

## Conséquences du management éclairé

*L'homme (ou femme) qui est réellement influencé par le management éclairé devrait devenir un meilleur époux (ou épouse) et un meilleur père (ou mère), aussi bien qu'un meilleur citoyen en général.*

Il y a une abondance de données qui indiquent qu'une mère qui aime vraiment et profondément son enfant peut se comporter de pratiquement n'importe quelle façon envers cet enfant, le battant ou le giflant ou quoi que ce soit, et pourtant l'enfant s'en sortira bien. C'est comme si l'attitude basique d'amour était importante et pas tellement le comportement particulier. Il y a toutes sortes de données qui démontrent assez clairement ce point au moins dans cette relation. Le comportement n'est pas un très bon indicateur du caractère ou de la personnalité sous-jacente ou des attitudes. Toute personne qui adopte un comportement comme une cape, comme le ferait un acteur, découvre que cela ne fonctionne pas très bien. Les gens sont capables d'une manière ou d'une autre de détecter à un niveau conscient ou inconscient qu'une personne joue un rôle et ne ressentent pas vraiment profondément l'attitude qu'elle communique à travers son comportement. Et donc de la même manière nous avons la complication possible que le superviseur qui suit toutes sortes de cours et lit toute sorte de livres et est entraîné de différentes manières et qui est d'accord avec les données et qui essaye honnêtement de se comporter comme un superviseur supérieur, puisse ne pas être capable d'obtenir les mêmes résultats s'ils ne se sent pas profondément démocratique, parental, affectueux, etc..

Ceci soulève pas la question existentielle profonde de la différence entre *être* quelque chose, et *essayer d'être* quelque chose. Nous sommes ici impliqués dans le paradoxe qu'il doit y avoir une transition entre être quelque chose de mauvais et être quelque chose de bon. Si un voleur devient conscient du fait qu'il est un voleur et veut devenir au lieu un honnête homme, il n'y a aucune manière dont il puisse faire ceci excepté d'essayer consciemment de ne pas être voleur et d'essayer consciemment d'être un honnête homme. Essayer d'être un honnête homme est embarrassé, artificiel, non spontané, non naturel, et peut paraître hypocrite. Ceci est très différent de l'honnêteté spontanée qui est une expression d'attitude et de caractère profonde. Et pourtant, quoi d'autre est possible? Il y a aucune autre façon de passer de l'état de voleur à celui d'honnête homme excepté d'essayer.

Ceci est tout aussi vrai pour la situation organisationnelle. Il n'y a aucune autre façon pour un superviseur autoritaire de devenir un superviseur démocratique que de passer par une étape transitionnelle où il *essaye* consciemment, artificiellement, volontairement d'être un superviseur démocratique. Cet homme qui essaye d'être un superviseur démocratique est manifestement très différent de la personne qui est spontanément un superviseur démocratique. Nous sommes ici impliqués dans toutes sortes de débats philosophiques à propos des quels il vaut mieux que nous fassions attention. Il est si facile de mépriser l'état "d'essai" simplement parce qu'il n'est pas absolument spontané, et donc il peut être rejeté, la personne rejetant ne parvenant pas à réaliser qu'il n'y a pas d'autre possibilité que celle-ci comme pré-étape au fait de devenir spontanément et profondément ce que quelqu'un essaye de devenir.

Une autre manière d'exprimer ce qui précède est de le dire de cette façon: nous devons essayer de faire des genres particuliers de personnes, de personnalités, de caractère, d'âme pourrait-on dire plutôt que d'essayer de créer directement des genres particuliers de comportement. Si nous parlons de créer un genre de personnalité particulier, nous basculons d'un coup dans le domaine explicitement psychologique de la théorie de croissance, de la théorie de la personnalité, de la théorie de psychothérapie, et reprenons à notre compte la masse énorme de théorie freudienne, parce qu'alors nous devons parler de l'inconscient et des différents déterminants du comportement qui ne sont pas consciemment connus de la personne. Ces déterminants inconscients du comportement ne peuvent pas être directement influencés, en général; nous devons réformer la personnalité, créer en effet un différent genre d'être humain. (Pour cette raison le terme de "science du comportement" n'est pas convenable pour décrire ce domaine de la science.)

Cet accent sur la personne, et l'accent qui en découle sur le comportement comme conséquence de la personnalité profonde, est une des raisons qui me conduit à penser que la validation du management éclairé et de la supervision éclairée doivent venir non pas seulement des comportements à l'usine, non pas seulement de la qualité et de la quantité des produits, mais plutôt doit être un test de ces conséquences mentionnées plus haut. Ainsi je pense qu'un test tout à fait pratique serait ce que font les employés dans une entreprise éclairée lorsqu'ils retournent chez eux dans leur communauté. Par exemple, je m'attendrais à ce que si la politique de management favorisait vraiment la croissance et produisait vraiment de meilleures personnalités, que ces individus deviendraient, par exemple, plus philanthropiques dans leurs communautés, plus disposés à aider, plus désintéressés et altruistes, plus indignés par l'injustice, plus disposés à se battre pour ce qu'ils estiment être vrai et bon, etc. ceci peut assez facilement être mesuré, tout au moins en principe.

Il devrait aussi être possible de rassembler des données sur le changement de comportement au foyer. L'homme qui est vraiment influencé par le management éclairé devrait devenir un meilleur mari et un meilleur père, aussi bien qu'un meilleur citoyen en général. De ce fait, des entretiens non seulement avec lui mais aussi avec sa femme avec ces enfants serait une technique validation directe. Cela me fait ici penser à l'étude de Dick Jones<sup>1</sup> dans laquelle il a essayé l'enseignement psychothérapeutique dans une école pendant un an puis a testé la validité de son entreprise en vérifiant la diminution des préjugés de race chez les filles à qui il avait enseigné. Il a trouvé qu'il y avait une diminution du racisme, bien qu'il n'ait jamais mentionné cette question durant l'année entière. C'est ceci que je veux dire quand je parle de mesurer la conséquence plutôt que le comportement lui-même directement. Après tout il est bien trop facile pour des gens passifs ou pour des gens astucieux de stimuler n'importe quelle comportement ou de jouer n'importe quelle comédie qui serait nécessaire pour qu'ils puissent conserver leur emploi ou avancer dans n'importe quelle situation. Ils pourraient agir comme le management veut qu'ils agissent, mais leurs âmes pourraient rester exactement les mêmes.