

LC WHITE PAPER SERIES

LEADERSHIP: UNCOMMON SENSE

Bob Anderson

Fondateur, Président et Directeur du Développement

LEADERSHIP
CIRCLE®

TABLE DES MATIÈRES

UNCOMMON SENSE	3
DILEMMES COURANTS	5
CHANGMENT DE PARADIGMES	9
TENSION CREATIVE	14
DISCIPLINES INTERIEURES DU LEADERSHIP	17
But	17
Vision et Orientation	20
Choix	23
Travailler avec les Obstacles Internes	25
L'équilibre Raison et Intuition	29
LES DISCIPLINES D'ACTION DU LEADERSHIP	30
Pensée et Conception Systémiques	30
Dialogue authentique et courage	34
Créer des communautés d'apprentissage cohérentes	37
SPIRITUALITÉ ET BUT	38
BIBLIOGRAPHIE	41

UNCOMMON SENSE

Récemment, lors d'une interview, on m'a demandé : « le leadership n'est-il pas simplement une question de bon sens ? ». Cette question m'a un peu surpris, je ne savais pas trop comment y répondre. En effet, simplement d'après la quantité d'encre écoulée sur le sujet, le leadership semble être à la fois extrêmement courant et extrêmement rare. Les rayons de librairies regorgent des derniers secrets découverts sur le véritable leadership efficace. Je suis cependant critique vis-à-vis d'une grande partie de cette littérature, car elle réduit le développement des leaders à un ensemble de compétences superficielles, d'étapes et de recettes faciles à suivre : il suffit d'ajouter de l'eau, de remuer, et on obtient un leader instantané. De ce point de vue, le leadership semble être commun, et facile à développer. D'un autre côté, si le marché de ces documents est aussi grand qu'il y paraît, alors les leaders réussis doivent être difficiles à trouver. Qui achète ces livres, sinon des leaders potentiels tentent de se débrouiller, désespérés de trouver la formule magique, mais qui ne se rendent peut-être pas compte que les conseils du dernier livre n'ont pas été très utiles ? Au milieu de toute cette agitation, des observateurs crédibles affirment de plus en plus souvent que nous sommes confrontés à une crise nationale du leadership d'une ampleur sans précédent.

Quel sens pouvons-nous donner à tout cela ? Il ne fait aucun doute que le besoin est réel. Les managers de tous niveaux, de tous les secteurs, essayent vraiment de comprendre. Certains prennent au sérieux leur développement en tant que leader. Beaucoup sont séduits par les promesses de raccourcis vers la réussite. Après une hésitation, j'ai fini par répondre : « Si le leadership n'était qu'une question de bon sens, il serait ordinaire. Le fait qu'il ne soit pas commun, en dépit de tous les efforts pour le développer, suggère que si des raccourcis existaient, nous aurions tous acheté le package il y a longtemps et serions maintenant entrain de jouir des fruits de la réussite. »

Je crois que le développement du leadership est possible et qu'il est nécessaire à tous les niveaux de nos organisations, mais qu'il requiert quelque chose de bien plus profond et au-delà du bon sens.

Il y a peu, j'ai participé à un workshop de leadership. Craignant que l'atelier ne nous éloigne du difficile et souvent douloureux travail qu'est le changement personnel, j'ai récité le poème suivant, « Le Puits du Deuil » (The Well Of Grief), de David Whyte :

Ceux qui ne se glisseront pas sous la surface immobile du puits du deuil se tournant vers le bas à travers ses eaux noires là où on ne peut plus respirer ils ne connaîtront jamais la source à laquelle nous buvons, l'eau secrète, froide et claire, ni trouver dans les ténèbres scintillantes les petites pièces rondes lancées par ceux qui souhaitaient autre chose.

La réponse du formateur a été habituelle : « C'est magnifique ! Maintenant, allons chercher ces pièces d'or ». J'ai trouvé intéressant de voir à quel point il était facile de passer à côté de la sagesse contenue dans les premières lignes : l'illusion que nous pourrions, d'une manière ou d'une autre, trouver un moyen facile et rapide d'obtenir ces pièces. Le workshop devait nous donner des techniques simples qui allaient « transformer nos vie ».

Il ne nous a pas mis au défi d'aller explorer nos aspirations et désirs profonds qui pourraient définir la nature et l'orientation de notre leadership. Il ne nous a pas amené à nous confronter à la façon dont nous avons pu compromettre notre vision dans notre quête de prudence et de sécurité. Il n'a pas été mentionné qu'une discipline à long terme participe au développement personnel/du leadership. Ce workshop fournissait des techniques qui, en réalité, sont très utiles, mais sans le contexte d'un processus à long terme de développement du leadership.

Les techniques et les compétences de leadership sont utiles, mais il n'y a pas de raccourcis vers la réussite. Un travail de développement plus profond est nécessaire. Le leadership est un sens hors du commun car la plupart des gens ne prennent pas ce travail comme une discipline de toute une vie. Il est plus commun de lancer des pièces dans le puit et de « souhaiter autre chose ».

Le leadership est en lien avec les parties les plus profondes de nous-mêmes. Il bien plus lié au caractère, au courage et à la conviction qu'à des aptitudes spécifiques ou même des compétences. Le leadership requiert de la sagesse, de la connaissance de soi, et le développement de notre caractère aux niveaux psychologique et spirituel. Cet article tentera de répondre à deux objectifs. Premièrement, il démontre le besoin d'une approche en profondeur du développement du leadership (à tous les niveaux de l'organisation), et présentera aussi le difficile travail de changement systémique. Deuxièmement, il décrira le terrain du développement du leadership, c'est-à-dire les principales disciplines qui doivent être intégrées à la vie d'une personne pour qu'un véritable développement puisse avoir lieu.

Le processus de développement décrit dans cet article est défini par sa profondeur, son caractère durable et son objectif.

Le développement du leadership est foncièrement personnel. Il implique de travailler avec le psychisme et l'âme. Le véritable leadership naît d'un état d'esprit avancé. Il requiert un changement fondamental de mentalité et de conscience. Ce type de changement étant toujours effrayant (y compris pour l'auteur), il est donc normal qu'on s'y résiste. Mon métier (le coaching et le développement) implique de faire des efforts pour résister à la tentation de proposer des approches superficielles qui sont plus agréables, moins menaçantes. Ainsi, le dernier modèle du leadership en cinq étapes est beaucoup facile à vendre que le travail approfondi proposé dans cet article.

Le développement du leadership s'inscrit dans le long terme car les systèmes ne changent pas rapidement (tout particulièrement nos systèmes de pensée). Quelle que soit notre dépendance à la solution rapide, toutes les informations disponibles nous indiquent que le changement est difficile et long, que l'on veuille modifier une organisation ou une conscience.

Enfin, le développement du leadership exige de se concentrer sur les disciplines fondamentales décrites dans cet article. Pour maîtriser n'importe quel domaine, du sport à l'exercice du droit, une discipline régulière d'apprentissage et de pratique est nécessaire. Il en va de même pour le leadership. Le manager moderne est devenu maître dans l'art de répondre à chaque stimulus, de naviguer en « eaux toujours vives » (Vaill, 1989). Bien qu'il s'agisse d'une capacité importante, l'apprentissage transformateur ne se fait pas dans la mêlée (sans espace pour la réflexion et l'apprentissage). Nous devons apprendre à créer des espaces et des temps réguliers pour nous concentrer sur les disciplines essentielles du leadership. La récompense vient d'une attention sur le long terme.

Le courage, le caractère, la compassion et la conviction sont les caractéristiques du leadership. Ces attributs ne sont pas communs et il n'y a pas de raccourcis pour les trouver. Je suis convaincu que ce n'est que grâce à une discipline profonde, et à long terme, que le leadership émergera pour nous guider dans les problèmes organisationnels, nationaux et mondiaux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui.

DILEMMES COURANTS

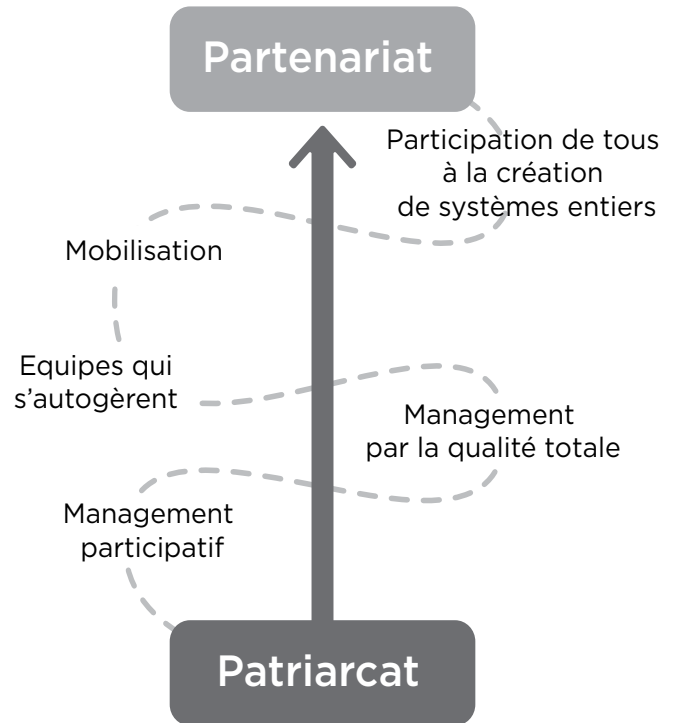
Au travers de cette section, j'espère prouver que la profondeur du développement du leadership telle que décrite dans cet article est un prérequis à tous les niveaux de l'organisation. Je vais fonder mon argumentation sur la transition que traverse la plupart des organisations (le passage du patriarcat au partenariat) et sur les dilemmes psychologiques et spirituels que cette transition éveille chez les personnes à tous les niveaux. J'essaierai aussi de démontrer que négliger ce travail de développement profond nuit à la volonté de transformation de l'organisation.

Grâce aux entreprises américaines qui cherchaient des solutions au défi de la concurrence mondiale, nous avons beaucoup appris. Il semble qu'un véritable consensus ait émergé, celui que si les réponses spécifiques ne sont pas toujours claires, la direction, elle, l'est. Cette direction se tient éloignée du patriarcat et du contrôle hiérarchisé pour aller vers l'autogestion (demander aux personnes de prendre de plus en plus de responsabilité). Dans des organisations de tout le pays, les personnes de niveaux plus bas deviennent véritablement impliquées dans la gestion de l'entreprise, dans l'orientation de son futur et dans sa structure organisationnelle.

Certaines entreprises entreprennent cette transition sous la pression de la concurrence et sous les exigences d'un environnement en constante mutation. D'autres s'engagent dans cette transition parce qu'elle est bénéfique à la créativité et à l'esprit humain. Qu'elle qu'en soit la raison, engager cette transition signifie en partie que le contrôle et l'autorité doivent être redistribués. Cependant, cela signifie aussi que d'avantage d'initiative et d'autorégulation sont nécessaires au sein de l'organisation. En d'autres termes, il s'agit de laisser du contrôle et d'accepter un risque nettement plus élevé ainsi qu'une responsabilité de leadership à tous les niveaux inférieurs. Il ne s'agit pas d'une situation gagnant-perdant. Nos organisations ont besoin de plus de leadership à tous les niveaux.

Comme peuvent en témoigner tous ceux qui s'y sont essayés, c'est plus difficile qu'il n'y paraît. En effet, le développement du leadership au sein d'une organisation soulève au moins deux gros dilemmes. Le premier d'entre eux est inhérent à la vie organisationnelle, dont l'une des caractéristiques est que la plupart des organisations sont aujourd'hui de nature patriarcale.

À l'embauche, nous passons un marché patriarcal avec l'organisation (Block, 1987). En effet, l'organisation nous dit : « Bienvenu(e) ! Désormais, vous nous appartenez. Votre travail consiste à vous soumettre à l'autorité, car ici, la sagesse augmente avec l'altitude. En échange de votre soumission, votre loyauté et vos sacrifices, nous prendrons bien soin de vous. Jouez bien vos cartes et de grandes choses peuvent vous arriver. » D'une manière générale, c'est une affaire de séduction.



Nous pourrions même nous sentir chanceux(es) d'avoir réussi, et nous travaillons dur pour être à la hauteur. Ce faisant, nous consolidons le marché et son caractère inévitable.

Ce marché est séduisant car nous entrons dans ces structures avec notre propre besoin de sécurité et de progresser en gagnant de l'approbation. Comme la plupart d'entre nous sont inconscients de ces motivations profondes, peu d'entre nous remarquent qu'elles sont à l'origine du patriarcat.

Nous travaillons, en partie, pour gagner notre vie, rembourser notre prêt immobilier, scolariser nos enfants, assurer notre avenir financier et avoir une retraite confortable. Aucun d'entre nous n'est épargné par le besoin de sûreté et de sécurité, ainsi que par le fait de considérer le travail comme principal moyen de l'assouvir. De plus, la plupart d'entre nous regarde constamment vers le haut pour voir comment nous nous en sortons et où nous allons.

Gravir les échelons est la promesse. Cela peut même être la raison pour laquelle nous commençons à travailler dans une grande organisation au départ. Il s'agit d'une culture de la réussite, et peu d'entre nous sont en effet capables d'envisager de rester où ils sont sans éprouver de la frustration ou un sentiment d'échec. Nous devrions, nous avons besoin, nous devons absolument gravir les échelons ! Et cette progression dépend de l'approbation de ceux qui l'ont déjà fait. Tomber en disgrâce est dangereux, donc l'approbation de nos supérieurs (dans notre rôle, pas en valeur) commence à déterminer notre comportement. Nous faisons tout le nécessaire pour obtenir leur approbation, nous limitons la prise de risque et l'exposition à la désapprobation. Notre besoin de sécurité semble l'exiger.

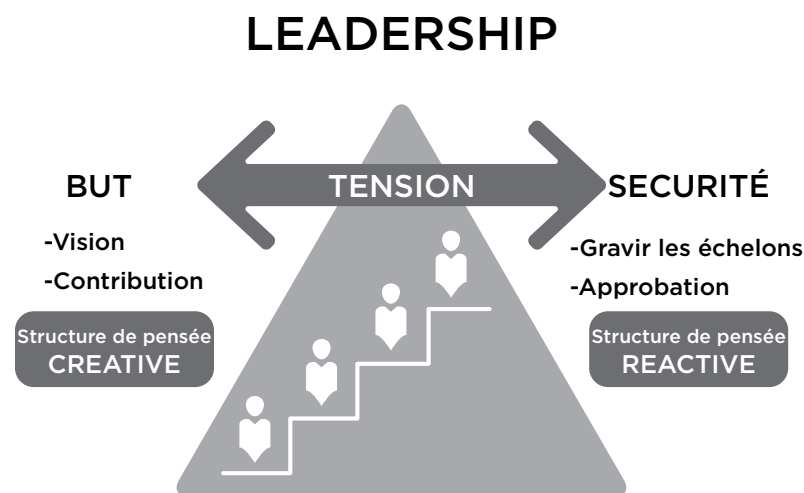
Avec du recul, cela ressemble à de la dépendance. Nous agissons de manière dépendante lorsque nous gérons tout ce que nous faisons/disons comme une stratégie pour rester en sécurité, gravir les échelons et gagner l'approbation (Block, 1987).

Il est difficile de concilier dépendance et courage. Si le leadership demande du courage, si nous

avons adhéré au besoin organisationnel de garder la tête baissée, alors le leadership est un exercice difficile. La voie la plus sûre devient celle du contrôle. Le contrôle est considéré comme un leadership fort par les supérieurs et il semble également être le meilleur moyen de limiter le risque de prendre un avertissement quand l'un(e) de vos subordonnés(ées) fait une erreur. Si le leadership du futur exige une responsabilisation et un lâcher prise, alors la partie de nous qui confond contrôle et sécurité est en travers de notre route.

Cependant, ce n'est pas la fin de l'histoire. Sinon, il n'y aurait pas de dilemme. Un dilemme réside dans l'existence de deux besoins opposés, la réponse à l'un

empêchant la satisfaction de l'autre. Alors qu'une partie de nous travaille pour rester en sécurité et gravir les échelons, une autre partie de nous aspire à vivre une vie utile et à apporter une contribution significative par le biais de notre travail. La plupart d'entre nous entretient une vision du travail qui nous passionne. Le dilemme est que la liberté, la vision et la passion (toutes deux les fondations et les avantages du leadership) ne sont pas compatibles avec la sécurité organisationnelle, la recherche de l'approbation et le progrès. Nous ne pouvons pas à la foi chercher la sécurité et la liberté de manière simultanée.



La prudence et le courage sont incompatibles. Il n'y a pas de manière sûre de réussir, et poursuivre la réussite, c'est vivre à la frontière (Block, 1987). Nous devons faire un choix, et le choix que nous faisons détermine la nature et l'étendue de notre leadership, ainsi que la culture d'entreprise que nous contribuons à créer.

Le fait est que le patriarcat tire ses origines dans nos schémas individuels d'identité, c'est-à-dire ce que nous avons vu, dans notre vie, qui nous met en sécurité et nous valorise. C'est pourquoi, quand nous essayons de faire passer l'organisation d'une structure patriarcale à une structure partenariale, le premier obstacle, c'est nous-même. Nous devons découvrir/redécouvrir une vision qui en vaille la peine et apprendre comment la structure de notre propre pensée exagère une grande partie de ce qui nous effraie dans la vie en entreprise. Différencier les risques perçus des risques réels (quand nous sommes responsables de nos fausses perceptions) est la voie à suivre pour gérer ce dilemme.

La découverte la plus surprenante de ces 15 dernières années d'observation des changements organisationnels est apparue en observant des leaders engagés mais incapables de joindre le geste à la parole. Je pensais naïvement que l'engagement et l'adhésion suffisaient.

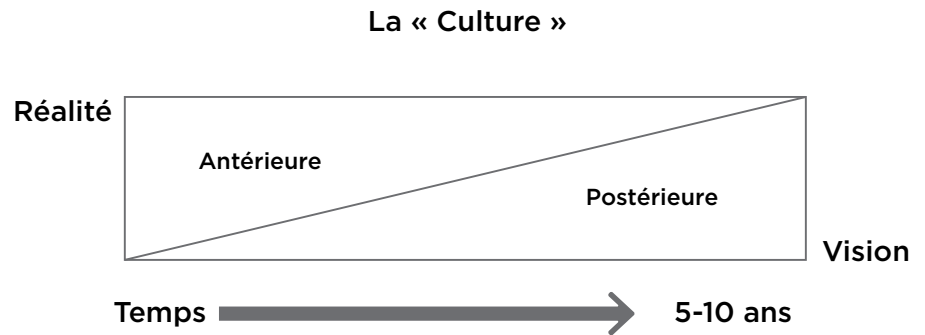
Quand des personnes de tous niveaux ne sont pas mises au défi de s'interroger sur le dilemme précédent, le changement s'enlise. Il s'embourbe au milieu d'une grande diversité de comportements familiers. Je vous mets au défi de regarder ces comportements en gardant un œil sur ce que vous avez pu voir en entreprise et un œil sur ce que vous avez vu sur vous-même :

- Les personnes sont souvent plus préoccupées par la façon dont ils font les choses plutôt que par ce qu'ils font. Faire les choses correctement (selon les normes de l'entreprise) plutôt que de faire ce qu'il faut.
- Les personnes exercent un contrôle excessif, même si leur intention est de responsabiliser (par exemple, en exigeant que d'autres personnes participent à un atelier personnel de responsabilisation)
- Les personnes évitent les conflits en ne soulevant pas les questions de fond qui doivent être abordées si l'organisation veut aller de l'avant.
- Les personnes proposent des idées de changement à leurs supérieurs pour obtenir la permission d'avancer, puis explosent lorsque la permission est refusée, ou pire, lorsqu'il n'y a pas de réponse du tout.
- Les personnes attendent des cadres supérieurs qu'ils aient toutes les réponses, qu'ils apportent une vision charismatique et qu'ils réparent les dégâts (pour ne pas avoir à le faire).
- Les personnes accusent les autres de créer les problèmes sans parler de leur part de responsabilité.
- Les personnes attendent que la culture change, que les informations contradictoires soient clarifiés, et que leur succès soit garanti avant de s'investir dans le changement.
- Les personnes semblent croire que la vision et la direction doivent d'abord venir d'en haut, et que leur travail consiste à les recevoir (peut-être par courrier interne) plutôt que de co-crée l'avenir de l'organisation dont elles font partie.
- Les personnes disent ce qu'on attend d'elles en réunion, puis les véritables conversations ont lieu dans les couloirs (Block, 1987).

Ce type de comportements limite ou bloque complètement la progression d'une organisation sur le chemin menant du patriarcat au partenariat. Ils trouvent leurs origines dans les structures de conscience profondément enracinées. Seule une discipline profonde et durable peut entraîner un véritable changement de nature de notre leadership.

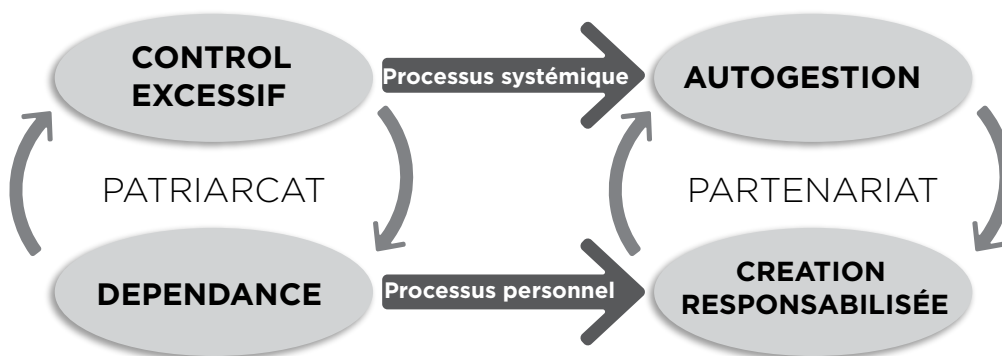
Le deuxième dilemme n'est pas moins important. Les changements organisationnels demandent du temps, peut-être de 5 à 15 ans. Dans la société de consommation rapide actuelle, la nature à long-terme du changement devient un dilemme.

Le changement est caractérisé par le décalage entre la réalité actuelle et notre vision d'une réalité future (Fritz, 1989). Plus le leadership est visionnaire, plus cet écart est grand. Au début d'un processus de changement, lorsque l'ancienne culture peine à céder sa place à une nouvelle, la réalité à laquelle nous sommes confrontés est ce que l'on voit continue souvent de correspondre à l'ancienne culture. Il y a très peu de preuves que ce soit prenne cette vision au sérieux. À ce stade, la plupart d'entre nous veut abandonner parce que ce que nous voulons semble impossible, parce que c'est douloureux de maintenir un rêve en vie au milieu de preuves accablantes qu'aucun changement significatif ne s'annonce, et parce que nous pensons que le changement devrait en quelque sorte être ressenti différemment et se faire plus rapidement. Pourtant, le schéma ci-dessous suggère que le processus de changement ne peut pas répondre à nos attentes. La vision est l'expression de ce que nous ne sommes pas et aspirons à devenir. Nous conservons une vision afin de soutenir nos efforts dans le temps pour changer les choses. En effet, une nouvelle vision souligne notre insatisfaction face au statu quo et crée des attentes d'un avenir meilleur. C'est la nature même d'une vision. Pourtant, nous pensons étrangement que si nous pouvons y mettre des mots, nous devrions être capables de l'appliquer. Nous ne sommes pas habitués à vivre avec des écarts importants sur de longues périodes. Nous nous attendons à un changement rapide. Après tout, au cinéma ou à la télévision, il arrive vite. Nous ne sommes pas habitués au véritable travail du leadership, à nous engager rapidement sans attendre de multiples preuves



de succès, et à maintenir des efforts à long terme vers notre vision face au soutien mitigé de notre entourage.

C'est là que le courage entre en jeu. Il est difficile de « joindre le geste à la parole ». Au cours d'un changement



systémique, il peut même être impossible de complètement concilier ce que nous disons vouloir avec ce que nous voyons autour de nous sur de longues périodes. La pression qui s'exerce pour compromettre notre « parole » est écrasante, alors que nous savons qu'à court terme, nous ne pouvons pas nous montrer à la hauteur. Nous sommes aussi tentés « d'agir » comme si le but était déjà atteint.

Cependant, si déclarer une réussite que nous n'avons pas vraiment atteinte est stressant, imaginez la frustration de tous ceux qui voient clairement la différence entre la revendication et la réalité. Persévérer dans l'élan et l'énergie au milieu d'une longue transition est au cœur du leadership. La capacité à rester concentré sur les bonnes questions est une clé pour résoudre ce dilemme, tout comme l'incitation à l'authenticité et au dialogue au sein de l'organisation. Amener les conversations de couloirs dans les vraies réunions est à la fois risqué et primordial.

Pourquoi ces dilemmes méritent-ils d'être résolus ? Parce que nous n'avons d'autre choix que de les affronter. Le monde nous crie que nos organisations doivent changer. Le changement systémique organisationnel n'est possible que lorsqu'il s'accompagne d'un changement personnel à tous les niveaux.

Nous devons développer notre leadership parce que sans cela, nous ne pouvons pas changer nos organisations. De plus, au cœur des cultures patriarcales dont nous voulons nous débarrasser, on retrouve la façon dont nous avons organisé notre pensée, nos schémas identitaires (nos façons de définir notre valeur et d'assurer notre sécurité) et notre addiction aux solutions rapides et sans efforts. Comme m'a dit un manager : « Comment avons-nous pu penser que nous pourrions transformer notre environnement sans nous transformer ? ».

CHANGMENT DE PARADIGMES

Dans cette section de l'article, 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 (celui que je souhaite décrire en détail dans cet article), 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.

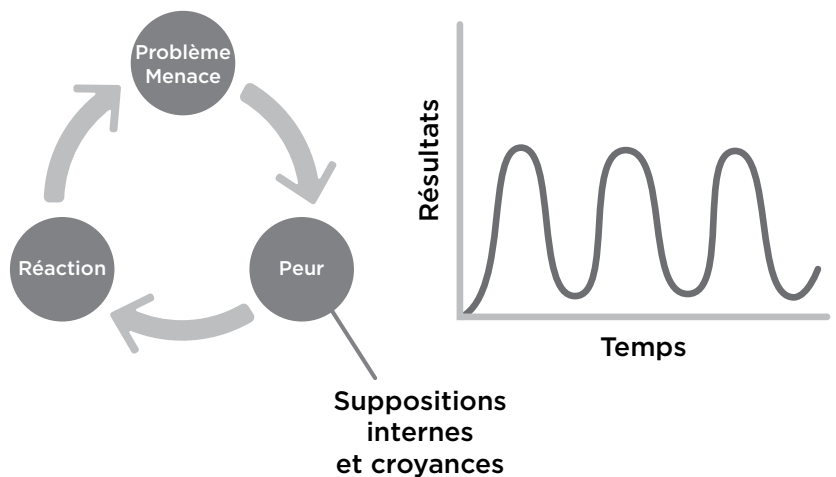
Beaucoup utilisent de nos jours l'expression « changement de paradigme » pour qualifier un changement organisationnel ou personnel. Toutefois, d'après ce que j'ai compris des travaux originaux des Thomas Kuhn sur les changements de paradigme, je soupçonne que le terme est non seulement devenu si courant qu'il en devient dénudé de sens, mais aussi que la nature d'un changement de paradigme (en particulier son souffle et sa profondeur) est souvent mal représentée dans la presse populaire. J'aime la façon dont Kuhn décrit à l'origine le processus de changement de paradigme. En effet, il dit que le changement est si profond que ceux qui le vivent sont à peine conscients qu'il est en cours. Le changement est si subtil et si progressif que c'est seulement en regardant en arrière qu'il peut être décrit et compris. Ceux qui attribuent communément ce terme à un changement de perspective ou de point de vue (comme dans « mon objectif de l'année est de changer mon paradigme de l'autogestion ») passent à côté de l'essentiel.

Pour devenir un meilleur leader, il faut un changement de paradigme plus profond. En effet 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. Nous pouvons les décrire tous deux parce que la plupart d'entre nous ont de l'expérience dans les deux. Kuhn décrit la situation dans laquelle un ancien paradigme s'efface et le nouveau s'établit : les personnes font l'expérience et pratiquent les deux modèles alternativement ou simultanément sur une longue période. Nous avons tous fait l'expérience du nouveau modèle de leadership tel que je vais le décrire, tout comme nous avons fait l'expérience du modèle plus traditionnel.

J'ai utilisé le terme « structure » plus haut en référence aux anciens et nouveaux paradigmes du leadership. L'approche systémique pour penser au fonctionnement du monde nous a appris que la structure des choses détermine leurs performances et leurs comportements. Tout comme l'ingénieur naval exerce plus d'influence sur les performances du bateau que le capitaine de l'équipage, la structure de notre pensée (influencée par le design du système) est le principal déterminant de nos actions et donc de la configuration des résultats obtenus dans nos vies et notre travail (Senge, 1990). Un changement dans les structures centrales d'organisation et notre pensée (changement de notre paradigme) se traduit finalement par un changement dans les résultats que nous obtenons. Des actions et des résultats jusqu'alors irréalisables deviennent possibles. Les potentiels futurs écartés comme utopies deviennent probables. Il suffit de changer la philosophie de vie que nous utilisons pour produire des résultats. C'est aussi simple et difficile que cela.

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. Je crois que nous avons tendance à passer trop de temps dans la position de réactivité aux problèmes, et pas assez à créer des résultats. En termes simples, je crois que devenir un leader requiert un changement de philosophie vers un usage plus habituel de cette attitude créatrice de résultats.

Une structure de pensée REACTIVE recherche l'EQUILIBRE entre la réalité actuelle et les croyances



Une caractéristique essentielle de l'attitude réactive est qu'elle vise à éliminer ce que 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 la création d'une nouvelle réalité future. L'illusion du paradigme réactif est que nous pourrions en quelque sorte créer l'avenir en supprimant les obstacles. Nous avons essayé cela avec le renouvellement urbain, et cela n'a pas fonctionné.

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. Ces actions ont pour effet de nous faire sentir mieux à court terme. Parce que nous avons obtenu ce que nous voulions (nous sentir mieux), nous intensifions notre recours 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. Par conséquent nous cessons d'agir, et le problème revient.

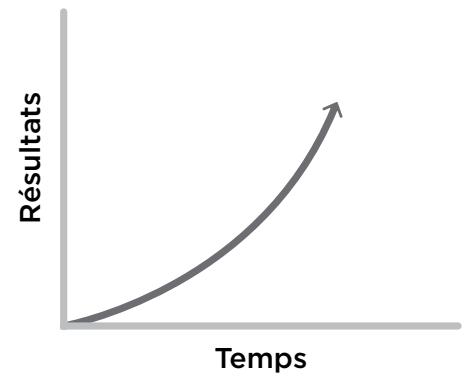
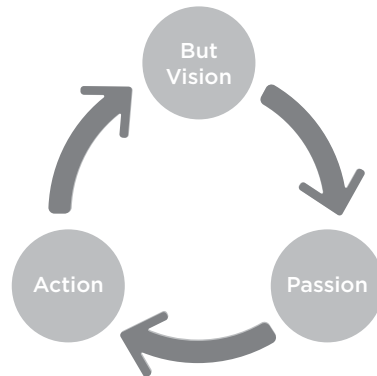
Remarquez que je décris la structure de réactivité aux problèmes comme un cercle vicieux : les problèmes génèrent de l'anxiété et un conflit interne, et nous réagissons à cette anxiété. Si nos réactions sont efficaces pour réduire le problème, nous sommes soulagés. Puisque nous nous sentons mieux, nous diminuons nos actions jusqu'à ce que le problème soit de retour et qu'il génère à nouveau de l'anxiété. Je suis sûr que toutes celles et ceux qui lisent cet article peuvent rapidement 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. Avec des termes systémiques, cela veut dire que vous êtes dans « l'oscillation », un schéma de comportement qui est une conséquence naturelle de cette structure.

Souvent, les managers disent : « Là n'est pas mon problème. Je suis proactif, pas réactif ». En fait, ce qui paraît être du leadership proactif est en réalité souvent de la réactivité déguisée.

La réponse rapide à un problème est le plus grand compliment que l'on puisse faire à un manager. On appelle ces managers « proactifs » parce qu'ils maîtrisent le problème avant qu'il ne se produise ou avant qu'il n'atteigne les proportions d'une crise. Cependant, le seul problème avec ce type de proactivité est qu'elle devient dévorante : les managers passent d'une crise à l'autre avec peu de temps de respirer, et le cycle ne s'arrête jamais car les problèmes ne cessent de revenir. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous voyons nos cadres supérieurs constamment ensevelis sous des détails opérationnels. Je me souviens d'avoir interviewé un cadre supérieur et de lui avoir demandé combien de fois son équipe avait pris le temps de planifier l'avenir. Il a souri et m'a répondu : « Nous n'avons pas le temps de planifier. C'est de la folie par ici. ». Mais imaginer le futur demande bien plus que résoudre la crise, il s'agit de prendre du recul par rapport à l'urgence du moment et de prendre des mesures qui s'inscrivent dans le temps vers un nouveau futur. De telles mesures requièrent souvent de vivre avec le stress plutôt que de chercher à le combattre. La structure créatrice de résultats est plus propice à une attention sur le long terme.

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 ? Je crois que chacun en a fait l'expérience, que ce soit un baccalauréat, une relation épanouie, un projet artisanal ou une nouvelle entreprise commerciale. 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. Après tout, d'après la tradition Judéo-Chrétienne, nous sommes faits à l'image du Créateur. Je crois que de créer, de donner vie aux choses les plus importantes, est l'une des plus grandes capacités humaines. La structure de réactivité aux problèmes enfouit cette capacité sous notre désir de confort et de sécurité. À l'inverse, la structure créatrice de résultats utilise pleinement cette capacité innée et constitue une structure plus efficace pour créer ce qui compte.



La philosophie de vie créatrice de résultats n'est pas axée sur ce que nous ne voulons pas, mais bien sur les résultats envisagés. En outre, 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 nous n'éprouvons pas d'anxiété ou n'ayons pas de problèmes lors de leur poursuite. Cela signifie que notre relation avec eux est différente. En tant que créateurs, nous pouvons vivre avec le stress généré par l'écart entre la réalité actuelle et la vision sur de longues périodes (Fritz, 1989). Les problèmes et l'anxiété ne servent pas de guide à l'action, mais sont constatés et compris, et les actions sont portées par ce qui nous amène à concrétiser 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 et motivée par la volonté de créer les résultats qui nous sont importants.

Ces deux philosophies de vie diffèrent fondamentalement, et presque toutes les personnes à qui j'ai parlé de ces questions peuvent en voir la preuve dans leur vie personnelle et/ou organisationnelle. Presque tout le monde voit aussi les conséquences négatives de la philosophie de vie réactive aux problèmes lorsqu'elle devient notre seule manière de fonctionner. Imaginez les effets à long terme de cette façon continue de régler les problèmes comme je l'ai décrite.

Même en étant doué(e), les problèmes reviennent toujours. Le mieux que vous puissiez espérer est le retour à la normale, de reprendre où vous avez commencé. En effet, puisque c'est la structure que la plupart d'entre nous utilisons pour construire notre avenir, il n'est pas étonnant que nous nous sentions impuissants. Impuissance qui se traduit par des comportements que l'on peut à juste titre qualifier de « dépendance ». Il est normal d'assister à la recherche frénétique d'une solution rapide l'une après l'autre, même si nous savons qu'elle ne fonctionne pas. Ce n'est pas étonnant que les gens travaillent très dur tous les jours pour avoir l'impression qu'ils font du sur place, les progrès réels restant hors de portée. Ce n'est pas étonnant que nous soyons toujours occupés et épuisés.

Il n'est pas non plus surprenant que les membres des organisations soient sceptiques face au changement. Ils ont l'habitude d'utiliser une philosophie de vie, une structure de pensée qui sont conçues pour revenir à la normale dans le but de construire l'avenir souhaité. Nous sommes très bien accoutumés à cette philosophie : nous sommes récompensés pour être de bons « pompiers », on nous apprend qu'il n'est pas normal d'avoir peur ou d'être angoissé, alors nous faisons tout ce que nous pouvons pour faire disparaître ces sentiments. Nous sommes disposés à recevoir des messages marketing de solutions simples et rapides pour prendre soin de nos cheveux, de notre odeur, de nos enfants, nos finances et notre vie. Nous respectons et vénérons les personnes d'action, ceux qui réussissent instantanément, qui nous font nous sentir mieux. Mais nous ne pouvons pas construire ou créer les vies et les organisations que nous voulons à partir d'une philosophie de vie destinée à faire disparaître les problèmes. Le type de structure de pensée a tendance à produire des résultats cohérents avec cette structure. Si notre structure est principalement motivée par la peur et caractérisée par l'oscillation, alors c'est ce que nous verrons dans nos vies et dans notre travail. Si, au contraire, la structure que nous utilisons le plus est animée par l'amour ainsi que le désir, et est capable de produire durablement des résultats qui importent, alors c'est ce que nous vivrons.

Transformer une organisation ou se transformer soi-même demande une structure différente de celles que nous avons utilisées auparavant dans ces domaines. Des études ont démontré que chaque critère de réussite (comme le bonheur, la santé, les revenus, la paix intérieure, etc.) est corrélé à cette structure de pensée, ou à ce que j'appelle la philosophie de vie créatrice de résultats. Passer de l'utilisation habituelle de la structure réactive à la structure créatrice de résultats est le principal défi du développement d'un leader. Cela signifie qu'il faut apprendre à cultiver sa tension créative.

TENSION CREATIVE

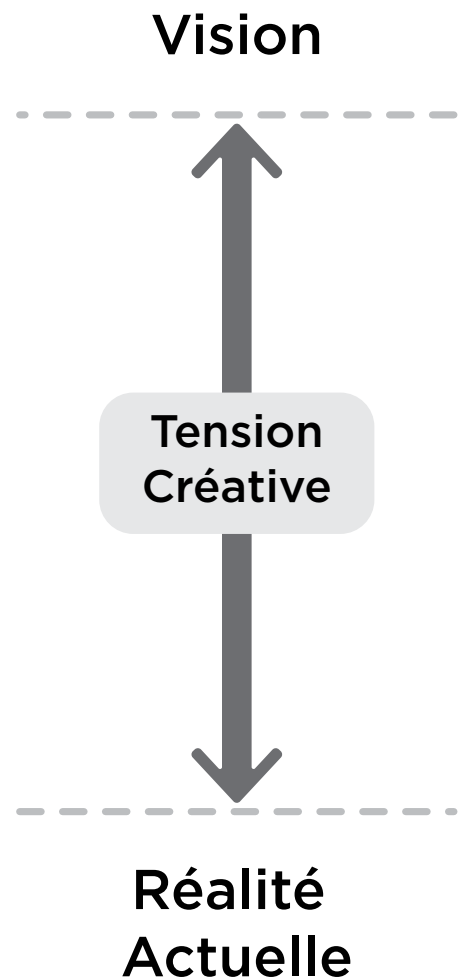
J'ai dit que la philosophie de vie créatrice de résultats est la base d'un véritable leadership, qu'elle peut être considérée comme un nouveau paradigme profond du comportement personnel et organisationnel, et qu'elle représente une structure qui tend naturellement à produire les résultats que nous voulons,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

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. Vous remarquerez 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 ». Une grande partie de ce que je sais sur la tension créative est tirée des travaux de Robert Fritz, l'auteur de « Le Chemin de Moindre Résistance » (*The Path of Least Resistance*). Fritz décrit cette tension créative comme un phénomène naturel et commun :



Les exemples [de tension créative] sont nombreux dans la vie quotidienne. J'ai faim (tension) donc je mange (tension apaisée). Je déclenche un interrupteur (tension) et la lumière s'allume (tension apaisée). Le soleil d'automne et les températures plus fraîches se combinent pour produire des changements (tension) dans la composition chimique des feuilles, et les feuilles changent de couleur et sont libérées des arbres (tension apaisée). Soufflez de l'air dans un ballon (tension) et lâchez le ballon pour le regarder voler dans la pièce (tension apaisée)

(Fritz, 1989).

Remarquez que la tension créative a tendance à se résoudre d'elle-même. C'est comme tendre un élastique entre deux doigts, l'un représentant la vision, l'autre la réalité actuelle. En faisant cela, vous sentiriez la tension entre eux. Vous seriez également conscient(e) de l'énergie stockée dans l'élastique tendu, l'énergie qui pousse vos doigts à se réunir. En d'autres termes, la tension veut se résoudre d'elle-même (Fritz, 1989).

De la même manière, la tension créative est une force qui tente d'aligner votre réalité actuelle avec votre vision. Si nous développons la discipline qui consiste à concentrer notre attention sur les résultats que nous souhaitons tout en disant la vérité 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. Désirer quelque chose de très important et réaliser que nous ne l'avons pas encore peut déclencher des sentiments de peur et de danger, d'inaptitude ou de désespoir. C'est une tension d'un tout autre genre. Il est très tentant de réagir à cette anxiété, de prendre des mesures soudaines ou inappropriées pour réduire ces sentiments négatifs, et de se retrouver coincé dans la position de réaction malgré nos meilleures intentions.

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. Désirer quelque chose de très important et réaliser que nous ne l'avons pas encore peut déclencher des sentiments de peur et de danger, d'inaptitude ou de désespoir. C'est une tension d'un tout autre genre. Il est très tentant de réagir à cette anxiété, de prendre des mesures soudaines ou inappropriées pour réduire ces sentiments négatifs, et de se retrouver coincé dans la position de réaction malgré nos meilleures intentions.

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.

Dans ce but, je propose huit disciplines qui favorisent et soutiennent un changement vers la philosophie créatrice, celle 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.

Les Disciplines Intérieures sont :

- Détecter en permanence un **but 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

Les Disciplines d'Action sont :

- 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.

Les leaders restent concentrés sur une vision importante et examinent systématiquement leur réalité actuelle (malgré l'anxiété suscitée par ce processus). Il est évident que n'importe quelle vision ne suffit pas, il faut que cette vision vous tienne à cœur et qu'elle génère une tension créative.

La vision doit être importante pour vous. Ce doit être une vision que vous désirez et aimez suffisamment pour prendre des risques, et qui soit liée à ce que j'appelle votre but personnel en tant qu'individu. L'énergie de la tension créative provient de la passion générée par la recherche de résultats en accord avec notre raison d'être. Découvrir et explorer cette raison d'être est la première discipline du leadership.

DISCIPLINES INTERIEURES DU LEADERSHIP

But

Dans son livre « On Becoming a Leader », Warren Bennis déclare que tous les leaders qu'il a interviewés s'accordent sur les points suivants :

Ils pensent tous que les leaders sont devenus leaders, et pas nés leaders, plus par eux-mêmes que par des moyens extérieurs... Ils conviennent qu'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 qui 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 pouvoir de créer ce qui compte face à des circonstances parfois difficiles vient de l'intérieur. Il vient de la passion et de la conviction. La passion est la force énergisante de la tension créative et la philosophie créatrice de résultats. La source de la passion réside dans la connaissance de notre raison d'être, dans le fait que nous sommes ici pour apprendre, devenir, et faire avec nos vies. 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 spirituelle à leur vie.

Ma description préférée du processus de découverte du but se trouve dans les « Lettres à un jeune poète » de Rainer Maria Rilke. Le jeune poète écrit à Rilke et joint des échantillons de son travail afin de le soumettre à la critique. Plutôt que d'analyser les poèmes, Rilke répond en donnant quelques conseils sur pourquoi écrire de la poésie en premier lieu et ce faisant, il donne une description très claire du but personnel :

Vous me demandez si vos vers sont bons. Et c'est moi que vous interrogez. Vous avez, auparavant, demandé leur avis à d'autres gens. Vous avez envoyé ces vers à des revues. Vous les comparez à d'autres poèmes, et vous êtes inquiet lorsque certaines rédactions refusent vos essais. Puisque vous m'avez autorisé à vous donner quelque conseil, je vous prierai de cesser tout cela. Votre regard est tourné vers l'extérieur, et c'est d'abord cela que vous ne devriez désormais plus faire. Personne ne peut vous conseiller ni vous aider, personne. Il n'existe qu'un seul moyen : plongez en vous-même,

recherchez la raison qui vous enjoint d'écrire ; examinez si cette raison étend ses racines jusqu'aux plus extrêmes profondeurs de votre cœur ; répondez franchement à la question de savoir si vous seriez condamné à mourir au cas où il vous serait refusé d'écrire. Avant toute chose, demandez-vous, à l'heure la plus tranquille de votre nuit : est-il nécessaire que j'écrive ? Creusez en vous-même en quête d'une réponse profonde. Et si elle devait être positive, si vous étiez fondé à répondre à cette question grave par un puissant et simple « je ne peux pas faire autrement », construisez alors votre existence en fonction de cette nécessité ; jusque dans ses moindres instants les plus insignifiants, votre vie doit être le signe et le témoin de cette impulsion.

Combien d'entre nous ont effectué une introspection si profonde ? Combien savent ce que nous « devons » faire ou être ? Je pense que ce genre de conviction et de passion profondes est rare, et que tant que ce sera le cas, un véritable leadership restera tout aussi rare.

Chacun et chacune de nous est une entité spirituelle unique qui s'accompagne de nos propres désirs et dons singuliers pour exprimer cette unicité. Nous avons également une myriade d'expériences et de couches de conditionnement qui rendent notre caractère unique difficile à identifier. Nous sommes acculturés et on nous apprend à définir notre identité et notre sécurité en nous dépassant, en gagnant, en obtenant l'approbation et en répondant aux attentes des autres. Lorsque la poursuite de notre objectif entre en conflit avec ces schémas identitaires, il est facile de perdre de vue nos aspirations profondes. Notre âme est alors prisonnière de nos stratégies de réaction aux problèmes bien conditionnées. Il est très difficile de juste commencer à chercher un véritable objectif lorsque nous avons l'habitude de réagir pour rester en sécurité. Nous en revenons donc au dilemme initial présenté plus haut : nous ne pouvons pas poursuivre à la fois la sécurité et un but simultanément. Nous devons faire un choix. L'âme n'est pas intéressée par la sécurité. L'âme sait ce qu'elle désire et ne fait pas de compromis. C'est le choix le plus important que nous faisons dans la vie. Il détermine également la nature et la qualité de notre leadership.

Notre vie 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. Je travaille fréquemment avec des personnes sur un processus simple que j'appelle « l'écoute de la vie ». Il s'agit de réfléchir aux moments de notre vie où nous nous sommes sentis le plus vivant et aussi d'identifier les pires moments. Lorsque nous comparons ces deux séries d'expériences et en retirons les éléments qui semblaient être présents dans la première et absents dans la seconde, nous commençons souvent à remarquer des thèmes et des schémas. Dans ces expériences de vie se trouvent les indices de quel est notre but, et pour la plupart d'entre nous, ces indices seront tout ce que nous obtiendrons. Cette discipline consiste à être attentif à ces indices, à les laisser indiquer la voie à suivre pour atteindre nos désirs les plus profonds et à définir lesquels de ces désirs sont « incontournables ».

Nous pouvons découvrir beaucoup de choses en étant ouverts à ce que nos expériences de vie essaient de nous dire. Une partie de ce que nous trouvons confirme nos impressions, et nous préférons en ignorer d'autres. Peut-être avons-nous le sentiment profond que notre vie est inachevée, malgré notre succès extérieur. Peut-être découvrons-nous que ce qui semble nous satisfaire le plus n'est pas ce pour quoi les gens veulent nous payer.

Peut-être que nous continuons à penser à un autre type de travail ou à quelque chose que nous avons toujours voulu poursuivre mais que nous n'avons jamais fait. Peut-être sommes-nous peiné et désolé par le sentiment que ce que nous faisons n'est pas ce que nous étions censés faire. Je crois que nous essayons continuellement de nous dire quelque chose sur notre but, et que nous n'avons qu'à faire attention pour apprendre quelque chose de profondément important.

Je crois que le travail d'une vie, en bref, est de découvrir notre but et de construire une vie sur celui-ci. Cela semble simple ? Il y a pourtant un certain nombre de complications. Il existe de nombreuses pressions pour nous détourner de ces sentiments et de ces idées, voir même certaines qui vont jusqu'à nous dire de rester « réalistes » et de « revenir au monde réel ». En outre, la vie nous donne beaucoup de pistes, mais pour la plupart d'entre nous, ce ne sont que des indices. C'est un véritable travail de leur donner un sens, et juste quand nous pensons avoir compris, les indices continuent d'arriver. La découverte d'un but n'est pas un événement en soi, il s'agit un processus qui dure toute une vie. La discipline essentielle de la vie et du leadership consiste à chercher sans cesse à comprendre notre but personnel ainsi que sa signification par rapport à l'orientation de notre vie.

Il y a une autre complication. Tout cela demande du courage. Tout comme la tension créative apporte avec elle une occasion de réagir à l'anxiété, la poursuite d'un but peut nous confronter à nos plus grandes craintes. Il n'est pas rare de découvrir ce qui compte vraiment pour nous et d'en être terrifié. Comme l'a dit le poète David Whyte dans son poème "Out On The Ocean" :

Et l'étincelle derrière la peur

Reconnue comme la vie prend soudainement feu

Cette énergie couve toujours à l'intérieur

Lorsqu'il reste éteint, le corps se remplit d'une épaisse fumée.

L'étincelle est souvent à l'origine de la peur. L'amour et la passion que nous aimerions découvrir lorsque nous trouvons notre but s'accompagnent de toutes sortes de craintes. Elles sont liées au changement nécessaire lorsque nous poursuivons une nouvelle direction, à notre sentiment d'incapacité à la poursuivre, à la possibilité d'échouer, aux conflits avec ce que les autres attendent de nous ou à ce que nous avons appris à attendre de nous-mêmes. Une fois de plus, nous sommes tentés par la philosophie de réaction aux problèmes pour réduire ces sentiments désagréables ou inconfortables. Si nous lâchons prise dans cette situation, nous sommes alors pris au piège de nos propres concepts (dans laquelle nous échangeons ce que nous sommes contre une sécurité temporaire) « et le corps se remplit d'une épaisse fumée ». C'est la mort spirituelle.

L'âme sait où elle veut aller, et elle n'acceptera pas de compromis. Le leadership requiert la discipline de lâcher prise et d'être guidé par notre but supérieur. Il s'agit essentiellement d'une discipline spirituelle. Je crois que c'est la seule façon d'obtenir la persévérance nécessaire pour nous transformer et transformer nos organisations, et ce malgré les risques politiques, le doute de soi, la peur et l'échec éventuel. Seul l'engagement à un profond désir peut nous aider, car lui est suffisamment important.

À moins que les résultats que nous recherchons ne soient liés à quelque chose de profond en nous, la tension créative est trop facilement compromise et nous nous retrouvons à nouveau au point de départ.

Le travail du leader n'est pas seulement de cultiver et de maintenir l'objectif et la tension créative en soi, mais aussi de cultiver et de les maintenir pour toute l'organisation. Il n'existe pas de moyen sûr ou sans risque de le faire. Il n'y a pas de formule magique de la réussite. Mais il y a du pouvoir en cela, le pouvoir qui est à l'origine d'un véritable leadership.

Vision et Orientation

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. Diriger, c'est prendre notre vision au sérieux. Diriger, c'est apercevoir en permanence une vision en toutes circonstances, c'est incarner cette vision dans chaque rencontre (Block, 1987), c'est mobiliser les autres dans la recherche d'une vision commune, et c'est trouver ensemble des moyens concrets de traduire cette vision en action. Diffuser une vision dans son dialogue avec les autres est une autre discipline au cœur du leadership. Sans cette discipline, il n'y a pas de leadership.

La vision, ou plutôt « visualiser » est aujourd'hui très populaire. Malheureusement, parce que la vision est l'une de ces idées qui est à la fois simple et profonde, elle devient la dernière victime d'une longue liste de tendances de management. C'est la saveur du mois ! Elle est utilisée de manière si superficielle que son rendement est faible, et nous entendons déjà les cadres se plaindre : « On a essayé, la vision, ça n'a rien changé ».

La littérature portant sur la vision n'aide pas beaucoup. La vision y est définie de manière aussi intangible que « l'expression d'un sens ultime et d'une contribution unique » par Peter Block, et aussi tangible que « suffisamment spécifique pour que vous la reconnaissiez quand vous la voyez » par Robert Fritz. De telles divergences laissent les managers et les consultants perplexes quant à la nature du travail de développement d'une vision organisationnelle. Par conséquent, nous avons eu tendance à considérer la vision comme étroitement liée à ce que nous savons déjà faire. Nous finissons donc par élaborer des déclarations de valeurs ou de mission, ou encore des déclarations de vision qui ne sont que des reformulations de nos plans d'activité mais qui ne nous ne motivent pas en tant qu'individu passionné et créatif.

Alors, qu'est-ce que la vision et en quoi diffère-t-elle de la mission, des valeurs, stratégies, buts et objectifs ? Un exemple utile pour clarifier l'importante distinction entre les deux provient du discours du président Kennedy sur l'état de l'Union. Dans ce discours, il appelait le pays à, « envoyer un homme sur la lune au cours de cette décennie et 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).

La vision est le lien entre la mission et les valeurs à une extrémité d'un ensemble, et les buts et objectifs stratégiques sont à l'autre extrémité. D'ailleurs, la majorité des définitions de la vision omettent ce lien fondamental entre ce qui est personnellement important pour nous (nos buts personnels) et la description détaillée de ce que nous voulons créer. Kennedy a exprimé une vision suffisamment spécifique pour que tout le monde puisse la comprendre et la partager. Une vision suffisamment noble pour mobiliser les personnes au nom de ce qu'elles valorisent le plus (qu'il s'agisse de la fierté nationale, l'excellence en ingénierie ou des performances aéronautiques). Et enfin une vision suffisamment stratégique pour faire une différence dans les affaires internationales, les utilisations dérivées de la technologie et la volonté nationale. La véritable vision est spécifique, stratégique, noble et commune.

Une vision doit être suffisamment spécifique pour pouvoir reconnaître sa concrétisation. « Aller à l'Ouest » n'est pas une vision, « Atteindre San Francisco » est bien mieux : quand vous y serez, vous vous en rendrez compte. J'ai compris l'importance de la spécificité pour la première fois il y a des années, en aidant un groupe de commerciaux d'une grande entreprise à développer une vision. Nous avons élaboré le bel énoncé typique, qui ressemblait plus à une déclaration de philosophie/valeurs qu'à une vision d'entreprise. Après deux jours de travail, le groupe était modérément satisfait du résultat. Quelques semaines plus tard, je suis passé dans une de leurs réunions. La première chose que j'ai remarqué dans la salle était un enthousiasme palpable. Personne n'était assis, ils parlaient avec entrain de ce qu'ils allaient faire sur le marché. Sur un tableau, il y avait une liste en 10 points avec « Notre Vision » en titre. J'ai été déçu parce que les dix points ne correspondaient pas à ma définition de la vision à cette époque (qui tendait vers « L'expression d'un sens ultime et d'une contribution unique »). Cependant, je ne pouvais ignorer leur enthousiasme. Deux ans plus tard, j'ai interviewé cette équipe afin d'évaluer l'impact du travail effectué ensemble. Une personne l'a dit très clairement : « Notre vision était incroyablement puissante. Je sens encore son influence ». Quand je lui ai demandé à quelle déclaration de vision il se référait, il a énuméré les dix points dans l'ordre. Il n'avait plus qu'un vague souvenir de l'autre déclaration que nous avons élaborée.

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.

Comme vous pouvez le constater, je crois que le leadership est un travail difficile. Notre vision doit être suffisamment ambitieuse pour que les résultats que nous créons aient une véritable importance pour nous. Une vision spécifique, stratégique et ambitieuse des résultats est le fruit d'un processus créatif qui intègre notre raison d'être personnelle ainsi que celle des autres : les contextes dans lesquels nous vivons et travaillons. Les leaders constituent cette vision en décrivant un ensemble de résultats pour lequel les personnes œuvrent avec un sens élevé de l'objectif, de manière à obtenir des avantages organisationnels ainsi que des avantages stratégiques personnels.

Et donc, quel est le rôle du leader ? Premièrement, être une personne de vision. La vision est l'essence même du leadership. Voir le leader, c'est voir la vision. Il ou elle s'en soucie, l'incarne, la devient, la connaît par cœur, et s'y investit complètement. La poursuite de cette vision apporte à cette personne la passion, le sens et la joie. En agissant sur la vision, le leader devient un catalyseur autour duquel la vision prend forme et se réalise, et autour duquel les autres peuvent se rallier (Senge, 1990).

Le deuxième rôle du leadership consiste à faciliter un dialogue destiné à harmoniser une vision commune (Kifer et Stroh, 1984). Il s'agit de l'aspect communautaire de la vision. 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.

La discipline du leadership consiste à créer une vision des résultats liée aux objectifs et à incarner cette vision, à encourager les autres à faire de même, et à approfondir et affiner un sens commun des objectifs et des résultats via un dialogue sincère. La vision organisationnelle qui en résulte exploite la force spirituelle de l'objectif. Elle amène aussi cette force génératrice à s'exercer sur la création de résultats personnels et organisationnels significatifs.

Choix

Une vision reste impuissante tant qu'il n'y a pas d'engagement. L'engagement est le pont entre notre vision et sa réalisation future. Sur ce sujet, les paroles de W.H. Murray ne pourraient être plus claires :

Tant que l'on n'est pas engagé, nous hésitons, nous pouvons reculer, et nous serons toujours inefficaces. En ce qui concerne toutes les initiatives (et la création), il y a une vérité élémentaire qui, si elle n'est pas connue, tue d'innombrables idées et projets : dès que l'on s'engage définitivement, alors la Providence se met en marche aussi. Toutes sortes de choses qui n'auraient jamais eu lieu autrement arrivent pour soutenir quelqu'un. De nombreuses choses résultant de cette décision viennent aider celle/celui qui a pris cette décision. Elles vont dans son sens, et toutes sortes d'évènements et de réunions imprévus, ainsi qu'une assistance matérielle inespérée jalonnent son chemin. J'ai un profond respect pour l'un des couplets de Goethe : « Tout ce que tu peux faire, ou rêver que tu peux, commence-le, /L'audace a du génie, du pouvoir et de la magie en elle. »

Imaginez ce qui se serait passé si Kennedy avait dit : « Travaillons sur certaines de ces technologies, et si elles fonctionnent bien et si nous pouvons nous le permettre financièrement au moment venu, alors peut-être que nous penserons à nous engager à aller sur la lune ». Nous n'aurions sans doute jamais réussi. Non pas parce que les défis techniques auraient été différents, mais parce que ce type d'engagement n'a jamais donné lieu à de grandes réalisations.

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.

Sans choix, il n'y a pas de tension créative. La tension créative naît d'un choix plein et complet de la vision (Fritz, 1989). Bien que cela ne garantisse en aucun cas le succès, cela augmente significativement les chances de voir ce que vous avez choisi devenir réalité. Il n'y a rien de magique à cela. Tant que vous hésitez dans votre engagement envers un résultat, vous serez détourné(e) de l'action et ne pourrez pas agir délibérément dans ce sens. Parce que votre attention sur le résultat est incomplète, vous manquerez des opportunités d'agir dans son intérêt, et vous compromettrez la tension créative (qui est votre meilleur allié dans la poursuite de ce résultat).

Choisir est difficile car cela exige de nous plus qu'un simple accord ou un vœu pieu. J'entends souvent des personnes parler des résultats qu'elles souhaitent obtenir et/ou qu'elles reconnaissent comme nécessaires. Je m'arrête et leur demande de choisir les résultats en disant « je choisis... » et de compléter la phrase avec les résultats précédemment mentionnés. Souvent, les mots restent coincés dans leur gorge. Elles commencent à me dire pourquoi elles ne peuvent pas choisir. Elles parlent d'obstacles insurmontables, du fait qu'elles ne sont pas sûres d'être prêtes à faire le nécessaire pour que cela se produise, ou de l'impact que la poursuite de ce choix aurait sur les autres.

Parfois, quand elles sont vraiment honnêtes, elles parlent de leur peur, de leur sentiment d'inadéquation ou de désespoir face au fait qu'elles pourraient un jour produire ces résultats.

Cela me rappelle l'époque où je passais des heures sur le plongeur de 3 mètres à essayer de choisir si j'étais vraiment décidé à sauter. De la même manière, 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%. Ou, comme quelqu'un l'a dit dans un autre contexte, les cinq derniers mètres sont les plus difficiles. Les excuses que la plupart d'entre nous se donnent pour expliquer pourquoi nous ne pouvons pas obtenir ce que nous voulons sont généralement liées à des obstacles extérieurs tels que le manque de temps, d'argent et le soutien inadéquat de la part des autres. J'appelle cela des excuses parce qu'elles sont valables pour nous tous. En effet, à moins d'être né avec une cuillère en argent dans la bouche, aucun d'entre nous n'a assez de temps, d'argent et de soutien. Par ailleurs, il existe de nombreuses personnes et organisations aux ressources tout aussi limitées qui ont déjà atteint les résultats que nous prétendons ne pas pouvoir obtenir. L'attention portée à ces obstacles est un bon indice indiquant que nous sommes coincés dans le cycle de réactivité aux problèmes.

Pour l'essentiel, l'attention portée sur les obstacles extérieurs est un moyen pratique d'éviter les problèmes internes plus profonds qui nous bloquent. Au fil des ans, j'ai pu en dresser une liste :

- Nous pouvons avoir l'impression que nous devons savoir comment y parvenir (ou être sûrs que c'est possible) avant de pouvoir nous y engager.
- Il se peut que nous soyons déconnectés de ce que nous voulons vraiment. Ce choix peut nous confronter à la nécessité d'un changement. Or, il est souvent plus facile de nier ce que nous voulons et à quel point nous le voulons que de faire face à la vulnérabilité créée par le changement. Si nous admettions réellement que nous voulons ce résultat, nous serions obligés de changer.
- On peut croire que choisir un résultat signifie renoncer à un autre plus souhaitable : nous pensons alors avoir des désirs incompatibles. Peut-être voyons-nous la situation sous l'angle de « l'un ou l'autre » plutôt que « l'un et/ou l'autre », ou peut-être ne savons-nous pas comment obtenir les deux résultats en même temps et croyons-nous qu'il n'est pas possible de le faire (variante du premier point).
- Peut-être que nous ne voulons pas vraiment ce résultat, ou que sa priorité parmi d'autres résultats est relativement faible.
- Peut-être, que pour nous, le résultat est conditionnel. C'est quelque chose que nous pensons devoir créer pour être « OK », ou alors ce n'est pas « OK » de ne pas le désirer. Dans ce cas, nous ne voulons pas le résultat pour lui-même, mais pour soutenir notre fragile sentiment d'identité et de sécurité. Une partie de nous sait que nous ne le voulons pas vraiment, une autre partie sent qu'elle en a besoin pour survivre. Il est difficile de s'engager pleinement lorsque nous sommes aux prises avec ce genre de conflit.
- Nous pouvons avoir des croyances fondamentales sur les autres ou sur nous-mêmes qui sont en conflit avec la poursuite d'un résultat donné. Dans ce cas, atteindre ou ne pas atteindre le résultat met en péril une ou plusieurs de nos stratégies d'identité et de sécurité. Nous risquons l'échec, l'imperfection, la perte d'approbation, etc.

Ces raisons ont des aspects intéressants. Aucune d'entre elles ne fait partie de la réalité actuelle en dehors de nous-mêmes. Les obstacles les plus importants entre nous et ce que nous voulons sont internes. Les obstacles extérieurs sont plus faciles à contourner. Il s'agit simplement d'une question de stratégie bien exécutée. Les obstacles internes, comme ceux énumérés ci-dessus, exigent eux une introspection, une sagesse et une découverte de soi. C'est la discipline du choix. Elle est beaucoup plus difficile et facile à éviter que de rester ambivalente et non engagée.

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 possible pour elles, sur la façon dont le monde fonctionne, et/ou sur ce qu'elles doivent faire pour rester en sécurité et en valoir la peine. Ces croyances constituent les obstacles majeurs à la création de ce que nous voulons. 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. Savoir que nous le voulons suffit. 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.

Une autre cause de notre anxiété est le manque de confiance. Le choix est un saut, il exige d'y croire. Ceux qui s'exercent à cette discipline ont également développé une foi dans des forces qui surpassent nos efforts. Comme l'indique la citation du début de cette section, l'univers est providentiel. Lorsque nous nous engageons pleinement, des forces plus grandes sont là pour travailler avec nous. C'est particulièrement vrai si les choix que nous faisons sont en accord avec notre but supérieur. C'est précisément pour cette raison que l'orientation vers la création de résultats a quelque chose de magique. Comme l'a dit Rilke dans son poème *L'Homme qui regarde* : « Ce que nous choisissons de combattre est si petit/ce qui nous combat est si fort ». Pour paraphraser Joseph Campbell dans sa série de vidéos avec Bill Moyers, *Follow your Bliss* : « Les portes restent fermées tant que vous suivez le but de quelqu'un d'autre, mais lorsque vous vous engagez dans votre propre but, les portes s'ouvrent toujours ». Si nous ne sommes pas habitués à la discipline du choix, nous risquons de ne pas comprendre cela et nos choix deviennent alors plus angoissants qu'ils ne devraient l'être. Les leaders, en revanche, comptent sur ce genre de soutien.

Les leaders ont appris la discipline du choix. Ils sont capables d'envisager des résultats et de s'y engager même face à l'inquiétude que leur procure la situation. 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. Ils analysent également leurs angoisses afin d'y trouver des indices concernant leur structure interne de croyances. Ils 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.

Travailler avec les Obstacles Internes

La découverte d'un but personnel, la clarification de ce but en vision des résultats désirés, et choisir ces résultats quoi qu'il arrive, sont les disciplines qui établissent une tension créative. Il s'agit des disciplines du leadership que nous avons explorées jusqu'à présent. À première vue, cela peut sembler évident. Alors pourquoi le leadership est-il si peu répandu ? Pour deux raisons. Premièrement, les disciplines déjà mentionnées ne sont pas pratiquées ou ne le sont que superficiellement. Deuxièmement, le travail le plus douloureux, affronter ses obstacles internes, est systématiquement évité.

Par cela, j'entends rechercher profondément la source de notre autolimitation et de notre comportement inconscient qui ne correspond pas à ce que nous avons choisi. Nous essayons de trouver un moyen facile pour « aller chercher les pièces d'or ». Nous cherchons des solutions superficielles, refusant de « glisser sous la surface immobile du puits du deuil », souhaitant trouver un chemin moins dérangeant. Comme Peter Block, un de mes mentors, me l'a dit un jour : « Bob, tu veux grimper sans les blessures qui vont avec ».

Dans la position de réactivité au problème, nos actions sont motivées par notre anxiété et notre peur de la perte. Une telle réaction nous mène rarement là où nous voulons vraiment aller. Au lieu de cela, nous réduisons temporairement notre anxiété en fuyant le véritable problème. Se sentir en sécurité et à l'aise est prioritaire par rapport au fait d'être fidèle à soi-même et d'agir selon sa vision. Pour beaucoup, cette stratégie réactive est inconsciente et, dans la mesure où elle l'est, nous sommes coincés dans un cycle sans cesse répété d'anxiété, de réaction et de résolution continue des problèmes. La seule façon d'en sortir est de passer par là. Ou, comme le disaient les Grecs, « connais-toi toi-même ».

Tout au long de cet article, j'ai brièvement mentionné que chacun et chacune d'entre nous possède ses propres « schémas identitaires » dont nous sommes les 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.

Les croyances que nous entretenons sont souvent inconscientes. Nous les avons fabriquées il y a longtemps et nous vivons selon elles depuis tellement longtemps qu'elles nous semblent vraies. Les travaux des psychologues cognitifs, en revanche (en particulier ceux d'Albert Ellis et de David Burns) nous apprennent toutefois que ces schémas ne sont souvent pas aussi fiables qu'ils y paraissent.

Comme l'a dit le psychiatre Scott Peck : « notre vision de la réalité est comme une carte avec laquelle on négocie le terrain de la vie. Si la carte est réaliste et précise, nous saurons généralement où nous sommes, et si nous avons décidé où nous voulons aller, nous saurons généralement comment nous y rendre. Si la carte est fautive et imprécise, nous serons généralement perdus. » Les personnes qui commencent à choisir des résultats personnels et professionnels à atteindre rapportent souvent qu'elles se sentent perdues.

Lorsque nous établissons une tension créative, nous ressentons souvent un autre type de « tension ». Cette « tension » est la peur sous l'une de ses nombreuses formes : anxiété, impuissance, urgence, etc. Nos cartes de la réalité et nos schémas identitaires produisent cette anxiété. 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 identitaires, nous expérimentons la peur sous l'une de ses

nombreuses formes. Si nous réagissons alors pour réduire l'anxiété et rester en sécurité, ce sont nos cartes 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.

Nos structures de croyances les plus puissantes sont celles liées à nos définitions de la sécurité et de l'identité. Ces croyances associent la réalisation de quelque chose (X) ou le fait d'être d'une certaine manière (Y) à notre capacité de survie ou de rester digne d'exister. Par conséquent, tout ce qui risque de nous faire perdre X, ou de ne pas être Y, est terrifiant. Cette terreur est souvent inconsciente (ou nous pouvons la ressentir comme du stress, de l'anxiété, de la peur, de la colère, etc.), mais elle n'en influence pas moins notre comportement. C'est « l'étincelle derrière la peur » mentionnée plus haut. Un nouveau choix fragile a peu d'influence si l'une de ces croyances nous empêche d'agir ou même de faire ce choix. Lorsque cette terreur et les structures de croyances qui y sont liées restent inconscientes, elles nous contrôlent. C'est l'essence même de la structure de réactivité au problème.

Les croyances qui constituent bon nombre de nos schémas ne favorisent pas la transition organisationnelle du patriarcat au partenariat décrite précédemment. En fait, bon nombre des croyances les plus courantes sont de nature patriarcale et constituent donc l'origine psychologique du patriarcat. Deux des croyances les plus importantes pour notre étude du leadership sont les structures de croyance liées à la dépendance et au contrôle.

In dependency, we move toward (Horney, 1945) others in a way that ties us to their approval and subjects us to their control. Dependency is crippling because it undermines our power—and it tends to do so beneath our awareness. We rationalize our dependency by saying that we have to “go along to get along” or by pointing out that “this is just how things get done around here.” All these are excuses for cautiously managing what we do and say in order to stay safe and win or maintain the approval of others (Block, 1987). Our need for approval stems from a belief that our self-worth and the approval of others are somehow related. The more we want the approval of others, the more our self-worth is on the line in confrontational situations, and the more likely we are to act in the interest of safety rather than in the interest of our vision.

Dans la dépendance, nous allons vers les autres (Horney, 1945) d'une manière qui nous lie à leur approbation et nous soumet à leur contrôle. La dépendance est paralysante parce qu'elle mine notre pouvoir (et ce, souvent sans que nous le sachions). Nous rationalisons notre dépendance en disant qu'il faut « suivre le mouvement pour bien s'entendre » ou en soulignant que « c'est comme ça que se passent les choses ici ». Ce sont toutes des excuses pour prudemment contrôler tout ce que nous disons et faisons dans le but de rester en sécurité et de gagner ou maintenir l'approbation des autres (Block, 1987). Notre besoin d'approbation découle de la croyance que notre valeur personnelle et l'approbation des autres sont en quelque sorte liées. Plus nous voulons l'approbation des autres, plus notre valeur personnelle est en jeu dans les situations de confrontation, et plus nous sommes susceptibles d'agir dans l'intérêt de la sécurité plutôt que dans l'intérêt notre vision.

Contrôler, c'est agir contre les autres dans le but de les dominer, d'être meilleur qu'eux, et/ou d'exceller au-dessus d'eux. Le contrôle est similaire à la dépendance dans la mesure où il s'agit d'une stratégie pour établir et maintenir l'identité et la sécurité. Sa seule différence avec la dépendance est son orientation. En effet, lorsque nous agissons de manière dépendante, nous nous soumettons aux attentes des autres. Lorsque nous contrôlons, nous exigeons que les autres se soumettent à nos attentes et/ou essayons d'avoir le pas sur eux, d'une certaine manière. Dans une structure de contrôle, la plus grande peur est de perdre le contrôle ou de ne pas être à la hauteur.

Par conséquent, nous faisons du micro-management, nous déléguons mais conservons toute l'autorité, nous intimidons comme moyen d'influence, nous ne gagnons que si quelqu'un d'autre perd, nous insistons pour avoir les réponses et connaître la bonne voie, etc. Nous rationalisons notre comportement grâce à une série de scénarii racontant comment les choses deviennent vraiment hors de contrôle. Nous laissons nos actions être guidées par une croyance selon laquelle notre valeur personnelle dépend de notre capacité à être meilleure que les autres et à contrôler les gens et les situations. Notre valeur personnelle est en jeu si nous ne parvenons pas à être au sommet et à contrôler la situation. Plus nous avons besoin de ce type de contrôle, moins nous sommes susceptibles d'agir dans l'intérêt de notre vision. Au lieu de cela, nous dépensons toute notre énergie à réagir, au risque de perdre le contrôle : c'est une activité qui ne laisse pas d'énergie pour autre chose.

Nous avons appris ces leçons en tant qu'enfants, lorsque nous vivions dans un monde de géants, en regardant vers le haut pour être nourris et protégés. Nous dépendions légitimement de ces grandes personnes pour notre sécurité et notre estime de soi. En réponse à l'impuissance et à la vulnérabilité que nous ressentions, nous avons adopté une stratégie de contrôle ou de dépendance. De plus, la plupart d'entre nous ont transféré en douceur mais inconsciemment ces stratégies dans leur vie organisationnelle. Les chefs deviennent des parents de substitution (Block, 1987), dont les subordonnés deviennent les enfants, et nous continuons à agir selon les stratégies de dépendance et/ou de contrôle que nous avons conçues dans nos schémas étant petits. Nos organisations traditionnellement patriarcales associent ces deux types de comportement, car les managers qui contrôlent et les employés dépendants renforcent mutuellement ce schéma, sans être capable de diriger ou même de sortir de cette réactivité aux problèmes.

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. Il s'agit de l'orientation de la réactivité au problème à l'œuvre dans le monde du travail. Quand j'observe et expérimente les comportements que j'ai énumérés au début de cet article, et que je trouve autant de personnes prêtes à admettre que ces comportements sont courants, ma conviction que ces structures de croyances sont des causes sous-jacentes se renforce.

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.

Comment savoir à quoi ressemblent nos structures de croyances ? Le moyen le plus simple est d'observer notre vie et nos résultats (Allen, 1910). Comme l'expérience de la vie tend à être cohérente avec notre façon de penser, notre structure de croyances est en fait responsable des résultats que nous obtenons (Allen, 1910). Si nous passons trop de temps à réagir aux problèmes, la source de ce comportement se trouve dans notre structure de croyances. Si dans notre vie nous sommes confrontés aux mêmes problèmes, encore et encore, notre structure de croyances en est responsable. Si nous constatons que notre comportement de dépendance ou de contrôle compromet un processus de changement organisationnel auquel nous croyons, alors ce sont nos schémas qui mènent la danse. Si nous trouvons la vie peu satisfaisante et pensons que nous sommes au mauvais endroit, en train de faire des activités peu satisfaisantes, notre structure de croyance nous limite.

Malgré tout ce que j'ai dit précédemment sur le pouvoir du choix, il reste vrai que le choix conscient reste impuissant tant que notre inconscient ne s'aligne pas sur nos choix. Notre subconscient est le maître du jeu, ou comme James Allen dit dans « Tel un homme pense » (*As a Man Thinketh*) : « nous n'obtenons pas ce que nous voulons, mais ce que nous sommes ».

L'art de travailler avec nos structures de croyances inconscientes dépasse le cadre de cet article. Je me contenterai de dire qu'il existe de nombreuses façons d'identifier et de transformer ces structures au fil du temps. Il s'agit du travail le plus profond de la transformation personnelle et d'une partie du chemin vers une véritable transformation organisationnelle. Ce travail intérieur est ce que nos traditions appellent à mourir à soi. L'ancien nous, composé de ses hypothèses fausses et de ses compulsions analogues, doit mourir afin que le véritable nous puisse naître. C'est comparable au voyage du héros ou de l'héroïne dans la mythologie relative à chaque culture. En effet, s'engager dans une telle transformation demande la discipline nécessaire à l'exploration de ce territoire jusqu'alors inconnu. J'aime ce qu'a dit Wendell Berry dans un contexte connexe.

Dans les grandes forêts, lorsque vous quittez un terrain qui vous est familier et que vous vous aventurez seul(e) dans un endroit inconnu, il y a toujours, en plus de la curiosité et de l'excitation, une certaine crainte. C'est notre ancienne peur de l'inconnu, notre premier lien avec la nature sauvage dans laquelle nous nous engageons.

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

Notre rationalité occidentale nous a permis de faire un long chemin. Lorsque nous observons l'état du monde, nous voyons de brillantes solutions technologiques aux problèmes de communication, d'ingénierie, de transport, etc. D'un autre côté, nous voyons aussi surgir les problèmes sociaux et environnementaux, dont certains semblent être mystérieusement liés à ces réussites technologiques. Je pense qu'il est vrai de dire que nos modes de pensée logiques et structurées nous ont apporté des bienfaits mitigés.

Non pas que nous n'ayons aucune expérience de modes de pensée plus intuitifs. Même Einstein a dit : « l'imagination est plus importante que la connaissance ». De nombreux inventeurs, de Thomas Edison à Stephen Jobs, ont reconnu l'apport d'une intuition, d'un sixième sens, pour la création de quelque chose de nouveau. Ce que je veux dire, c'est que nous sommes devenus de plus en plus réfractaires à l'idée d'utiliser des sources d'information qui n'appartiennent pas à notre rationalité linéaire, et ce, particulièrement dans nos organisations. La réunion typique de l'équipe de direction ne laisse pas de place aux intuitions. Au lieu de cela, c'est « qu'est-ce que les chiffres nous disent de faire ? ».

Je crois que le leadership nous demande d'équilibrer ce que disent les chiffres avec d'autres sources d'information et d'indication. Des sources moins linéaires, plus intuitives et plus personnelles.

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 ».

LES DISCIPLINES D'ACTION DU LEADERSHIP

Pensée et Conception Systémiques

Nous avons dit que le leadership se caractérise par l'articulation d'une vision et par l'adoption d'une position de vie créatrice de résultats qui permet au leader de défendre sa vision dans chaque situation et d'exercer une influence responsabilisante pour les autres. Le leader est également le catalyseur du changement structurel. Une nouvelle vision ne peut être réalisée au moyen des structures qui représentaient l'ancien système. 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.

D'après notre expérience, si tant de tentatives de changement organisationnel échouent, c'est parce que les leaders n'ont pas tenu compte de l'influence des forces culturelles [structurelles]. Les leaders qui ignorent leur architecture sociale et qui essaient pourtant de changer leurs organisations ne ressemblent à rien de plus qu'à Canute, le légendaire monarque danois qui, depuis la plage, ordonnait aux vagues de s'arrêter pour prouver son pouvoir.

(Bennis, 1985)

Tout au long de cette précédente discussion, vous avez peut-être remarqué un thème constant : les structures de nos esprits et de nos organisations sont déterminantes pour leurs performances. J'ai dit qu'il existe deux philosophies de vie opposées, et je les ai décrites comme des structures de feedback et d'interdépendance qui déterminent notre comportement. J'ai parlé du pouvoir de la tension créative, résultat d'une structure physique commune que j'ai (et surtout Robert Fritz) « traduit » dans le domaine de la performance personnelle et organisationnelle. J'ai tenté de démontrer l'influence de nos structures de croyance sur notre comportement, notre prise de décision et les résultats que nous produisons, tant sur le plan personnel qu'organisationnel.

Ces arguments ont en commun l'idée que la structure sous-jacente détermine la performance (Senge, 1990). Par conséquent, un véritable changement doit avoir lieu au niveau structurel. On ne fait pas évoluer les structures en essayant de « corriger » les résultats produits par ces structures. Autrement dit, avec une autre métaphore, on ne change pas le contexte sous-jacent en essayant de soigner ses symptômes. Seule une modification du contexte ou de la structure sous-jacente peut conduire à long terme à des résultats, des « symptômes » ou des comportements différents. Pour ces raisons, je crois que le rôle du leadership consiste à concevoir et à redéfinir les structures sous-jacentes de nos organisations ainsi que les nôtres.

Le concept de structure, tel que nous l'utilisons, est beaucoup plus large que la définition traditionnelle que nous lui donnons. Une structure correspond à tout mécanisme qui transforme l'énergie individuelle en résultats collectifs (Kiefer et Stroh, 1984). Elle comprend des mécanismes explicites tels que les organigrammes, les descriptions de poste, les politiques et procédures, l'aménagement des bâtiments/bureaux, etc. Elle comprend des éléments moins tangibles comme les stratégies, les buts et les objectifs. En outre, nous incluons dans le concept de structure des composantes intangibles/invisibles telles que la vision, les valeurs, les croyances, les hypothèses de fonctionnement conscientes ou inconscientes, les normes, etc. Tous ces éléments, lorsqu'ils sont réunis, forment un réseau complexe de forces interdépendantes qui exercent une forte influence sur la façon dont les gens agissent et sur le schéma de performance du système. En fait, la structure est le principal déterminant de la performance.

Les domaines de la théorie des systèmes ouverts (Open Systems Theory) et de la théorie de la dynamique des systèmes (Systems Dynamics Theory) ont beaucoup contribué à la compréhension des systèmes en tant qu'ensemble complexe de forces interdépendantes.

Un résumé approfondi de l'enseignement des systèmes et de leur restructuration dépasse le cadre de cet article. Cependant, en tant que l'une des disciplines essentielles du leadership, elle offre plusieurs leçons importantes qui méritent d'être mentionnées ici. Premièrement, les leaders devraient concevoir et redessiner leurs organisations (et leur conscience) plutôt que d'essayer de les « corriger » à la perfection. Dans la philosophie de vie réactive, nous essayons d'éliminer problème après problème, en espérant que lorsque nous aurons terminé, il nous restera ce que nous voulons vraiment. Ce n'est pas de la conception, c'est de la démolition. Il s'agit de l'approche symptomatique correspondant à la solution rapide. Malgré notre dépendance à cette approche, nous devons apprendre qu'elle ne fonctionne tout simplement pas. Notre tendance à réagir aux problèmes, combinée à notre forte prédisposition culturelle à la pensée linéaire (tout n'a qu'une seule cause dont on remarque seulement les effets les plus perceptibles et immédiats), nous maintient dans notre réactivité. Ironiquement, en nous détournant des structures responsables sous-jacentes, elle continue d'aggraver les choses. Elle est l'orientation prédominante de la vie personnelle et organisationnelle de l'Occident moderne. La discipline du leadership consiste à trouver une autre voie.

Une deuxième leçon de la pensée systémique est que tous les systèmes complexes (qu'il s'agisse de systèmes organisationnels ou de nos systèmes de pensée) sont profondément réfractaires au changement. Non pas parce que quelque chose cloche chez les personnes qui les composent ou qui les détiennent, mais parce que c'est ce que font les systèmes. 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.

Si de nouvelles structures organisationnelles (ou de croyances personnelles) sont nécessaires et souhaitables, alors la pensée systémique est le logiciel qui nous permettra de les créer. C'est le cadre mental qui soutient la refonte des systèmes avec un puissant effet de 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 dans le renouvellement du système. En complément, le 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.

La plupart des leaders considèrent que leur rôle principal n'est pas de conceptualiser le changement aidant les structures à évoluer et permettant à la vision de s'épanouir naturellement. Ils estiment que leur rôle consiste soit à mettre en œuvre les opérations quotidiennes, soit à aider les autres à le faire. Bien que ces tâches soient importantes, elles sont de nature managériale, ce qui signifie qu'elles ne servent qu'à maintenir ou à légèrement améliorer les performances actuelles. Une nouvelle vision nécessite une nouvelle orientation ou un changement significatif des performances de l'ensemble du système. L'un des principaux rôles du leadership (à tous les niveaux de l'organisation, pas seulement aux échelons supérieurs), dans la poursuite d'une vision, est d'aider l'organisation à découvrir de nouvelles structures changeant le système afin que les efforts soient naturellement dirigés vers la concrétisation de cette vision.

Aujourd’hui, les organisations qui innovent réussissent à mettre en œuvre de nouvelles visions et à obtenir des changements significatifs dans les résultats produits par le système (autant dans les résultats financiers que dans la responsabilisation des individus). Ils n’y parviennent non pas en apportant des modifications mineures à la structure existante, mais en révolutionnant les structures. Le paradigme émergent comprend :

- Amener les personnes à se concentrer sur les valeurs les plus profondes et les aspirations les plus élevées qu’elles ont pour leur travail.
- Réduire les règles de contrôle et de procédure établie.
- Ouvrir les portes à une participation significative à tous les niveaux
- Déléguer la prise de décision dans les niveaux plus bas
- Les équipes de travail deviennent responsables de leur propre gestion
- Renforcer le leadership de chacune et chacun
- Éliminer les grandes bureaucraties fonctionnelles centralisées au profit d’unités plus petites, autonomes et interdépendantes
- Engager des personnes à tous les niveaux pour redessiner radicalement le système de travail
- Refonte des systèmes de récompense/compensation pour encourager le travail en équipe et la créativité, etc.

Ces changements sont plus que de la poudre aux yeux ou des programmes à court terme. Ils modifient complètement la façon dont les managers gèrent et la façon dont le travail est effectué. C’est la conception de ce type de changement qui fait du leadership l’architecte de la structure.

Parvenir à un changement durable du système est très difficile, beaucoup plus qu’il n’y paraît. Par conséquent, il faut un leadership créatif, expérimental, persévérant et courageux si l’on veut que le système reflète l’intégralité de la vision. Ce type de changement ne se produira que lorsque les leaders des tous les niveaux assumeront la responsabilité de la mise en œuvre du changement structurel. Si nous attendons que le changement vienne d’en haut, l’attente sera longue (Block, 1987). Par conséquent, le défi auquel sont aujourd’hui confrontés les leaders est d’initier le changement à partir de la base. Les leaders doivent considérer leur propre zone d’influence comme une bulle dans laquelle ils peuvent créer leur vision (Block, 1987). La position du leader en tant qu’architecte de la structure est la suivante : “Mon rôle est d’amener les autres à créer une organisation de notre choix au sein d’un/e système/culture plus vaste et, par conséquent, de créer un exemple dont l’organisation s’inspire”. (Block, 1987). L’outil politique le plus puissant pour influencer la culture actuelle est de démontrer qu’un autre modèle fonctionne. Ce faisant, nous plaidons pour un changement structurel par le pouvoir de l’exemple. Agir de la sorte requiert une certaine autonomie et un véritable courage.

Les personnes peuvent ignorer votre vision, ou simplement ne pas être d’accord avec elle, mais lorsque vous commencez à vous attaquer au système, vous devez vous préparer au conflit. En effet, les fondements concrets de toute structure organisationnelle sont une structure invisible de pensée, de croyance, de philosophie ou de théologie. Les structures concrètes reflètent simplement la pensée qui leur a donné naissance. Par conséquent, la modification de structures concrètes défie presque toujours les structures de pensée auxquelles les gens adhèrent actuellement.

C'est pourquoi le changement structurel fait souvent l'objet d'une résistance tenace. Il bouleverse les habitudes. Rollo May l'exprime ainsi :

Chaque idée significativement révolutionnaire va détruire ce que beaucoup de personnes croient être essentiel à la survie de leur monde intellectuel et spirituel... Comme Picasso l'a remarqué, « Tout acte de création est d'abord un acte de destruction »

Cette découverte est aussi accompagnée d'anxiété. En effet, elle n'a pas seulement brisé mon hypothèse précédente, elle a ébranlé ma relation entre le monde et moi. Dans ces moments-là, je me retrouve à devoir chercher de nouvelles fondations dont j'ignore encore l'existence. C'est ce qui constitue la source de l'anxiété.

(May, 1975)

Le changement de structure est à la fois conflictuel et ambigu. Personne n'a de réponses car les systèmes sont très complexes. Avancer dans un environnement ambiguë tout en remettant en question la précieuse façon de penser qui avait construit l'ancienne structure est conflictuel. Un tel conflit, engagé avec compassion, est un signe de vie. C'est le processus par lequel les visions sont testées et améliorées (ou modifiées) et par lequel les anciennes structures évoluent et se renouvellent. Le leader est en première ligne de la controverse et doit être prêt(e) à être une figure controversée.

La nature ambiguë et controversée du rôle de représentant de changement confronte le leader à deux autres disciplines de vie. Pour nous aider à voir un effet de levier au milieu de la complexité, la discipline de l'utilisation de l'intuition est essentielle. De plus, au milieu de changements menaçants et controversés, la discipline du dialogue authentique est une condition préalable à la découverte d'innovations.

Dialogue authentique et courage

Le leadership demande de prendre parti pour la vérité et l'intégrité. Un parti pris pour la vérité est l'ouverture radicale vers une nouvelle évolution de notre vision actuelle. Sans elle, nous pourrions être contraints d'admettre qu'Hitler, par exemple, était un excellent leader. Après tout, il avait une vision et plaidait en faveur d'un changement structurel. À l'inverse, un parti pris pour la vérité veut dire chercher constamment des visions des résultats plus élevées et plus nobles, toujours plus conformes à ce que le monde semble réellement attendre de nous. Cela signifie également admettre ouvertement que personne n'a le monopole de la vérité, et que notre perception des choses n'est que partiellement vraie, correcte, juste ou bonne. Les leaders doivent à la fois défendre ce qu'ils savent et être ouverts à l'évolution de leur compréhension.

Rester ouvert(e) à une évolution de notre pensée est également nécessaire à la fonction du leadership qui réalise le changement structurel. Toute structure a des limites intrinsèques. L'avion biplan de la Première Guerre mondiale était basé sur les toutes dernières connaissances en matière de technologie aéronautique disponibles à l'époque. Pourtant, aujourd'hui, avec le recul, nous savons qu'il s'agissait d'une structure rudimentaire par rapport à l'avion de ligne moderne. En fait, notre système de transport aérien actuel n'aurait pas pu être construit dans les limites structurelles du biplan. De nouvelles structures, plus élégantes, ont dû être développées. L'une des grandes tragédies de notre époque est que notre enthousiasme à découvrir de nouvelles structures scientifiques ou technologiques ne s'est pas accompagné du désir de concevoir des structures organisationnelles plus efficaces et stimulantes. En fait, nos structures organisationnelles sont encore très largement calquées sur celles de l'Empire romain. Prendre parti pour la vérité, c'est travailler en sachant que notre réflexion actuelle sur la structure optimale n'est que partiellement correcte et être constamment à la recherche d'une façon plus élevée de penser les systèmes organisationnels.

Si nos connaissances sont incomplètes, alors acquérir une meilleure compréhension ne peut se faire que dans le dialogue avec les autres. Ou, comme l'a dit M. Scott Peck : « La seule façon d'être certain que notre carte de la réalité est valide est de l'exposer à la critique d'autres cartographes ». Et si nous découvrons que notre vision diffère de celle des autres cartographes ? Nous sommes alors confrontés à choisir entre la manipulation, que Peter Block définit comme la recherche de moyens indirects et prudents pour faire prévaloir notre point de vue, et l'authenticité, qui pour moi signifie s'engager dans un dialogue honnête afin d'améliorer ma compréhension et celle des autres, même au détriment de ma position initiale.

La manipulation (la tentative de contrôler ou d'influencer de manière déguisée) est la norme politique dans la vie organisationnelle (Block, 1987). Avoir une vision et la poursuivre, c'est être politique. La politique est le processus de défense de ce que nous voulons. La vision est le contenu sur lequel nous agissons politiquement (Block, 1987). Nous ne pouvons pas diriger sans être politiques. Nous sommes politiques à chaque rencontre, par ce que nous disons ou choisissons de ne pas dire, par la manière dont nous le disons, et par les stratégies et tactiques que nous utilisons pour influencer les autres. Le choix auquel nous sommes confrontés en tant que politiques est le choix entre la manipulation et l'intégrité. Nous pensons que le leader efficace se caractérise par un penchant pour l'intégrité et que la manipulation finit par nuire à la santé de l'organisation.

Cela peut sembler être un choix personnel. Je maintiens que c'est également un choix pour l'organisation. On écrit et on parle beaucoup de la culture organisationnelle, de la façon de la gérer et de la modifier. 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. Si je choisis la manipulation dans un cadre organisationnel, je crée un élément de la culture à ce moment-là, une culture caractérisée par la manipulation (Block, 1987). Si d'autres font de même, alors nous co-créons la culture que nous déplorons (ou peut-être engageons-nous un consultant externe pour y remédier). Le choix entre la manipulation et l'authenticité dans notre échange quotidien avec l'organisation détermine la culture, qui à son tour conditionne notre comportement. Cela pourrait nous amener à dire quelque chose comme "Je préfère une communication honnête, mais la culture ici ne s'y prête pas". En nous livrant à la manipulation, nous créons et entretenons une culture de malhonnêteté subtile, de jeux de pouvoir, de rétention d'informations, de communication indirecte, d'isolement et de détérioration de la confiance et de la coopération.

L'autre problème de la manipulation est qu'elle empêche l'organisation d'être axée vers la vérité. Lorsque les organisations ne parviennent pas à s'orienter vers la vérité, elles deviennent contraires à l'éthique, injustes et/ou mauvaises citoyennes.

Il est impossible pour une organisation de s'engager dans le dialogue honnête nécessaire à l'évolution continue d'une vision plus noble ou à des structures plus efficaces, si la norme politique est la manipulation. « Vous ne pouvez pas y arriver en partant d'ici ». Si la manipulation peut parfois sembler aussi innocente qu'un petit mensonge, elle est cependant l'une des sources du mal et de l'injustice systémiques. Les organisations n'évolueront jamais vers une pensée plus sincère ou ne défendront jamais la justice si les personnes qui les composent ne peuvent pas avoir de conversations sincères.

L'authenticité a son propre pouvoir. Nous connaissons tous, en réunion, l'impact de quelqu'un qui a décidé d'arrêter de faire semblant et énonce simplement la vérité. Il s'agit d'un pouvoir spirituel : lorsque nous agissons de manière authentique, nous sommes réellement nous-mêmes. Nous apportons toute la puissance de notre âme dans la pièce. Alors que la manipulation porte atteinte à notre intégrité, l'authenticité nous permet de rester entiers. Nous expérimentons également la participation à une vérité plus grande qui donne du pouvoir à tout. Antonio Machado écrit dans un poème non titré :

En rêve, peut-être, la main

Du semeur d'étoile

A fait résonner la musique oubliée

Comme une note de l'immense lyre,

Et l'humble vague à nos lèvres est venue

De quelques paroles vraies.

C'est ce que Gandhi appelait la force de l'âme. C'est une forme supérieure de politique. Bien qu'elle soit presque toujours risquée, c'est là que réside notre véritable pouvoir.

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 à (comme l'a exprimé Stephen Covey) chercher d'abord à comprendre, puis à être compris. Pour s'engager dans le dialogue, nous devons être convaincus que nous avons quelque chose à apprendre. Si nous avons effectivement quelque chose à apprendre, nous devons alors trouver un équilibre entre le plaidoyer (promouvoir des points de vue qui nous tiennent à cœur) et la recherche (examiner volontairement ce que pensent les autres).

Pour ce faire, notamment en ce qui concerne les questions qui nous tiennent à cœur, il faut à la fois de la compassion et du courage. Si nous voulons élaborer et construire une organisation avec une culture qui soutient nos valeurs, alors nous devons agir en fonction de ces valeurs dans toutes les situations (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 pour lesquelles nous avons un intérêt personnel ou même à notre estime de soi. Je crois que nous savons presque toujours ce que nous devrions dire, nous ne le disons pas par manque de courage.

Qu'est-ce qui fait taire notre courage ? Notre dépendance, et les structures de croyance qui, comme je l'ai décrit, la sous-tendent. Notre besoin d'approbation et notre confusion quant à notre sécurité et notre valeur personnelle nous empêchent de nous investir dans le dialogue authentique qui nous permettrait de réinventer notre culture telle que nous la souhaitons. Il faut du courage pour agir dans l'intérêt de notre vision face à ces croyances, mais je crois que c'est possible et que nous le faisons chaque jour. M. Scott Peck a dit un jour dans une conférence : « Le courage n'est pas l'absence de peur, qui est une lésion du cerveau. Le courage, c'est la volonté d'agir en dépit de la peur ».

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) et sincèrement chercher à comprendre les points de vue des autres en profondeur.

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. Une grande partie de notre vision des résultats implique nécessairement les autres, leur soutien peut être essentiel. 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.

Le but, la vision et l'engagement doivent être partagés pour être puissants. Imaginez un groupe de managers ou d'employés qui partagent ces éléments entre eux. 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.

Prenez une organisation typique, et observez comment les managers se comportent entre eux. Je pense qu'il est juste de dire que dans nos organisations, les formes les plus courantes de comportement au sein du groupe sont la protection du territoire, la rivalité, les jeux de pouvoir, la fuite, la prudence et la manipulation. Nous apprenons à nous comporter ainsi dès le début de notre vie organisationnelle, et nous intériorisons la nécessité de ce type d'action politique. Nous développons un système de croyance basé sur la survie du plus fort. Nous ne pouvons pas imaginer que la vie organisationnelle puisse être autrement. Comme l'a dit un responsable à l'issue d'un atelier sur ces thèmes, « il est tout simplement impossible d'introduire ce genre de merveille sur notre lieu de travail ».

Au contraire, je crois que pour que le leadership devienne plus courant, nous devons développer et soutenir des communautés d'apprentissage du leadership : des groupes de managers qui partagent la pratique des disciplines que j'ai décrites. Nous avons besoin de leaders pour lesquels un comportement politique positif (du type que j'ai préconisé sous le nom de « dialogue authentique ») remplace la politique négative à laquelle nous sommes habitués.

SPIRITUALITÉ ET BUT

Dans cet article, j'ai essayé de décrire le chemin vers le leadership tel que je le conçois, une approche « hors du commun » qui n'est ni simple ni facile. J'aimerais terminer en expliquant pourquoi je pense que la recherche du leadership est importante.

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. Ce qu'il faut, c'est un leadership hors du commun. Il s'agit d'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.

Je crois que devenir de meilleurs leaders a des conséquences et des objectifs qui vont au-delà de l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. C'est intimement lié à la transformation du monde et de ses problèmes actuels. Frederic Hudson l'a exprimé de la manière suivante :

Aujourd'hui, la responsabilisation des adultes aux Etats-Unis exige bien plus que de la psychothérapie, la prise en charge de soi, l'éducation des adultes et le développement des ressources humaines...

Nous sommes mis au défi par une nouvelle frontière si vaste qu'elle s'étend de nos âmes aux confins de la planète et au-delà.

Aujourd'hui, la responsabilisation des adultes aux Etats-Unis exige bien plus que de la psychothérapie, la prise en charge de soi, l'éducation des adultes et le développement des ressources humaines... Nous sommes mis au défi par une nouvelle frontière si vaste qu'elle s'étend de nos âmes aux confins de la planète et au-delà. Nous devons propager le rêve que nous appelons « rêve américain » dans les puissances mondiales mêmes qui nous ont maintenus dans la peur et l'impuissance... Ce défi exige une conscience mondiale, un respect pour un environnement partagé par tous, la présence de nouvelles formes de coopération capitaliste, de nouvelles solutions aux inégalités économiques flagrantes et la tentative de construire des équipes et des alliances internationales. Le renouveau américain exige un engagement profond en faveur du pluralisme, de la diversité et de nouvelles possibilités de contribution sociale de la part des femmes et des hommes, des jeunes et des personnes âgées. Le défi externe consiste à libérer un rêve américain capable d'insuffler un nouvel espoir aux personnes, aux organisations, à la société et aux nations au-delà de la nôtre. Tout programme social qui ne correspond pas à cette vision tombera entre les mains de notre cynisme chronique et de notre nombrilisme... Le nouveau rêve est ancré dans la responsabilisation personnelle et la détermination sociale. C'est une vision de l'intérieur vers l'extérieur.

La tentative actuelle, à échelle mondiale, de transformer le lieu de travail, de redistribuer le pouvoir politique et de modifier la relation patriarcale entre les personnes et l'organisation est, à mon avis, un processus évolutif aux proportions historiques. On se souviendra de cette période de l'histoire comme d'une époque où la transformation sociale a été catalysée par la responsabilisation personnelle et organisationnelle. Si nous pouvons, d'une manière ou d'une autre, apprendre à élargir le nombre de personnes qui assument la responsabilité de la transformation organisationnelle, peut-être pourrions-nous apprendre une partie de ce qu'il faut pour changer des systèmes plus larges.

Je considère le développement du leadership au sein de nos institutions économiques comme un impératif social. Nous devons développer le leadership pour améliorer l'organisation, mais ce faisant, nous développons le leadership dont le monde a tant besoin. Cela ne sera pas possible tant que nous n'approfondirons pas notre approche du développement du leadership.

Une approche plus profonde du leadership et de la responsabilisation doit être fondée sur le principe spirituel selon lequel chacun d'entre nous a un but unique à atteindre. Ce but trouve sa source dans une volonté supérieure, dans notre propre singularité et dans les besoins du monde. Il n'appartient qu'à nous d'apporter notre contribution. Notre tâche dans la vie est de progresser vers une expression toujours plus complète de ce but. Le leadership est l'acte de formuler et d'agir dans la poursuite d'une vision qui découle de notre engagement envers un but supérieur. Notre vision, cependant, ne naît pas seulement de la découverte de soi, mais aussi du dialogue avec la culture qui nous entoure. La vision est une réponse à l'unicité de notre âme qui cherche une solution créative dans un monde qui en a tant besoin. La vision est l'aboutissement d'une discipline de toute une vie de dialogue avec une puissance supérieure, avec nous-mêmes et avec la culture.

Le meilleur aperçu que nous ayons de notre objectif est notre vision des résultats que nous voulons créer. Ce que nous désirons le plus nous dit ce pourquoi nous sommes ici. D'après Thomas Szasz, « les gens disent souvent que telle ou telle personne ne s'est pas encore trouvée.

Mais on ne peut pas se trouver soi-même, on se crée. » En poursuivant notre vision, nous pouvons découvrir notre but et créer notre véritable moi. Diriger, c'est prendre notre vision au sérieux. Diriger, c'est discerner constamment une vision dans les diverses circonstances dans lesquelles nous nous trouvons, c'est incarner personnellement cette vision dans chaque situation, et trouver des moyens concrets de la traduire en action.

Lorsque nous prenons conscience de ce qui compte pour nous en tant qu'individus, nous constatons immédiatement que la culture qui nous entoure ne nous soutient pas pleinement. La tentation est grande de baisser les bras, mais cela ne nous mène qu'au désespoir. La culture peut sembler être "l'ennemi", mais elle peut aussi être là pour nous apprendre quelque chose. En un sens, nous ne savons pas de quoi nous sommes faits tant que nous n'avons pas essayé de nager à contre-courant (Block, 1987). Et notre objectif devient plus clair à mesure que nous continuons à nous engager dans la culture apparemment hostile. Le dialogue avec la culture nous aide à discerner les contours de ce qui compte le plus pour nous. En défendant notre vision, nous apportons une contribution importante au monde et nous nous rapprochons de notre but essentiel dans la vie.

Ce faisant, nous nous confrontons à notre besoin de plénitude et à ce qui nous empêche d'offrir notre contribution. Nous n'existons pas seulement pour servir et contribuer, mais aussi pour devenir quelque chose de spécial dans ce processus. Nous existons pour offrir au monde une contribution que nous sommes les seuls à pouvoir apporter et, ce faisant, nous devenons pleinement humains. Notre tâche dans la vie est de maintenir une tension polarisée entre une vision du sens unique qui s'efforce de s'exprimer dans nos vies, et une honnêteté sur le côté non intégré de nous-mêmes qui est incapable de vivre cette vision. Maintenir cette tension, c'est se consacrer au but de l'existence - un but qui s'accomplit lorsque la tension se résout en nous rendant capables d'incarner pleinement notre vision. Dans ce processus, nous devenons entiers, accomplis, individualisés, sacrés, voire saints. Ce faisant, nous devenons la personne que nous étions censés devenir et nous apportons la contribution qui nous est propre. C'est la véritable signification de la responsabilisation.

Ainsi, le premier but de la vie est d'être une personne de vision - l'acte essentiel de tous les grands leaders.

Comme l'a dit l'historien Will Durant, "Avoir un grand objectif pour lequel travailler, un objectif plus grand que nous-mêmes, est l'un des secrets pour rendre la vie significative ; car alors le sens et la valeur de l'individu dépassent ses frontières personnelles et survivent à sa mort". Et le deuxième but de la vie est de surmonter les obstacles qui nous bloquent - dont beaucoup se trouvent dans notre propre structure de croyances.

Ces obstacles intérieurs ne nous apparaissent que si nous sommes en dialogue avec la culture et si nous avons la discipline nécessaire pour les faire apparaître et les explorer. Abandonner ou renoncer ne nous aide donc pas, car nous risquons de ne jamais découvrir ce qui nous bloque vraiment.

Je crois que nous sommes ici pour contribuer au monde - en développant nos capacités à créer des résultats qui comptent - et aussi pour devenir complets - en explorant et en recadrant 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 que personne engagée dans l'étude de soi et de son environnement, nous nous dirigeons vers le leadership et la véritable responsabilisation, vers la grandeur, 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*. Jossey-Bass Publishers, 1987.

Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. 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*. John Wiley & Sons, 1986.

Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass Publishers, 1991.

Kiefer, C. and Stroh, P. "A New Paradigm for Developing Organizations." Innovation Associates, 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*. Doubleday, 1990.

Vaill, P. *Managing as Performing Art*. Jossey-Bass Publishers, 1989.

Whyte, D. *Songs for Coming Home*. Many Rivers Press, 1989.

_____. *Where Many Rivers Meet*. Many Rivers Press, 1990.