

Le boss très supérieur

Les exigences objectives de la situation ou du problème particulier devraient être les principaux déterminants de la politique de leadership et de la politique de followership.

Il y a une situation réaliste particulière qui se produit quelquefois, et qui nous met tous -- personnes démocratiques -- très mal à l'aise: une grande supériorité factuelle d'une personne particulière par rapport à ses collègues. Ceci tend à brouiller toute la question de l'exigence de la situation, et du genre de leadership qui devrait prévaloir. Par exemple, la discussion et le style de management participatif est manifestement moins possible, ou tout du moins plus coûteux, dans une situation où cinq personnes avec un Q.I. de 120 font équipe avec un leaders au Q.I. de 160. Pour échanger, pour permettre aux personnes de découvrir les choses par elles-mêmes, pour laisser les personnes participer lentement et progresser à leur rythme vers une bonne solution aux problèmes -- tout ceci est beaucoup plus difficile dans cette situation que dans une situation plus moyenne. Ce qui est certain, c'est que la personne supérieure deviendra probablement extrêmement impatiente et irritable dans une telle situation, que la tension imposée à son corps sera probablement bien plus grande du fait de la nécessité de se contrôler et d'inhiber ces impulsions. Il peut voir facilement et rapidement la vérité vers laquelle tous les autres s'acheminent lentement et le fait de se taire peut constituer une véritable torture physique.

Une autre difficulté est qu'à un niveau ou un autre de la conscience, tout le monde perçoit cet écart de Q.I. La tendance s'installe alors pour les moins intelligents de céder graduellement à l'habitude d'attendre que le plus intelligent fournisse la solution. C'est à dire, ils deviennent moins aptes à travailler dur parce que le travail n'a pas de sens ou d'utilité. Pourquoi devraient-ils transpirer pendant trois jours pour progresser vers la solution à un problème particulier quand ils savent pendant tout ce temps que le supérieur peut voir la solution en trois minutes? La tendance, de ce fait, est pour tous les autres de devenir plus passifs. Par opposition ils peuvent percevoir qu'ils sont moins capables qu'il ne le sont vraiment, plus stupides qu'il ne le sont vraiment, etc.

En sus de ces conséquences directes, l'hostilité et le ressentiment se développeront presque certainement au niveau inconscient. Moins chacun est conscient de la situation actuelle, plus il est probable qu'il se développe de contre-ressentiment. La personne à qui il devient possible un niveau profond de se sentir stupide se sentira facilement la cible de la malveillance, c-a-d il pense que l'autre personne essaye de le faire se sentir stupide, et alors il devient hostile à et se met en colère pour défendre son estime de soi. Je prédirais que plus chacun est conscient de cette situation, plus il a d'éclairages dessus, moins ce contre-ressentiment et cette contre-hostilité pourront être, tout du moins chez les personnes décentes. Il y aurait alors moins de nécessité de répression et de mécanismes de défense pour protéger cette estime de soi.

Une autre variable dans cette situation serait alors le temps et la plage de temps. Manifestement, lorsque des décisions rapides sont requises, le supérieur doit prendre ses décisions vite et d'une manière directive, autoritaire, et sans trop de discussion. Des ordres doivent être donnés, sans explication si nécessaire. D'un autre côté, si la situation a une plage de temps longue, comme dans le fait de construire une entreprise qui a besoin de durer cinquante ou cent ans, et particulièrement si elle a besoin d'être suffisamment stable pour survivre à la disparition du supérieur, alors plus sont requis une grande patience et un management participatif, plus d'explications, plus de mise à disposition des faits, plus de discussion des faits, et un accord sur les conclusions. Ceci est la seule façon de former de bons managers et de bons leaders sur le long terme. Je suppose qu'il peut y avoir un certain contraste ici entre les buts principaux du bon management. Le simple but de production et de profit presserait le manager vers plus d'autoritarisme; le but consistant à développer la personnalité et donc à développer des managers qu'il est possible de promouvoir et les successeurs presseraient le manager vers plus de discussion et de management participatif et l'éloigneraient du leadership directif et autoritaire. Ceci est ici encore un peu comme de dire que les politiques idéales de management sont meilleures sous de bonnes conditions dans un monde bon pour le management de bonnes personnes. Si nous avons un monde paisible, unifié, dans lequel il n'y aurait aucune

des urgences présentes et dans lequel nous pourrions travailler patiemment à l'amélioration des hommes, alors le management plus participatif serait plus souhaitable, même dans cette condition très particulière de supériorité admise.

La même chose peut être dite dans les grandes lignes de la supériorité admise de certains traits de personnalité, particulièrement de la force de l'ego, que pour le moment je pourrais définir comme la capacité au-dessus de la moyenne de tolérer d'anxiété, la dépression, et la colère. Si le chef est beaucoup plus fort sur ce trait que ses collègues managers, alors nous pourrions probablement travailler dans une situation similaire comme avec le Q.I. manifestement élevé. Un tel manager prendra toutes sortes de choses sur ses épaules sans explication, sans participation, simplement parce qu'il reconnaît qu'il est plus capable de traiter le problème que n'importe lequel des autres.

(Je pense que je pourrais utiliser ici mon analyse des leaders paranoïaques. La question était de comprendre pourquoi les personnes manifestement marginales comme Hitler ou Staline ou le sénateur McCarthy ou certains des Birchers ou des personnes de ce genre peuvent rassembler tant de suiveurs. Il semblait clair que l'une des raisons pour lesquelles ils le pouvaient était parce qu'ils étaient si décisifs, si sûrs d'eux, si inébranlables, si catégoriques sur ce qu'ils voulaient et ce qu'ils ne voulaient pas, si clairs sur le bien et le mal, etc. Dans une nation dans laquelle la plupart des personnes n'ont pas d'identité, ou de vrai moi, dans lesquelles ils sont totalement confus en ce qui concerne le bien et le mal, ce qui est juste et injuste, dans laquelle ils sont essentiellement incertains de ce qu'ils veulent et de ce qu'ils ne veulent pas, alors il devient tentant d'admirer et de succomber et de reconnaître du leadership à une personne qui semble savoir clairement ce qu'elle veut. Comme le leader démocratique, la personne non autoritaire en général tend à être marquée par la tolérance et par l'admission de l'ignorance, par l'admission qu'il ne sait pas tout, quelquefois le paranoïaque autoritaire peut sembler très attirant pour les personnes moins éduquées et supprimer toute anxiété chez les suiveurs. Citer ici la section du Grand Inquisiteur dans *Les Frères Karamazoff* de Dostoïevski. Citer ici aussi la personne "dirigée vers les autres" de David Riesman. Egalement la personnalité robot de Fromm. Ceci est manifestement une variable pertinente dans toute discussion sur tout type de leadership dans n'importe quelle situation.)

La personne qui est capable d'être décisive, qui est capable de prendre une décision puis de s'y tenir, qui est capable de savoir spécifiquement ce qu'elle veut, qui sait qu'elle aime ceci et n'aime pas cela est qu'il n'y a aucun doute, qui est moins tentée d'être changeante, qui est plus facilement prédictible, sur qui on peut compter, qui est moins influençable, moins ébranlée par la contradiction -- une telle personne sera d'habitude plus probablement choisie par les autres comme leader. Je pense que ceci est une des raisons pour lesquelles des personnes obsessionnelles sont plus aptes à être choisies pour des situations administratives ou de direction ou de leadership. Elles sont tout simplement plus prévisibles, plus assurées en ce qui concerne ce qu'elles aiment et ce qu'elles n'aiment pas, moins changeantes, etc. Le fait que ceci puisse être pour des raisons pathologiques n'est pas nécessairement visible pour la personne psychologiquement peu sophistiquée.

Je peux citer ici aussi McGregor¹, page 139, sa section qui est intitulée "Baisse de Confiance" et qui ressemble beaucoup au passage de Tannenbaum: "Considérez un manager qui a pour les gens relativement peu d'estime. Il se considère comme un membre d'une élite réduite, doté de capacités inhabituelles et le gros de la race humaine comme plutôt limité." Mais je pose alors la contre-question, supposez qu'il soit en fait doté de capacités inhabituelles? Supposez qu'il soit en fait un membre d'une petite élite? Supposez qu'il soit exceptionnellement supérieur sur certains points? McGregor ne prend pas ceci suffisamment en compte comme une réelle possibilité. Je dois souligner à McGregor qu'une telle perception réaliste d'une supériorité inhabituelle peut être absolument compatible avec la validité de la Théorie Y. Le manager largement supérieur peut en fait être d'accord avec McGregor sur le fait d'avoir une haute opinion de l'intelligence et de la capacité de l'être humain moyen. Page 140:

Il voit la plupart des êtres humains comme ayant une réelle capacité à croître et à se développer, pour l'acceptation de la responsabilité, pour l'accomplissement créatif. Il considère ces subordonnés comme de réels atouts pour l'aider à remplir ses responsabilités, et il est soucieux de créer des conditions qui l'aident à réaliser ces actifs. Il ne pense pas que les personnes en général sont stupides, paresseuses,

irresponsables, malhonnêtes, ou antagonistes. Il est conscient qu'il existe de telles personnes, mais il s'attend à ne les rencontrer que rarement. En bref, il adhère à la Théorie "Y".

Mais le manager manifestement supérieur peut être absolument d'accord avec tout ceci est pourtant reconnaître les faits d'une situation inhabituelle. Je pense que l'ensemble de cette discussion de la Théorie X et de la Théorie Y peut-être un peu clarifiée de cette façon. (Au passage, je devrais aussi mentionner que ceci n'est plus une théorie mais bien plutôt un fait. Il y a une évidence empirique pour supporter la Théorie Y pour la plupart des citoyens américains, et il y a une évidence empirique pour infirmer la Théorie X pour la plupart des citoyens américains. Elle peut être pratiquement appelée "Fait X" et "Fait Y".)

Je suis intéressé par le fait que McGregor utilise encore page 145 des termes managériaux et de leadership qui sont particulièrement inappropriés pour l'approche "Théorie Y". Par exemple, il parle des relations supérieurs-subordonnés. Il parle du principe d'autorité, de la chaîne de commandement, et ainsi de suite. Manifestement, ces mots ne s'appliquent pas très bien aux E-leaders et aux E-suiveurs, pas plus qu'ils ne s'appliqueraient à une équipe de basket réellement bien intégrée, par exemple. Nous ferions mieux de trouver de meilleurs mots (qui n'existent pas encore) pour décrire le type d'autorité, de leadership, etc. dans la B-psychologie, en n'utilisant pas les mots qui sont notre héritage d'une situation autoritaire qui était considérée comme le seul type de situation de leadership. (Cette conclusion est suggérée par le manque de mots pour décrire la B-psychologie de leadership à et de followership.)

Une conclusion à laquelle je suis arrivé en essayant d'analyser cette situation d'homme fort - chef fort est qu'en fonction du fait que la communication ouverte pourrait difficilement être attendue sous une forme parfaite dans une telle situation, dans une direction ou l'autre -- c'est-à-dire, vers le haut et vers le bas -- alors une technique par laquelle le chef un pourrait traiter cette situation et éviter d'être la force irrésistible, écrasante qu'il a habituellement besoin d'être, est simplement de s'absenter fréquemment des discussions du groupe. Sans aucun doute, s'il est largement supérieur, il inhibera l'ensemble du groupe. S'il veut qu'ils se développent personnellement, s'il veut les cultiver et cultiver leurs capacités, alors, il a tout intérêt à reconnaître qu'ils parleront bien plus librement, être eux-mêmes bien plus librement, s'actualiseront plus librement, lorsqu'il est absent. Ceci est une façon dont il peut faire la preuve de son amour pour eux, de son respect, sa confiance, et son plaisir dans leur auto actualisation.

Cela peut être une perte pour lui de s'absenter de toutes sortes de situation, mais je pense que les faits objectifs l'exigent plutôt fréquemment, tout simplement comme l'une des choses le plus gentilles que peut faire une mère jolie pour ses filles moins attrayantes est de ne pas traîner dans le coin lorsque les garçons sont autour et ne pas être un rappel permanent pour elles de leur propre infériorité. Les parents particulièrement intelligents ou particulièrement créatifs ou particulièrement talentueux devront fréquemment faire la même chose afin de ne pas écraser leurs enfants ou les faire se sentir inférieurs, ou les faire se sentir impuissants et passifs et sans espoir de pouvoir rivaliser avec leurs parents, que ce soit dans leurs capacités de peindre ou d'être beaux ou d'être intelligents ou d'être forts ou de quoi que ce soit d'autre. Les personnes auto-actualisantes ont assez souvent eu des effets malheureux sur leurs enfants. Ceci constitue une démonstration spectaculaire et convaincante de ce point, parce que tout le monde s'attend a priori que les personnes merveilleuses seront des parents merveilleux et que les parents merveilleux feront de merveilleux enfants. Souligner que ce n'est pas si bien que ça pour des enfants d'avoir des parents merveilleux. Ou plutôt le dire de cette façon, que les mauvais parents créent certains problèmes, mais que les parents merveilleux créent aussi certains problèmes qui peuvent être *différents* mais qui n'en sont pas moins des problèmes.

Je pense que je recommanderais aussi à l'homme fort d'être particulièrement attentif aux pièges de la condescendance, c-a-d des discussions bidon, ou des demandes d'avis bidon, ou de la dynamique de groupe bidon. Si l'homme fort connaît la réponse à chaque fois et s'efforce seulement de découvrir une manière sournoise de faire croire au groupe qu'ils l'ont découvert par eux-mêmes, ceci d'habitude ne marchera pas et générera simplement du ressentiment. Ceci est bien entendu un problème extrêmement difficile, un problème profondément humain et existentiel, qui en vérité n'a pas de bonne solution même en théorie. Le fait est qu'une supériorité importante est injuste, imméritée, et que les personnes peuvent en éprouver du ressentiment et en éprouvent du ressentiment et se plaignent d'injustice et du sort inéquitable. Il n'y a pas de réponse à ceci parce que le fait est que le sort *est* inéquitable en donnant à un nouveau-né un bon corps et

Les Curieux [The Looky Loos]

Nous avons été surpris par la quantité de requêtes de la part des dirigeants du monde entier en ce qui concerne les journaux. Nous avons demandé à des collègues, des leaders et des experts en management quelle était leur interprétation de l'intérêt marqué pour un journal à qui avait près de 37 ans d'âge. Un commentaire nous a frappé.

Allan Webber, fondateur et éditeur en chef du magazine *Fast Company* a le mieux résumé cet intérêt lorsqu'il nous a dit: *"c'est vrai que le management aux États-Unis a une tendance à rechercher des solutions rapides et des modes. C'est aussi vrai que nous avons déjà vu cela avec le mouvement socio-technique. Ayant dit tout cela, ceci est toujours et encore la chose plus difficile à faire et à bien faire. Les idées de Maslow méritent être examinées et promues. Toute la technologie du monde ne sert qu'à rendre l'élément humain plus important."*

Dans l'œil de ce cyclone d'intérêt, il semble que deux catégories faisaient surface. Les looky loos (curieux) et les "participants." Les looky loose -- terme inventé par le professeur Dave Hickley de l'université de Nevada à Las Vegas dans son ouvrage *Essai sur la Démocratie* -- sont des non-participants, des personnes qui ne vivent pas la vie. Des gens qui n'ont pas vraiment de passion ou d'engagement pour ces idées. Ils paient leur entrée, écoutent la musique, achètent les catalogues ou les affiches, mais ne saisissent pas vraiment l'essence ou ne participent pas. Les participants s'aventurent dans l'inconnu avec un jeu de valeurs et de croyances qui les guide. Ils contribuent à la cause, qu'ils pleuve ou qu'il vente, dans la popularité ou la critique, en des périodes de prospérité ou d'incertitude. Dans l'art comme dans la démocratie, le progrès repose sur les participants.

Nous avons rencontré une bonne quantité de looky loos et de participants. Ces leaders qui assument les rôles pas tant parce qu'ils y croient vraiment mais parce que "c'est la nouvelle mode," la "chose comme il faut." Ils essayent les idées sans vraiment en saisir l'essence et sans explorer réellement l'ensemble du savoir qui les soutient. Lorsque nous entendons des conversations d'Assemblées Générales qui ressassent des expressions comme "capital humain," "management des ressources intellectuelles," "libérer le potentiel des employés" et d'autres, nous sommes convaincus au-delà de toute réserve que le réexamen de la dimension humaine de l'entreprise et la prochaine grande question. Nous nous demandons combien d'entre nous sommes des looky loos ou des participants.

Nous avons de nombreux modèles pour devenir des "participants." Des personnes comme Warren Bennis, Peter Drucker, Douglas McGregor, Joseph Scanlon, Chris Argyris, W. Edward Deming, Carl Frost, et Abraham Maslow nous ont présenté un ensemble de connaissances et une façon de vivre depuis près de cinquante ans.

Qu'il pleuve ou qu'il vente, ils ont poursuivi leur quête, souvent ridiculisés, qualifiés de naïfs, héros pendant une décennie et doux rêveurs la suivante. Et pourtant, ils ont participé.

La participation exige du courage et de la ténacité et une adhésion aux valeurs qui soulignent l'importance des personnes. Ce n'est pas épouser des valeurs, un projet d'entreprise et une religion d'entreprise tout en exploitant des techniques de stimulation qui ne font rien d'autre que de manipuler les employés. La participation requiert d'altérer fondamentalement le système, de modifier radicalement l'ADN organisationnelle afin que le côté humain puisse fleurir.

Nous croyons que le résultat fondamental de cet élan pour libérer les actifs intellectuels de nos entreprises et organisations prendront la forme de looky loos et de participants. Hélas, n'être qu'un looky loos dans la décennie à venir ne conduira selon nous qu'à l'apathie, au cynisme et à une méfiance discordante des institutions et des organisations mêmes que nous essayons de réinventer.

en donnant à un autre un mauvais cœur ou un mauvais rein ou autre. Je connais pas la moindre bonne solution à cette situation qui demande de l'honnêteté mais dans laquelle l'honnêteté et la vérité doivent nécessairement blesser.

Dans la société idéale, en eupsychie, il semble parfaitement clair que la capacité d'admirer, la capacité de suivre, la capacité de choisir le leader le plus efficace, la capacité de détecter la supériorité

factuelle, toutes celles-ci sont requises afin que celle-là ou *n'importe quelle* autre culture fonctionne, qu'elles doivent toutes coexister avec un minimum d'antagonisme et d'hostilité envers les supérieurs. Cet antagonisme et cette hostilité varient de différentes façons dans la situation de leadership. Ce que j'essaie de dire est qu'elles peuvent être séparées en plusieurs variables. Par exemple, l'une des variables dans notre situation culturelle présente dont les leaders ne semblent pas parler où dont ils ne semblent pas être conscients est celle de l'antagonisme de classe. Les forces armées avaient l'habitude de traiter cette question particulièrement bien parce que les officiers étaient des classes élevées et moyennes et donc des "hommes de bien" et les appelés étaient des classes inférieures et donc n'étaient pas des "hommes de bien." L'antagonisme entre eux et le mépris et la condescendance et tout le reste était considéré comme acquis. Je pense que quelque chose du même genre est probablement encore vrai pour la marine, et l'armée de terre. Je suppose que c'est encore aussi vrai même dans notre société à mobilité ascendante. Il doit être reconnu que dans l'armée et la marine et d'autres grandes organisations ou dans des sociétés totales, un "livre de loi" est nécessaire, peut-être détaillé, tout comme nos constitutions écrites et livres de lois etc. Il en est peut-être ainsi parce que de telles populations sont tellement hétérogènes et tellement peu choisies et incluant une telle proportion de personnes très malades, de personnes très incompetentes, de personnes très psychopathes, de personnes dérangées, de personnes vicieuses, de personnes autoritaires, de personnes immatures, etc., qu'il est nécessaire de faire des règles impersonnelles et de ne pas s'appuyer uniquement sur l'avis des juges individuels, des capitaines, des généraux, et ainsi de suite. Nous devons ici encore souligner la haute sélectivité des T-groupes, des managers "Y", des citoyens américains sélectionnés que vous trouverez dans une industrie qui tourne bien, etc. N'importe quel ensemble de managers raisonnablement intelligents exclura de sa politique de personnel de nombreuses personnes mauvaises ou diminuées ou inadéquates que l'on peut trouver dans l'ensemble d'une société. *Et donc* la Théorie Y, le management éclairé peut fonctionner là où il y a eu une telle sélection de personnel, alors qu'il pourrait ne pas fonctionner dans l'ensemble de la société hétérogènes, non sélectionnés.

Je pense que même dans notre société à mobilité ascendante des différences de classe entre les grands managers et les moins grands peuvent rendre partiellement compte des différences en intérêts, hostilités, contre-hostilités, et ainsi de suite. Il en est de même pour la variable fort/faible, la variable supérieur/inférieur, et la variable dominant/subordonné. Par exemple, je pense qu'il aurait ici un éclairage utile non seulement des données sur les singes sur la dominance et les questions physiologiques et la force constitutionnelle et la faiblesse et sur les supériorités factuelles et les infériorités d'intelligence et de talent et ainsi de suite, mais aussi d'une situation comme celles des prostituées. L'hostilité épouvantable, la haine, le mépris, et ainsi de suite que les prostituées éprouvent pour leurs clients, si c'était complètement expliqué, apporterait j'en suis sûr une lumière considérable sur la situation dans laquelle il y a exploitation d'une personne par une autre, ou au moins dans lesquelles une personne s'imagine être exploitée par une autre.

Un autre facteur constitutionnel à ajouter à ces discussions est celui de l'activité et de la passivité telles que découvert dans les ondes cérébrales, tel que découvert par Fries² chez les nouveau-nés, tel que découvert par les personnes psychosomatiques dans les types à caractère d'ulcère gastrique, et tel que découvert par les endocrinologistes comme l'effet des hormones mâles, par exemple, dans le syndrome de Fröhlich. Ce genre d'évidence établit certainement des différences innées en activité et en passivité, ou en dépendance ou en réceptivité. Ceci bien entendu aurait un effet sur le leadership et le followership. (Ainsi que pour les données de Frunckenstein sur l'adrénaline et la noradrénaline).³

L'ensemble de la politique de développement de management éclairé et de la politique de leadership dépendent en partie du fait que les chefs soient capables de céder le pouvoir à d'autres personnes, de leur permettre d'être libres, et d'apprécier réellement la liberté d'autres personnes et l'auto actualisation d'autres personnes. Ceci est exactement une caractéristique des personnes auto-actualisantes et d'une croissance psychologique saine. Les personnes saines n'ont pas besoin de pouvoir sur d'autres personnes; elles ne l'apprécient pas, elles ne le veulent pas, et elles ne l'utiliseront que lorsqu'il y en a un besoin factuel dans la situation. C'est comme si la transition de la pathologie à la santé supprimait toute nécessité de pouvoir sur d'autres personnes, et changeait simplement automatiquement l'ensemble de la philosophie de management de leadership de ces personnes de la Théorie X vers la Théorie Y, sans même le moindre effort conscient dans ce sens.

Je pense que la façon dont je résumerais mon malaise en ce qui concerne la littérature de management et de leadership, et ma peur d'un nouveau genre de piété aveugle et de dogme serait de déplacer carrément le centre de l'organisation de la théorie de la personne du leader vers les exigences objectives de la situation particulière ou du problème particulier. Ce dernier devrait être le principal déterminant de la politique de leadership et de la politique de followership. La tension devrait porter sur les faits, la connaissance, la compétence, plutôt que sur la communication, la démocratie, les relations humaines, les bons sentiments, et ainsi de suite. Il devrait y avoir plus d'inclinaison face à l'autorité des faits. Pour souligner ceci, il ne s'agit pas ici d'une dichotomie ou d'une contradiction. S'incliner face aux faits, être pragmatique, être réaliste, et ainsi de suite, tout ceci tend à supporter la théorie de management participatif, la Théorie Y., etc., au moins pour autant que la culture soit suffisamment bonne, les personnes impliquées suffisamment saines, et les conditions générales suffisamment bonnes. Tout ceci est cumulé dans un leadership fonctionnel dans lequel tous les traits de personnalité en général sont secondaires aux compétences et aux capacités et aux exigences générales de la situation. De même il devrait y avoir plus d'accent sur la perception de la vérité, sur la cognition créative de la vérité, la cognition créative de nouvelles vérités, du fait d'être juste, d'être capable d'être ferme, têtu et décisif en ce qui concerne les faits; c'est-à-dire, quand les faits disent "oui" et le public dit "non", le bon leader devrait être capable de s'en tenir aux faits malgré l'hostilité du public. Il devrait y avoir un peu plus d'accent sur le savoir et sur l'expérience, sur la réelle supériorité objective, qu'il n'y en a maintenant.

Je ne pense pas que cela constitue un grand problème car je pense que toutes ces personnes seraient d'accord avec moi que ceci est souhaitable et que ceci est simplement une question d'une légère modification d'accent et d'organisation théorique et de communication. Il est possible que je mette plus l'accent sur ceci que les écrivains du terrain parce que je suis ici conscient du fait que les supérieurs réels, factuels, tendent à être tellement détestés aussi bien qu'admirés, qu'ils ont moins de probabilités d'être choisis sur la base d'un vote démocratique. Ceci est un peu comme la situation de Eisenhower et Stevenson ou celui qui était manifestement intellectuellement inférieur a été choisi plutôt que celui qui était manifestement intellectuellement supérieur. Pourquoi en est-il ainsi? Je pense que ma formulation du leadership mettrait un peu plus l'accent sur cette contre-hostilité, ressentiment secret, jalousie secrète, et accepterait d'une façon plus réaliste le fait que l'excellence peut être aimée et admirée, mais aussi haïe et crainte.

Je prends aussi en considération ici les nouvelles données sur l'enfant créatif de Getzels et Jackson⁴ d'une part, et Torrance d'autre part. Il n'y a tout simplement aucune espèce de doute; les enfants créatifs sont persécutés et mal-aimés et réprimés non seulement par ceux de leur âge, mais aussi par leurs enseignants. Nous devons trouver de meilleurs critères pour choisir les leaders que la popularité, et il se peut que si nous déplaçons notre centre d'organisation vers ce que les faits exigent, vers la supériorité factuelle, vers l'autorité de la vérité, vers les exigences de la réalité etc., nous aurons plus de chances en de nommer le meilleur leader d'un point de vue pragmatique, même s'il se trouve qu'il n'est pas aimé, ou qu'il est impopulaire, ou autre.

Je pense que je citerais ici aussi le genre de données que Drevdahl (non publié) a obtenu quand il a choisi vingt psychologues hautement créatifs. Chacun d'entre eux avait eu une enfance relativement malheureuse, ou tout du moins citait un sentiment d'exclusion. Ils étaient probablement tous d'une façon d'une autre rejetés par la société, et je doute qu'aucun d'entre eux aurait jamais gagné de concours de popularité. Et cependant leur supériorité factuelle est dans la plupart des situations hautement désirable. Nous devons apprendre à choisir de telles personnes et à les valoriser même si nous ne les aimons pas ou même si elles nous mettent mal à l'aise ou si elles nous rendent ambivalents, ou si elles nous projettent dans le conflit ou si elles nous font un peu douter de notre propre valeur. Je suppose que cela revient à ce sur quoi je mets tellement l'accent dans mes écrits éclairés, une bonne société est impossible à moins que nous ne développiions la capacité d'admirer la supériorité.