

LC WHITE PAPER SERIES

# MAÎTRISER L'ART DU LEADERSHIP

**Bob Anderson**

*Fondateur, président du conseil d'administration  
et directeur du développement*

LEADERSHIP  
CIRCLE®

# TABLE DES MATIÈRES

<b>MAÎTRISER L'ART DU LEADERSHIP</b>	3
<b>CHANGEMENT DE PARADIGMES</b>	6
<b>TENSION CREATIVE</b>	9
<b>LES DISCIPLINES DU LEADERSHIP</b>	10
DISCIPLINES INTÉRIEURES	10
DISCIPLINES D'ACTION	11
BUT	11
VISION ET ALIGNEMENT	12
CHOIX	13
TRAVAILLER SUR LES OBSTACLES INTERNES	14
L'ÉQUILIBRE RAISON ET INTUITION	15
PENSÉE ET CONCEPTION SYSTÉMIQUES	16
DIALOGUE AUTHENTIQUE ET COURAGE	17
CRÉER DES COMMUNAUTÉS D'APPRENTISSAGE COHÉRENTES	19
<b>CONCLUSION</b>	20
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	20
<b>SUL L'AUTEUR</b>	21

# MAÎTRISER L'ART DU LEADERSHIP

**NDT:** *Lors de la traduction de ce document, les traducteurs ont décidé d'adapter tous les termes appartenant au champ lexical du mot « empowerment » (empowered, empower, disempowered, etc.), en le traduisant par « responsabilisation ». Cette traduction étant imparfaite, nous vous conseillons de garder en tête le concept anglophone du texte original. « L'empowerment articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. Il peut désigner autant un état (être empowered) qu'un processus. » Source: Bacqué Marie-Hélène, Biewener Carole, « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales*, 2013/3 (N° 173), p. 25-32. DOI : 10.3917/idee.173.0025. URL : <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2013-3-page-25.htm>*

À ce stade de l'histoire organisationnelle, nous nous détachons des formes traditionnelles d'organisations bureaucratiques et paternelles au profit d'organisations partenariales où l'apprentissage est collaboratif et où les employés sont hautement engagés. Les bureaucraties paternelles n'avaient pas besoin de personnes responsabilisées, excepté à leur sommet. La nouvelle organisation, cependant, ne se mettra en place que lorsque les personnes, à tous les niveaux, adopteront une philosophie de vie, de travail et de leadership responsabilisée. Dans cet article, je vais plaider en faveur de l'inclusion du développement personnel en tant que composante essentielle de tout effort de changement organisationnel.

Peter Block a déclaré que dans les années 80, les entreprises s'adonnaient à des solutions de facilité face à la nécessité de changer leur culture. En effet, il a remarqué que la plupart des personnes impliquées dans un changement de culture n'étaient pas conscientes de leur propre contribution aux défauts de leur environnement et étaient occupées à accuser les autres. Voyez si cela est vrai en vous demandant « Qui est responsable de la frustration que je ressens au travail ? » Nous abordons la culture comme s'il y avait un « quelque chose » à changer, et ce « quelque chose » n'est jamais nous. La responsabilisation commence lorsque nous nous prenons conscience des « terribles vérités » comme Ralph Stayer (PDG, Johnsonville Sausage Co.) l'a fait : « Je suis le problème, et si quelque chose doit changer ici, c'est moi qui dois faire la plupart des changements ».

La faille majeure dans la construction de la plupart des efforts de changement organisationnels est qu'ils accordent trop peu d'attention aux changements personnels profonds qui sont nécessaires chez les personnes de tous les niveaux. L'hypothèse erronée est que nous pouvons créer la nouvelle culture à partir du niveau de conscience, de pensée et de comportement qui a donné naissance à l'ancienne culture. Lorsque cette erreur fatale n'est pas reconsidérée, les efforts de changement commencent avec une vague d'énergie, de vision et d'activité, mais ils disparaissent lorsque les personnes commencent à attendre que les autres changent en premier et qu'ils leur donnent la permission d'agir selon la nouvelle vision. Cette position de déresponsabilisation empêche tout changement personnel et organisationnel substantiel. Lorsque nous agissons avec cette approche, nous :

- Faisons systématiquement passer notre sécurité politique avant notre vision
- Évitions les conflits en ne soulevant pas les vrais problèmes devant être abordés si l'organisation veut aller de l'avant
- Parlons de « laisser-aller » du contrôle sans jamais examiner les besoins profonds qui nous

poussent à le garder

- Faisons remonter vers le haut les idées de changement (même simples) pour être donné la permission d'avancer dans des domaines qui relèvent de notre autorité, puis n'assumons pas notre responsabilité et nous « les » accusons si la permission nous est refusée, ou pire, si on ne nous répond pas
- Attendons de la direction qu'elle ait toutes les réponses, qu'elle apporte une vision charismatique et qu'elle répare les pots cassés (pour que nous n'ayons pas à le faire)
- Attendons que la culture change, que les informations contradictoires disparaissent et que l'on nous garantisse une réussite sans risque avant de nous investir personnellement dans le changement.

Lorsque ce type de pensée prédomine dans un système, un changement significatif est presque impossible car il n'y a pas suffisamment de leadership individuel pour faire bouger les choses. Il y a leadership lorsque l'un d'entre nous (à n'importe quel niveau) décide que ce qui se passe autour de lui est de sa responsabilité, que le succès de l'entreprise, et de sa vie, est entre ses mains. Nous ne devons attendre personne pour commencer à créer l'avenir que nous voulons. Nous devenons responsabilisés lorsque nous choisissons de créer l'avenir que nous voulons, au milieu de la culture actuelle, et que nous commençons à apprendre ce dont nous avons besoin pour y parvenir.



Je définis la **responsabilisation** comme *le fait d'apprendre à créer, à travers notre travail, ce qui compte le plus dans notre vie. Ce n'est pas quelque chose que nous faisons ou donnons aux autres.* Quand je demande à des personnes ce qu'elles créeraient si elles pouvaient créer quoi que ce soit, elles commencent souvent à décrire leurs aspirations les plus élevées, comme la paix dans le monde, l'amour, les grandes relations, et un travail passionnant et significatif. Pour la plupart d'entre elles, cependant, l'idée de créer ce qu'elles veulent par-dessus tout est trop belle pour être vraie, et

l'idée de créer ce qui compte dans leur vie professionnelle est tout à fait étrangère. Nos statistiques informelles révèlent que seuls 2% d'entre nous resteraient à leur poste actuel si nous gagnions à la loterie. Quelle est la probabilité d'apporter des changements substantiels à la qualité des produits et

services américains en termes d'innovation, de fierté et de volonté à fabriquer des produits de classe mondiale, alors que, chaque jour, 98% d'entre nous préféreraient être ailleurs ? Elle est près de zéro.

Cela prouve à la fois à quel point les organisations sont devenues étouffantes et à quel point la plupart d'entre nous ont perdu leur capacité à créer. Notre méconnaissance du processus créatif nous a amenés à conclure qu'il n'était pas possible de créer les vies et les organisations auxquelles nous aspirons vraiment, minés par notre conviction que le changement fondamental est impossible.

La responsabilisation est un changement de manière de vivre. Nous passons d'un état de réacteur/réactivité à un état de créateur/créativité. Nous passons d'un état où nous sommes poussés et tirés par des forces et des circonstances extérieures à un état où nous sommes l'auteur(trice) de l'avenir que nous voulons et où nous choisissons d'avancer vers cet avenir. La responsabilisation nous évite d'accuser nos supérieurs, la culture, les obstacles et les contraintes. En d'autres termes, nous cessons de rejeter la faute de nos problèmes actuels sur d'autres personnes que nous-mêmes, et nous nous efforçons d'assumer l'entière responsabilité de ce qui se passe. Cela signifie traiter l'entreprise comme si elle nous appartenait. Nous devenons des entrepreneurs au milieu de nos cultures bureaucratiques.

La responsabilisation consiste à rendre notre propre comportement cohérent avec notre vision. Nous devenons un exemple de la façon dont nous voulons que les autres agissent. Cela signifie créer, dans la partie de l'organisation que nous pouvons influencer, une organisation qui, selon nous, peut servir de modèle à la culture et aux performances que nous souhaitons pour l'ensemble. La responsabilisation est une philosophie d'habilitation de l'ensemble, mais elle n'exige pas que l'ensemble se réorganise pour soutenir notre vision et nous offrir un chemin sans risque. La responsabilisation nous incite plutôt à influencer le tout via notre exemple personnel. C'est une philosophie de vision, de courage et d'authenticité. C'est la philosophie du leader.

Si la responsabilisation est la capacité de créer ce qui compte, le **leadership** consiste à *renforcer la capacité collective de création*. À mesure que nous évoluons vers des partenariats responsabilisés et des organisations qui apprennent, le leadership passe du rôle de décideur, de planificateur et d'auteur de la vision à celui d'aide à l'organisation pour apprendre à créer son avenir. En raison de la décentralisation du pouvoir, de plus en plus de personnes se voient confier la responsabilité de création de l'avenir. Par conséquent, à mesure que nous devenons plus autonomes sur le plan organisationnel, nous devons aussi devenir plus responsabilisés sur le plan personnel. Nous devons accroître nos capacités individuelles

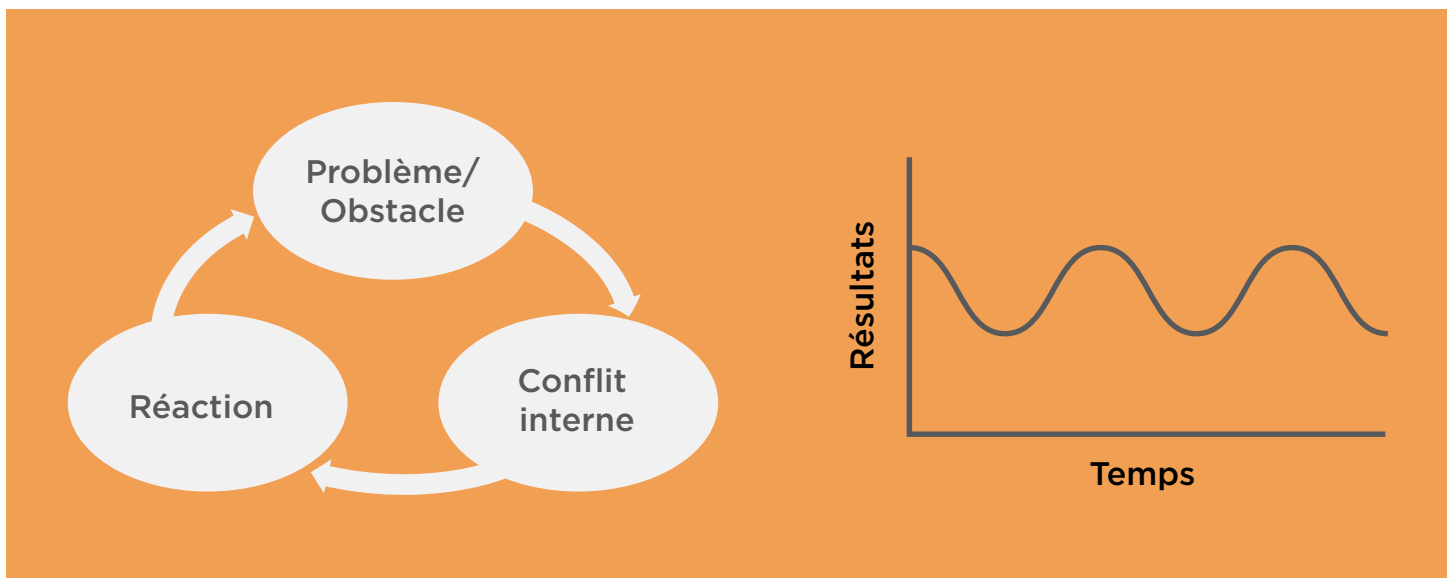


à créer. Si nous ne sommes pas en mesure de développer les capacités de création des autres, toute la stratégie visant leur haut engagement risque d'échouer. Il est difficile d'imaginer des organisations performantes, créatives, innovantes, flexibles et capables de créer les futurs souhaités, si les individus et les équipes ne maîtrisent pas leurs processus créatifs. On ne peut pas avoir l'un sans l'autre. Le développement de cette capacité est le rôle émergent du management.

## CHANGEMENT DE PARADIGMES

Je plaide en faveur d'un changement profond d'esprit et de caractère comme préalable au leadership du futur. Un terme plus populaire pour cela est « changement de paradigme ». J'appelle le paradigme actuel, plus commun, la structure « de réactivité aux problèmes ». Le paradigme plus rare et plus délicat du leadership et de la vie est ce que j'appelle la structure « créatrice de résultats ». À l'avenir, le passage de l'un à l'autre est l'un des principaux changements de paradigme pour le leadership.

Ce changement est si profond qu'il n'y a pas de formule à suivre pour passer de la situation actuelle à celle que nous désirons. Toutefois, nous pouvons décrire notre situation de manière assez détaillée, et nous pouvons également décrire le nouveau modèle de leadership visé.



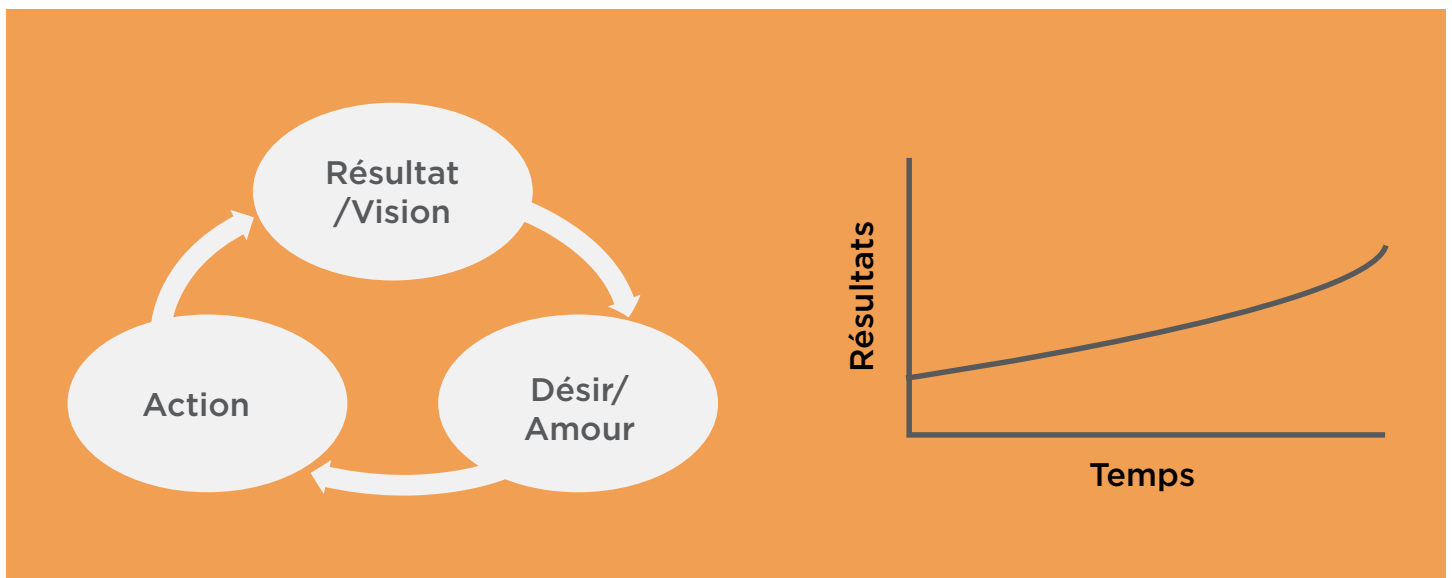
Je considère ces deux états comme des « philosophies de vie » opposées parce que nous les utilisons ou les appliquons très largement dans nos vies. Ces deux philosophies de vie nous servent, mais de manière très différente. La position de réactivité aux problèmes est celle que nous utilisons pour nous protéger du danger et des menaces, et nous utilisons la position de création de résultats lorsque nous voulons donner vie à quelque chose qui nous tient à cœur.

Une caractéristique essentielle de l'attitude réactive est qu'elle vise à éliminer ce dont nous ne voulons pas (problème, obstacles, menaces, anormalité, etc.). Quand cette attitude détermine

notre comportement, nous avons tendance à nous « éloigner » des problèmes et des obstacles (ou, plus vraisemblablement, à nous éloigner des émotions désagréables générées par le problème) afin de les faire disparaître. Notre objectif primordial est le « retour à la normale ». Même les stratégies de résolution de problèmes les plus efficaces sont conçues pour nous débarrasser du problème, nous maintenant en équilibre, de retour au point de départ. Toutefois, le travail du leadership n'est généralement pas le maintien du « normal », mais créer une nouvelle réalité future.

Une autre caractéristique essentielle de cette structure est qu'elle est motivée par la peur. La structure réactive devient particulièrement insidieuse lorsque notre anxiété (notre conflit émotionnel interne) devient notre problème le plus important. Dans ce cas, nous prenons des mesures pour « apaiser » notre anxiété, souvent au détriment de la résolution du vrai problème ou de la construction de notre avenir idéal. Cette structure devient encore plus insidieuse parce qu'elle fonctionne, et le fait qu'elle fonctionne la rend gratifiante. En d'autres termes, nous réagissons au fait de nous sentir mal (soit en passant à l'action, soit en évitant d'agir), ce qui nous fait nous sentir mieux à court terme. Parce que nous avons obtenu ce que nous voulions (nous sentir mieux), nous intensifions le recours continu à cette structure.

Cependant, lorsque notre but premier est de nous sentir mieux, il en résultera très probablement deux effets secondaires indésirables. Premièrement, puisque l'objectif est de rapidement pallier l'anxiété, nous avons tendance à prendre la solution de la facilité plutôt que de résoudre le véritable problème. Cela garantit pratiquement que le problème sera de retour. Deuxièmement, comme les mesures que nous prenons ont été principalement conçues pour soulager notre anxiété, l'énergie motivant ces mesures disparaît au fur et à mesure que nous réussissons. Une fois l'anxiété partie, la raison d'agir s'en va aussi. Par conséquent nous cessons d'agir, et le problème revient.



Pouvez-vous trouver un problème personnel ou organisationnel rencontré hier, vu aujourd'hui et attendu demain (malgré la mise en place de solutions passée, actuelle et future) ? Il se peut même que l'on ait l'impression que plus on essaye de le résoudre, plus il revient ! Je suis persuadé que si c'est le cas pour vous, cela signifie que la structure réactive contrôle votre comportement personnel ou organisationnel. En termes systémiques, cela veut dire que vous êtes dans « l'oscillation », un schéma de comportement qui est une conséquence naturelle de cette structure.

Tout comme le schéma de l'oscillation du comportement vous est sans doute familier, vous devez sûrement connaître ses alternatives. Avez-vous déjà réussi à obtenir un résultat important dans votre vie professionnelle ou personnelle, simplement parce qu'il comptait ? Quelque chose qui s'est avéré être à peu près ce que vous aviez imaginé, quelque chose que vous pouvez maintenant regarder avec fierté ? Chacun et chacune a une tendance naturelle à la création de résultats qui comptent, à donner naissance à quelque chose qui n'avait jamais existé auparavant et à créer un avenir correspondant à nos aspirations et à nos valeurs.

La philosophie de vie créatrice de résultats est axée sur les résultats envisagés. Cette structure est alimentée par un ensemble d'émotions variées : pour celles-ci, l'amour n'est pas un mot trop fort. Le modèle de comportement qui en résulte est caractérisé par la croissance plutôt que par l'oscillation. Il devient alors possible d'obtenir de plus en plus de résultats, encore et encore. Pourquoi cela ? Parce que nous agissons par envie ou par amour des résultats désirés.

Ensuite, lorsque nous voyons ces résultats se concrétiser, notre motivation pour poursuivre ces résultats augmente encore. Cela ne veut pas dire que vous n'éprouvez pas d'anxiété ou n'avez pas de problèmes lors de leur poursuite, c'est bien le cas. Cependant, nous en prenons conscience et les comprenons, tout en continuant d'agir en fonction de ce qui nous permet d'atteindre la vision. Dans cette structure, nous expérimentons ce que les théoriciens des systèmes appellent la croissance durable. Au cours du procédé, nous sommes beaucoup plus susceptibles de mettre au point des solutions systémiques à long terme pour répondre au désordre dans lequel nous nous trouvons parfois. En fait, c'est ce que nous attendons naturellement d'une structure orientée vers la vision.

J'ai introduit cet article en définissant la **responsabilisation** comme la capacité à créer ce qui compte le plus dans notre vie à travers notre travail. J'ai aussi suggéré que le **leadership** implique de cultiver cette capacité chez les autres et dans l'ensemble de l'organisation. Je place clairement le leadership dans l'orientation créatrice de résultats. En combinant ces deux définitions, je définis le **leadership responsabilisé** comme une *philosophie de vivre qui consiste à continuellement concentrer son attention et son dévouement sur un avenir souhaité et, au milieu de la situation actuelle, à travailler en coopération avec les autres pour prendre des mesures qui permettent, au fil du temps, de concrétiser cette vision partagée.*

Le leadership est une philosophie, une façon différente d'aborder la vie. Il est orienté vers une vision et est animé par la passion et l'engagement. Il s'agit, comme nous le verrons plus tard, d'un niveau supérieur de développement de la personnalité. Souvent, les plus grands leaders possèdent les plus hautes qualités et valeurs humaines. Ce qui les distingue en tant que leader va bien au-delà de leurs compétences techniques, de leur connaissance du marché et de leurs compétences en matière de gestion. Ce sont des créateurs. Ils se créent eux-mêmes en incarnant leur véritable nature, en faisant le travail qu'ils aiment le plus et en créant des futurs dignes de leur propre engagement et de l'engagement total des autres.



Les leaders, en particulier ceux de l'avenir, sont des partenaires. Ils créent une vision commune et travaillent en coopération avec les autres pour concrétiser cette vision. Plus que cela, ils sont les principaux contributeurs au développement des autres et du système. Leur objectif est d'aider les autres à apprendre le fonctionnement de la création et d'encourager le renouvellement continu du système organisationnel afin qu'il soutienne mieux la création et la collaboration.

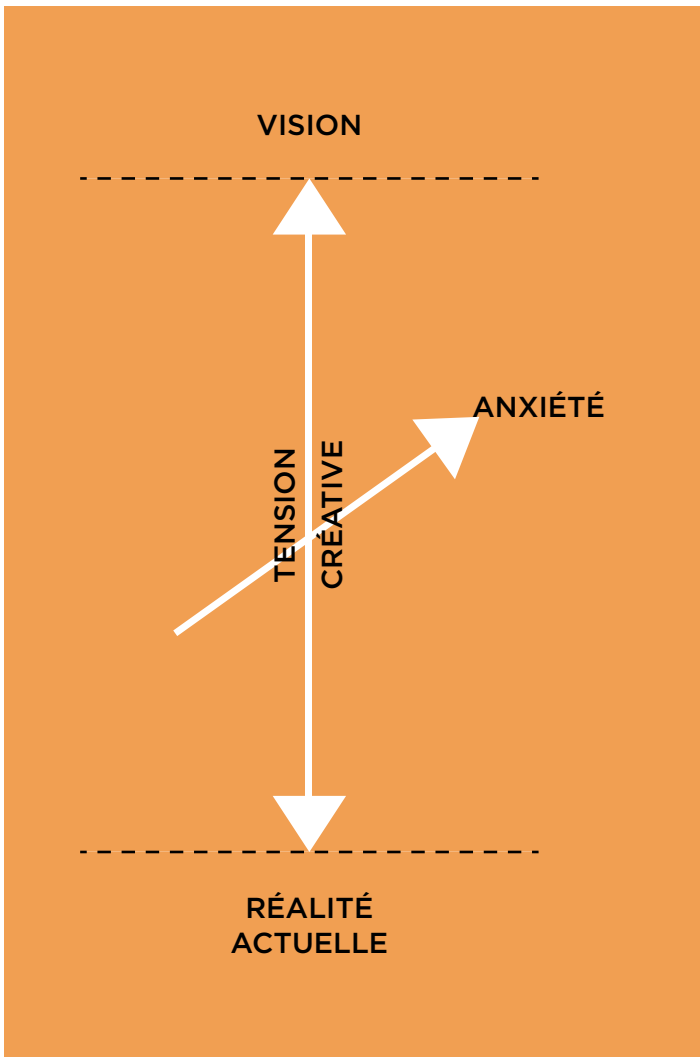
## TENSION CRÉATIVE

J'ai dit que la philosophie de vie créatrice de résultats est la base d'un véritable leadership, qu'elle peut être considérée comme un nouveau paradigme profond du comportement personnel et organisationnel, et qu'elle représente une structure qui tend naturellement à produire les résultats que nous voulons, plutôt que de nous ramener à notre point de départ. J'aimerais maintenant explorer cette structure.

En décrivant la philosophie créatrice de résultats, j'ai mentionné la conscience des résultats que nous voulons obtenir. J'appelle cette image du résultat visé notre « vision », et j'expliquerai plus loin dans cet article ce qu'est une vision et comment en obtenir une. Pour l'instant, il suffit de savoir que pour créer un résultat, vous devez avoir une idée de ce résultat dans votre esprit. Cette idée doit être suffisamment claire afin de pouvoir reconnaître le résultat s'il est effectivement obtenu.

(Si cela vous semble trop simple ou simpliste, souvenez-vous que dans la philosophie de réaction aux problèmes, nous agissons sans autre résultat en tête que d'être sans problème ou libre d'obstacle.) Cette vision des résultats que vous voulez créer est une composante clé au cœur du leadership.

Une deuxième composante de cette structure découle naturellement de la première. En effet, avant de pouvoir agir pour obtenir le résultat souhaité, il faut être conscient de ce avec quoi il faut travailler. Avant de pouvoir agir pour obtenir le résultat souhaité, vous devez savoir où vous en êtes en ce moment. Vous devez savoir le maximum de choses sur votre situation actuelle, où comme je l'appelle, votre « réalité actuelle ». Ici, l'astuce consiste à ne pas s'enliser dans la recherche d'une solution à la réalité actuelle : il suffit d'en prendre connaissance. Les créateurs ont quelque chose de bien plus important en tête (une vision) qu'un problème résolu



ou un obstacle supprimé. Si votre vision est claire et que votre compréhension de la réalité actuelle l'est également, vous remarquerez immédiatement le troisième et plus puissant composant de la structure créatrice de résultats. Il s'agit de l'écart entre ce que nous avons maintenant et ce que vous désirez avoir ou créer.

La conscience de cet écart crée une force positive que j'appelle la « tension créative ».

Si nous développons la discipline qui consiste à concentrer notre attention sur les résultats que nous souhaitons tout en étant honnête sur la réalité actuelle (sans essayer de l'arranger rapidement), alors la tendance naturelle de cette structure est de changer cette réalité dans le temps pour atteindre la vision (Fritz, 1989). Cultiver et maintenir une tension créative est la discipline centrale de la philosophie créatrice de résultats. Il s'agit du moteur qui alimente une croissance soutenue. Les leaders deviennent maître dans l'art de la cultiver parce qu'ils ont appris que cet écart n'est pas un ennemi, mais une force de changement chaleureuse et puissante.

Cependant, générer une tension créative n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît, surtout si la structure de réactivité aux problèmes est une habitude inconsciente. Lorsque nous prenons conscience des résultats que nous désirons et de notre réalité actuelle, l'écart entre les deux peut être source d'anxiété.

L'anxiété qui accompagne la tension créative est normale, nous en faisons toutes et tous l'expérience. Cependant, nous avons le choix. Nous pouvons réagir à l'anxiété, ou nous pouvons nous concentrer sur les résultats et considérer notre anxiété comme un élément de plus de notre réalité actuelle.

Il s'agit d'une distinction subtile mais puissante, qui nous rapproche de la raison pour laquelle développer notre leadership requiert une discipline à vie. Les leaders entretiennent, voir recherchent une tension créative. Ils refusent de se piéger dans la réaction face à l'anxiété inévitable. Ils n'ignorent pas ces sentiments négatifs, au contraire. Ils apprennent de leurs propres peurs. Cependant, ils savent que la tension créative (qu'ils apprennent à ressentir aussi explicitement que vous pourriez ressentir la tension dans un élastique) est la meilleure source d'énergie nécessaire pour créer les résultats qu'ils souhaitent.

## LES DISCIPLINES DU LEADERSHIP

Dans ce but, je propose huit disciplines qui favorisent et soutiennent un changement vers la philosophie créatrice qui correspond au véritable leadership. La plupart d'entre elles sont internes, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un travail que le leader effectue en son for intérieur. Comme l'a dit Warren Bennis, « Le travail du leader est un travail intérieur ». Certaines de ces disciplines sont liées à l'action. Le reste de ce document décrit ces disciplines.

### DISCIPLINES INTÉRIEURES :

- Détecter en permanence un **objectif personnel** digne de notre engagement le plus profond
- Traduire cet objectif en une **vision** d'un futur idéal
- **Choisir** ou s'engager pleinement dans cet avenir

- Examiner et faire face à **ses peurs et ses obstacles intérieurs** qui nous limitent
- Développer **l'intuition** nécessaire pour équilibrer et guider l'analyse rationnelle

## DISCIPLINES D'ACTION :

- Apprendre à **penser de manière systémique** et concevoir de nouveaux systèmes
- Engager un **dialogue** de manière courageuse et authentique dans la poursuite de notre vision
- Développer des **communautés d'apprentissage** du leadership.

## BUT

Le leadership naît de la poursuite d'un but. Le but est le désir, l'amour de ce que notre âme désire le plus poursuivre dans et à travers cette vie. Les Grecs l'appelaient Eros : la capacité à suivre ce qui manque le plus intensément ou ce qui est inachevé dans nos vies. Le but jaillit de l'âme. Ce n'est pas quelque chose que nous inventons. Il nous trouve, pour peu que nous y prêtions attention. La première tâche de la vie est de le laisser nous guider. C'est cela, le leadership.

Peu de personnes sont familières avec le sens profond et durable du but, non pas parce qu'elles n'en ont pas, mais parce qu'elles n'ont pas inclus une discipline d'attention silencieuse à leur vie. Découvrir notre but, c'est simplement faire attention à ce que notre vie nous dit. Elle nous signale depuis longtemps de ce qui compte le plus. Elle nous a laissé des indices. Il nous faut encore avoir le courage de rester attentif à la manière subtile qu'a notre âme de nous appeler.

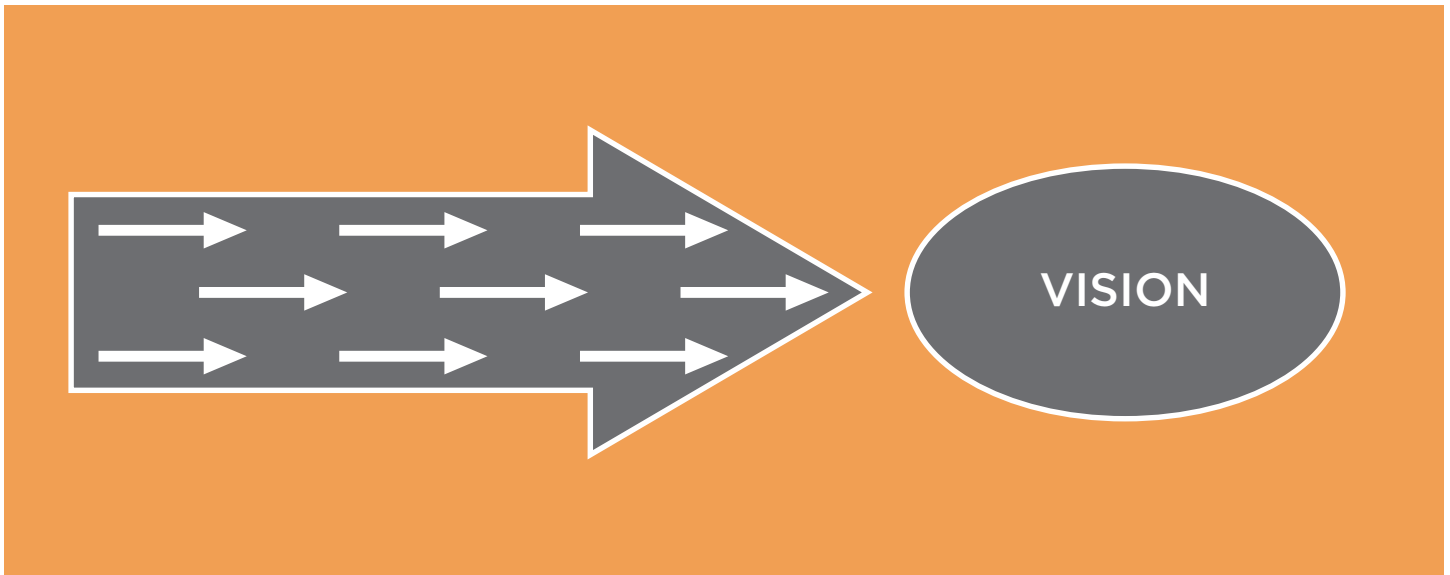
Dans son livre « On Becoming a Leader », Warren Bennis déclare que tous les leaders qu'il a interviewés s'accordent sur les points suivants : « Les leaders sont devenus leaders, et pas nés leaders, plus par eux-mêmes que par des moyens extérieurs... Aucun d'entre eux ne se définit comme leader en soi, mais plutôt qu'il/elle s'exprime librement et pleinement... Devenir un leader est synonyme de devenir soi-même. C'est précisément aussi simple et aussi difficile que cela... Avant tout, il faut découvrir ce que l'on est, et l'être. »

La discipline centrale de la philosophie créatrice de résultats consiste en la découverte et l'exploration continues de notre raison d'être. C'est le point de départ d'un véritable développement du leadership. Le processus du leadership requiert simplement que nous fassions attention à la fois à notre monde intérieur et au monde extérieur. Dans cette attention profonde à la vie, nous progressons vers le leadership si nous suivons les désirs de notre âme jusqu'à ce qu'ils nous mènent à une vision. Je crois que c'est à la fois le chemin vers un grand leadership (celui qui peut responsabiliser les autres, transformer les organisations et faire avancer le monde) et le but de la vie.

## VISION ET ALIGNEMENT

Si le but est le point de départ du leadership, alors la vision est sa principale contribution. Le leadership est, fondamentalement, articuler et agir dans la poursuite d'une vision qui découle de notre engagement à atteindre de notre but supérieur. Chacun et chacune de nous a un but unique et personnel qui cherche à s'exprimer à travers nos vies. La vision est une image représentant comment nous voulons concrètement mettre en œuvre ce but. C'est une façon de percevoir la direction dans laquelle notre esprit veut aller. La véritable vision est spécifique, stratégique, ambitieuse et commune.

Une vision doit être suffisamment **spécifique** pour pouvoir reconnaître sa concrétisation. Un exemple utile provient du discours du président Kennedy sur l'état de l'Union. Dans ce discours, il appelait le pays à, « au cours de cette décennie, envoyer un homme sur la lune et de le faire revenir sain et sauf sur Terre ». Remarquez que Kennedy n'a pas dit « nous allons explorer les cieux », une déclaration d'intention ou de tentative, mais plutôt le résultat qu'il avait en tête, de manière suffisamment détaillée pour que tout le monde puisse se rendre compte qu'il l'avait accompli (comme ce fut le cas en juin 1969).



Une vision est **stratégique**, mais n'est pas une stratégie. Une stratégie trace la voie qui mène à la vision. La vision est la pierre angulaire de la stratégie, elle est une description de l'entreprise telle que nous voulons qu'elle existe à un moment donné dans l'avenir. Elle définit une direction qui permettra à l'organisation de prospérer. La vision est une réponse aux réalités actuelles du marché, tout en décrivant un avenir qui n'est pas limité par les contraintes de la réalité. La vision définit la contribution unique de l'organisation aux besoins réels, aux marchés réels et aux impératifs sociaux et culturels réels.

La vision est également **ambitieuse**. Elle reflète nos aspirations les plus élevées pour notre vie et pour notre travail (Kiefer et Stroh, 1984).

Elle est spirituellement dénudée de honte et fondamentalement imaginative. Une vision ambitieuse nous touche à un niveau plus profond que la promesse de profit ou de part de marché. Bien qu'une vision comprenne souvent ces éléments, j'entends par « ambitieuse » qu'elle fait appel à nos valeurs, à nos aspirations supérieures et à nos objectifs personnels. De cette façon, une vision ambitieuse donne également un sens et une valeur à la poursuite de ces objectifs.

La vision est commune. L'alignement des autres autour de notre vision est essentiel si nos organisations veulent se développer. Certains conseillent aux leaders de créer une vision, puis de faire en sorte que les autres y adhèrent. Cependant, c'est patriarcal et contre-productif : aucune énergie ne naît lorsque l'on s'inscrit dans la vision de quelqu'un d'autre. Au contraire, en exprimant sa vision, le leader incite les autres à réfléchir à ce qu'ils défendent.

Il est très difficile de rester neutre en présence d'un leadership fort. Lorsque nous nous trouvons dans cette situation, nous sommes mis au défi d'examiner ou d'évaluer nos propres intérêts et notre propre position. L'alignement se produit lorsque d'autres personnes découvrent qu'elles peuvent elles aussi réaliser leur but en travaillant avec le leader, dans l'intérêt d'une vision commune.

Quand le leader incarne la vision, stimule la réflexion des autres et engage un dialogue sur les points communs des buts de chacun, il ou elle crée une occasion de faire ressortir le véritable but et la vision de l'organisation. Le véritable alignement se fait au fur et à mesure que le dialogue se poursuit. Les leaders doivent mettre en place et maintenir le dialogue, tout en étant prêts à influencer et à être influencé. Le résultat de ce dialogue permanent est l'émergence d'un consensus sur la réalité actuelle ainsi qu'une vision exprimant les plus hautes aspirations de tout le groupe. Une vision qui suscite l'enthousiasme et l'humilité, qui comble ses membres et qui contribue au succès de l'organisation.

## CHOIX

Une autre discipline essentielle du leadership est de s'engager soi-même avant de savoir comment tenir sa promesse, avant de se sentir parfaitement en sécurité dans la prise de cet engagement, et avant de savoir avec certitude si c'est même possible. J'utilise le mot « choix » pour ce type d'engagement. Choisir un résultat, c'est s'y engager malgré toutes les raisons pour lesquelles ce choix peut sembler irréalisable ou risqué. Faire le choix est l'acte fondamental. Tout le reste en découle.

Le choix est un saut. Cela signifie accepter en un instant tous les risques que comporte la poursuite de ce choix. C'est lâcher prise sur le besoin de savoir comment faire et avoir confiance en la découverte d'un « comment » créatif en cours de route. La plupart d'entre nous ne sont pas habitués à ce type d'engagement total de la volonté.

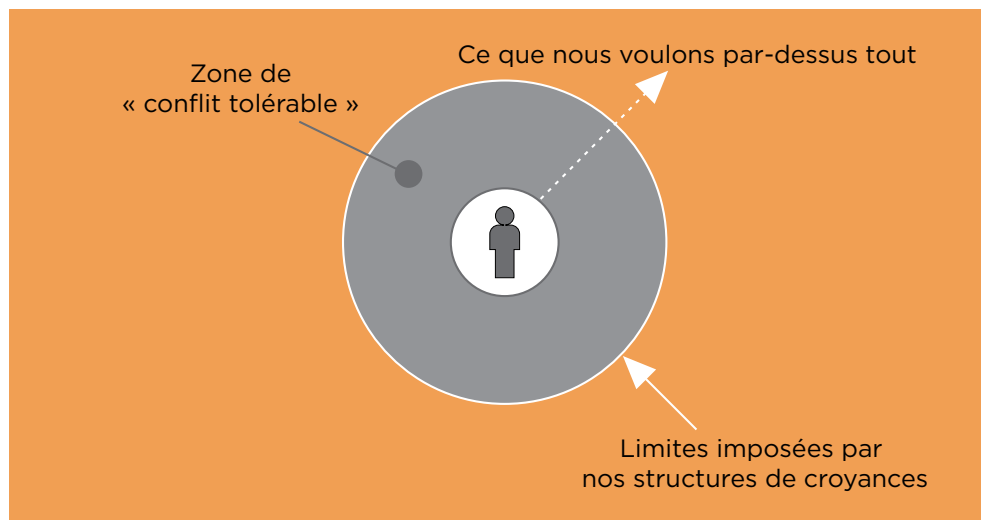
De plus, il y a une grande différence entre un engagement à 95% et un engagement à 100%. Ils se demandent : « Si je savais que je ne pouvais pas échouer, est-ce que je poursuivrais ce projet ? ». Et si la réponse est « oui », ils choisissent en sachant parfaitement qu'ils peuvent échouer, mais aussi que le meilleur rempart à l'échec est un engagement total.

À l'heure de choisir, de nombreuses personnes ressentent de l'anxiété, dont la source est leur structure interne de croyances sur ce qui est faisable ou non. Elles analysent leurs angoisses afin d'y trouver

des indices concernant leur structure interne de croyances. Elles trouvent également des moyens de travailler avec ces croyances, dans le but d'améliorer leurs chances de réaliser ce qu'ils ont choisi, et de pouvoir effectivement le créer. Il n'est pas nécessaire d'éliminer ces croyances avant de choisir (en fait, comme nous le verrons plus tard, elles ne peuvent pas être éliminées), ni de résoudre les conflits intérieurs créés par ces croyances avant de faire un choix. Si nous le voulons, nous pouvons le choisir, même si ces croyances contradictoires génèrent de l'anxiété. La prochaine discipline du leadership est ce que nous faisons de cette anxiété et de ce conflit intérieur.

## TRAVAILLER SUR LES OBSTACLES INTERNES

Nous sommes tous des cartographes. Nous tirons tous des conclusions de notre expérience sur notre propre nature et celle de la réalité. Nombre de ces conclusions ont été tirées lors de notre jeunesse, et, par conséquent, lorsque nous étions inexpérimentés en tant que cartographes. Par conséquent, nos schémas sont truffés d'erreurs. La plupart des erreurs consistent à assimiler notre valeur personnelle et notre sécurité avec l'obtention d'un élément externe, comme l'approbation des autres, la reconnaissance, l'amour, la perfection, le fait d'avoir raison, de s'intégrer, de progresser, de réussir, etc.



Ces équations (par exemple, valeur = approbation) créent un besoin compulsif de toujours avoir ce qui correspond à la valeur et à la sécurité. J'appelle ces équations « structures de croyance ». D'autres croyances problématiques sont des conclusions que nous avons faites et qui imposent des limites à ce dont nous sommes capables ou à ce qui est possible pour nous (par exemple, je ne peux pas facilement prendre la parole en public).

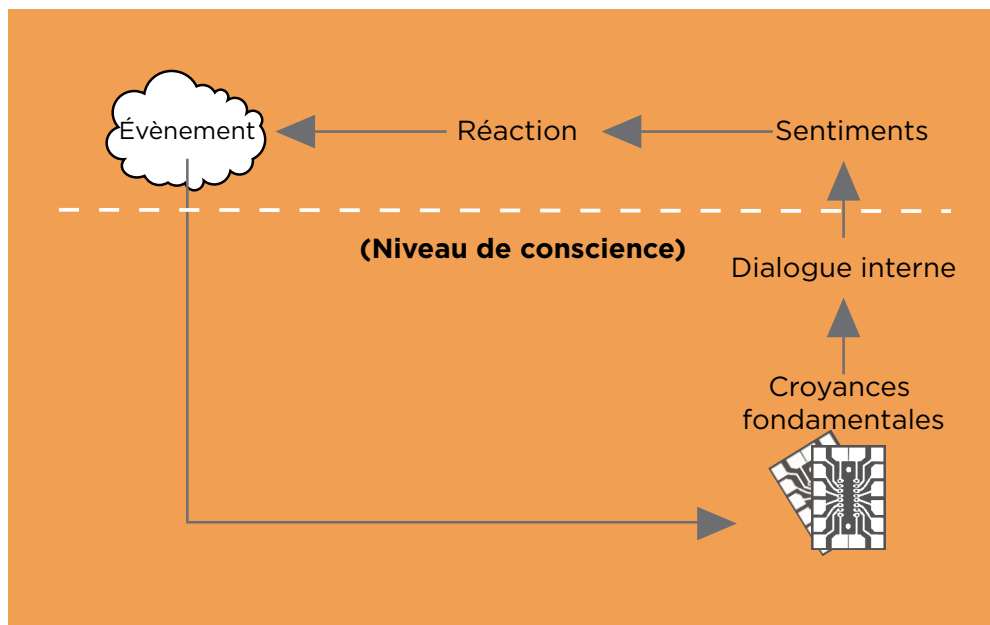
Nous développons aussi des

croyances sur les autres et sur la nature de la réalité (par exemple, c'est un monde hostile où chacun ne pense qu'à soi). Dans l'ensemble, ces structures de croyances constituent une carte de la réalité que nous utilisons pour naviguer.

Lorsque la découverte, le choix et/ou la prise de mesures (requis à la poursuite de ce que nous souhaitons) entrent en conflit avec nos cartes de réalité et nos schémas d'identité, nous expérimentons la peur sous l'une de ses nombreuses formes : anxiété, doute, désespoir, colère, impuissance, urgence, etc. Si nous réagissons alors pour réduire la peur et rester dans notre zone de « conflit tolérable » (Frits, 1989), ce sont nos cartes (les limites imposées par les structures de croyances) et non un choix conscient qui définissent notre avenir. Puisque la plupart d'entre nous ont de sérieuses failles dans leur carte, la laisser être notre guide est un moyen sûr de se perdre. Nos vies sont alors déterminées

par les choix et les conclusions du passé, et non par l'avenir que nous voulons.

Cela peut sembler irréaliste, voire choquant, d'observer que de nombreux managers et employés réussis agissent inconsciemment avec des stratégies adoptées dans leur enfance pour établir un sentiment de sécurité et d'estime de soi. Pourtant, je crois que c'est la vérité. Lorsque nous vivons certains événements, nos croyances subconscientes ou fondamentales sont confrontées. Ces croyances génèrent un dialogue intérieur, qui se traduit par nos sentiments conscients, lesquels produisent des réactions et des comportements liés à l'événement. C'est l'orientation de la réaction au problème qui est à l'œuvre sur le lieu de travail.



De plus, puisque ces structures de croyances sont inconscientes, nous nous retrouvons souvent à adhérer à quelque chose alors que nos croyances nous font adopter un comportement contradictoire. Tout le monde le voit, sauf nous. Ce qui explique la différence entre nos « agissements » et notre « discours », c'est que notre inconscient dirige les premiers et que notre esprit conscient dirige le second. Si je ne suis pas conscient(e) de ma structure de croyances, ce sont mes croyances qui me dirigent. Ce n'est que

lorsque je découvre et examine ces croyances que s'ouvre la possibilité de les gérer.

Cette exploration (la découverte et la reformulation des croyances qui vous empêchaient de créer ce qui compte le plus) est peut-être la plus difficile et la plus rare de toutes les disciplines du leadership. Elle est donc, par conséquent, la plus importante.

## L'ÉQUILIBRE RAISON ET INTUITION

Une grande partie de ce que j'ai suggéré sur le leadership dans cet article est hautement rationnel, mais pas de la manière linéaire et logique à laquelle nous sommes le plus habitués. La raison d'être du leader n'est pas logique, mais relève de la passion et de la personnalité. Une vision des résultats est autant créée par l'esprit non rationnel et inconscient que par le cortex cérébral.

Je crois que notre hyper-rationalité est en partie ce qui rend difficile d'envisager des résultats que nous ne savons, pour le moment, pas créer. Les techniques analytiques traditionnelles ne permettent pas de trouver les points de levier dans les systèmes complexes (Senge, 1990). Selon Jerome Wiesner, « certains problèmes sont tout simplement trop compliqués pour être résolus de manière rationnelle et logique. Ils admettent des éclairages, mais pas de réponses ».

Nous avons tendance à ignorer notre intuition parce que nos préjugés culturels nous y incitent. Pour diriger efficacement, il nous faut accéder à tous les types d'informations dont nous disposons. Nous devons accéder à des formes de perception dépassant les limites de notre rationalité organisationnelle habituelle. Nous devons voir les relations et les interconnexions qui sont invisibles aux méthodes linéaires et logiques. La discipline du leadership est la reconnaissance que cette intuition est réelle, que nous l'avons toutes et tous, qu'elle peut être développée par la pratique et que, selon le philosophe Schopenhauer, « il y a en nous quelque chose de plus sage que notre tête ».

## PENSÉE ET CONCEPTION SYSTÉMIQUES

En présence d'une vision nouvelle et convaincante, les structures organisationnelles doivent évoluer, car lorsque le changement structurel est laissé de côté, les visions échouent à se concrétiser. Elles échouent parce que les forces structurelles sont plus puissantes que l'engagement individuel. Ce n'est que lorsque les leaders ont le courage de relever le défi du changement structurel qu'ils ont une chance de voir leur vision devenir réalité.

Les systèmes organisationnels semblent avoir une vie qui leur est propre. C'est-à-dire qu'ils agissent comme tout organisme vivant. Ils cherchent à rétablir l'équilibre lorsqu'un changement est introduit (Senge, 1990). Cette tendance à résister au changement contribue à assurer la survie des systèmes, mais elle les rend également très difficiles à modifier. Cette résistance ne peut pas, à long terme, être surmontée par une plus grande motivation ou une amélioration des compétences quelles qu'elles soient. Ce qui change les systèmes, c'est l'action à effet de levier : une action stratégiquement ciblée visant des points de levier particuliers. Ils peuvent être très éloignés dans le temps et l'espace des symptômes qui nous exaspèrent actuellement. Pour trouver des points de levier, il faut savoir discerner et explorer le système dynamique de notre réalité actuelle. Cela signifie que lorsque nous établissons une tension créative, nous voyons la structure systémique de la réalité actuelle, et pas seulement les symptômes et les problèmes. Pour ce faire, nous devons résister à la tentation de réagir aux symptômes controversés ou bruyants les plus proches. Il s'agit ensuite de concentrer notre attention sur le nouveau système que nous choisissons d'implémenter, et vivre avec l'anxiété de ne pas résoudre tous les problèmes pendant que nous cherchons un levier.

L'un des principaux rôles du leadership dans la concrétisation de la vision est celui d'architecte de la structure. Un architecte ne fait pas la construction, il guide le processus. Cela signifie que les cadres supérieurs veillent à ce que des processus soient mis en place pour que l'organisation apprenne à penser de manière systémique et à se redéfinir au fil du temps. Cela ne veut pas dire qu'ils procèdent à la refonte et demandent ensuite aux autres de s'adapter aux nouveaux rôles et procédés. Ici, le véritable défi consiste à élaborer une stratégie de changement suscitant une large implication des employés dans le renouvellement du système.



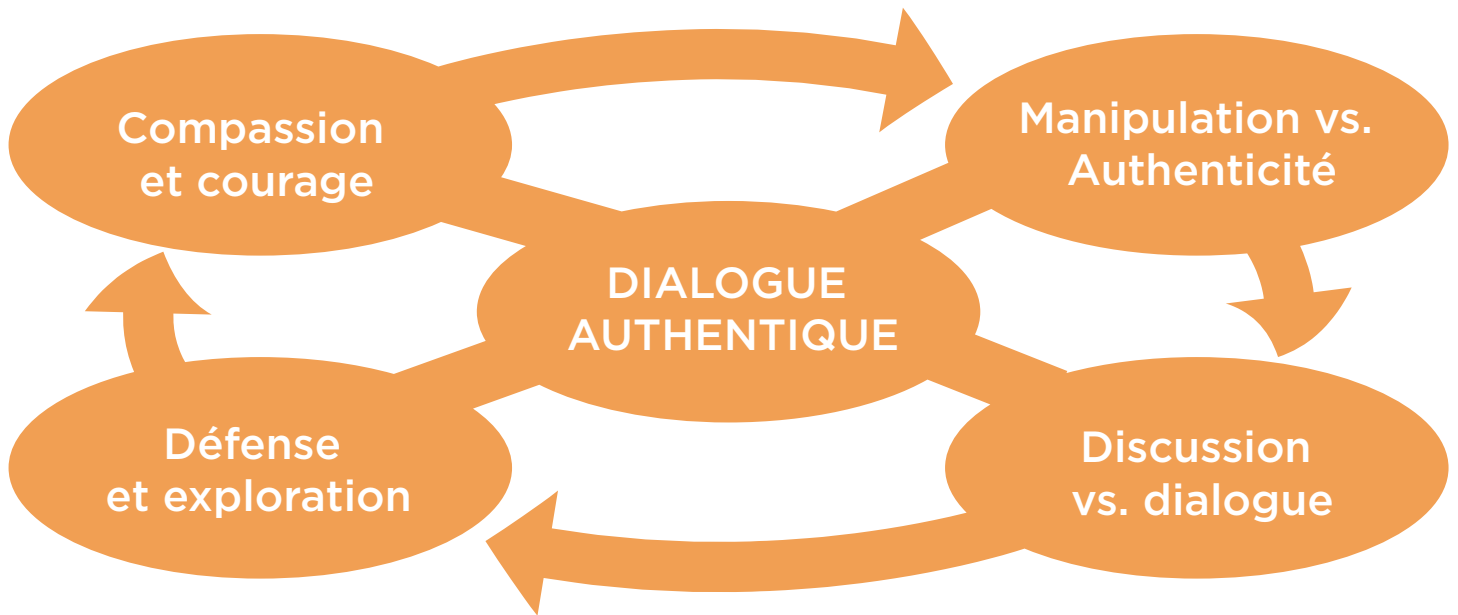
En complément, un travail plus approfondi de développement du leadership doit se faire parallèlement à la refonte du système. Lorsque le développement du leadership est intégré à une stratégie bien réfléchie pour une implication globale, les visions deviennent réalité. Les personnes grandissent et convertissent cette croissance directement en amélioration de l'organisation.

## DIALOGUE AUTHENTIQUE ET COURAGE

On écrit et on parle beaucoup de la culture organisationnelle, de la façon de la gérer et de la changer. La plupart de ces documents traitent de la culture comme si elle était distincte des individus qui composent l'organisation. En réalité, c'est le comportement quotidien de tous ces individus qui crée la culture en permanence. Le pouvoir de recréer la culture réside dans l'authenticité. Nous connaissons tous, en réunion, l'impact de quelqu'un qui laisse tomber les faux-semblants et parle avec son cœur de questions que tout le monde esquivé. La salle se tait, nous prenons note, et l'attention est rivée sur lui/elle. Quelqu'un a arrêté le jeu. C'est ça, le pouvoir. C'est à ce moment-là que la culture a la possibilité de se transformer.

La plupart d'entre nous serait véritablement choqué si nous reconnaissions combien nos comportements envers les autres proviennent d'une de nos peurs. Nous sommes prompts à montrer notre colère, peut-être, mais nous dissimulons la véritable souffrance qui se cache juste en dessous. Nous prenons la parole lors de réunions ou restons silencieux devant nos collègues et nos patrons, dans l'espoir d'avoir l'air brillant ou d'éviter d'avoir l'air idiot. Nous nous rendons rarement compte de la peur sous-jacente qui motive notre comportement. Lors d'un conflit ou d'un désaccord avec les personnes avec lesquelles nous vivons ou travaillons, une contraction subtile de notre poitrine qui passe inaperçu survient alors que nous défendons nos positions, exposons nos points de vue et tentons d'écouter les autres de manière sélective. Cette contraction est la preuve que nous protégeons nos cœurs et que nous nous défendons contre le risque d'être blessés par les autres. Nous cachons notre point faible pour que les autres ne puissent pas nous voir tels que nous sommes. Nous cachons ce point faible, même à nous-mêmes, pour ne pas nous voir tels que nous sommes. Nous nous réfugions dans notre tête alors que des questions de cœur sont en jeu. Ces stratégies et d'autres du même type sont essentiellement manipulatrices. Nous donnons une fausse image de nous-mêmes ou de notre propre vérité, en échange d'un soutien, d'une faveur, d'une sécurité et même d'une amitié.

Le choix entre la manipulation et l'authenticité dans notre échange quotidien au travail détermine la culture. Le choix entre la manipulation et l'authenticité dans notre dialogue quotidien au travail détermine la culture. Le dialogue authentique est un travail de toute une vie qui commence par le choix de s'ouvrir à sa propre vie et à sa propre expérience, d'arrêter de cacher qui nous sommes vraiment à nous-mêmes et aux autres, d'arrêter de protéger notre cœur. C'est le travail le plus difficile de tous. Il ne s'agit pas de devenir insensible à la peur. Il s'agit d'apprendre à parler franchement même si nous avons peur. Le dialogue authentique nous met donc face au choix d'avancer dans la vie en adoptant une posture manipulatrice ou authentique. Le voyage vers une plus grande authenticité commence par la reconnaissance de nos propres stratégies de manipulation, et ce avec compassion.



Alors que nous choisissons entre la manipulation et l'authenticité, un autre choix dans la construction de la culture s'offre à nous : le choix entre la **discussion** et le **dialogue**. Comme l'a décrit Peter Senge, la discussion vient de la même racine que la percussion, et peut être considérée comme un moyen de jeter nos idées les unes sur les autres, dans l'espoir de marquer des points et de gagner la partie. Il s'agit là aussi d'un processus politique standard dans la plupart des organisations. Le dialogue, en revanche, consiste d'abord (comme l'a exprimé Stephen Covey) à chercher à comprendre, puis à être compris. Pour s'engager dans le dialogue, nous devons être convaincus que nous avons quelque chose à apprendre. Si c'est le cas, nous devons alors équilibrer la défense des points de vue qui nous tiennent à cœur et l'exploration de ce que les autres croient, ressentent, vivent, essaient de dire mais ne trouvent pas les mots, ont peur de regarder, etc. Ce n'est que lorsque nous aurons exploré ce terrain en nous-mêmes que nous pourrons rendre un réel service aux autres.

Pour ce faire, notamment en ce qui concerne les sujets qui nous tiennent à cœur, il faut à la fois de la **compassion** et du **courage**. Si nous voulons concevoir et construire une organisation avec une culture qui soutient nos valeurs, nous devons alors agir en fonction de ces valeurs dans chaque situation (Block, 1987). Cela signifie souvent dire la vérité, c'est-à-dire dire ce que nous pensons vraiment, même si cela peut entraîner la désapprobation ou la perte de choses liées à notre intérêt personnel ou même à notre estime de soi. Je crois que nous savons presque toujours ce que nous devrions dire, mais que nous ne le disons pas par manque de courage.

Nous avons tous tendance à croire que si nous nous exprimons, nous allons « nous faire tirer dessus » (Block, 1987). Il est évident que des gens se font tirer dessus dans la vie organisationnelle. Toutefois, des études ont clairement montré que les personnes se font plus souvent tirer dessus pour la façon dont elles s'expriment que pour le contenu de leur discours. Elles se font tirer dessus à cause de leur arrogance, leur agressivité, leurs reproches, leur dénigrement, leur déni de responsabilité ou lorsqu'elles s'en prennent aux personnes plutôt qu'aux problèmes (Hornstein, 1986). Je considère ces comportements comme le côté obscur du courage : le courage sans compassion.

La compassion consiste à soutenir les positions des autres comme étant raisonnables et valables pour eux, à comprendre la dure réalité des autres. C'est aussi admettre notre propre contribution aux problèmes existants (Block, 1987). Le changement de culture n'est pas lent lorsque cette qualité de dialogue prévaut. Ce qui est lent, c'est d'atteindre le stade où nous intégrons systématiquement un dialogue authentique dans nos conversations quotidiennes.

L'art du leadership consiste à agir avec courage, mais avec compassion. Je suis d'accord avec Donald Wolfe : « Il faut un courage particulier pour rester à l'écoute de nos sentiments lorsque ceux-ci sont contradictoires et semblent se retourner contre nous. Il faut du courage pour dire la vérité dans de nombreuses situations, surtout lorsque cette vérité est impopulaire et peut provoquer la colère des autres... Il faut aussi du courage pour vivre pleinement selon ses croyances et ses valeurs, pour persévérer dans des initiatives qui risquent d'échouer ou de susciter l'hostilité et le rejet des autres. »

## CRÉER DES COMMUNAUTÉS D'APPRENTISSAGE COHÉRENTES

Nos organisations sont trop complexes pour que nous puissions les comprendre nous-mêmes. Les disciplines de leadership que j'ai décrites sont en grande partie personnelles, pourtant, elles ne peuvent être apprises ou pratiquées avec succès de manière isolée. Nous avons besoin d'autres personnes avec lesquelles partager notre quête de but et de sens. Le fait de choisir les résultats à créer est beaucoup plus puissant s'il est partagé. En fait, ce choix doit être partagé si l'on veut que les résultats le soient aussi. Les obstacles intérieurs que nous rencontrons sont (à notre grande surprise) très familiers à ceux qui nous entourent et peuvent être travaillés ensemble. Les systèmes que nous essayons de diriger et de changer nous dépassent. Seules les perspectives, les analyses et les intuitions communes des personnes en groupe ont une chance de découvrir les points les plus prometteurs pour effectuer une action à effet de levier.

Imaginez un groupe de leaders qui apprennent ensemble à connaître leur objectif commun, la vision commune qu'ils ont pour leur vie et leur organisation, et les innombrables façons dont leurs obstacles intérieurs interfèrent. J'appellerais un tel groupe une communauté d'apprentissage du leadership.

Nous devons nous engager à développer et à entretenir des communautés d'apprentissage du leadership : des groupes de leaders (à tous les niveaux) qui partagent la pratique des disciplines que j'ai décrites. Nous avons besoin de leaders pour lesquels un comportement politique positif (du type de celui que j'ai préconisé dans le cadre du « dialogue authentique ») remplace la politique négative à laquelle nous sommes habitués. Le mystique et poète du treizième siècle, Rumi, a écrit : « Si vous êtes ici de manière non sincère, vous causez de terribles dégâts. Si vous avez ouvert votre amour à l'amour de Dieu, vous aidez des personnes que vous n'avez jamais vues et que vous ne connaîtrez jamais. Ce que je dis est-il vrai ? Dites vite « oui » ». Nous devons nous ouvrir à la partie spirituelle de chacun de nous, celle qui est aussi la partie la plus vraie de nous, quelle que soit la discipline spirituelle dont nous sommes issus. Nous avons tous souffert des conséquences de vivre et de travailler avec des personnes « non sincères ». Si vous êtes comme moi, vous avez sans doute causé de la peine et de la souffrance à d'autres personnes par vos propres actions factices. Nous devons construire des communautés de personnes dans nos organisations qui encouragent les gens à tous les niveaux à se réveiller.

## CONCLUSION

Jamais le monde n'a eu autant besoin du leadership. Avant, le leadership apparaissait en réponse à une crise ou à l'attaque d'un ennemi extérieur, mais aujourd'hui, il n'y a pas d'ennemi extérieur ou de crise à l'horizon. En revanche, les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui révèlent des failles fondamentales dans les fondements de notre ordre mondial de base. Par conséquent, les solutions à nos problèmes actuels ne viendront pas de la pensée qui les a créés. Il nous faut un leadership bâti sur un objectif spirituel, un leadership dont la vision découle d'une approche profondément systémique du monde, un leadership prêt à faire face à nos blessures individuelles et collectives, et un leadership prêt à agir de manière authentique et courageuse en communauté pour construire un nouvel avenir. Cet avenir sera créé ou non dans la mesure où notre vision et nos cultures d'entreprise seront capables d'apprendre et de se transformer. Cela nécessitera un leadership responsabilisé : des leaders capables de créer à partir de leur âme, de collaborer avec les autres, de créer des communautés d'apprentissage et de vivre de manière authentique.

Je crois que nous sommes ici pour contribuer au monde en développant nos capacités à créer des résultats qui comptent, et aussi pour devenir entiers en explorant et en réorganisant notre structure de croyances. Combiner ces deux efforts, servir et guérir, c'est être un leader. En s'engageant dans ces disciplines avec honnêteté et authenticité en tant qu'étudiant engagé vis-à-vis de lui-même et de son environnement, nous nous dirigeons vers le leadership et la véritable responsabilisation, vers la réussite, et vers des organisations, des nations et une communauté mondiale qui reflètent et réalisent nos plus hautes aspirations.

## BIBLIOGRAPHIE

Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.

Bennis, W. *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1989.

Block, P. *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass Publishers, 1987.

Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster, 1989.

Fritz, R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.

Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.

Hornstein, H. *Managerial Courage: Revitalizing Your Company Without Sacrificing Your Job*. John

Wiley & Sons, 1986.

Hudson, F. *The Adult Years: Mastering the Art of Self-Renewal*. Jossey-Bass Publishers, 1991.

Kiefer, C. and Stroh, P. "A New Paradigm for Developing Organizations." Innovation Associates, Inc., 1984.

Machado, A. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.

Peck, M. *The Road Less Traveled*. Simon & Schuster Inc., 1978.

Rilke, R. *Selected Poems of Rainer Maria Rilke*. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, 1990.

Vaill, P. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. Jossey-Bass Publishers, 1989.

## SUR L'AUTEUR

En tant que fondateur et PDG de The Leadership Circle, Bob Anderson a créé et animé des ateliers intensifs de développement du leadership. Il a été le premier à proposer des évaluations innovantes et a encadré des coaches du monde entier dans la gestion des transformations complexes du leadership. L'histoire de Bob Anderson, qui s'étend sur près de 30 ans, est celle d'un innovateur et d'un visionnaire du développement du leadership. Dès le lycée et l'université, Bob a animé des retraites intensives de développement personnel et de leadership. En école de commerce, son amour pour les statistiques et l'économie a contribué à cultiver un talent unique. Il est devenu habile dans l'intégration d'idées complexes dans des modèles et des méthodes de développement du leadership qui sont puissants, tangibles et accessibles. Tout en travaillant comme manager dans le secteur industriel, il a obtenu un Master en développement organisationnel. Au début de sa carrière, il a eu la chance d'avoir Peter Block comme mentor. Il a également travaillé en étroite collaboration avec certaines des personnes les plus respectées du secteur, notamment Peter Senge, Robert Fritz et Ken Wilber. Avec David Whyte, il a co-enseigné les ateliers de leadership qu'il avait créés.

Aujourd'hui, sous sa direction, les clients de The Leadership Circle se classent parmi les meilleures entreprises du pays. Bob Anderson explique : « Nous reconnaissons aujourd'hui que le leadership est un processus de transformation par lequel un leader est encouragé à opérer un changement profond, à acquérir une compréhension plus profonde de lui-même, du monde et de sa relation avec les autres. Ce travail plus profond, à plus long terme, est ce que notre profil de leadership apporte, ce que le Cercle de leadership représente, et c'est le genre de travail que nous invitons les organisations à vivre. »