

La personne supérieure -"l'Aggridant" (biologiquement supérieur et dominant)

Ce qui est bien avec cette nouvelle question de management (le management éclairé) est que de quelque point qu'on parte, que l'on parte du point de vue de ce qui est mieux pour le développement personnel des individus ou de ce qui est mieux pour produire un profit et produire de bons produits, les résultats semblent être presque exactement les mêmes -- ce qui est bon pour le développement personnel est aussi bon pour produire de bons produits et ainsi de suite, les résultats semblent être presque exactement les mêmes.

Je pense qu'il sera utile d'utiliser ici l'expérience de Dove¹ sur les poulets aggridants (plus gros, plus forts, dominants) qui choisissaient bien, et qui étaient donc distingués de ceux qui choisissaient moins bien. Aucun des auteurs sur le management que j'ai lu n'ose confronter les profondes implications politiques du fait qui est si impopulaire dans toute démocratie que certaines personnes sont supérieures à d'autres en importe quelle compétence donnée ou capacité et aussi que certaines évidences suggèrent que certaines personnes tendent à être généralement supérieures, qu'il y a tout simplement des organismes biologiques supérieurs dans le monde. Pour ce dernier je peux utiliser des données du genre de celles de Terman² qui indiquent que tous les traits désirables tendent à être positivement corrélés, c-a-d ces personnes qui sont supérieures en intelligence tendent à être supérieures dans tout le reste, où ces personnes qui sont choisies parce qu'elles sont physiquement saines tendent aussi être supérieures dans tout le reste. (Une pensée ici. Cette supériorité générale pourrait-elle être une partie de l'explication pour ceux qui semblent constamment ne pas avoir de chance, ou qui semblent toujours avoir de la chance? Ou peut-être c'est ici le moment de parler de la personnalité de schlemiel.)

Les poulets supérieurs de Dove étaient supérieurs en tout. C'est-à-dire, ils étaient meilleurs en tout; ils étaient plus hauts dans la dominance hiérarchique, plus forts, plus sains, ils avaient de meilleures plumes, ils avaient plus d'initiative sexuelle et plus de contacts sexuels, ils obtenaient la meilleure partie de la nourriture, etc.. Mais le point important était que quand Dove analysait leur choix de nourriture dans la situation de "cafétéria," c'était d'un point de vue humain un meilleur régime que celui qui était choisi par les poulets inférieurs -- les plus petits, plus faibles, moins dominants, moins sains. Dove a emballé proprement l'ensemble de la question évitait toutes sortes de questions difficiles en prenant alors le régime que les poulets supérieurs avaient choisi et en en nourrissant les poulets inférieurs. Ce qui s'est produit est que les poulets inférieurs se sont améliorés, ils ont grossi et sont devenus plus forts et plus dominants et avaient de meilleures plumes, etc., mais ils ne sont jamais devenus aussi supérieurs que les poulets supérieurs. C'est-à-dire, ils ont progressé d'environ 50 % de leur infériorité vers les poulets supérieurs. Ils ont gagné du poids et sont devenus plus forts, mais jamais tout à fait aussi fort que les poulets qui étaient supérieurs au départ simplement de par leur constitution et l'hérédité.

Ce que ceci pourrait impliquer pour le management et pour la situation de travail est un peu déconcertant. Si nous cherchons des E-leaders, c'est-à-dire, des personnes qui sont du fait de leur constitution et de leur hérédité et de ce qu'ils ont biologiquement reçu des bon leaders fonctionnels ou chefs pour un poste particulier -- par exemple, ils pourraient être les plus intelligents -- alors il y a plusieurs suppositions impliquées ici, l'une est qu'ils sont nés ainsi, et bien sûr, ceci a besoin d'être examiné sur le long cours comme une possibilité. (Précisément combien le Q.I., le bon corps, la capacité physique supérieure, la force et l'énergie supérieures, l'ego supérieur, la force, etc. sont-ils héréditaires et constitutionnels.)

Une autre question est, que faire de ces personnes et comment les traiter. De telles personnes graviteraient vers le sommet de la société comme la crème monte à la surface du lait. Et dans une certaine mesure ceci contredirait l'ensemble de la notion de leadership fonctionnel tel que je l'ai décrit ci-dessus, parce que peut-être, après tout, la personne supérieure tend à être supérieure en tout, c'est-à-dire, peut-être

que celui qui est la meilleure personne dans une situation de leadership sera un peu plus probablement supérieur, sera un meilleur leader dans une situation différente. Ceci revient à dire qu'il y a des leaders et des suiveurs supérieurs et inférieurs par nature et par biologie, et que la société va-t-elle faire de ceci? Comment ceci s'accorde-t-il à la démocratie etc.. Cela soulève aussi la question des "contrevaleurs," du ressentiment nietzschéen, du ressentiment du supérieur, de la jalousie de l'excellence, de la haine ou de l'hostilité envers la personne qui est plus belle que nous ou plus intelligente que nous ou qui a plus de chance que nous et ainsi de suite. Aucune société ne peut fonctionner si les inférieurs n'ont pas la possibilité d'admirer les supérieurs, ou tout du moins de ne pas les haïr et de ne pas les attaquer. De même, aucune société et aucune entreprise ne peut être réellement efficace à moins que les personnes supérieures ne soient librement choisies et élues par les autres personnes. Ceci fait partie des exigences de la situation idéale. Une personne devrait être capable de détecter objectivement le niveau de Q.I. particulier, par exemple, ou la force physique chez une autre personne et être capable de lui dire, "tu es physiquement plus fort que je ne le suis; tu feras donc un meilleur leader pour ce travail particulier," et être capable de faire ceci sans ressentiment, sans percevoir une perte d'estime de soi, sans détruire le respect de soi.

C'est assez drôle comme l'ensemble de ce problème délicat est esquivé par tout le monde dans l'ensemble de la société. Par exemple, nous parlons de chacun ayant un vote alors qu'en fait il y a un bon 10 à 20 pour cent de la population qui n'a pas de vote et qui n'en auront jamais. Par exemple, les personnes qui sont enfermées en prison et dans des asiles, qui sont faibles d'esprit, qui sont physiquement tellement handicapées qu'elles vivent dans des hôpitaux toute leur vie et ne peuvent pas bouger, les personnes séniles dont on a besoin de s'occuper, les handicapés sans espoir, et Dieu seul sait combien d'autres personnes. Ceci doit constituer au moins un bon 10 % de la population à qui nous ordonnons tout simplement quoi faire, dont nous nous occupons comme s'ils étaient des animaux domestiques ou quelque chose ce genre. Ils n'ont pas de vote; personne n'écoute les insensés ou les personnes faibles d'esprit. Et si nous nous souvenons que 2 % de la population est techniquement simple d'esprit, c'est déjà une personne sur 50 qui n'est pas réellement fonctionnelle, autonome, qui n'est pas un membre de notre société. Je n'ai pas vraiment pensé à ceci, et je suis sûr que cela a besoin d'être examiné. Je pense que ce qui a besoin d'être fait est de relire Nietzsche sur la moralité d'esclave et la moralité du faible par contraste avec la moralité du fort. Cela soulève des questions.

Par exemple, il y a dans notre société une tendance des personnes qui sont supérieures à une chose ou une autre à se sentir coupables et à éprouver le besoin de s'en excuser. Il y a de nombreuses personnes qui sont des "losers" dans le sens qu'elles ne peuvent tout simplement pas gagner; elles se sentent trop dérangées et se sentent trop coupables et se sentent trop égoïstes et trop grossières et trop dominantes. Ce type de perdant, ou plutôt, celui-qui-n'ose-pas-gagner n'a pas réellement été étudiée ou suffisamment analysée. Eh bien, si nous devons comprendre le leadership et le fait d'être chef dans une démocratie, nous ferions bien de les étudier et d'en savoir un peu plus sur eux.

Une autre question qui me vient à l'esprit et: alors que dans l'ensemble il est mieux d'avoir un vote pour chaque personne quels que soient les faits en ce qui concerne la supériorité constitutionnelle, ceci n'est clairement pas une bonne idée dans la situation industrielle ordinaire où sous les circonstances concurrentielles, le simple succès pragmatique et la productivité signifient la vie industrielle ou la mort. Que ce soit dans la société socialiste ou capitaliste ou communiste ou fasciste cela ne devrait réellement faire aucune différence de ce point de vue. Une usine donnée est supposée produire un bon travail ou elle connaîtra l'échec aussi longtemps qu'elle est dans un marché libre et ouvert et concurrentiel. De ce fait, la supériorité factuelle doit tout simplement être recherchée. Dans ce domaine, les personnes ne sont clairement pas interchangeables et n'ont absolument pas un vote par personne ou tout du moins de devraient pas l'avoir. La seule circonstance dans laquelle je peux penser que ceci pourrait être permis serait une suppression de la concurrence ou un genre de situation protégée comme celle qui existe en Espagne maintenant, où une usine peut être absolument inefficace, et puisqu'il n'y a pas de concurrence cela ne n'a pas d'importance. Aussi longtemps qu'il y a une situation de libre choix dans le monde, ou de concurrence ouverte comme il y a dans le marché commun maintenant, il existera la nécessité factuelle de découvrir les managers et employés factuellement supérieurs, tout comme il existera la nécessité factuelle et objective de faire les choses de la meilleure façon possible. Ceux qui font les choses de la meilleure façon possible sont

ceux qui domineront l'ensemble du marché pour les automobiles ou les radios ou quoi que ce soit d'autre et les autres mourront simplement économiquement.

En ce qui concerne la personne aggrigente, la question est alors, combien d'estime de soi ou de supériorité ouvertement admise ou d'arrogance ou de vantardise ou d'égoïsme sain devrions nous permettre à une telle personne d'avoir? Dans notre société, aux États-Unis, la supériorité est certainement d'habitude cachée. Personne ne se promène en racontant combien il est supérieur. Ceci ne se fait tout simplement pas, mais le fait demeure que la science psychologique progressant, nous en savons de plus en plus sur nous-mêmes et d'une façon tout à fait objective, je connais mon Q.I., et je connais mes résultats aux tests de personnalité et ce que dit le Rorschach etc., et alors qu'il m'est permis de dire en public ce que sont mes faiblesses, il n'est certainement pas permis de dire ce que sont mes supériorités. Je dois avouer que ceci constitue une réelle faiblesse dans la société, en ce qui concerne les managers et les chefs. Nous arrangeons les choses d'une façon telle que le chef ou le leader ou le général ou la personne qui connaît le succès tend à être placée sur la défensive. Mais devrait-il en être ainsi dans une société idéale et parfaitement mobile dans laquelle la crème monte à la surface, et à l'inverse ce qui monte à la surface est donc de la crème?

Cela me rappelle mes Indiens Blackfoot où la corrélation entre la richesse et la compétence, l'intelligence etc. était presque parfaite. La richesse était là-bas une très bonne indication de la capacité. Dans la société idéale ceci se produirait certainement. Le succès et la richesse de toute sorte et le statut seraient alors parfaitement corrélés avec la capacité réelle et la compétence et les talents. En fait c'est la manière dont nous pourrions définir une bonne société si nous le voulions, une société dans laquelle tous ceux qui sont au sommet méritent de s'y trouver; ou ceux qui ont été élus à des postes élevés étaient les meilleures personnes possibles dans la société; et ceux qui étaient les meilleurs personnes dans la société étaient nécessairement élus à des postes élevés, etc. Par exemple, aux États-Unis nous avons un soin particulier de ne pas nous montrer ostentatoires. Mais ceci est certainement très différent des Indiens Blackfoot qui étaient très vantards, pas nécessairement dans notre sens négatif, mais précisément dans le même esprit dans lequel nous plaçons des titres après nos noms, simplement comme un signe d'accomplissement que nous avons le droit de montrer.

Les Indiens des plaines gagnaient généralement le droit de porter une plume d'aigle dans leur parure de guerre à chaque coup qu'ils réussissaient ou à chaque succès qu'ils obtenaient. Nous avons toutes sortes de situation du même genre, particulièrement dans l'armée où les médailles sont placées sur la poitrine pour montrer combien nous sommes bons ou le petit ruban rouge en France qui veut dire que vous êtes un membre de l'académie ou Phi Beta Kappa qui veut dire combien vous étiez un bon étudiant, etc., etc. Je suppose que ce genre de vantardise innocente, d'exhibitionnisme a des racines profondes dans la nature humaine équivalent mais la permettre peut-être même encouragée.

Toutes ces considérations soulèvent la question que j'ai soulevée dans d'autres contextes de la relation du leader ou du chef aux personnes à qui il peut devoir donner des ordres, ou qu'il peut devoir renvoyer ou punir. Ici encore, je pense qu'il vaut mieux que nous soyons réalistes, la vérité est que notre attitude envers n'importe qui ayant du pouvoir sur nous, même si c'est le pouvoir le plus bénéfique, est un peu différent de notre attitude envers ceux qui sont nos égaux, c-a-d ceux qui n'ont pas de pouvoir sur nous. Ceci a trait au management participatif, au management démocratique, aux relations interpersonnelles dans la situation industrielle. Il serait peut-être mieux dans certaines situations, peut-être dans de nombreuses situations, que le manager ou le chef, tel que c'est maintenant le cas pour le général dans l'armée, restent dans une certaine isolation et maintiennent une certaine distance et objectivité et détachement par rapport aux personnes qu'ils peuvent avoir à discipliner, exactement comme c'est le cas alors que nous reconnaissons maintenant que les thérapeutes ne devraient pas se placer dans une relation de reconnaissance ou de punition envers le patient; par exemple, le psychothérapeute ne peut pas être un enseignant et donner des points à ses patients, parce que ceci détruirait la fonction thérapeutique.

Je voudrais aussi affirmer ici encore que le leader dans de nombreuses situations ne devrait *pas* être aussi expressif et ouvert en ce qui le concerne que d'autres personnes sont autorisées ou même encouragées à l'être. Je pense ici encore à l'exemple du capitaine du vaisseau qui est en danger, ou au chirurgien ou au général dans l'armée qui peut entretenir toutes sortes de sombres pressentiments et de peur etc. mais qui a intérêt à garder le silence plutôt que d'exprimer librement son anxiété. Il en est ainsi du simple fait qu'une

expressivité ouverte serait dysfonctionnelle en tendant à dissoudre le moral de l'organisation, à détruire la confiance, etc. il faudrait peut-être ajouter aux exigences de l'exercice général de la fonction de chef qu'il devrait avoir le pouvoir et la capacité de rester silencieux et de ne pas exprimer quoi que ce soit de dysfonctionnel pour le groupe, mais qu'il doit plutôt porter sur ses épaules la responsabilité ou le souci et l'anxiété et la tension qui puissent être nécessaires. S'assurer ici qu'il n'y ait pas de confusion entre l'ouverture et le sens de l'écoute. Certainement, une caractéristique de n'importe quel bon manager ou leader et qu'il soit capable de savoir ce qui se passe. Il doit donc avoir ses oreilles ouvertes et être capable d'assimiler ou de recevoir de l'information. Il en est de même pour ses yeux; il devrait être capable de voir clairement. Ceci est différent de l'ouverture dans le sens de parler et de se révéler et de révéler ses expériences internes.) L'un des avantages d'être leader est que l'on peut choisir ses propres façons. Ceci implique que le chef est quelqu'un qui a particulièrement besoin d'avoir ses propres façons et d'en dériver un plaisir particulier. Puis, en supposant que le E-leader apprécie et nourrit les B-valeurs, avoir sa façon à soi veut dire la capacité, le pouvoir de redresser les choses qui en ont besoin dans le monde, et d'en dériver un plaisir personnel conséquent. Si je dois être un E-chef, il vaut mieux que je dérive un plaisir particulier du fait de faire mon travail ou de voir un bon travail être produit, de former une organisation bonne et efficace et harmonieuse, de produire un produit particulièrement bon, et ainsi de suite. Ceci est un genre d'instinct de travail bien fait à un niveau élevé qu'il vaut mieux prendre au sérieux dans le futur.

Une autre chose impliquée dans cette situation idéale est qu'alors il serait mieux pour le E-chef d'être ce que Fromm appelle sagement égoïste. Nous pouvons supposer que s'il suit ses propres impulsions, fait ce qui lui plaît le plus et ce qu'il tend instinctivement à faire, se débarrasse de ce qui l'irrite le plus, essaye de se faire plaisir et de dériver du plaisir en ce gratifiant lui-même, alors ceci est exactement ce qui est bon pour le monde. (Parce que ce qui lui plaît le plus est d'améliorer le monde, et ce qui l'irrite le plus est de voir les E-valeurs détruites. Voici encore ici un superbe exemple de synergie. Il peut démontrer en se permettant à lui-même d'être parfaitement égoïste et parce que peut-être nous lui souhaitons ou nous le poussons à être parfaitement égoïste, et en suivant ses propres impulsions en ce qui concerne ce qu'il s'agit de faire, que c'est exactement la meilleure façon de faire un monde meilleur.

Une autre façon de mettre ce concept du E-leader en trois dimensions est la suivante: supposez qu'une entreprise soit sous forme d'une coopérative rassemblant, disons, 300 personnes, quels principes de management ces personnes choisiraient-elles pour le long terme, c-a-d qu'est-ce qui représenterait leurs divers intérêts. Supposons qu'ils soient intelligents et en raisonnablement bonne santé. Je pense qu'il pourrait être démontré qu'ils parviendraient inévitablement à des principes de management éclairés; qu'ils embaucheraient ou éliraient nécessairement un leader de type E (si tant est qu'ils aient besoin d'un leader); qu'ils auraient besoin de devenir des suiveurs de type E; et qu'ils auraient besoin d'introjecter les directives et les objectifs de l'usine, à la poursuite de tous leurs intérêts parfaitement égoïstes, aussi bien en termes de productivité -- de l'usine, du profit, de la bonne organisation croissante -- d'une part, et d'autre part, en termes de toutes les questions de développement personnel, de croissance, d'auto actualisation, d'un endroit agréable ou travailler, etc. tous ces choses dans la situation idéale devrait être théoriquement synergiques.

Ce groupe de 300 personnes ne voudrait certainement pas voir l'usine fermer. Eh bien, la meilleure façon de ne pas voir l'usine fermer est d'avoir les meilleurs management possible et organisation sociale possible et croissance personnelle etc. etc. etc.. Toute découle ici d'une façon logique et ordonnée. Il serait en tout cas manifestement hautement désirable, particulièrement si chacune de ces 300 personnes était un général, de voter, je suis sûr, pour établir les conditions dans lesquelles ils pourraient apprécier leur travail, c'est-à-dire, dans lesquelles ils pourraient apprécier la vie, apprécier leur vie. Souligner que ce qui est bien avec toute cette nouvelle question du management est le fait que de quelque au point qu'on parte, que l'on parte du point de vue de ce qui est mieux pour le développement personnel des individus ou de ce qui est mieux pour produire un profit et produire de bons produits, les résultats semblent être presque exactement les mêmes -- ce qui est bon pour le développement personnel est aussi bon pour produire de bonnes automobiles, tout du moins à long terme. Et ce qui est bon pour produire de bonnes automobiles sur le long terme, et pour avoir une bonne usine qui fonctionne et qui existera sur le long terme, il s'avère alors que ceci est bon pour le développement personnel des employés.

Ma citation de l'ouvrage de Tannenbaum⁴ sur le leadership en page 74: "les managers diffèrent considérablement par la quantité de confiance qu'ils ont généralement dans les autres personnes et ceci s'étend aux employés particuliers qu'ils supervisent à un moment donné." Cet accent mis sur "confiance" me rappelle ici encore le contraste entre la nouvelle piété et les nouveaux dogmes de management démocratique qui peuvent être opposés au réalisme et au diagnostic véridique des réalités de la situation. Dans ce passage Tannenbaum poursuit en soulignant que la question de la confiance chez les personnes varie certainement en tant que trait de caractère d'un manager à l'autre, mais que la question réaliste est aussi posée de "qui est le plus qualifié pour traiter ce problème." Il est quelquefois réaliste d'avoir confiance; il est quelquefois irréaliste d'avoir confiance. Avoir confiance dans les psychopathes ou les paranoïaques est une chose stupide. Tout dogme qui affirme que nous devons avoir confiance dans chacun est probablement irréaliste.

Sur la même page la question est soulevée des différences du trait de caractère de la directivité. "Certains managers semble fonctionner plus confortablement et naturellement comme des leaders hautement directifs. Résoudre des problèmes et émettre des ordres leur vient naturellement. D'autres managers semblent opérer plus confortablement dans un rôle d'équipe, où ils partagent continuellement nombreuses de leurs fonctions avec leurs subordonnés." Non seulement ceci est une variable en caractérologie; c'est aussi une variable en situations. Certaines situations requièrent un leader hautement directif comme le capitaine de vaisseau ou le commandant d'un groupe armé ou d'un sous-marin; il y a d'autres situations qui requièrent réalistiquement le membre d'équipe. C'est-à-dire, nous devons accepter ses deux variables comme des réalités et alors essayer d'ajuster le meilleur manager à la meilleure situation. Mais *certainement* nous devons être particulièrement attentifs à ne pas tomber dans le piège de considérer le leader hautement directif comme non démocratique. Certaines personnes sont ainsi constituées et la chose à faire est de la comprendre et de l'accepter autant qu'il est possible et d'en faire l'utilisation la plus profitable dans la situation la plus profitable. Le danger est ici encore le dogme.

Je pense que nous devrions ajouter un élément qui n'a pas encore été discuté ou pas suffisamment souligné dans la composition psychologique du leader hautement directif: c'est à dire, une motivation Gestalt plus forte. Il est plus irrité que d'autres personnes par le manque de propreté, le manque d'ordre, le manque d'achèvement esthétique, le manque de complétude, etc. c'est le genre de personne qui a tout simplement *besoin* de redresser le tableau de travers sur le mur. Ça l'ennuie tout simplement plus que ça n'ennuie d'autres personnes. C'est la personne qui a besoin de parfaire l'environnement plus que d'autres personnes et pour lui, de disposer du pouvoir pour le faire est une chose merveilleuse. En fait, ce peut-être la plus grande récompense au le fait d'avoir le pouvoir. Une telle personne peut avoir la volonté de s'affronter à tous les ennuis, responsabilités, irritations, et auto-privations de pouvoir simplement afin de retenir dans ses propres mains le pouvoir de se débarrasser des incomplétudes irritantes, du manque de propreté, du manque de finition, et autres.

Ce genre de choses devrait compléter les discussions habituelles qui semblent se focaliser plus sur la question des attributions constitutionnelles, avec ses tendances à la dominance. Même en ce qui concerne la dominance, le tableau n'a pas été suffisamment bien tracé par les étudiants de la théorie du leadership. Ils semblent ne pas être informés de la grande quantité de travaux qui ont été réalisés avec des animaux et particulièrement avec des singes. Il (me) semble y avoir peu de doute selon l'ensemble de ce matériau que la dominance a aussi, parmi d'autres déterminants, un déterminant constitutionnel. C'est-à-dire, nous pouvons supposer que les personnes sont nées différemment en ce qui concerne les qualités ou les besoins d'avoir le contrôle, ou les besoins de céder, le besoin d'être passif ou d'être actif, la propension à la colère ou à la fuite, etc.. Ils devraient également ajouter la nouvelle information physiologique sur la différence entre l'adrénaline ou la noradrénaline. Ce facteur seul, probablement héréditaire, est suffisant pour rendre compte d'une bonne partie de la variation personnelle de la tendance à faire face ou à fuir, à être actif ou être passif (9, 12, 19, 28, 78).

Et cependant je ne veux pas perdre parmi la complexité et la multitude de variables qui ont une influence dans une discussion sur le leadership, la variable négligée ou la variable peut-être effrayante, de la supériorité biologique générale, ou de l'aggrandise générale. Le leader dans toutes les situations ramenées à la moyenne tend à être supérieur dans toutes les caractéristiques désirables. Tout ceci est bien

comme cela devrait être. En accord avec nos exigences objectives de la réalité, le leader devrait être plus efficace, plus capable, plus talentueux que le suiveur. Cela est tout simplement plus pragmatique, et cela assurera plus probablement le succès final. Tannenbaum⁵ souligne très correctement la perceptivité qui est désirable chez le leader à succès. (Manifestement, un leader qui est aveugle ou qui n'est pas ouvert à l'information ne peut pas apprécier correctement la situation et a plus de chances de connaître l'échec.) Mais cette perceptivité supérieure, cette plus grande capacité de E-cognition est en corrélation avec la santé psychologique; ce qui veut dire ici encore que la santé psychologique est corrélée avec le leadership à succès.