know how others perceive them. Dentists must also seek to know how those perceptions influence people's attitudes and behaviours towards the dentist and within the team. With that knowledge, dentists are able to take action on the factors that influence other people's perceptions, in order to generate commitment, effectiveness, and enthusiasm.

Thus, to be competent in this second dimension of leadership, dentists must master the following forms of knowledge:

- Formal knowledge of reality or concrete things, for example, (1) mastering the knowledge related to their field of expertise, (2) having good dashboards to track the progress of results;
- Knowledge of human beings (members of your team, your patients, and yourself), because achieving your dream is based primarily on human beings.

This second dimension of leadership is an almost perfect match with the Magician and Fairy archetypes.

The Magician Has the Power of Formal Knowledge

Introducing characters such as magicians and fairies may seem slightly esoteric. But you are quite mistaken; that is not the case! The magician is the king's best advisor! Do you really believe that magicians and fairies have magical powers? The uninitiated think so, but magicians and fairies know very well that is not true. Their power comes from knowledge.

The magician has the power of rational or formal knowledge. He has a clear understanding of the material world around him. He draws his power from that knowledge. He skilfully mixes the ingredients to produce a potion with powers which everyone thinks are magical, except him, because he knows exactly what is hidden behind the apparent magic.

Recently, while my dentist was reconstructing one of my teeth, I tried to imagine what a patient would have thought about receiving similar treatment in the Middle Ages. I opened my mouth and, with no pain, I left again 90 minutes later with a beautiful new tooth! That patient would certainly have

taken my dentist for a magician and the dentist would probably have eventually been burned at the stake. Yet, it was not magic. For the dentist, it was merely the meticulous application of knowledge and skills that he had acquired, like all magicians, in a tower of knowledge, from magicians more knowledgeable than him!

You are a dentist, so you are a tooth magician! You accomplish wonders which, for the uninitiated, are miraculous. A magician never stops learning, because his quest is the quest for knowledge, for mastery of reality. He is always driven to discover and learn. Dentists are generally competent in the magician archetype insofar as dentistry is involved. For another aspect of dentists' reality, managing a small business, they are often much less competent.

The Fairy Uses the Power of Intuition

With a single wave of her magic wand, with a single word, a single look, the bad fairy can change you into a frog or the good fairy can give you extraordinary powers. Like the magician, the fairy knows full well that she is not performing magic. However, her power is more like magic because she gets her power from intuition and an in-depth knowledge of human beings. The fairy knows what is hidden in people's hearts and she knows how to access and release it. This is the central archetype for human resource management.

Although they are excellent tooth magicians, dentists are often, to say the least, uncomfortable with the fairy archetype. Many dentists are not very handy with their magic wands. I even know some who, without really meaning to, with a single look or a few words, manage to change their employees into frogs! They have the fairy's power, they have a magic wand, but they have not mastered it!

Dentists are not the only ones who have not mastered this important dimension of leadership. This is true of the majority of professionals and managers in organizations of all sizes. It is much easier to manage things than people. Besides, in a world focused on rational knowledge, intuition, and an in-depth knowledge of human beings are not very highly valued.

And yet, leadership is the art of influencing others. How can you effectively influence the members of your team and influence your patients, if you do not have a clear

understanding of the strengths that empower them and if you do not know how to channel those strengths?

Although the field of human dynamics is really not an exact science, despite the claims of some experts, you can make rapid, significant progress, no matter what your current skill level is. However, you must resolve to make it a priority and devote time and effort to it. When I am coaching or training dentists and dental team managers, I offer my clients several personal and interpersonal strategies which often produce quite remarkable results.

The following are three strategies which clearly illustrate how you can have a major positive impact on your team, simply by applying strategies which are accessible to all. So, these are three "secrets" that the fairies know well. They will be helpful to you with your team and your patients, and in your life.

First Secret: Pay Attention to the UIA!

Do you know the factors that most motivate your employees at work? Is it money? Working conditions? Having an interesting job? Career advancement opportunities? The loyalty of their leader?

None of these are the answer. Many studies, including the one presented in the excellent book by Thomas G. Crane, *"The Heart of Coaching"*² show that the three factors that most influence employee motivation are:

1. Feeling Understood,
2. Feeling Important, and
3. Feeling Appreciated.

If all your employees perceive that you understand them, if they are satisfied that they are important, and if, in addition, they are sure that you truly appreciate them, they will then be much more motivated to give you their full potential. This is what I call "Having the UIA on your side!"

Conversely, if your employees do not feel understood and/or important and/or appreciated, then you will have the UIA against you and that could well prove expensive! As a matter of fact, even generous salary increases will only have a very short-term positive effect (less than a month). But what can you do to keep the UIA on your side?

There are several ways to accomplish this but, of them all, there is one formidable weapon. Do you know the "ultimate weapon" for the UIA? This absolutely for-

midable weapon is ... listening! The art of listening is the fairies number one secret. By *listening with empathy*, with a sincere desire to truly understand others, fairies can access the strengths that empower them. Even bad fairies are competent at listening, in their own way. By listening to others, they discover exactly what to say to change them into frogs! In the third article, I will go into more detail about listening when I introduce the archetype of the lover.

Second Secret: Master the Art of Appreciation!

The following figures are from a very extensive study conducted on 200,000 managers and employees, which is presented in the book *The Carrot Principle* by Gostick and Elton³:

- 65% of employees report that they have been shown no sign of appreciation during the previous year;
- 79% of people leave their jobs mainly because they do not feel that their efforts are appreciated;
- 94% of the employees who are happiest at work believe that their boss effectively recognizes their contribution, while only 2% of employees who say they are unhappy at work have the same belief;
- 66% of employees report that signs of appreciation provide very significant encouragement for them to improve their performance.

This study only confirms what several other studies have already shown: to mobilize your team, you must learn to *systematically show your appreciation* to each and every team member!

Moreover, having spent years teaching team leaders to work with their employees to eliminate their weaknesses, the best consultants are now teaching them to cultivate their employees' strengths. This is much more effective.

In actual fact, the problem is not so much that dentists do not appreciate the members of their team, but rather that they do not know how to show them their appreciation or, even worse, they do not see the importance of doing so. On a regular basis, dentists tell me about their discomfort with and inability to understand the constant need for appreciation shown by some members of their teams:

"I pay her well so that she works well. I

don't have any time to waste paying her compliments all the time. I don't think that's very mature!"

"But she ought to know that I appreciate her; if I wasn't satisfied, I'd tell her (or she wouldn't be working in my clinic)."

"If I show them too much that I appreciate them, it'll cost me in salary increases."

"I'm a dentist, not a therapist!"

These are all quotes which show that some dentists do not really understand the following reality: showing appreciation is at least as profitable for the dentist as for the employee! In fact, on an hourly basis, it might well be an action which is more profitable than all the other actions you will take for patients in your chair in the course of a day.

The following is a very effective technique which can be used with everybody you appreciate (employees, clients, friends, partner, children). In order to really feel the impact, place yourself in the position of the person receiving the message of appreciation. Probably you have not often received, in your entire lifetime, such powerful signs of appreciation. There are four steps to follow.

Step No 1: Make Sure You Have the Other Person's Attention

If you are sure that the other person is available to listen to you, you may go directly to the second step. Otherwise, make sure you attract the person's attention by piquing his or her curiosity. To do so, I suggest you either make a very short introductory statement or ask an introductory question.

This is an example of an introductory statement: "Nicole, I want to say something important about what just happened with your patient."

And this is an example of an introductory question: "Nicole, I have something important I'd like to say now, may I speak to you for a couple of minutes?"

The idea is to attract your employee's attention by piquing his or her curiosity. After that introduction, when the curiosity is piqued, our senses are focused on satisfying that curiosity.

Do not play a role, for example, by sounding like somebody with a criticism to make. Your intention is to demonstrate your appreciation, so start off by already having a feeling of appreciation or gratitude towards the person. Even if your employee is slightly worried about what you are going to say,

you already know that you are going to reassure him or her in a few seconds.

Step No 2: Launch Two Very Targeted Little Arrows

Start by offering two or three very specific, positive little observations. The purpose of these appreciative little arrows is to highlight the specific points that you appreciate. Your employee will then be likely to repeat them. These very targeted little compliments are also intended to create an opening, a positive emotional connection for the third step. The more specific and sincere you are in this second step, the better, for example:

"Nicole, I have three things to say. The first is that I thought it was really great when you held Mrs. X's hand and you told her ... That really reassured her."

After releasing your first little arrow of appreciation, wait a few seconds, then release your second one:

"I also want to tell you that I really appreciate the effort you make to get to the clinic on time, even though it's not easy for you with your family situation."

Step No 3: Get Right to the Heart of Things

The opening has been created and now it is time to get right to the heart of your overall message of appreciation. This message is not about behaviour; it is about the person themselves. After recognizing positive behaviour, this is the ideal time to recognize the human being behind that behaviour.

Your message must be absolutely genuine and brief. You must say it with your heart, not your head. Do not exaggerate anything, just say what you think, focusing on the human qualities behind the positive behaviour you have observed (your two little arrows), for example:

"Nicole, you are a very competent, reliable and considerate assistant. I consider myself very lucky to have you on my team."

Ideally, your sign of appreciation will end in a short statement showing the impact of the person's behaviour on you: "... I consider myself very lucky to have you on my team."

Now you have sent all your arrows. Go on to the next step.

Step No 4: Receive Openly

Now it is your turn to receive. You sent your last arrow right to the heart and profoundly affected your employee. Do not say anything else. Let the arrows do their work; they contain a very powerful magical sub-

stance: your appreciation. Your employee has been touched and his or her reactions may be very varied. It is possible that there may be tears, or your employee might be embarrassed or pleased. Your employee may stay silent, may repay the compliment, or may simply say thank you! In any case, you do not have to fix or change anything. Simply receive your employee's message then go back to your activities. There is no need to prolong the situation. The magical substance will continue working in your employee's heart, and in you.

The frequency for messages of appreciation may vary by employee, but in all cases, messages must be frequent enough that your employees are never in any doubt that you appreciate them.

Third Secret: Also Appreciate Your Patients!

What dentist would not want to have a full practice with nothing but ideal patients? So, when you have an ideal patient in your chair, do not hesitate to say so.

Your patients also need to feel Understood, Important, and Appreciated. If you manage to get the UIA on your side with them as well, they will be loyal to you and they will be more likely to refer ideal patients like themselves to your practice.

Influencing or Manipulating

The greatest strength of leaders is their ability to influence others. As these examples show, the art of influencing may take very subtle forms.

In the context of leadership, there is an important distinction between influencing and manipulating.

Leaders *manipulate* others when they use them to satisfy their own interests. They *influence* others when they aim to serve what they perceive to be in the patient's best interests.

The distinction seems clear in theory:

When you manipulate, you are using others

Vs.

When you influence, you aim to serve others!

In the daily reality of your dental clinic, this distinction is sometimes much less clear. It may even become very difficult to establish when your interests and the interests of your patients or your employees converge.

For example, you want to present your patient with a complex, costly treatment plan. In your opinion as the expert, that plan is the most appropriate one for your patient. It is also the one that is most valuable and profitable for you. You want to influence your patient, but it is really against your values to manipulate the patient. When you present this plan to your patient, what kind of leader will you be?

Will you be a leader who influences, whose goal is to lead your patient to make the best decision based on your patient's health and other personal priorities?

Will you be a leader who manipulates, seeking first and foremost to serve your own interests, at the expense of the patient's other priorities?

Will you be a leader who abdicates, relinquishing your power to influence, for fear of manipulating or displeasing your patient?

As you can see, when your interests and the client's interests converge, the boundary line may appear grey in your mind! Influencing means remaining honest to yourself and to others.

Am I manipulating my patient to serve my own interests or influencing my patient in his or her best interests?

The boundary line represents your intention. When you suggest a solution to your patient, are you thinking first about your patient's interests? And do you have all the necessary information to really figure out what is in your patient's best interests, considering the patient's other priorities?

If the answer is: YES! Then go ahead, and act like a good leader; influence the patient!

It is ethical to try to influence your client, while staying within acceptable limits. Do not tell lies, do not make unrealistic promises, do not hide any part of the reality which might make your patient pull back, do not exert emotional blackmail (pressure).

When you relinquish your power to influence your patient for fear of displeasing the patient and possibly for fear of losing the patient from your clinic, I believe that you are starting to lean towards manipulation. Not telling the patient "your truth as an expert," for fear of losing the patient to another dentist, is getting close to manipulation.

Furthermore, it often happens that it is neither urgent or the right time to explain your treatment plan to your patient. So, if the patient is really not available to hear you, limit yourself to the basic points and wait for the right time.

Always remember that your reality as a dentist is only one aspect of reality for your patients, who are more than just their teeth. Each patient has a life, priorities and obligations. Decisions are made based on all the information defining your patient's context. The more you find out about your patient's other priorities, the more you will be able to establish, with your patient, a treatment strategy that suits his or her life. Here again, listening is the key. Leaders who are competent in the magician/fairy archetype know how to ask the right questions and also know how to hear what patients are trying to make them understand. They know that, in order to influence their patients, they must really understand them.

References

1. Marois J. Dentiste et leader. Boucherville, PQ: Inter Formation, 2008.
2. Gostick A and Chester E. The Carrot Principle. Salt Lake City, UT: OC Tanner Company, 2007.
3. Crane TG. The Heart Of Coaching. San Diego: FTA Press, 2001.