

Notes sur le leadership

La personne qui recherche le pouvoir pour le pouvoir est presque certainement celle qui ne devrait précisément pas l'avoir. Ces personnes sont aptes à utiliser le pouvoir à mauvais escient; pour dominer, pour écraser, pour l'utiliser pour leur propre gratification égoïste.

Je ne suis pas vraiment satisfait du matériel sur le leadership que l'on trouve dans la littérature de management; je pense encore qu'il y a une certaine tendance, comme dans McGregor, à se soumettre aveuglément à un dogme démocratique, plutôt que d'utiliser les exigences objectives de la situation comme point central ou organisateur pour le leadership. Je pense que la façon dont je vais essayer de l'approcher est soit du point de vue de la situation parfaite (paradigmatique), ou de la situation éclairée, dans laquelle les exigences objectives de la situation, ou de la tâche, ou du problème, ou du groupe règnent absolument et dans laquelle il n'y a pratiquement aucun autre déterminant. Ceci fournirait alors une réponse à la question: qui est le meilleur leader pour cette situation particulière? Dans ces situations paradigmatiques, je devrais assumer une très bonne connaissance des compétences, des talents, et les capacités de chaque personne du groupe, de soi-même aussi bien que des autres. J'assumerais aussi une E-cognition (89) de tous les détails pertinents de la situation ou du problème. Je supposerais aussi des comportements sains chez toutes les personnes impliquées (de façon qu'il n'y ait pas un excès de sensibilité, où le sentiments insultés ou blessés, ou de qui que ce soit ayant une estime de soi si basse ou un ego si faible qu'il a besoin d'être traité délicatement ou diplomatiquement avec des mensonges, de la politesse, etc.). Je devrais alors supposer dans cette situation parfaite que la tâche, le problème, où le but a été totalement introjeté par chacune des personnes dans la situation; c'est-à-dire, que la tâche où le propos n'était plus quelque chose de séparé du soi, quelque chose "là dehors," hors de la personne et différente d'elle, mais plutôt qu'elle s'identifie avec sa tâche si fortement qu'il ne serait plus possible de définir son propre soi sans y inclure cette tâche.

Un bon exemple à utiliser ici est l'homme qui adore son travail et qui y est absorbé et qui l'apprécie tellement qu'il lui est presque impossible de penser à lui-même sans que cela évoque son travail. Si je suis un psychologue et que j'aime la psychologie, et que je suis né pour être un psychologue, et que j'en dérive une totale satisfaction, etc., etc., alors cela n'a plus aucun sens d'essayer de m'imaginer sans que je sois un psychologue -- je ne serais tout simplement pas la même personne. Je pourrais même très bien ne pas être une personne dans le sens plein du terme si cette partie de moi était amputée. En fait, ce genre d'identification totale avec la tâche où la responsabilité est un aspect de la E-psychologie (86) pour laquelle les gens ne sont probablement pas encore prêts, j'ai donc tout intérêt à trouver des façons plus faciles de le communiquer. C'est difficile parce que cela fait sauter la dichotomie entre le travail et le jeu, entre la personne et son labeur, entre le soi et la réalité non psychologique, etc. Le concept de la tâche ou de la vocation ou du devoir devenant partie de soi-même, une partie définissante et nécessaire, une partie *sine qua non*, je pense que ceci est difficile à comprendre dans la culture qui découpe ces choses et en fait des dichotomies.

Toutes ces conditions idéales établies, le genre de E-leadership qui émergerait serait le même genre de leadership fonctionnel que celui que j'ai vu à l'œuvre chez les Indiens Blackfoot, ou que je vois chez un groupe de jeunes qui forment une équipe de basket, et qui ont un bon esprit d'équipe, et qui ne sont pas des prima donnas égoïstes. Les Indiens Blackfoot tendaient à ne pas avoir des leaders généraux avec des pouvoirs généraux, par exemple, comme notre président des États-Unis, mais plutôt différents leaders pour différentes fonctions. Par exemple le leader pour un départ en guerre était celui dont tout le monde pensait que c'était la meilleure personne pour guider un effort de guerre, et celui qui était le plus respecté où le leader pour élever du bétail était l'homme le plus adapté à cela. Et donc une personne pouvait être élue leader dans un groupe et être le tout dernier dans un second groupe. Bien entendu, tout ceci est parfaitement sensé, logique, et rationnel, parce qu'en vérité nous avons différentes capacités et pouvoirs et certainement dans n'importe quel groupe de centaines de personnes, nous ne devrions pas attendre que la personne qui est la plus adaptée pour organiser la danse du soleil doive être exactement la même personne

que celle qui est la plus adaptée pour la représentation politique du gouvernement canadien, par exemple. Les Blackfoot étaient très réalistes à propos d'eux mêmes et envers les autres en ce qui concernait leurs talents et choisissaient toujours un travail en particulier précisément la personne qui était la meilleure pour ce travail particulier sans faire preuve de sentimentalisme en ce qui concerne le fait d'être bon ou pas dans un autre travail. Ceci peut être appelé le leadership fonctionnel, ou comme je le préférerais le B-leadership. Il correspond aux exigences objectives de la situation objective, à la réalité en général, aussi bien la réalité naturelle que psychologique.

Un autre aspect de ce B-leadership chez les Blackfoot était que le leader n'avait absolument aucune espèce de pouvoir qui ne lui était pas délibérément et volontairement remis *ad hoc* par les personnes spécifiques dans une situation spécifique. C'est-à-dire, il n'influait réellement personne ou ne commandait réellement à personne. Il y avait une sorte d'échange mutuel entre le groupe et le leader choisi parce que généralement le leader choisi se considérait lui-même assez objectivement comme étant le meilleur pour le travail à faire, et le groupe le considérait comme étant le meilleur pour le travail à faire. Il était supposé qu'ils avaient tous les mêmes buts et que le leader était alors une sorte d'équipier qui donnait les signaux et coordonnait le groupe vers des buts communs plutôt que quelqu'un qui donnait des ordres, qui utilisait du pouvoir, qui essayait de les influencer ou de les contrôler d'une façon quelconque. En fait, le groupe lui demandait réellement d'être un bras pour le groupe ou au service du groupe afin de lui donner un sens et de l'organiser, de fournir des bons signes les bonnes indications précisément au bon moment juste comme dans une équipe de football, parce qu'autrement la confusion règnerait. Et, soit dit en passant, les Indiens Blackfoot ne se souciaient pas de leaders lorsqu'il n'y avait pas de nécessité pour un leader, et dans certaines situations ils étaient tout simplement des groupes amorphes, inorganisés, peu structurés, et ceci fonctionnait tout aussi bien.

Dans ces situations la relation entre le groupe et le leader est assez différent du genre de choses que j'ai lues dans ces livres de management. Par exemple, dans les groupes Blackfoot et dans d'autres E-groupes que j'ai vu, le groupe tend à être reconnaissant envers le leader plutôt que d'éprouver du ressentiment envers lui. C'est-à-dire, c'est comme s'ils reconnaissaient qu'ils ont placé une charge de responsabilité sur ses épaules parce qu'il se trouvait être le mieux adapté pour faire le travail. Comme il reconnaît aussi dans la situation parfaite qu'il est le mieux adapté pour faire ce travail en particulier, il peut faire le travail qu'il l'apprécie ou pas, qu'il l'aime ou pas, simplement du fait d'un sens de responsabilité.

Ceci est très différent de notre situation politique américaine, par exemple, dans laquelle les leaders tendent à se choisir eux-mêmes. Quelqu'un développe l'ambition d'être gouverneur ou quelque chose du genre. Puis il "jette son chapeau dans l'arène" et dit "je veux être gouverneur." Puis il se met en campagne pour s'affronter à toutes les autres personnes qui disent vouloir être gouverneur, et ceci est ce que nous appelons mener campagne etc. du point de vue de la E-psychologie, c'est une façon très inadéquate et même dangereuse de le faire. Et d'une manière ou d'une autre, c'est une façon particulièrement peu efficace d'obtenir les bons leaders fonctionnels pour les bons postes.

C'est dangereux parce que cela tend à abandonner la sélection des candidats précisément à ces égoïstes, ces personnes qui ont névrotiquement besoin de pouvoir dans le sens de pouvoir sur les autres (D-pouvoir), plutôt que de rendre responsable la personne qui est la plus adaptée au poste et qui peut être modeste et humble sur la question et n'aimerait pas se mettre en avant. Ou, comme je le décris sur mon ancien article sur le leadership (24), la personne qui recherche le pouvoir est probablement très exactement la personne qui ne devrait pas l'avoir, parce qu'elle a névrotiquement et compulsivement besoin de pouvoir. De telles personnes auront tendance à très mal utiliser le pouvoir; c'est-à-dire pour dominer, écraser, causer du tort aux gens, ou pour le dire dans d'autres termes, ils l'utilisent pour leur propres gratifications égoïstes, conscientes et inconscientes, névrotiques aussi bien que saines. La tâche, le travail, les exigences objectives de la situation tendent à être oubliés ou perdus dans le tourbillon quand une telle personne est le leader. Elles s'occupent essentiellement d'elles-mêmes, cherchent une sorte d'auto-guérison à leur névrose, une auto-gratification.

Alors si nous observons la personne qui serait la plus adaptée pour être le leader -- c'est-à-dire, celle qui est la plus adaptée pour résoudre les problèmes ou pour accomplir la tâche avec succès, c-a-d celle qui est la plus consciente des exigences objectives de la situation, et qui est donc la plus désintéressée dans la situation -- précisément cette personne, parce que par définition elle est psychologiquement plus saine,

n'éprouve aucun plaisir du fait de commander à d'autres personnes ou de leur donner des ordres. Cela ne lui fournit tout simplement aucune espèce gratification. Les autres ont donc besoin d'aller le chercher, et il éprouve clairement le sentiment qu'il assume une responsabilité ou qu'il fait une faveur au groupe plutôt que le contraire, qui est la situation de la plupart de nos politiciens qui se choisissent eux-mêmes et qui recherchent le pouvoir au lieu d'attendre humblement qu'on le leur demande pour le prendre. Ces personnes égocentriques sont exactement celles qui ne devraient pas avoir le pouvoir. La personne la plus sûre à qui donner le pouvoir est celle qui n'apprécie pas le pouvoir. Elle est la personne qui l'utilisera le moins probablement à des fins égoïstes, névrotiques ou sadiques, ou à des fins d'apparence, qui peuvent toutes être des motivations pour le D-leader et qui impliquent toutes d'obscurcir ou de négliger les exigences objectives, réalistes du groupe ou de la situation ou du poste. Si je me souviens bien, dans cet ancien article sur le leadership j'ai indiqué que tous ceux-ci sont des critères assez bien adaptés pour juger de qui vous voudriez en tant que leader ou qui vous ne voudriez pas. Si une personne n'éprouve pas de convoitise pour le leadership, ceci est un point en sa faveur. Si une personne s'efforce d'obtenir le leadership et veut être un chef, alors ceci est un point dangereux contre lui et devrait nous conduire à mettre en cause son adéquation.

Une autre façon de dire ceci est d'établir une distinction entre le E-leadership et le D-leadership, et une distinction parallèle entre le fait de rechercher le pouvoir sur d'autres et le pouvoir pour bien faire le travail. Et ce dernier me conduit à essayer d'expliquer ce qu'est le E-pouvoir.

E-pouvoir

Le E-pouvoir est le pouvoir de faire ce qui a besoin être fait, de faire le travail qui a besoin d'être fait, de résoudre le problème objectif, ou pour le dire d'une façon plus pompeuse, le E-pouvoir est le pouvoir de nourrir et d'entretenir et de protéger et de développer toutes les B-valeurs de vérité et de bonté, de beauté, de justice, de perfection, d'ordre, etc., etc. Le E-pouvoir est le pouvoir de faire un monde meilleur, ou d'amener le monde plus près de la perfection. Dans sa forme la plus simple, c'est comme les motivations Gestalt dans lesquelles les choses tordues sont redressées ou les choses inachevées sont finies. Je prends comme exemple paradigmatique le fait de redresser le tableau qui est de travers sur le mur. Pour pratiquement toutes les personnes une telle situation est légèrement irritante et "appelle" la personne qui le voit à se lever et à le redresser. Ce geste constitue une satisfaction. Le tableau de travers est un déclencheur stimulant. Ce dont il s'agit est de redresser les choses, ou de nettoyer une chambre sale, ou d'apporter de l'ordre là où il y avait du désordre, ou de faire les choses comme il faut, ou de finir un travail inachevé et ainsi de suite, de produire une conclusion, et de produire une bonne Gestalt. Nous avons tous plus ou moins ce genre de tendance, bien que certains d'entre nous soyons bien plus irrités, bien plus motivés par une E-valeur que par une autre. Par exemple, ceux qui sont esthétiquement sensibles ou musicalement sensibles peuvent être froissés d'entendre un faux accord au piano. Il existe une anecdote sur Brahms qui illustre cette question. Quelqu'un passait un peu de temps au piano et jouait distraitemment des notes et des accords et quitta soudain le piano. Brahms éprouva le besoin de se lever et de finir la progression, et dit, "nous ne pouvons pas laisser cet accord inachevé."

Ceci ressemble un peu au fait d'attendre le bruit de la deuxième chaussure qui tombe dans l'appartement du dessus avant de pouvoir s'endormir. Ou l'impulsion qu'éprouve la bonne gouvernante de ranger et de nettoyer, afin de ne pas laisser une cuisine sale après un repas. Ceux-ci sont tous des petits exemples de situations qui requièrent certains des comportements décrits par Kurt Lewin dans lesquelles l'environnement, ou la réalité, ou la nature, ou la situation exige que quelque chose soit fait. Nous pouvons très bien partir de ces exemples triviaux pour arriver à des exemples plus larges qui représentent des motivations considérables pour d'amples secteurs de la vie. Par exemple, le fait de redresser un tort, ou l'injustice, ou le mensonge. Nous avons tous un point sensible en relation avec les E-valeurs sur lequel nous nous indignons éprouvons le besoin de redresser les choses. Par exemple, il y a une petite anecdote qui illustre ceci dans le *Saturday Review* d'un homme dans un restaurant d'aéroport qui s'est simplement entêté à propos d'un mauvais steak qu'on lui servait et qu'il ne pouvait pas manger et qui était particulièrement cher. Il l'a renvoyé la cuisine et on lui en a servi un tout aussi mauvais, qu'il a renvoyé la cuisine, et on lui en a resservi un tout aussi mauvais, qu'il a également renvoyé, et on lui en a servi encore un tout aussi mauvais, qu'il a encore renvoyé, mais ce qui comptait est qu'il s'était entêté à propos de cette injustice, comme je suppose qu'on pourrait le décrire. Ceci est ce que j'appellerais de l'indignation justifiée -- une forme hautement désirable indignation.

Entretien avec Linda Alepin et David Wright

L'ancien style de management est vraiment en train de devenir obsolète. Plus les personnes progressent sur la hiérarchie (des besoins) plus une politique de management psychologiquement saine, éclairée sera nécessaire pour survivre en concurrence et plus une entreprise à la politique de management autoritaire sera handicapée. C'est pour cela que je suis si optimiste sur le management éclairé... que je le considère comme étant la vague du futur.

- *Abraham Maslow*

David Wright est PDG de Amdahl Corporation et un leader dans la région de haute technologie en Californie connue comme la Silicon Valley. À la barre d'un des leaders de l'industrie de la haute technologie, il travaille dans un environnement qui change quelquefois d'un jour à l'autre. Visionnaire, pragmatique et d'aplomb sur des valeurs, il est adapté au rôle de leader dans la nouvelle économie qui est hautement concurrentielle, poussée par le risque, nourrie par la connaissance, et vive.

Linda Alepin est PDG de Pebble Soft Online, Inc., une start-up internet, typique des centaines d'entreprises-champignons qui changent quotidiennement le paysage de l'entreprise américaine. Un stratège d'entreprise chevronné et un leader de la Silicon Valley, elle est l'incarnation du leader du futur.

Linda et David ont été collègues avant leur ascension aux échelons supérieurs de l'entreprise américaine -- des collègues qui ne s'entendaient pas, étaient l'incarnation de styles de leadership effrontés et se considérant mutuellement comme des ennemis. Pourtant, ce sont aujourd'hui des leaders très différents. Les leçons qu'ils ont apprises s'accordent bien avec les journaux de Maslow. Dans le processus qui consistait à transformer leurs propres relations de travail, ils ont trouvé qu'ils amélioreraient aussi l'environnement de travail pour leurs collègues. Nous les avons rencontrés au siège de Amdahl à Sunnyvale, en Californie. Ce que nous avons découvert est deux exemples de leaders que Maslow aurait qualifié selon nous "d'éclairés."

Linda: j'avais tout juste fini de suivre ce cours de management où l'un des premiers exercices ou une des premières choses que j'avais à faire était d'identifier un collègue de travail avec qui j'avais du mal à travailler ou à m'entendre. J'étais censé consigner la façon dont je voyais cette personne. La personne était David et je me souviens l'avoir décrit comme:

- monsieur "action"
- dans la course pour le poste de PDG
- ne m'aime pas
- cherche avant tout ma peau
- pas stratégique
- jaloux
- seulement "résultats"

Ce séminaire de management ne vous permettait pas de vous contenter de décrire ces choses. Avant d'avoir su ce qui m'arrivait, j'ai dû écrire ce que j'avais l'intention de faire en cette qui concerne notre relation. En fait, les instructions étaient d'identifier les actions spécifiques que l'on pouvait entreprendre ou éviter l'entreprendre. Le but n'était pas d'essayer de le changer mais de changer mes interactions avec lui de façon que la relation change.

J'ai écrit:

- éviter les questions stratégiques
- réexaminer les échanges et les modifier afin qu'ils deviennent des conversations qui tiennent plus compte de ses attentes
- commencer par des choses pragmatiques
- rester impersonnel

Voilà les premières choses que j'avais écrites. Je vois maintenant que je vous avais complètement méjugé. Je pense que ce genre d'erreur de jugement se produit tout le temps dans les organisations.

David: je suis d'accord. Je percevais que Linda ne m'aimait pas. J'ai toujours été assez bon pour ce qui est de voir

à quoi ressemble le paysage. Venant du monde de la vente, vous apprenez assez vite à saisir le genre de relation. Voyez vite si vous avez ou pas une relation significative avec l'autre partie. Vous le savez intuitivement. Je ne suis jamais vraiment entré dans le détail de ce qui posait problème avec Linda. Je n'ai jamais vraiment eu le temps de rentrer dans le cœur du sujet. Ce n'était pas que je ne m'en souciais pas, j'étais simplement extrêmement occupé. Ce qui m'a fait changer était de réaliser que tout paraît différent selon là où vous vous trouvez. Je courais sur un chemin. J'étais extrêmement focalisé. Je ne savais pas ce moment-là si j'étais sur les rangs ou pas pour devenir PDG.

C'est intéressant. Quand vous avez des organisations plus petites, certains leaders prennent l'attitude de dire "c'est ça où rien. Ou vous faites comme je vous le dis où vous êtes viré." Au fur et à mesure que vous progressez dans le monde des affaires, il vous faut réaliser qu'il y a bien plus d'équilibre que cela. Vous avez besoin d'une bien plus grande perception du monde et des gens. Il vous faut vraiment commencer à comprendre les perspectives de tous les autres sur les choses. Linda apportait tellement plus que tous les lèche-bottes que j'avais autour de moi. Ceux qui disaient oui tout le temps. Ils étaient comme moi et je me rendais compte que si j'allais devoir exister dans le monde des affaires dans la Silicon Valley, je ne pouvais pas me permettre d'avoir autour de moi des gens exactement comme moi. Le problème avec ce "comme moi" est vraiment simple. Il y a en fait un stéréotype d'entreprise qui existe en ce moment même dans cette organisation appelée "les amis de Dave." Je n'avais aucune idée qu'il existait jusqu'à ce que je traverse le processus qui consiste à devenir PDG de Amdahl.

Linda: oui. Il est perçu que si vous êtes un ami de Dave, vous allez connaître le succès dans cette entreprise et sinon vous n'allez pas aller très loin.

David: j'ignorais pourtant tout de cette perception. Je crois que ce qui m'a ouvert les yeux a été lorsque Linda a essayé une différente approche avec moi. J'étais vraiment confus. Je me souviens avoir pensé: ceci est-il une bénédiction, où dois-je le considérer avec appréhension? Vous avez l'impression que la personne ne vous soutient vraiment pas, et puis tout d'un coup elle se montre un peu différente.

Lorsque nous avons commencé à parler, je me suis dit, voici une personne qui a quelque chose que je n'ai pas. Elle a une perspective différente. Lorsque nous avons vraiment commencé à parler, j'ai réalisé qu'elle était une bénédiction. Elle est très forte en finance, à une meilleure pensée stratégique que moi (c'est toujours le cas aujourd'hui), peut voir les choses différemment de moi.

Linda: A moins de faire un effort stratégique pour écouter les différentes voies, pour ajouter de la diversité, pour choisir des personnes qui ont des connaissances dans différents domaines, vous devenez en quelque sorte amorti. Particulièrement dans une période où vous êtes au sommet dans une organisation plutôt que quand vous êtes au milieu. Lorsque vous êtes au milieu, vous avez accès à une énorme quantité de conversations et de connaissances des autres. Lorsque vous êtes au sommet, vous êtes très amorti par les personnes avec qui vous communiquez.

David: C'est vrai que vous l'êtes. En dehors du fait que j'ai découvert que j'aimais bien Linda, et en passant, je pense aussi qu'elle s'est aperçue qu'elle aimait bien. Tout d'un coup, cette énergie s'est mis à fonctionner d'une façon beaucoup plus positive.

Linda: En tant que leader, je suis plus un facilitateur. Mon rôle est clairement de mettre les vues de tout le monde sur la table et de m'assurer qu'ils comprennent les vues les uns des autres et de cet exercice viennent les réponses. Par exemple, j'ai en ce moment une crise comme c'est souvent le cas avec les Start up. J'ai eu cette réunion des personnes principales il y a quelques jours. Nous avons passé des heures à examiner les scénarios et des stratégies. Plusieurs jours après la réunion, je me suis demandé si je devais être un leader plus autoritaire parce que nous étions en crise. J'ai vu qu'après la réunion, j'avais déjà eu des messages de chaque personne qui était dans la pièce me tenant au courant des actions qu'elle avait entrepris depuis notre réunion. Je sais qu'aucun leadership autoritaire n'aurait pu motiver des personnes en dehors de mon entreprise qui avaient des rôles critiques à jouer à entreprendre les actions qu'ils ont entrepris.

David: Une relation autoritaire est une relation de direction, pas nécessairement de commandement et de contrôle.

Linda: C'est vrai, je suis d'accord. Et pourtant je croyais encore qu'un dictateur était requis en temps de crise. Que ce serait la meilleure façon de trancher l'ensemble de la situation. Cela aurait sûrement été plus simple. Et pourtant, je ne pense pas que cela aurait conduit au même résultat. Je contesterais maintenant, sur la base de l'ensemble de cette expérience le besoin de leadership autoritaire en temps de crise. Il y a des gens extraordinaires

avec qui je travaille aujourd'hui. Je dirais que ma perception a entièrement changé. Je pense que le management consiste à réunir de bonnes personnes, pas seulement des experts dans leur domaine. Ce sont des gens qui ont la volonté d'exprimer leurs opinions, qui laissent leur ego à la porte. J'avais trois ou quatre ex-PDG dans cette réunion et chacun d'entre eux a laissé son ego à la porte. Un bon membre d'équipe n'est pas non plus nécessairement ce qu'il était sous l'ancien paradigme. Ça plus à avoir avec la façon dont vous interagissez en tant que leader avec le reste de l'équipe. C'est très important de faire partie de l'équipe. Et cela ne revient pas non plus à acquiescer tout le temps. C'est une combinaison étrange de force et de bonne volonté, et de vulnérabilité, et de la volonté d'écouter et de participer plutôt que de devoir toujours avoir raison. C'est très différent de la façon dont nous opérons il y a dix ans.

David: C'est un système de croyance que j'avais il y a dix ans. Il n'y a aucun doute là-dessus. Pourtant, ce n'était pas la façon dont j'opérais il y a dix ans. Je pense que vous voyez des gens comme ça dans la Valley aujourd'hui. C'est une étude intéressante. John Chambers de chez Cisco était ici l'autre jour. C'est l'incarnation même de ce dont nous sommes en train de parler. C'est un gars assez équilibré. Il comprend d'où il vient, ce qui se passe. Il permet que les gens soient les leaders qu'ils ont besoin d'être au moment où ils en ont besoin. Le savoir était auparavant du pouvoir. Maintenant le savoir est partout. Si vous essayez aujourd'hui de disposer du savoir d'une façon discrétionnaire, vous êtes mort sur le marché. Vous perdez toute notion de où vous êtes. Je pense donc que le rôle de PDG change aujourd'hui selon les circonstances. Mais le style ne devrait pas changer, seulement le rôle que vous jouez. Vous serez quelquefois le professeur, et à d'autres moments vous serez dans la classe à écouter quelqu'un d'autre. Je pense que lorsque quelqu'un franchit la porte, cela n'a aucune importance si vous êtes un homme ou une femme, le scientifique ou le comptable ou le PDG ou le responsable de projet. Ce qui a de l'importance est que vous fassiez partie de l'ensemble de cette organisation aussi longtemps que vous et l'organisation partagent des bus communs.

Je pense que ces questions sont devenues claires pour moi lorsque j'ai pris l'habitude de décrire les buts et les engagements que j'avais ainsi que ceux des autres dans l'entreprise. Le processus a aidé les personnes avec qui je travaillais à réaliser que j'avais certaines des mêmes valeurs et directions fondamentales qu'eux.

Linda: le côté pertes et profits du business est facile. C'est de faire en sorte que les gens exécutent, s'engagent, créent qui a toujours été la partie la plus difficile.

David: Je pense que ce qui va améliorer le monde et la communauté des affaires, ce n'est pas la politique ou le gouvernement. Ce sont les leaders du business qui se rendent compte que la question des personnes est bien plus grande que juste une entreprise. Alors que nous utilisons la technologie pour éduquer et pour apprendre des choses, il nous faut être soucieux et focalisés sur nos valeurs et sur ceux qui ne sont pas "nantis," particulièrement dans les pays du tiers-monde. Parce qu'il n'y a pas de barrières à la technologie, nous sommes réellement globaux et là où vous n'avez pas les infrastructures et les valeurs, ça devient un problème mondial considérable. Ces "questions soft", ces questions de personnes deviennent de plus en plus importantes dans le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui.

Ou ceci est le genre d'impulsion qui nous poussera quelquefois à rechercher et à tracer un escroc ou une personne malhonnête, même si l'on a pas soi-même été l'objet de la malhonnêteté. Ou particulièrement pour le scientifique et l'intellectuel, c'est le genre de situation dans laquelle un mensonge a besoin d'être redressé et la vérité a besoin d'être dite, il y a bien sûr des situations dans l'histoire dans laquelle des personnes risquent leur vie pour la vérité et préféreront être exécutées plutôt que de dire un mensonge.

Pour des personnes relativement bonnes, relativement saines, ou relativement décentes, c-a-d pour des personnes relativement évoluées, le monde est plein de situations de ce genre qui poussent à redresser et qui cause de l'irritation jusqu'à ce que cela soit redressé. C'est pour le pouvoir de redresser ce genre de situations, de rendre les choses plus parfaites ou plus vraies ou plus belles ou plus correctes ou justes ou adéquates que le E-pouvoir est une chose aussi merveilleuse, une chose qui devait être recherchée par toutes les personnes décentes, plutôt qu'évitée. Si nous pensons de cette façon, alors le E-pouvoir est la chose la plus merveilleuse au monde plutôt que la chose mauvaise à laquelle nous nous sommes habitués à penser aux États-Unis. Cette confusion est une confusion entre le mauvais pouvoir, le pouvoir malsain, le pouvoir névrotique, le D-pouvoir le pouvoir sur d'autres personnes et qui ne se différencie pas du pouvoir de bien faire un travail, et de faire une chose juste, et de bien faire. C'est comme si nous supposions que la seule

forme de pouvoir été ce pouvoir syndical ou égoïste. Mais ceci est tout simplement psychologiquement faux.

Si nous comprenons alors le E-pouvoir, le E-leader est celui qui recherche le E-pouvoir et qu'il utilise bien dans des buts de E-valeurs. Ceci est une conception très différente du leadership et du pouvoir de celle que j'ai vue dans les livres de management. C'est presque synonyme avec le fait de répondre à l'appel.

Le E-leader dans la situation de travail, si nous suivons le type d'analyse objective ci-dessus, peut être défini comme celui qui fait le mieux le travail ou qui tout au moins peut aider à organiser les choses d'une façon telle que le travail se fait le mieux. Je ne peux concevoir aucune autre définition courante du leadership, c-a-d quelqu'un qui peut influencer les gens, quelqu'un qui peut contrôler les gens, quelqu'un qui peut faire faire ce qu'il veut aux gens, ou n'importe quoi de ce genre. Pour commencer, c'est trop général et pas suffisamment pluraliste, c-a-d je peux parfaitement accepter volontiers des ordres d'un bon leader fonctionnel qui peut mieux faire que je ne le pourrais, par exemple dans une expédition de chasse, mais ça ne me traverserait pas l'esprit un seul instant d'accepter ces ordres lorsqu'il s'agit de publier. Si une personne quelconque a le pouvoir de me manipuler lorsque ça lui chante et dans n'importe quelle situation, il faudrait que je sois alors quelqu'un d'extrêmement malade et qu'il soit extrêmement malade pour vouloir me manipuler de cette façon.

Le E-leader ne veut pas manipuler qui que ce soit et tant que j'y suis, je pourrais aussi bien parler ici du E-suiveur qui peut vraiment être défini d'à peu près la même façon que le E-leader, comme quelqu'un qui a introjeté les buts et les directives et les objectifs dans la situation problématique et s'y est tellement identifié qu'il veut les accomplir de la meilleure façon possible; ceci peut signifier que l'autre personne est la meilleure personne pour le poste plutôt que le suiveur lui-même, de sorte que le E-suiveur est supposément aussi anxieux de voir le E-leader devenir le leader que le E-leader lui-même.

Les exigences de différents types de situation dans lesquelles il y a différents types de leader peuvent représenter une variété considérable. Par exemple, nous pouvons élire un leader d'une façon parfaitement démocratique qui lui donne une quantité considérable de pouvoir, même le pouvoir de vie et de mort, simplement parce que ce type de situation particulière requiert ce type de leadership particulier comme par exemple dans un canot de survie, ou dans une unité militaire, ou une équipe de chirurgie. Alors, dans ces situations là, il peut y avoir des ordres secs, sans excuses, sans diplomatie, sans délicatesse. Dans une telle situation, bien sûr, le E-leader aura besoin de la capacité d'émettre des ordres sans s'en sentir coupable, sans avoir l'impression d'en profiter ou se sentir décontenancé. De plus, si son poste implique de rendre des condamnations à vie ou des condamnations à mort, alors il a aussi besoin de pouvoir faire cela et de le supporter. Cela est une des exigences objectives du leader objectif dans la situation objective. Bien sûr, cela pourrait être extrêmement indésirable dans une autre situation. Je pense que ce que j'essaye de dire ici est qu'il y a de nombreuses situations dans lesquelles le boss devrait être extrêmement fort et autoritaire, bien que dans une situation industrielle à large échelle, je suppose que le management participatif et donc des managers participatifs sont plus souvent objectivement nécessaires que des boss énergiques qui peuvent aboyer des ordres et les voir exécutés sans commentaire.

Mais dans une certaine mesure mon sentiment vague est que nous pouvons généraliser à propos de pratiquement tous les leaders ou boss qu'ils *devraient* être capables de faire attention aux exigences objectives de la situation sans faire trop d'histoires à propos de la sensibilité délicate des suiveurs ou des employés, ou des personnes qui ont besoin de suivre les ordres. Par exemple, je pense que la plupart des leaders doivent être capables de supporter d'hostilité, c'est-à-dire, d'être impopulaires, sans se décomposer. Le genre de personne qui éprouve le besoin d'être aimée par tous ne sera probablement pas un bon leader dans la plupart des situations (bien que je puisse penser à certaines dans lesquelles précisément ce genre de qualité sera une aide plutôt qu'une entrave). Le leader doit être capable de dire "non," pour être décisif, d'être suffisamment fort pour se battre, si c'est objectivement nécessaire, d'être dur, de renvoyer, d'infliger de la douleur, etc. ou pour le dire d'une autre façon, le boss dans la plupart des situations ne peut pas se permettre d'être ce que nous appelons faible, ce qui est l'avers de ce que j'ai dit. Il ne doit pas être gouverné par la peur. Il doit être suffisamment courageux pour la situation.

Entretien avec Nancy Olsen de Imposters

Ce n'est pas que les gens sont divisés entre des leaders et des suiveurs. Chacun sait exactement ce qu'est le but et fait de son mieux et offre sa meilleure contribution envers ce but. Il est donc tout autant un général que n'importe qui d'autre.

- Abraham Maslow

Nancy Olsen est un extraordinaire entrepreneur. Après avoir lancé plusieurs entreprises à succès, elle est mieux connue pour avoir lancé la chaîne de magasins de joaillerie appelée Imposters. Sous la conduite de Nancy, la chaîne a grandi jusqu'à comprendre 120 magasins aux États-Unis.

Que croyez-vous être le rôle de leader?

Le processus qui consiste à devenir un leader est analogue à celui d'un conducteur de musique. Au départ, vous passez de nombreuses années à acquérir la connaissance et la compétence qui permettent de jouer d'un instrument. Vous apprenez peut-être plusieurs instruments. Vous commencez à jouer en solo où vous êtes le seul élément. Bientôt vous jouez avec une autre personne en duo. Le duo est encore assez facile parce que vous êtes près de l'autre joueur, pouvez le regarder dans les yeux pour garder le rythme et créer l'harmonie.

Au fur et à mesure que votre compréhension de la musique, vous vous retrouvez à conduire un quartet, puis un orchestre de chambre. Vous apprenez combien chaque joueur est important. Si le premier violon est désaccordé, ou le trombone n'est pas en rythme, l'ensemble du morceau est affecté. Au lieu d'être focalisée sur la beauté de la musique, l'audience se focalise sur le mauvais joueur ou sur la seule faute de l'ensemble. À ce stade, vous pourriez prendre sans hésiter la place d'un des musiciens.

À un moment donné, vous êtes capable de conduire un orchestre symphonique. Si vous observez, vous savez que tous les musiciens veulent être là. Ils veulent jouer. Après tout, personne ne s'entraîne à jouer de la contrebasse pendant des années pour ne pas vouloir jouer. Vous savez aussi qu'en tant que conducteur, ils attendent de vous que vous les rassembliez. Pour produire la passion et le sentiment de la musique. Pour faire en sorte que chaque musicien soit une partie de l'ensemble. Vous rendez compte que non seulement vous ne pouvez pas vous précipiter pour jouer vous-même de chaque instrument, mais vous ne savez pas même jouer de nombre d'entre eux. Et dont vous commencez. Vous commencez en rassemblant tout ce que vous savez, tout ce que vous avez appris, tout ce que vous êtes, et vous guidez.

Lorsque la musique est finie, les musiciens respirent un bon coup et disent "Ouah! Quel bonheur. d'avoir fait partie de ce splendide morceau." Alors que vous vous retournez vers l'audience, vous voyez à travers leurs applaudissements qu'ils pensent aussi "Ouah! Quel bonheur de faire partie de cette audience!"

(De ce fait, je dirais que certains types de personnes névrotiques seront probablement exclues de la plupart des fonctions de direction. Par exemple, une personne immobilisée au niveau du besoin de sécurité ne serait pas un bon boss dans la plupart des situations parce qu'elle aurait trop peur des représailles, parce qu'elle chercherait la sécurité plutôt que la solution du problème ou la productivité ou la créativité etc.; en bref, elle serait trop vulnérable. De même, l'homme qui est bloqué au niveau du besoin d'amour, dont le but principal est d'être aimé par tous, d'être populaire, d'être apprécié, et qui, de ce fait, ne supporterait pas de renoncer à l'amour de qui que ce soit.)

Idéalement le chef fort serait donc quelqu'un qui a tous ses besoins élémentaires gratifiés, c'est-à-dire, le besoin de sécurité, d'appartenance, d'aimer et d'être aimé, de prestige et de respect, et finalement de confiance en soi et d'estime de soi. Ceci est la même chose que de dire que plus une personne s'approche de l'auto actualisation, plus elle est apte à être un bon leader dans le sens général du plus grand nombre de situations.

Bien sûr, la même chose est vraie du E-suiveur, puisque les exigences en matière de personnalité sont pour lui pratiquement les mêmes que pour le E-leader. Cette dernière affirmation me rappelle un slogan qui m'aide dans de nombreuses situations théoriques similaires, que "Chaque homme un général." C'est-à-dire, toute personne dans la société ou situation idéale ou parfaite serait capable de devenir un leader fonctionnel

dans toute occasion où elle serait la plus adéquate pour un poste. Elle prendrait le contrôle, serait le chef, donnerait des ordres, évaluerait la situation, etc. toute personne dans une société démocratique devrait être un général, devrait être capable d'être un chef, ou un leader tout du moins dans certaines situations. Ceci est un peu comme de dire qu'elle devrait avoir des E-valeurs, devrait être capable d'éprouver une indignation justifiée, et devrait *vouloir* maintenir la vérité et la beauté et la justice, etc. Toute personne, de ce fait, devrait avoir des épaules suffisamment larges pour lui permettre d'apprécier le fait de prendre des responsabilités, plutôt que de se sentir accablée ou écrasée par les responsabilités.

Un autre aspect de ceci est qu'un bon chef ou un bon leader dans la plupart des situations doit avoir comme prérequis psychologique la capacité de prendre du plaisir à la croissance et à l'auto-actualisation d'autres personnes. C'est-à-dire, il devrait être parental ou paternel. Si on devait définir un père, cela deviendrait très rapidement à peu près la façon dont j'ai défini le chef parfait. Il doit être fort dans le sens décrit ci-dessus, il doit apprécier la responsabilité, c'est-à-dire, assurer la subsistance d'une femme et d'enfants; il doit être capable de faire respecter la discipline lorsque c'est nécessaire, d'être sévère aussi bien que de faire preuve d'amour; il devrait être capable d'être un capitaine ou un général; il devrait être capable de dériver des gratifications importantes du fait de voir bien grandir ses enfants et de voir sa femme bien développer sa personnalité et croître vers une plus grande maturité et auto-actualisation. Chacune de celles-ci sont également des exigences pour le bon manager. Le seul point est que le bon manager doit aussi être capable d'être un bon E-suiveur, c'est-à-dire, il doit être capable de prendre les rênes et d'être le chef dans la situation dans laquelle il a besoin de le faire et de bien le faire, mais il faut aussi qu'il n'éprouve pas le besoin d'être nécessairement le chef dans toutes les situations possibles, c-a-d qu'il doit être capable de jouer les seconds violons quand il y a un meilleur premier violon et doit être capable d'apprécier cette situation tout autant que lorsque lui-même est le premier violon ou lorsqu'il joue en solo.

Une autre chose en ce qui concerne le bon père et donc aussi en ce qui concerne le bon leader est que s'il est réellement et suffisamment sensible aux exigences de la réalité, alors il est capable d'être impopulaire avec ses enfants à un moment donné. C'est-à-dire, il doit être capable de dire "non," de discipliner, de priver, et d'être sévère dans les situations où son savoir supérieur ou sa capacité supérieure de renoncer ou de repousser la gratification dans le temps lui indique que l'impulsivité de son enfant ou son incapacité à patienter est une mauvaise chose. Le père qui dit "non" dans de telles circonstances a des chances de devenir impopulaire, mais il doit être capable de supporter ceci en ayant confiance que sur le long terme la vérité, l'honnêteté, la justice, et l'objectivité apporteront à chacun les justes récompenses. C'est-à-dire, qu'on doit être capable d'être mal aimé, impopulaire, moqué, attaqué, et de continuer malgré tout à voir les exigences objectives de la situation et d'y répondre plutôt que de répondre à ces satisfaction interpersonnelles de l'instant.

(Je pense que la science, prise comme une institution sociale est l'exemple même de cette question. Elle est " sans leader," ou plutôt, chaque scientifique est un leader.)