

Notes sur l'estime de soi en situation de travail

... Lorsque vous essayez de changer d'un style de management strictement autoritaire un style plus participatif, la première conséquence de la levée des restrictions rigides de l'autorité peut bien être un certain chaos, une certaine libération d'hostilité, une certaine force de destruction, et ainsi de suite...

Si nous étendons et enrichissons notre compréhension du niveau d'estime de soi de la motivation, alors je pense que nous pouvons clarifier et cristalliser beaucoup de ce qui est semi-conscient ou tâtonnant dans la littérature de management. Tout le monde semble ouvert, à un certain niveau de conscience au fait que le management autoritaire est un outrage à la dignité de l'employé. Il se bat en retour afin de restaurer sa dignité et son estime de soi, activement avec hostilité et vandalisme et autres manifestations, ou passivement comme le fait un esclave, avec toutes sortes de mesures sournoises et dissimulées et secrètement vicieuses. Ces réactions sont surprenantes pour le dominateur, mais dans l'ensemble en elles sont assez facilement compréhensibles et elles sont parfaitement sensées du point de vue psychologique, si elles sont comprises comme des tentatives de maintenir sa dignité dans des conditions de domination ou d'irrespect.

<i>Les êtres humains évitent</i>	D'être des riens du tout (Plutôt que des quelque chose)	Une chose ridicule réglée par les autres (comme un objet, être traité comme un objet physique plutôt que comme une personne ; être rubricisée, comme un exemple plutôt qu'un être unique)
D'être manipulés	Non appréciés	Recevoir des ordres
Dominés	Non respectés	Forcés
Se faire marcher sur les pieds	Non craints	Utilisés, Exploités
Déterminés par les autres	Pas pris au sérieux	Contrôlés
Etre incompris	Objet de risée	Impuissants Dociles Obséquieux Un homme interchangeable

Une approche de ceci et de choisir tous les mots de la littérature, généralement des remarques des personnes dominées sur la façon dont elles voient négativement leurs propres situations. C'est-à-dire, c'est comme de leur demander ce pourquoi elles ont de l'aversion, ce qu'elles évitent, ce qui leur faire ressentir une perte d'estime d'elles-mêmes.

Ce qu'elles recherchent positivement est:

Etre acteur principal.

L'autodétermination.

Avoir le contrôle de leur propre destinée.

Déterminer leurs propres mouvements.

Etre capable de prévoir et d'exécuter et de connaître le succès.

S'attendre au succès.

Apprécier la responsabilité ou tout du moins l'assumer volontairement, particulièrement la responsabilité de soi-même.

Être actif plutôt que passif.

Être une personne plutôt qu'une chose.

Avoir l'expérience de soi-même en tant qu'auteur de ses propres décisions.

Autonomie.

Initiative.

"Self-starting"

Voir les autres reconnaître ses capacités justement.

La différence entre le besoin d'estime (de la part des autres) et le besoin d'estime de soi devrait être rendu très clair dans la copie finale. Etablir la différence nettement, clairement, et sans aucune équivoque. La réputation où le prestige ou les applaudissements sont très agréables, et sont absolument nécessaires pour les enfants et les adolescents avant que la vraie estime de soi puisse être construite. Ou pour le dire de l'autre façon, l'une des fondations nécessaires pour l'estime de soi est le respect et les applaudissements d'autres personnes, particulièrement dans les jeunes années. Enfin, la vraie estime de soi repose sur toutes les choses mentionnées ci-dessus, sur un sentiment de dignité, de contrôle de sa propre vie, et d'être son propre boss. (Appelons ceci "dignité.") Etablir alors plus attentivement l'interrelation entre dignité et estime de soi est tout le sujet du vrai accomplissement, de la vraie compétence, de la vraie maîtrise (à la différence des applaudissements qui peuvent ne pas être mérités). Une personne a besoin de *mériter* les applaudissements, le prestige, les médailles, la renommée, ou à un niveau inconscient très profond ils peuvent en fait être blessants et produire de la culpabilité; toutes sortes de processus psychopathogéniques peuvent être générés par des applaudissements non mérités.

Je pense qu'il sera aussi extrêmement instructif pour de nombreuses personnes de s'étendre considérablement sur les façon dont la dignité outragée se protège elle-même. Ressortir *Caste and Class in a Southern Town* de John Dollard¹ et d'autres écrits dans lesquels il est montré comment l'afro-américain, piétiné et submergé, incapable de se défendre physiquement, forcé de ravalier sa rage, peut encore se venger de toutes sortes de façons passives qui peuvent être extrêmement efficaces.

S'étendre par exemple sur la notion de pseudostupidité (et choisir des parallèles dans la situation industrielle). La même chose pour la léthargie et la paresse. La même chose pour l'impulsion de liberté (qui peut être non seulement une forme d'affirmation de soi, mais aussi un moyen de se venger de l'opresseur). Faire la même chose pour les façons dont les esclaves, les personnes exploitées, les minorités opprimées, et ainsi de suite se vengent en dupant secrètement l'opresseur et puis en se moquant de lui; ceci aussi est une forme de psychodynamique de représailles qui s'appuie sur le besoin d'estime de soi. La même chose pour la passivité.

Je pense que je peux utiliser dans ce contexte certains des exemples que j'ai utilisés dans mon *Besoin de Savoir et la Peur de Savoir* (93). Je pense qu'on pourrait enseigner aux managers et aux superviseurs, sans mentionner les professeurs d'écoles de commerce et les consultants industriels etc., que tant de ces réponses chez les employés, ces réponses qu'ils méprisent, qui produisent la colère, peuvent avoir été produites par l'employé précisément *dans le but* de produire la colère; c'était peut-être leur *objectif*; c'était peut-être une représaille. D'une façon comme d'une autre, si cette psychodynamique était plus volontiers reconnue, alors elle pourrait être prise comme le précieux indicateur qu'elle est, tout comme le thermomètre est très utile comme indicateur de fièvre et de maladie cachée quelque part. Lorsque ces représailles passives, sournoises, dissimulées viennent, elles proviennent de la colère, généralement la colère d'être exploité ou dominé ou traité d'une façon indigne.

Entretien avec Sherri Rose

Le problème du management dans n'importe quelle organisation peut alors être approché d'une nouvelle manière: comment établir les conditions sociales de telle manière que les buts individuels soit fusionnés avec les buts de l'organisation.

- Abraham Maslow

Un concept avancé par Maslow il y a près de 37 ans est actuellement en vogue dans les entreprises américaines. Le fait d'aligner les buts personnels avec les buts organisationnels est quelque chose que de nombreuses entreprises s'efforcent d'intégrer dans leurs organisations. Nous avons interviewé Sherri Rose, ex-directeur de Apple University (Apple Computer) pour parler de l'alignement des buts de l'entreprise avec les buts organisationnels. À la pointe des tentatives de l'entreprise américaine de recréer des organisations apprenantes, Rose essayait de créer une des universités d'entreprises les plus progressives du pays. Dans son travail, elle se battait continuellement avec le difficile exercice d'un tel alignement. Nous avons parlé à Rose -- qui est désormais une consultante en entreprise -- du concept de Maslow.

Le Dr Maslow se réfère au travail d'organisation comme celui qui consiste à aider les gens à aligner leurs buts personnels avec les buts de l'organisation ou de l'entreprise. Lorsque vous lisez ces cahiers, vous pouvez voir cette pensée sur ce concept se développer. Aujourd'hui, un des thèmes les plus répandus dans les entreprises et celui de l'alignement entre les buts personnels et les buts organisationnels. Pensez-vous que cette connexion est possible?

Oui, je pense absolument que c'est possible. Je l'ai vu faire sur une petite échelle avec des équipes. Nous en parlons comme des équipes à haute performance. En fait, ce que j'ai lu de Maslow était certainement similaire à notre conception d'équipes à haute performance. Je pense pas que vous puissiez avoir une équipe qui performe bien sans que les personnes perçoivent que leurs croyances et leurs valeurs soient manifestes dans leur travail.

Pouvez vous nous donner un exemple?

Chez Apple University il nous fallait être extrêmement focalisés en termes de ressources financières et en personnel. Apple était une entreprise globale et il nous fallait focaliser notre attention sur le fait de créer une information de management et des ressources de training afin de toucher les employés de Apple en temps réel. Dans notre groupe de travail, nous avons fait tout ce que nous pouvions faire avec nos compétences combinées et nos positions dans l'organisation pour créer quelque chose aussi vite que possible. Nos valeurs étaient alignées. Nous avons tous un engagement à fournir rapidement de l'information aux employés de Apple. Nous croyions tous à ce but. J'avais des employés administratifs travaillant à prendre des admissions. J'avais des consultants en développement qui recueillaient de l'information et des techniciens complètement focalisés sur leur tâche. Nous étions tous engagés pour le produit final quelque soit notre titre ou notre responsabilité. C'étaient des moments particulièrement créatifs et excitants parce que nous croyions tous à la valeur que nous étions en train de créer et de contribuer.

Dans le même temps, nous nous amusions. Nous nous soutenions les uns les autres et nous ne nous épuisions pas en nous chargeant les uns et les autres de responsabilités et de tâches. En rétrospective, je réalise que nous respections entre nous. Nous respections les limites et les frontières individuelles. Nous célébrions aussi en chemin nos accomplissements. Nous étions pleinement conscients que les gens avaient besoin d'être appréciés est estimés pour leur contribution.

À quel moment les organisations déraillent-elles en essayant d'aligner les buts personnels et les buts de l'entreprise?

Maslow implique que vous pouvez prendre cette approche en tant que stratégie manipulative. Je pense que l'une des façons dont nous nous fourvoyons dans cet alignement est en n'écouter pas suffisamment attentivement ce que les membres d'équipe souhaitent vraiment faire. Je n'ai jamais vraiment cru à cette théorie de management selon laquelle "chacun fait son poste." Cependant avant de déterminer la vision ou le but, j'essayais toujours d'écouter ce qui faisait vraiment vibrer les gens. Quelle partie du travail aimaient-ils vraiment? Quelle partie détestaient-ils? J'ai toujours essayé d'arranger les projets de façon que les gens puissent travailler dans les domaines qu'ils aiment. Il y avait pourtant de nombreuses fois où j'ai eu besoin d'aller voir les gens et de leur dire "l'équipe a besoin que vous fassiez ceci, même si ce n'est pas ce que vous préféreriez faire." Pourtant, j'ai toujours

essayé de réussir l'alignement; de mettre les gens aux bons endroits où ils pouvaient exceller a un travail qu'ils aimaient.

Il y a des cas où cet alignement ne marche tout simplement pas. Par exemple, je voyais une formatrice qui ne voulait plus faire de formation. J'ai dit: il me reste trois formateurs et vous ne voulez pas faire de formation. Je ne pense pas que ce soit une option. Pourtant, j'ai vraiment été frappé par le fait que pour qu'elle puisse connaître le succès, j'allais devoir trouver une manière dont elle puisse évoluer dans d'autres domaines, et pourtant continuer à former. C'est toujours une partie d'équilibre. Quelquefois, vous êtes bien obligés de dire "non." Pourtant, je pense que dans ces situations il faut être très clair sur pourquoi vous êtes parvenu à cette décision. Il faut aussi trouver une façon d'aider la personne à qui vous avez dit non à se développer en direction de ces intérêts.

Maslow nous a dit il y a des années qu'un temps viendrait où les gens chercheraient à réaliser des besoins plus élevés que l'argent. Vous avez passé dix ans chez Apple computers en plein milieu de la Silicon Valley où les entreprises se battent pour garder les personnes talentueuses. Lorsque vous parlez d'aider les gens à croître dans la direction de leurs intérêts, ceci n'était-il pas similaire à ce dont parlait Maslow?

Oui. Cependant, il est difficile de généraliser car vous avez des gens qui entrent tout juste dans la vie active qui ont des besoins différents des besoins de ceux qui ont travaillé quelque temps. Vous avez aussi des gens qui ont des charges financières d'un genre ou d'un autre à des étapes de leur vie où l'argent est important. Lorsque quelqu'un progresse dans l'organisation, le sens de sécurité financière s'efface derrière d'autres besoins. Dans ce scénario, je pense que Maslow avait raison. Il avait en fait tellement raison que cela me donne l'impression qu'il était beaucoup plus un prophète ou un futurologue qu'un psychologue!

Une fois que les personnes ont un sens de sécurité, une fois qu'elles n'ont plus faim, tout ce qu'elles veulent faire, quel que soit leur poste ou niveau, c'est apprendre et grandir. Mon jugement est peut-être obscurci parce que j'ai passé la plus grande partie de ma vie dans la Silicon Valley entouré de gens comme ça. Pourtant, quand les gens viennent travailler ici, ils prennent des risques considérables. Certains des taux d'intérêts immobiliers les plus hauts des États-Unis sont ici. Le rythme de changement et de travail effréné sont des dénominateurs communs que j'ai trouvé chez les gens d'ici et leurs besoins inhérents d'être mis au défi est de grandir.

J'y pense comme une culture d'obsédés du challenge qui cherchent à changer le monde avec un bout de technologie ou une idée. Lorsque l'élément financier central a été résolu, le plus grand challenge est de garder constamment les intérêts personnels des employés, leurs besoins de grandir, alignés avec les besoins de l'entreprise.

Diriez-vous donc que les théories de Maslow sur l'alignement des buts personnels avec les buts d'entreprises sont devenues une réalité?

Je répondrai tout d'abord en disant que les vieilles idées font un retour en force! Je pense que la personne qui a été à la pointe de cette pensée est Peter Senge. Il a fait un travail splendide pour capturer ce dont nous parlons dans le contexte d'une "vision partagée." Ceci est un point de départ. Qui dirait qu'aligner les buts personnels et les buts organisationnels est une mauvaise idée? Qui pourrait s'élever contre l'idée que les personnes devraient être capables de grandir est d'apprendre et de s'auto-actualiser dans leur travail?

Les concepts sont si importants et si élémentaires pour nos besoins en tant que personnes que les leaders tendent à souscrire à la théorie. Toutefois, en faire la réalité est une autre paire de manches! Ma crainte est que plus de personnes font la langue de bois sur cette question qu'elles n'essayent d'en faire la réalité. Ce dont nous parlons est d'une des choses les plus difficiles à faire dans l'organisation. Il vous faut vraiment analyser et agoniser sur comment le travail est fait, comment les gens sont alignés, ce qu'ils éprouvent à propos du travail, ce qu'ils éprouvent à propos de l'organisation, etc.. Puis il vous faut franchir les pas -- les pas difficiles -- pour faire du concept une réalité. Si vous entreprenez ce chemin d'aligner les buts personnels et les buts organisationnels et si vous ne vous engagez pas pleinement, j'ai peur que cela ne finisse par du cynisme et l'échec.

C'est important de se souvenir que les entreprises sont une grande assemblée d'êtres humains connectés les uns aux autres. Tout ceci est très personnel. Nous sommes des personnes qui parlent à d'autres personnes et des êtres humains face à d'autres êtres humains qui nous efforçons d'atteindre un but. Lorsque l'alignement dont nous parlons fonctionne, le côté humain de l'organisation est très bien connecté. Ceci modifie aussi le rôle du leader. Le leader a besoin de croire à ces concepts. Il faut qu'il les transpire ou alors les gens sauront (ils y arrivent

toujours) que ce ne sont que des belles paroles.

Et le charisme du leader n'est pas ce dont il s'agit ici. Le discours enthousiasmant n'est pas ce dont il s'agit. Le projet d'entreprise superbement rédigé n'est pas ce dont il s'agit. Cela semble pâle, mais il s'agit ici de donner l'exemple, de croire à ce que l'on dit, avoir une cause à cœur et avoir la volonté d'agir lorsque ce que représente l'entreprise est affecté.

Comment ce concept du leader que vous avez décrit s'accorde-t-il à l'alignement des buts personnels et organisationnels?

Si l'alignement existe réellement dans l'organisation, lorsque l'entreprise est en difficulté, vous n'avez pas besoin de vous référer à ce leader visionnaire unique pour connaître la stratégie ou les réponses. Dans le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui, il est presque ridicule de croire que les réponses ou la direction ou la vision viendront des leaders.

Pouvez vous nous donner un exemple?

Je voudrais d'abord dire que ce qui m'intrigue est que si nous utilisons réellement le modèle -- la hiérarchie des besoins -- dans nos organisations comme nous disons tous que nous le faisons, nous saurions que dans une situation de crise, il y a deux domaines sur lesquels nous nous focaliserions. C'est au niveau de sécurité de la pyramide de Maslow. Par exemple, si vous avez une entreprise en crise, je pense que le leadership devrait entreprendre des actions assurant la survie de l'entreprise. Ces actions impliquent la réduction des frais. Elles impliquent d'obtenir des employés qu'ils se focalisent sur les projets à court terme qui pourront améliorer la situation financière. Comme d'écrire de nouveaux logiciels, forger des alliances et des partenariats, des choses ce genre. Vous devez cependant vous rendre compte que ces choses menacent la sécurité basique des employés. Il est donc important de réduire le gras est d'arrêter l'hémorragie financière. Mais il est aussi important de réaliser que ces mêmes étapes, au niveau organisationnel, créent de l'incertitude, la peur, et une menace pour la sécurité des gens. Pourtant, vous avez besoin que ces personnes performant à un plus haut niveau de la hiérarchie des besoins ou vous n'avez pas la moindre chance de survive sur le long terme.

Je pense que vous ne pouvez effectivement franchir cette étape en temps de crise que si les personnes au sein de l'organisation connaissent la vision. La vision est si importante que si les personnes connaissent le tableau d'ensemble, elles signeront avec vous. Elles feront des sacrifices, travailleront plus dur, et même créeront dans des moments de grande incertitude. Toutefois, si vous perdez l'alignement et la vision de l'entreprise, les gens commencent à se demander pourquoi ils continuent à travailler dans une entreprise où règne une telle insécurité. Par exemple, lorsque j'étais chez Apple, de nombreuses personnes de l'extérieur me disaient "êtes-vous folle? Que faites-vous? Vous devriez chercher un autre job. Ce n'est qu'une question de temps avant que vous ne soyez virée. Qui sait ce que deviendra votre salaire." Et pourtant, j'étais tellement impliquée dans le programme de training sur l'Internet que je savais que je serais là tant que j'étais capable de continuer à apprendre et à contribuer. Je croyais aussi encore à la vision de l'entreprise. Au départ, c'était la plus petite culture dans la "Valley". Elle a inspiré une industrie informatique tout entière. Cette vision a permis à des personnes de connaître la direction de l'entreprise, ou allait leur département, comment leur travail contribuait au but final. Lors de mes derniers jours chez Apple, je disais que les gens ne partaient pas de chez Apple parce qu'ils avaient peur pour leur salaire. Ils partaient parce qu'ils ne connaissaient plus la vision de l'entreprise. Combien compte la vision? Lorsque Steve Jobs est revenu, même Wall Street a répondu par une augmentation de 2 % du cours de l'action. Pourquoi? L'entreprise saignait toujours, mais il incarnait les visions des débuts. Voilà quel est la puissance de ces concepts.

Et ici je pose la question, "Comment un être humain quel qu'il soit pourrait-il ne pas se sentir insulté en étant traité comme une partie interchangeable, simplement un rouage, rien de plus qu'un accessoire d'une ligne d'assemblage (un accessoire moins bon qu'une bonne machine)? " Il n'y a pas d'autre façon humaine, raisonnable, intelligible de répondre à ce genre de suppression profonde de la moitié des possibilités de croissance de quelqu'un que par le fait de se mettre en colère ou d'éprouver du ressentiment ou de se bagarrer pour sortir de la situation.

Si je demande aux managers ou aux supérieurs ou aux professeurs ce qu'ils feraient dans une situation similaire, c-a-d ce qu'ils ressentiraient si on les mettait dans une sorte de position dans laquelle ils n'étaient pas traités comme des personnes, dans laquelle leur nom n'était pas connu, mais dans laquelle on leur

donnait un numéro de quelque sorte et dans laquelle ils étaient traités non pas comme uniques mais absolument interchangeables, leurs réponses impliquent habituellement qu'ils ne s'en indigneraient pas; qu'ils travailleraient dur pour se sortir de la situation. C'est-à-dire, ils chercheraient une sorte de promotion. Il considéreraient ce genre de travail comme un moyen appliqué à une fin.

Mais ceci est un faux fuyant à ma question parce que je leurs demanderais alors, " supposez que vous ayez à faire ceci pour le reste de votre vie? Supposez qu'il n'y ait pas de promotion possible? En supposant que ceci soit la fin de la route?" Alors je pense que ces personnes élevées verraient la situation d'une façon différente. Ma supposition personnelle est que ces types plus énergiques, plus décisifs seraient probablement les *plus* hostiles, les plus révolutionnaires, les plus vandales, beaucoup plus que l'employé moyen qui s'est habitué à l'idée même de vivre de cette façon pour le reste de sa vie et qui commettrait seulement un vandalisme partiel et serait seulement partiellement hostile. Je soupçonne tous ces gens qui "étudient le temps" et les gens du "management scientifique" et les personnes des classes supérieures en général qui s'attendent à ce que les personnes des classes inférieures acceptent calmement, tranquillement, paisiblement, et sans protester le statut d'esclavage et d'anonymat et d'interchangeabilité qui leur est tendu, que ces mêmes boss mis dans des situation similaires entameraient une révolution ou une guerre civile presque immédiatement.

Une telle réalisation obligerait rapidement à un changement dans la philosophie des managers. Ceci se produirait en partie par ce qu'ils pourraient s'identifier avec, avoir l'intuition de, comprendre profondément et expérimenter le sentiment d'un être humain mis dans une situation interchangeable mécaniste. Le manager qui hausse les épaules à la pensée d'être dans une telle situation aurait plus de sympathie pour les réactions de la personne que le destin a forcé pour le moment dans cette situation mécanique. Il comprendrait, par exemple, ce que serait la situation s'il méditait sur le fait que les filles simples esprit se sentent assez confortables dans ces situations industrielles mécanistes et répétitives. Devrait-il attendre à ce que toutes les personnes réagissent comme des personnes simples esprit?

Je pense maintenant aussi que ce genre de compréhension psychodynamique de l'estime de soi et de la dignité feraient une grande différence dans la situation industrielle parce que le sentiment de dignité, de respect et d'estime de soi sont *si faciles à donner!* Cela coûte peu ou rien, c'est une question d'attitude, une sympathie profonde et une compréhension qui peuvent s'exprimer presque automatiquement de différentes façons qui peuvent être vraiment satisfaisantes, puisqu'elles sauvent la dignité de la personne dans la situation malchanceuse.

Être dans une situation malchanceuse, ou travailler dur dans une situation mécaniste est en soi assez tolérable, comme nous le savons, si les buts sont bons et sont partagés, et aussi si le fait d'être dans ces situations n'est pas menaçant pour l'estime d'elle-même de la personne. Mais la situation peut très facilement être rendue non menaçante pour l'estime d'elle-même de la personne de toutes sortes de façons simples et faciles qui sont illustrées par douzaines dans la littérature de management. Je pense ici à des histoires de cas attentivement détaillées comme celles figurant dans *Men Who Manage*² de M. Dalton. On pourrait faire une bonne démonstration du rôle de l'estime de soi dans la vie industrielle simplement en passant l'ouvrage de Dalton au peigne fin, c-a-d relevant chaque cas dans l'ensemble de l'ouvrage qui a trait à la recherche d'estime de soi, à la réponse aux menaces à l'estime de soi, à la vengeance, aux efforts d'auto-guérison pour restaurer l'estime de soi blessée, etc..

Plus je pense à ceci, plus je pense qu'il serait utile de le placer dans le contexte psychologique le plus large. Je pense qu'il serait utile de faire une généralisation théorique des réponses de tous les exploités ou des groupes minoritaires de différentes sortes pour construire une théorie générale abstraite des réponses à la domination. Je pense que je pourrais faire ceci en rassemblant ce que j'ai déjà écrit sur les relations entre les forts et les faibles, entre la masculinité et la féminité, (là où elles sont perçues comme mutuellement exploitantes ou rivales), entre la dominance et la subordination, entre les adultes et les enfants, entre l'exploiteur et l'exploité, entre la population générale et nos minorités méprisées de différentes sortes, entre les blancs et les afro-américain, particulièrement avant la guerre civile, mais aussi plus récemment.

Peut-être l'histoire de relations entre les hommes les femmes dans les cultures patriarcales serait le plus illustrative. La façon dont les femmes ont répondu au fait d'être dominées, exploitées, et utilisées sans

dignité et sans respect dans le passé, ces façons de se venger ont généralement été perçues comme des traits de caractère, et ont constitué une définition de la féminité dans la culture particulière et au moment particulier. Par exemple, en lisant la littérature turque ou arabe où les femmes étaient traitées comme des moins que rien, comme juste des objets de propriété, et personne ne pensait même à utiliser le mot de dignité à leur égard, les façons dont les hommes turcs ou arabes au cours des deux derniers siècles ont décrit la féminité, l'âme féminine, le caractère féminin, équivaut à pratiquement toutes ces formes de vengeance secrète que nous pouvons trouver chez les esclaves nègres dans les plantations sudistes, où dans le comportement "typiquement" nègre dans le sud il y a peut-être trente ou quarante ans, alors qu'il n'y avait pas de possibilité pour eux de se venger ouvertement avec hostilité. Les techniques par lesquelles un enfant qui a peur de ses parents et qui est dominé par eux (nous devrions peut-être dire terrorisé), s'arrange pour continuer à avancer ressemblent et sont presque les mêmes que la liste de caractéristiques de la féminité dans une situation patriarcale, où le caractère nègre dans une situation d'esclavage.

Je pense que le point serait établi clairement et sans équivoque par une telle juxtaposition, et avec la possibilité claire d'établir une théorie générale abstraite des relations entre domination et subordination, non seulement pour tous les êtres humains mais même d'une espèce à l'autre. C'est à dire, cette réponse des employés à la domination et la perte de dignité qui en découle, peut être vue comme une protection de soi biologiquement basée et profondément normale, et donc peut-être vue elle-même comme un symptôme de dignité humaine. L'autre face de ceci est enfin visible à travers la façon dont la plupart des personnes aujourd'hui perçoivent ces réponses de l'ouvrier outragé qui est piétiné et qui se défend, précisément comme une évidence de combien la nature humaine est basse, de combien elle est peu digne de confiance, de combien les gens sont des bons à rien. C'est précisément ces réactions que je peux considérer comme dignes de respect qui font que d'autres personnes perdent tout leur respect pour l'employé.

Le fait que les esclaves se révoltent si ce n'est ouvertement alors clandestinement me rend fier de l'espèce humaine; mais je peux bien comprendre que cela pourrait mettre un propriétaire d'esclaves ou un exploiteur ou un dominateur en colère ou le remplir de mépris. J'ai souvent vu ceci se produire dans la situation clinique individuelle: l'exploiteur en vient à considérer l'exploité presque comme une personnalité à part entière. Ceci très subtil et très difficile à dire, mais c'est aussi bien réel. Le loup s'attend à ce que l'agneau continue à se comporter comme l'agneau. Si soudain l'agneau se retourne et mord le loup, je peux alors comprendre que le loup de serait pas seulement surpris, mais aussi indigné. Les agneaux ne sont pas sensés se comporter de cette façon. Les agneaux doivent s'allonger tranquillement et se faire manger. J'ai ainsi vu des loups humains se mettre très en colère lorsque leurs victimes finalement se retournent et se vengent.

Un autre exemple que j'ai observé et qui est utilisable dans ces situations est la conversation que l'on peut fréquemment entendre parmi des personnes âgées qui sont riches et qui ont toujours été riches. Le sujet de conversation standard est combien le personnel était bien avant et combien il est mauvais maintenant. À travers ce genre de conversation je n'ai jamais détecté le moindre doute que Dieu l'ait fait ainsi, c-a-d que ces personnes supposaient qu'il était absolument juste qu'ils soient des ladies et des gentlemen et que les servants soient des servants. Ils ne doutaient pas un seul instant que la loyauté au maître chez le servent était une chose très désirable et juste et équitable. Leur indignation lorsque les servants ont l'opportunité de s'affranchir, d'abandonner leur état d'esclaves, est le genre d'indignation dont j'ai parlé plus haut dont peut faire preuve l'épouse-reine lorsque soudainement le mari-esclave se révolte.

"Ceci n'est pas bien, ceci n'est pas concevable," peuvent-ils dire. "Ceci est désagréable et sale et très déprimant. Les gens ne devraient pas être ainsi."

Ce que tous ces gens décrivent est en fait l'esclave bon et bien ajusté qui aime être esclave et qui est bien ajusté et adapté à la situation, et dont l'hostilité a soit disparu soit a été réprimée si profondément qu'il n'y en a tout simplement plus la moindre indication de surface. Mais dans une société démocratique ceci est exactement le genre de personne qui devrait nous déprimer plutôt que de nous voir heureux; ceci est le genre de personne qui est un argument *contre* les plus hautes possibilités de la nature humaine, de la créativité, de la croissance, de l'accomplissement de soi. Tout comme une névrose peut-être vue soit comme un signe du mal et de faiblesse humaine et de dégradation d'une part, où peut-être vue avec une plus grande compréhension et perspicacité, comme le combat indirect d'une personne apeurée vers la santé, la

croissance, et l'accomplissement de soi, ainsi ce qui précède s'applique à la réponse d'un employé dans une mauvaise situation industrielle. Il peut montrer sa colère du fait d'être déshumanisé de toutes sortes de façons sournoises, mais celles-ci sont essentiellement des témoignages de sa peur plutôt que de son manque de capacité de croissance. L'hostilité montre qu'il veut croître et dépasser cette situation. Ou pour dire ceci d'une autre façon, la réponse de l'outrage lorsque la dignité est attaquée est elle-même une validation du besoin de l'être humain pour la dignité.

Les questions de recherche sont alors: "comment pouvons-nous éviter les situations organisationnelles qui entament la dignité et la rendent moins possible? Dans ces situations qui sont inévitables dans l'industrie, comme les chaînes d'assemblage, comment pouvons-nous les décontaminer de façon à préserver la dignité de l'employé et son estime de lui autant que possible en dépit des circonstances?"