

Réfléchir et apprendre au sujet du leadership

PAR LE DOCTEUR THOMAS E. CRONIN

Thomas E. Cronin est professeur adjoint en Sciences politiques, Université du Colorado, éditeur associé de Presidential Studies Quarterly (Etudes présidentielles - Trimestriel), éditeur consultatif du The National Journal (Le journal national), et politologue. Ancien membre de la Maison Blanche et candidat au Congrès, il a beaucoup enseigné et écrit sur la présidence américaine. Le Dr. Cronin a reçu son doctorat à l'Université de Stanford (1969) et est entre autre l'auteur de The State of the Presidency (L'état de la présidence), 1980.

Introduction

Le leadership est l'un des sujets de discussion les plus répandus et en même temps l'un des sujets les plus insaisissables et incompréhensibles. Les américains aspirent souvent à un grand leadership transcendant pour leurs communautés, leurs entreprises, l'armée, les syndicats, les universités, les équipes de sport, et pour la nation. Cependant, nous éprouvons à la fois de l'admiration et du dédain envers les personnes qui exercent un pouvoir. Et nous détestons tout particulièrement celles qui essaient de nous donner des ordres. Bien sûr, nous admirons les Washington et Churchill, mais Hitler et Al Capone étaient des leaders eux-aussi – et cela soulève un problème fondamental. Le leadership peut être exercé à des fins nobles, libératrices, enrichissantes, mais il peut également servir à manipuler, tromper et réprimer.

James MacGregor Burns écrit « A notre époque, l'un des désirs impérieux les plus universels est celui d'un leadership fascinant et créatif ». Mais à quoi correspond exactement un leadership créatif ? Un dessin humoristique du *Wall Street Journal* représentait deux hommes parlant du leadership. Finalement, l'un des deux, exaspéré, se tourna vers l'autre et dit : « Oui, nous avons besoin de leadership, mais nous avons aussi besoin que quelqu'un nous dise quoi faire ». Cela pour dire que pour la plupart des gens, le leadership est généralement une notion assez confuse, lointaine et



même déroutante. Réfléchir au sujet du leadership ou le définir constitue donc une sorte de défi de leadership intellectuel en soi.

Voici quelques réflexions sur le leadership et son enseignement. Ces réflexions et ces idées sont très personnelles et peu scientifiques. Comme je l'évoque ci-après, la quasi-totalité de ce qui peut être dit sur le leadership peut être contrecarrée avec des contre-exemples. De plus, le sujet en lui-même est plein de

paradoxes. Les idées exposées dans cet article sont le produit de mes études en leadership politique et de ma participation politique à des réunions municipales ou au sein de l'état-major de la Maison Blanche. Certaines de mes idées proviennent d'aides destinées aux universités et aux fondations, et du Forum du leadership américain basé à Houston dont l'objectif est d'orienter sur les meilleures façons d'encourager le développement du leadership. Enfin, mes réflexions ont également été influencées de diverses façons par de nombreuses conversations que j'ai eues avec cinq auteurs particulièrement perspicaces en matière de leadership – Warren Bennis, James MacGregor Burns, David Campbell, Harlan Cleveland, et John W. Gardner.

L'enseignement du leadership

Pouvons-nous enseigner des individus à devenir des leaders ? Pouvons-nous enseigner le leadership ? Les personnes sont divisées sur ces questions. Il fut un temps où l'opinion selon laquelle *les individus naissent leaders, et ne le deviennent pas* était largement répandue ; mais aujourd'hui elle ne l'est plus autant. Nous avons également l'habitude d'entendre parler de *leaders innés*, mais aujourd'hui la plupart des leaders n'ont pas hérité de compétences en leadership, ils les ont acquises. Mais l'ensemble du sujet reste encore très mystérieux. Quoi qu'il en soit, de nombreuses personnes pensent que les facultés et les universités devraient éviter le sujet. Voici une liste de motifs pour lesquels nos institutions d'enseignement supérieur sont généralement *réticentes quant à l'enseignement du leadership*. Ces motifs peuvent paraître exagérés, mais il s'agit là d'objections fréquemment avancées par des personnes sérieuses.

Premièrement, de nombreuses personnes pensent encore que les leaders naissent ainsi. Ou que, d'une façon ou d'une autre, le leadership est une situation principalement accidentelle ; ou tout du moins que les leaders sont issus de circonstances qu'ils ne créent normalement pas. Quoi qu'il en soit, il est souvent

ajouté que la plupart des individus ne sont et ne seront probablement jamais des leaders.

Deuxièmement, les valeurs culturelles américaines soutiennent que le leadership est un phénomène élitiste et donc anti-américain. Platon, Machiavel et d'autres grands théoriciens insisteraient probablement auprès de leurs contemporains sur la nécessité de sélectionner et de former quelques individus afin qu'ils occupent des rôles de leadership importants. Mais cela n'est pas dans la nature américaine. Il nous plaît de penser qu'ici tout le monde peut devenir un leader de haut rang. Donc, il n'est pas nécessaire de dispenser une formation particulière à quelques individus spécialement sélectionnés.

Troisièmement, il est objecté que la formation en leadership serait très probablement axée sur les compétences, les techniques et les moyens d'obtenir que les choses soient faites. Mais le leadership pour quoi ? Le leadership au service de quoi ? Le fait de se concentrer sur les moyens alors même qu'il n'y a pas d'objectif met les individus – tout particulièrement les intellectuels – mal à l'aise. Ils ne souhaitent guère être impliqués dans la formation de futurs Joe McCarthy, Hitler ou Idi Amin.

Quatrièmement, bon nombre d'individus pensent que l'étude du leadership est un sujet explicitement professionnel. Il doit être pratiqué et appliqué – appris pendant les jobs d'été, les stages en entreprise ou sur les terrains de jeu. Vous l'apprenez sur le tas. Vous l'apprenez en gagnant de l'expérience, en faisant des erreurs et en apprenant de ces dernières. Et vous devriez l'apprendre par l'intermédiaire de vos mentors.

Cinquièmement, le leadership implique souvent un élément de manipulation ou de sournoiserie, voire même de cruauté absolue. Pour certains, le fait d'apprendre le leadership équivaut presque à apprendre à combattre dans la jungle ou à acquérir un *instinct de tueur*. Ce sujet n'est tout simplement pas suffisamment "pur" pour être embrassé par de nombreux individus. De plus, des *leaders* comme Staline et Hitler ont donné une mauvaise réputation au leadership. S'ils étaient

des leaders, alors nous nous passerons de leurs clones ou imitateurs.

Sixièmement, le leadership est, au sens le plus fort du terme, un sujet tellement universel et intellectuellement général qu'il effraie non seulement les personnes craintives mais aussi les plus cultivées. Enseigner le leadership est un acte d'arrogance. Cela suggère qu'un individu comprend beaucoup mieux – l'histoire, l'éthique, la philosophie, les lettres classiques, la politique, la biographie, la psychologie, le management, la sociologie, le droit, etc... qu'une autre personne pourtant très cultivée... et qu'il est également profondément imprégné du monde réel.

Septièmement, les facultés et les universités sont de plus en plus organisées en divisions et départements hautement spécialisés, tous adaptés à la formation de spécialistes. Alors que la mission de la faculté pourrait être d'instruire *la personne instruite* et les futurs leaders de la société, le système incitatif est en fait adapté à la formation de spécialistes. La société actuelle récompense l'expert ou le super spécialiste – les informaticiens, les pilotes, l'as de la finance, le chirurgien cardiaque, les exceptionnels retourneurs de l'équipe, etc. Cependant, les leaders doivent apprendre à devenir des généralistes, et cela souvent bien après avoir quitté la faculté, les écoles de troisième cycle et les écoles professionnelles.

Huitièmement, le leadership apparaît pour de nombreux individus (et à juste titre) comme une notion insaisissable, vague et assez mystérieuse. Vous le saisissez, et puis l'instant d'après vous l'avez perdu. Le leadership est tellement difficile à cerner que vous ne pouvez pas en délimiter tous les contours. Un individu peut être un leader exceptionnel ici, mais échouer ailleurs. La théorie linéaire a été totalement démystifiée. En fait, le leadership est hautement situationnel et contextuel. Une chimie particulière opère entre les leaders et les suiveurs, et elle est généralement spécifique au contexte. Les suiveurs ont souvent un impact plus important que les leaders eux-mêmes dans la détermination du leadership que ces derniers exerceront sur eux. Donc, pourquoi ne pas enseigner les individus à être très brillants et instruits, et laisser les choses suivre leur cours normal.

Neuvièmement, la quasi-totalité de ce qui peut être dit sur le leadership peut être démentie ou réfutée. Les études en leadership, pour autant qu'elles existent, ne sont pas scientifiques. Il y a un nombre incalculable de paradoxes et de contradictions dans chaque écrit traitant du leadership. Ainsi, nous aspirons au leadership, mais nous aspirons tout autant à la liberté et à la tranquillité. Nous admirons le leadership entreprenant avec la prise de risque qu'il comporte, mais nous critiquons ouvertement une prise de risque excessive, irréfléchie ou franchement stupide. Nous voulons des leaders très sûrs d'eux et peut-être incorrigiblement optimistes – pourtant nous détestons également l'orgueil et nous aspirons à ce qu'ils doutent tout de même un peu d'eux-mêmes (par ex., Créon dans *Antigone*). Les leaders doivent faire preuve d'une grande détermination dans leur conduite et leur engagement, mais une personne trop déterminée devient une personne rigide, opiniâtre et intolérable. Nous voulons que les leaders écoutent attentivement et représentent leurs éléments, pourtant, selon Walter Lippmann, un leadership efficace consiste souvent à donner aux individus ce qu'ils apprendront à vouloir et non ce qu'ils veulent. Alors, comment pouvons-nous être rigoureux et précis dans l'enseignement du leadership ?

Dixièmement, le meilleur des leaderships s'apparente beaucoup à de la créativité. Et comment enseigner la créativité ? Nous sommes de plus en plus sensibilisés au fait que la pensée créative fait beaucoup appel à la pensée inconsciente, au rêve et même à l'imaginaire. Des travaux fascinants sont en cours sur l'intuition et le non-rationnel – mais les facultés traditionnelles, enseignant des disciplines traditionnelles, ne sont pas très à l'aise avec ce sujet.

Les leaders eux-mêmes se plaignent souvent du fait que le leadership possède moins d'avantages que d'inconvénients. De nombreux individus fuient les responsabilités de leadership en disant que *cela n'en vaut tout simplement pas la peine*. Une enquête menée sur 1700 leaders d'entreprises, du gouvernement et professionnels a identifié de nombreuses raisons frappantes à cela.

Selon les leaders, quels sont les obstacles au leadership en Amérique (Pourcentage)

	<i>Très Important</i>	<i>Assez Important</i>	<i>Pas Important</i>
Le système ne favorise pas les individus les plus compétents	54	35	11
Notre système éducatif n'apporte pas les compétences en leadership	48	37	15
Les électeurs américains cherchent les mauvaises qualités chez les leaders	46	44	10
Les leaders ne sont pas très appréciés	23	49	28
Les leaders ne reçoivent pas une compensation financière suffisante	21	48	31
Les pressions inhérentes aux fonctions de leadership sont trop importantes	18	51	31
Les rôles de leadership demandent trop de temps	17	45	38
Les leaders potentiels sont dissuadés car ils craignent le manque de vie privée	16	43	41
Les responsabilités inhérentes aux rôles de leadership semblent trop importantes	14	44	42
L'époque fait qu'un leadership efficace est impossible	10	39	51

Source: *The Connecticut Mutual Life Report on American Values in the '80s* (Le rapport de la Connecticut Mutual Life sur les valeurs américaines dans les années 80), (Hartford, Connecticut, 1981), 188.

Les relations

Il est nécessaire d'effectuer quelques autres observations initiales au sujet du leadership. La principale d'entre elles étant que l'étude du leadership doit obligatoirement être liée ou associée à l'étude du principe du suiveur. Nous ne pouvons pas réellement étudier les leaders indépendamment des suiveurs, des éléments, ou des membres du groupe. Le leader est un produit du groupe qui est largement façonné par les aspirations, les valeurs et les ressources humaines de ce dernier. Plus nous en apprenons sur le leadership et plus la relation leader-suiveur est comprise et réaffirmée. Un leader doit raisonner avec les suiveurs. Etre un leader efficace consiste en par-

tie à avoir d'excellentes idées, ou un clair sens de la direction, un sens de la mission. Mais de telles idées ou visions sont inutiles à moins que le leader en devenir ne puisse les communiquer et les faire accepter par ses suiveurs. Il y a constamment un engagement à double sens ou une interaction à double sens. Lorsque cet engagement ou cette interaction cesse, les leaders sont perdus, déconnectés, impérieux, ou pire.

La question du lien entre les leaders et les suiveurs soulève une autre question concernant le caractère transférable du leadership. Un leader efficace peut-il transférer cette capacité, cette compétence, ce style, d'une situation donnée – à une autre situation ? La réponse est mitigée. Certains individus se sont

montrés efficaces dans diverses situations. Par exemple, George Washington et Dwight Eisenhower. Jack Kemp et Bill Bradley, deux membres respectés du Congrès, et bien connus, étaient auparavant des athlètes professionnels confirmés.

Bon nombre de leaders d'entreprises ont été efficaces dans le secteur public et vice versa. Bon nombre de leaders militaires sont devenus efficaces au sein des entreprises ou en politique. Parfois dans les deux domaines. Cependant, il y a un nombre incalculable d'exemples d'individus qui ont échoué lorsqu'ils ont essayé de transférer leurs compétences en leadership d'une situation donnée à une autre situation complètement différente. Parfois cet échec survient car les objectifs ou les besoins du nouveau groupe sont très différents de ceux de l'organisation précédente. Parfois il survient car les besoins en leadership sont différents. Ainsi, les besoins en leadership d'un officier militaire conduisant un peloton à gravir une colline au cours d'un combat peuvent être très différents des besoins en leadership de quelqu'un à qui l'on demande de changer les attitudes et pratiques sexistes au sein d'une grande société, ou les haines racistes et ethniques au sein d'une ville. Le leadership requis chez un candidat à une fonction administrative est souvent très différent de celui qui est requis chez un responsable de campagne. Le leadership nécessaire lors de la création d'une entreprise peut être complètement différent de celui nécessaire à la deuxième génération de l'entreprise.

Un autre aspect déroutant au sujet du leadership est que l'on parle souvent du leadership et du management comme s'il s'agissait de la même chose. S'il est vrai qu'un manager efficace est souvent un leader efficace, et que le leadership requiert notamment un grand nombre des compétences nécessaires à un manager efficace, il existe tout de même des différences. Les leaders sont les individus qui insufflent une vision au sein d'une organisation ou d'une société. Autant que possible, ils font attention aux valeurs, et aux besoins et aspirations à plus grande échelle de leurs suivants. Les managers font en sorte de faire les choses de la bonne façon. Les leaders font plus attention à identifier la

bonne chose à faire puis font en sorte qu'eux-mêmes et leurs organisations se concentrent là-dessus. John Quincy Adams, Herbert Hoover, et Jimmy Carter étaient souvent de bons, et parfois d'excellents managers. Avant de rejoindre la Maison Blanche, ils étaient tous réputés pour être des accomplisseurs efficaces. Ils excellaient en tant qu'hommes d'affaires, diplomates, gouverneurs ou membres de cabinet. En tant que leaders présidentiels, ils se sont fait désirer. Aucun d'eux n'a été réélu pour un second mandat. Même si aucun n'a connu un échec absolu, il apparaît qu'aucun n'a su apporter la vision nécessaire à l'époque. Ils n'ont pas su élever l'esprit du public et faire en sorte que la nation prenne de nouvelles orientations plus souhaitables.

Comme cette brève digression le suggère, être un leader n'est pas la même chose qu'occuper une fonction élevée. Un leader efficace est quelqu'un qui s'intéresse à bien d'autres choses qu'aux mécanismes de la fonction. Alors qu'un bon manager s'intéresse, à juste titre, à l'efficacité, à faire en sorte que les choses continuent à fonctionner, aux routines et aux procédures opérationnelles standard, et à réaffirmer les systèmes en place ; le leader créatif agit comme un inventeur, un entrepreneur généraliste, et prend des risques – il se demande ou cherche toujours ce qui est juste, vers quoi nous nous dirigeons, il sent parfaitement les nouvelles orientations, les nouvelles possibilités, et il accueille le changement. Nous avons besoin de tous les managers talentueux possibles, mais nous avons également besoin de leaders créatifs. Ironiquement, un leader efficace ne demeure pas efficace très longtemps à moins qu'il ou elle puisse recruter des managers afin de l'aider à faire en sorte que les choses fonctionnent sur le long terme.

Les caractéristiques

L'une des choses les plus importantes à dire au sujet du leadership est qu'il est généralement très dispersé au sein d'une société. Nos besoins en leadership varient énormément. Bon nombre de grandes avancées se produisent car des individus bien en avance sur leur

époque souhaite que les choses changent et suggèrent de nouvelles approches originales qui sont encore inacceptables pour la majorité de l'opinion. Bon nombre des besoins en leadership d'une nation sont satisfaits par des personnes qui n'occupent pas une fonction élevée et qui bien souvent ne ressemblent pas à des leaders et n'agissent pas en tant que tels. Ce qui nous amène à la question de la définition du leadership. Il est difficile d'arriver à un accord sur une définition. Mais les objectifs sont assez clairs, les leaders sont des individus qui perçoivent ce qui est nécessaire et ce qui est juste, et qui savent comment mobiliser les personnes et les ressources en vue d'accomplir des objectifs communs.

Les leaders sont des individus qui peuvent aider à créer des options et des opportunités – qui peuvent aider à clarifier des problèmes et des choix, qui peuvent construire un moral et des coalitions, qui peuvent inspirer les autres et apporter une vision sur les possibilités et la promesse d'une meilleure organisation, ou d'une meilleure communauté. Les leaders ont ces qualités indispensables et contagieuses que sont la confiance en soi, l'optimisme injustifié et l'idéalisme incorrigible qui leur permettent d'attirer et de mobiliser les individus afin que ces derniers entreprennent des tâches difficiles qu'ils n'auraient jamais pensé pouvoir entreprendre. Pour résumer, les leaders autonomisent et aident les autres à se libérer. Ils accroissent les possibilités de liberté – à la fois pour les individus et les organisations. Ils engagent les suiveurs dans une voie qui permet à bon nombre d'entre eux de devenir des leaders, cela de leur propre chef.

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, de nombreuses avancées importantes de cette nation, dans les secteurs public et privé, ont été réalisées par des individus qui avaient vu toutes les complexités auxquelles ils devaient faire face, mais qui croyaient également tellement en eux et en leurs objectifs qu'ils ont refusé de se laisser submerger et paralyser par les doutes. Ils voulaient inventer de nouvelles règles et miser sur l'avenir.

Les bons leaders ont presque toujours été doués pour rassembler et pour esquiver. Ils ont été des généralistes. Les leaders de demain

commenceront très probablement dans la vie en tant que spécialistes qualifiés. Notre société récompense tout particulièrement les spécialistes. John W. Gardner l'exprime bien :

Trop souvent, en cours de route, les jeunes leaders deviennent les « serveurs de ce qui est plutôt que les sculpteurs de ce qui devrait être ». Au cours du long processus consistant à apprendre la façon dont fonctionne le système, ils sont récompensés car ils évoluent au sein de la structure complexe des règles existantes. D'ici à ce qu'ils atteignent le sommet, ils seront probablement devenus des prisonniers qualifiés de la structure. Cela n'est pas totalement négatif ; chaque système indispensable se réaffirme. Mais aucun système ne peut rester indispensable bien longtemps à moins que ses leaders restent suffisamment indépendants pour l'aider à changer et à se développer.

Ces leaders en devenir doivent être des généralistes créatifs afin de pouvoir faire face aux multiples groupes hautement organisés – sous-systèmes au sein d'un plus grand système – chacun se battant pour obtenir un traitement spécial, chacun avec sa propre définition étriquée de l'intérêt public, souvent au point de paralyser toute action importante.

Le leader doit impérativement vaincre ses peurs, et tout particulièrement la peur de franchir les frontières de sa tribu. La tâche d'un leader, en tant que personne en charge de renouveler les objectifs et les aspirations organisationnelles, est d'éclairer les objectifs, d'aider à identifier les ressources et les forces individuelles et organisationnelles, de parler aux individus afin que tout soit clair dans leur esprit. Le leader créatif efficace est celui qui peut donner voix et forme afin que les individus puissent dire « Ah, oui – c'est bien ce qu'il me semblait ».

Pendant, notez également que les leaders sont toujours au courant et au moins en partie influencés par les désirs et les aspirations supérieurs, et par les objectifs communs de leurs suiveurs et de leurs éléments. Les leaders consultent et écoutent tout comme ils enseignent et essaient de renouveler les objectifs d'une organisation. Ils savent comment *regarder avec les oreilles*. Les leaders civiques émergent souvent lorsque nous arrivons à nous mettre

d'accord sur les objectifs. Un analyste a suggéré que cela n'était pas bon pour nous de simplement partir à la recherche de leaders. Nous devons d'abord redécouvrir nos propres objectifs et valeurs. Si nous obtenons les leaders dont nous avons besoin, nous devons d'abord nous mettre d'accord sur les priorités. Dans un sens, si nous souhaitons avoir des leaders à suivre, nous devons souvent leur montrer le chemin.

En recherchant le leadership et des affiliations organisationnelles – les personnes recherchent *l'importance, la compétence, l'affirmation et l'impartialité*. Pour rejoindre une organisation, un individu doit abandonner certains aspects de son originalité, quelques morceaux de son âme. Donc, il y a un prix à payer pour être affilié et suivre. Le leader sert de force et d'attraction dans l'organisation – mais psychologiquement, il y a également un effet répulsif – en partie du fait de la dépendance au leader. John Steinbeck disait au sujet des présidents américains que les individus croient qu'« ils nous appartenaient et nous exerçons le droit de les détruire ». Les leaders efficaces doivent savoir comment faire disparaître ces hostilités, y compris les hostilités latentes.

Le leader doit également toujours être sensible à la distinction qu'il y a entre le pouvoir et l'autorité. Le pouvoir est la puissance ou la force brute permettant d'exercer le contrôle sur quelqu'un, ou de le contraindre à faire quelque chose, alors que l'autorité est le pouvoir qui est considéré comme légitime par les subalternes. La question du leadership dans son ensemble soulève d'innombrables questions au sujet de la participation et de l'acceptation du pouvoir dans les relations supérieur-subalterne. Quel est le niveau de participation ou d'implication nécessaire, souhaitable ? Quel est l'impact de la participation sur l'efficacité ? Jusqu'à quel point le fait de gagner l'acceptation morale et sociale est important pour son autorité ? En général, l'Amérique accorde de la valeur à la participation dans tous les types d'organisation, tout particulièrement au sein de la vie civique et politique. Pourtant, nous devons également admettre qu'une part de nous aspire à un leadership charismatique. Ironiquement, les sauveurs et les leaders charismatiques créent souvent,

pour ne pas dire tout le temps, de la distance et non de la participation.

L'une des tâches les plus difficiles pour ceux qui auraient à mesurer et à évaluer le leadership est celle qui consiste à essayer d'observer les éléments qui composent le leadership. Une façon d'observer ces éléments consiste à suggérer qu'un leader possède diverses compétences, qu'il a ou qu'il exerce un style distinctif et, d'une façon encore plus évasive, qu'il a diverses qualités qui peuvent être marquées. Lorsque je parle de compétence, je parle de la capacité à faire quelque chose correctement. Parfois il s'agit de quelque chose qui peut s'apprendre et être amélioré, comme la parole, la négociation ou la planification. La plupart des leaders ont besoin d'avoir des compétences techniques (comme celle de bien écrire) ; des compétences en relations humaines, la capacité à superviser, inspirer, construire des coalitions, etc. ; et également des compétences que l'on pourrait qualifier de compétences conceptuelles – la capacité à jouer avec les idées, à rechercher un conseil d'une façon astucieuse, et à bâtir une grande stratégie. Les compétences peuvent être examinées. Les compétences peuvent être enseignées. Et les compétences constituent une part importante de l'aptitude au leadership. Cependant, les compétences seules ne peuvent pas garantir le succès du leadership.

Le style de leadership d'une personne peut également s'avérer essentiel à son efficacité. Le style fait référence à la façon dont une personne interagit avec les individus, les tâches et les problèmes. Le style d'une personne est souvent une caractéristique très personnelle et distinctive de sa personnalité et de son caractère. Un style peut être démocratique ou autocratique, centralisé ou décentralisé, compréhensif ou détaché, extraverti ou introverti, affirmé ou passif, engagé ou en retrait. Il en existe bien d'autres – mais il s'agit là d'être simplement suggestif. Différents styles peuvent fonctionner correctement dans différentes situations. Cependant, il y a souvent un ajustement précis entre les besoins d'une organisation et le style de leadership nécessaire. De nombreuses recherches ont été réalisées dans ce domaine – mais il reste encore beaucoup à apprendre.

Le style comportemental d'une personne fait référence à la façon dont elle interagit avec d'autres personnes – les pairs, les subalternes, les rivaux, les supérieurs, les conseillers, la presse. Le style psychologique d'une personne fait référence à la façon dont elle gère le stress, les tensions, les problèmes d'ego, les conflits internes. Il y a beaucoup de travail à faire dans ces domaines – tout particulièrement si nous souhaitons apprendre comment mieux préparer les individus à façonner leur style de leadership en fonction des situations et des besoins. Mais il s'agit là d'un défi intéressant à relever.

Dans son livre sur le leadership, James MacGregor Burns nous offre pourtant une distinction supplémentaire qu'il est intéressant d'aborder. En dernière analyse, Burns dit qu'il existe deux sortes de leadership social et politique prépondérants : le leadership transactionnel et transformationnel. Le leader transactionnel s'engage dans un échange, généralement dans son propre intérêt et avec des intérêts à court terme en tête. Il s'agit essentiellement d'une situation de négociation : « Je voterais pour ton projet de loi si tu votes pour le mien ». Ou « Fais-moi une faveur et je te le revaudrais bientôt ». Dans le monde du travail, les personnes les plus pragmatiques pratiquent presque tout le temps le leadership transactionnel. Il s'agit généralement d'une nécessité pratique. Les individus l'utilisent généralement pour faire des affaires, faire en sorte que le travail soit fait – et pour garder leur emploi. Le leader transformationnel ou transcendantal est la personne qui, comme nous l'avons vu brièvement plus tôt, s'engage tellement vis-à-vis des suiveurs qu'elle leur apporte une conscience et une activité politiques et sociales accrues, et qui au cours du processus convertit bon nombre de ces suiveurs en leaders, ce de leur propre chef. Le leader transformationnel, qui se concentre sur des aspirations supérieures et d'une plus grande portée, est également un professeur, un mentor et un éducateur – soulevant les possibilités, les espoirs, et souvent les rêves dont les personnes ont à peine conscience, et incitant ces dernières à se préparer et à faire le travail nécessaire à l'atteinte de ces objectifs.

Bien sûr, tout le monde ne peut pas être un leader. Et il est rare qu'un seul leader puisse répondre à l'ensemble des besoins en leadership d'une organisation. En y regardant de plus près, la plupart des entreprises et des sociétés ont toutes sortes de leaders, et le succès de ces différents leaders dépend généralement beaucoup du leadership exercé par d'autres leaders. Certains leaders sont excellents lorsqu'il s'agit de créer ou d'inventer de nouvelles structures. D'autres sont de bons leaders de tâches – aidant le groupe à trouver l'énergie nécessaire à la résolution d'un problème. D'autres encore sont d'excellents leaders sociaux (ou affectifs), aidant à construire le moral et à renouveler l'esprit d'une organisation ou d'individus. Ces leaders sont souvent indispensables pour apporter ce qui pourrait être appelé la glue humaine qui permet de maintenir la cohésion des groupes.

De plus, le leadership le plus durable et omniprésent de tous est souvent intangible et non-institutionnel. Il s'agit du leadership qui est encouragé par les idées inscrites dans les mouvements sociaux, politiques ou artistiques, dans les livres, les documents, les discours, et dans la mémoire des grands vivants qui ont beaucoup vécu. Le leadership intellectuel ou d'idée est le mieux exercé par ceux – ne venant généralement pas de fonctions politiques ou d'entreprises élevées – qui peuvent clarifier les valeurs et l'implication de telles valeurs pour la politique. L'essentiel ici est que le leadership n'est pas seulement dispersé et divers, mais également interdépendant. Les leaders ont besoin de leaders tout autant que les suiveurs ont besoin de leaders. Cela peut sembler déroutant mais il s'agit d'une part de vérité concernant le puzzle du leadership.

Qualités nécessaires au leadership

Dans la seconde moitié de cet essai, je vais souligner d'une façon plus générale certaines des qualités qui selon moi sont essentielles au leadership. Tout le monde a sa propre liste énonçant les qualités nécessaires au leadership. Je ne pourrai pas parler en détail de toutes les

miennes, mais permettez-moi de vous proposer ma liste et de vous décrire plus en détail quelques unes des qualités les plus importantes.

Qualités nécessaires au leadership – Une liste provisoire

- Connaissance de soi / confiance en soi.
- Clairvoyance, capacité à insuffler des valeurs importantes, transcendantes au sein d'une entreprise.
- Intelligence, sagesse, jugement. Apprentissage / renouvellement.
- Esprit ouvert au monde / un sens de l'histoire et une largeur d'esprit.
- Capacité à générer une coalition / une architecture sociale.
- Capacité à construire un moral / une motivation.
- Résistance, énergie, ténacité, courage, enthousiasme.
- Caractère, intégrité / honnêteté intellectuelle.
- Capacité à prendre des risques / esprit d'entreprise.
- Capacité à communiquer, persuader / écouter.
- Compréhension de la nature du pouvoir et de l'autorité.
- Capacité à se concentrer sur l'atteinte des objectifs et des résultats.
- Sens de l'humour, de la perspective, de la flexibilité.

Le leadership est une spirale ascendante, une spirale d'auto-amélioration, de connaissance de soi qui consiste à saisir et créer des opportunités afin qu'une personne puisse faire en sorte que les choses se produisent, choses qui sinon ne se seraient pas produites. Tout comme il peut y avoir une spirale ascendante, il peut également y avoir une spirale descendante – caractérisée par l'échec, la

dépression, l'échec personnel, le doute de soi, et le fatalisme paralysant.

Si l'on me demandait de nommer les qualités essentielles à un leadership réussi, je suggérerais les suivantes :

Les leaders sont des personnes qui savent qui elles sont et où elles vont

Thoreau a écrit « Ce qu'un homme pense de lui-même, voilà ce qui règle ou plutôt indique son destin ». La mauvaise perception de soi-même est l'une des maladies mentales les plus paralysantes. Cela conduit à faire de mauvais choix, et les mauvais choix conduisent à une vie gâchée. Dans un sens, pour de nombreuses personnes, le problème ne vient pas des informations qu'elles n'ont pas, il vient des informations qu'elles ont mais qui sont erronées.

Les leaders doivent être indépendants et faire preuve d'une grande résistance et ténacité. Ce sont les personnes enthousiastes qui font évoluer le monde. L'optimisme et des motivations élevées sont très importants. Ils peuvent élever les organisations. La plupart des individus attendent éternellement que quelqu'un vienne allumer la flamme qui est en eux. Ces individus n'ont pas appris cette importante leçon qui vous enseigne que vous êtes finalement l'unique responsable de votre destin. Ne blâmez pas les autres. Ne blâmez pas les circonstances. Impliquez-vous et aidez l'entreprise à avancer.

Je suis sûr que vous êtes nombreux à avoir été perplexes, tout comme je l'ai été, lorsque bon nombre de vos amis talentueux se sont stabilisés plus tôt que nécessaire. Qu'est-ce qui empêche les individus de devenir ce qu'ils peuvent être de mieux ? Souvent cela est dû à un manque d'éducation, un handicap physique ou une maladie comme l'alcoolisme. Très souvent, cependant, cela est dû au fait que les individus n'ont pas été capables de prendre le contrôle de leur vie. Divers événements effritent leur capacité d'autoréalisation ou ce qu'Abraham Maslow appelait l'auto-actualisation. Des problèmes familiaux, une planification financière inappropriée, une mauvaise santé, ou des problèmes de santé mentale, sont des facteurs clés qui endommagent l'es-

time de soi. Il est clairement difficile pour une personne de faire face à la vie, sans parler des responsabilités de leadership, lorsqu'elle sent qu'elle ne contrôle pas sa propre vie. Ce sentiment émotionnel de vulnérabilité conduit inévitablement les individus à croire qu'ils ne sont pas capables, qu'ils ne peuvent pas faire le travail. Il inhibe également la prise de risque et presque toutes les qualités associées à la créativité et au leadership.

Imaginez une échelle avec à une extrémité une attitude « Je n'ai aucun contrôle sur quoi que ce soit et je me sens comme un oiseau en cage » – et à l'autre extrémité une attitude « Je suis responsable ». Les deux extrêmes peuvent être pathologiques, mais il est clair que plus une personne progresse, relativement, vers l'attitude « Je suis responsable » et plus elle est capable de faire face aux défis inhérents à un leadership transformationnel ou créatif.

Donc, le plus important est de motiver ou de libérer l'attitude que les leaders en devenir ont envers eux-mêmes et envers leurs responsabilités vis-à-vis des autres.

Les leaders doivent également comprendre les situations dans lesquelles ils se retrouvent. Comme on peut le voir dans Alice au pays des merveilles, avant de décider où nous allons nous devons d'abord déterminer où nous sommes actuellement. Après il est possible de s'engager au-delà de notre propre ego, et cela à plus long terme. Les individus peuvent trouver une signification à leur vie uniquement lorsqu'ils sont capables de donner et de recevoir de leur société. L'impossibilité d'établir des priorités et de développer des objectifs personnels importants fragilise presque toutes les capacités de leadership. « Lorsqu'un homme ne sait pas vers quel port il navigue, aucun vent ne lui est favorable ».

Etablir des priorités et mobiliser les énergies

Trop d'individus sont accablés par les détails, avec des rencontres constantes d'un troisième rang. Les leaders doivent toujours se focaliser sur les aspirations et les besoins supérieurs de leurs suiveurs. Sans objectif transcendant important, le leadership se transforme en manipula-

tion, tromperie et, poussé à l'extrême, il cède la place à la répression et à la tyrannie.

Le leader moderne efficace doit être capable de vivre dans une ère d'incertitude. Des priorités doivent être établies et des décisions doivent être prises même si toutes les informations nécessaires ne sont pas disponibles – cela sera certainement encore plus vrai dans le futur que cela ne l'a été dans le passé. La révolution informationnelle a extrêmement accru à la fois les opportunités et les frustrations des leaders. Savoir ce que vous ne savez pas devient tout aussi important que de savoir ce que vous savez. La volonté d'expérimenter et d'explorer les stratégies possibles même face à l'incertitude peut devenir une caractéristique plus prononcée du leader créatif.

La personne qui établit une priorité d'une façon créative apprend à la fois à encourager et à remettre en question ses tendances intuitives. Oliver Wendell Holmes Jr. disait que « le fait de douter de ses propres principes premiers est la marque d'un homme civilisé », et cela est toujours vrai. La capacité de voir les choses différemment, et d'obtenir un plus grand nombre de conseils et de meilleure qualité est cruciale. La capacité d'admettre ses erreurs et d'apprendre de ces dernières est également d'une extrême importance. Les leaders doivent avoir une très grande confiance en eux-mêmes, mais ils doivent également avoir une part de doute. Les leaders doivent savoir comment communiquer leur besoin en conseils ou en aide, appliquer une écoute créative, s'identifier aux autres et comprendre. Dans la pièce captivante de Sophocle, Antigone, le héros tragique, le roi Créon écoute les conseils de son fils mais les rejette imprudemment ou peut-être ne les écoute-t-il même pas. Pourtant, Haemon donne des conseils dont tout leader devrait tenir compte :

Ne laissez pas votre première idée être votre seule idée. Cherchez s'il ne peut pas y avoir une autre voie. Assurément, le fait que vous pensiez que vous seul détenez la sagesse, que seules votre parole et votre volonté comptent, trahit un esprit futile, un cœur vide. Pour l'homme le plus sage, il n'y a aucune faiblesse dans le fait d'apprendre quand il se trompe, de savoir quand céder . . .

Aussi, père, arrêtez et mettez votre colère de côté. Pour peu que ma jeune opinion ait de la valeur, je pense que même s'il est bien de posséder une sagesse infaillible ; qualité peu répandue ; il est également très important d'être disposé à écouter de sages conseils.

Les leaders doivent être capables de découvrir leurs propres forces et les forces de ceux avec qui ils travaillent. Ils doivent apprendre comment partager et déléguer. Ils doivent être capables de faire en sorte que les individus pensent qu'ils sont importants, qu'ils sont ou qu'ils peuvent être des gagnants. Les individus aiment penser que ce qu'ils font est utile, important. Le leader transformationnel ou créatif sait comment alimenter la conviction et le moral au sein d'une organisation.

Les bons leaders savent comment faire pour construire le moral et renouveler les objectifs afin que les individus se consacrent à nouveau à des valeurs longtemps chéries mais pas toujours bien comprises. La motivation peut représenter jusqu'à 40 à 50 pour cent des actions de leadership. Vous ne pouvez pas faire grand chose seul, avec juste de la foi et de la détermination, et pourtant vous ne pouvez pas faire grand chose non plus sans elles. Les organisations de toutes sortes ont continuellement besoin de redécouvrir ou de renouveler leur foi, leur orientation et leur sens de l'objectif.

Des leaders doivent émaner la prise de risque et l'imagination d'entreprise pour leurs organisations et communautés

Les leaders sont capables de voir les choses dans un contexte différent et nouveau. Warren Bennis suggère que le leadership créatif requiert la capacité de recontextualiser une situation. Willis Hannon suggère qu'un leader est quelqu'un qui perçoit les situations et les problèmes sous un autre angle et qui apporte de nouvelles approches, idées et solutions.

Un cours de CE2 commence et l'enseignant dit : « Prenez vos crayons et du papier, puis dessinez n'importe quelle chose vous venant à l'esprit ». Les élèves commencent à dessiner – des ballons, des arbres, des voitures, etc. L'enseignant demande à Sally, au

deuxième rang : « Qu'es-tu en train de dessiner ? ». Sally dit, « Je dessine une image de Dieu ». L'enseignant dit : « Mais personne n'a jamais vu Dieu, nous ne savons pas à quoi il ressemble ». Sally ne se démonte pas et répond : « Et bien lorsque j'aurai terminé, vous le saurez ! »

Cette petite histoire illustre la confiance en soi parfois irrationnelle et la certitude selon laquelle *l'échec est impossible*, qui sont autant d'éléments motivant le leader galvanisateur. En Amérique, les révolutionnaires fondateurs, Susan Anthony, Martin Luther King Jr., Saul Alinsky, et bon nombre d'autres, ont eu la vision d'une nouvelle société meilleure et ont dit « Ils connaîtront une société meilleure ou plus juste lorsque nous aurons terminé ».

Mark Twain dit un jour « Un homme est considéré comme un cinglé jusqu'à ce que son idée réussisse ». Nous avons besoin d'un environnement hospitalier pour le dissident et l'individu créatif. Nous devons éviter de tuer l'étincelle d'individualité qui permet à la créativité de fleurir. Nous la tuons avec les règles, la ligne rouge, les procédures, les restrictions découlant de l'application des normes, et les innombrables avertissements de *ne pas faire échouer le navire*.

La créativité est la capacité à recombinaison les choses. Voir une radio ici et une horloge là et les assembler. Pour faire un radioréveil. L'ouverture d'esprit est essentielle. Trop d'organisations sont organisées avec des structures destinées à résoudre des problèmes qui n'existent plus. L'intérêt personnel grandit au sein de chaque institution humaine. Les individus deviennent trop souvent prisonniers de leurs procédures.

Le psychologue David Campbell souligne que l'histoire enregistre une longue liste d'innovations provenant de l'extérieure de l'organisation *experte*. (Voir également John Jewkes, *The Sources of Invention* (Les sources de l'invention)). L'automobile n'a pas été inventée par les experts en transport de cette époque, les cheminots. L'avion n'a pas été inventé par des experts de l'automobile. Le film Polaroid n'a pas été inventé par Kodak. Les calculatrices de poche portables n'ont pas été inventées par IBM, les montres digitales n'ont pas été inventées par les fabricants de montres. Les ordinateurs Apple et

le thé aux herbes sont deux autres exemples. La liste est sans fin et la morale vivante.

Les leaders font en sorte que les organisations s'intéressent à ce qu'elles vont devenir, non à ce qu'elles ont été. Le leadership créatif requiert également de ne pas avoir peur d'échouer. La curiosité est l'un des aspects essentiels du leadership créatif. La meilleure façon d'avoir des idées inventives est d'avoir beaucoup d'idées et une organisation qui accepte les nouvelles idées — quelle que soit leur valeur. Comme le savent tous les scientifiques, l'art de la recherche requiert d'innombrables expérimentations et échecs avant d'aboutir aux résultats attendus, ou parfois à un résultat inattendu qui constitue une réelle avancée.

Les leaders reconnaissent l'utilité du rêve, de l'imagination et d'une pensée inconsciente. Un défenseur de la pensée créative écrit,

La production d'idées spectaculairement nouvelles semble rarement se produire par l'intermédiaire d'un processus de calcul purement conscient. La pensée inconsciente, la pensée dont vous n'avez pas conscience, est une contribution majeure à la production de nouvelles idées . . .

Les leaders doivent avoir un sens de l'humour et de la proportion

Les leaders prennent leur travail au sérieux, mais ne se prennent pas trop au sérieux. L'humour libère les tensions et permet aux individus de se détendre et de voir les choses un peu différemment ou sous un nouveau jour. Les leaders efficaces peuvent généralement raconter des blagues, avoir le sens de l'humour ou raconter une bonne histoire. Généralement, ils maîtrisent également l'art de raconter des paraboles. Abraham Lincoln, Franklin D. Roosevelt, et John F. Kennedy viennent tout de suite à l'esprit, alors que Hoover, Nixon et Carter étaient dépourvus d'humour. Adlai Stevenson disait « Si je ne pouvais pas rire, je ne pourrais pas vivre – surtout en politique ».

Dans la même optique, les leaders doivent être capables de partager les mérites. Le leadership consiste parfois à mettre en avant la dignité des autres et à faire attention à ce que son

propre orgueil ne devienne pas surdimensionné. Dwight Eisenhower avait une devise qu'il essayait d'appliquer : « Nul besoin de dire tout ce qu'une personne peut accomplir tant qu'elle ne s'en voit pas attribuer tout le mérite ».

Ainsi, les leaders doivent avoir un sens de la proportion et du détachement. Ils doivent éviter d'être des bourreaux de travail et reconnaître qu'ils devront être des suiveurs dans la plupart des entreprises de la vie et des leaders seulement au cours de quelques périodes de temps. Emerson l'a bien exprimé lorsqu'il a essayé de répondre à la question « Qu'est-ce que le succès ? »

Rire souvent et aimer beaucoup, gagner le respect des personnes intelligentes et l'affection des enfants, apprécier la beauté, identifier ce qu'il y a de meilleur chez les autres, donner de soi-même, laisser le monde bien meilleur soit grâce à un enfant en bonne santé, un carré de jardin, ou une condition sociale rachetée : avoir joué et ri avec enthousiasme, et chanté avec exaltation, savoir qu'au moins une vie a été facilitée parce que vous avez vécu – c'est aussi cela avoir réussi.

Humour, proportion et également compassion. Une personne capable de comprendre les émotions et la passion et au moins occasionnellement de s'exprimer avec passion et conviction. L'enthousiasme, l'espoir, la vitalité et l'énergie sont autant de qualités cruciales permettant d'irradier la confiance.

Les leaders doivent être des médiateurs et des négociateurs qualifiés, mais ils doivent aussi être capables de tirer les choses vers le haut et d'encourager un conflit sain et souhaité

Dans un ancien dessin animé de Snoopy, Charlie Brown, dépité, sort d'un terrain de softball à la fin du match. Exaspéré il se lamente « Comment pouvons-nous perdre, nous sommes tellement sincères ? » La sincérité ou la pureté du cœur ne sont pas suffisantes pour réussir à assumer des postes de leadership.

La force des leaders réside souvent dans leur ténacité, leur connaissance de la façon dont ils doivent gérer les rivalités, leur connaissance du moment auquel ils doivent transiger, amplifier le conflit, et sortir une organisation ou une

communauté d'une dissension paralysante pour amener tout le monde à adopter une vision qui va dans le sens du bien commun.

La plupart des citoyens évitent les conflits et les trouvent désagréables. Le leader vraiment efficace accepte différents types de conflits et considère un conflit comme l'opportunité d'un changement ou d'un nouvel essor.

Le fait de tirer les choses vers le haut constitue souvent un pré-requis aux avancées sociales et économiques. Les droits des femmes, les droits des noirs, la protection des consommateurs, les mouvements de réforme des impôts et même nos campagnes électorales sont autant d'occasions de divisions et de conflits. Il s'agit là d'une réalité que le leader doit apprendre à accepter, à comprendre et à tourner à son avantage. Harry Truman disait,

Un président qui est sacrément bon en tout se fait des ennemis, beaucoup d'ennemis. Je m'en suis moi-même fait quelques-uns lorsque j'étais à la Maison Blanche, et je ne serais pas là où je suis sans eux.

George Bernard Shaw et d'autres l'ont exprimé légèrement différemment. Ils observent que les individus raisonnables s'ajustent à la réalité et font avec ce qu'ils trouvent. Les individus déraisonnables rêvent d'un monde différent et meilleur, et essaient d'adapter le monde à eux-mêmes. Ce mécontentement ou cette attitude déraisonnable constitue souvent la première étape de la progression d'une personne ainsi que de celle de la communauté ou de la nation.

Mais sachez que ces personnes *qui tirent les choses vers le haut* et qui amplifient les conflits sont souvent menaçantes pour toute organisation ou société. Au royaume des aveugles, le borgne est roi. Ce proverbe pourrait bien s'avérer être juste. Mais au royaume du borgne, la personne qui a ses deux yeux est observée avec beaucoup de suspicion et peut même être considérée comme franchement dangereuse.

Ainsi, être une personne pourvue de deux yeux au royaume des borgnes demande du courage, du cran tout autant que de l'imagination et de la résistance. Harlan Cleveland souligne le fait que tous les leaders ont vécu l'expérience de se retrouver dans un bureau

rempli d'experts. Pour résumer « Ne faisons rien avec prudence ». Le leader est celui qui doit dire « Faisons le premier pas ». Il ou elle est l'équivalent fonctionnel de la première sonnerie de téléphone sans fil, ou ce que les Texans appellent la "bell cow" (la vache à cloche). Les experts ont toujours une excuse. Ils sont comme le joueur de tennis vaincu dont la devise est : « Il ne s'agit pas du fait de gagner ou de perdre, il s'agit de la façon dont vous attribuez la faute ».

Un leader efficace doit faire preuve d'intégrité

Cela a été suggéré précédemment de plusieurs façons implicites, mais il s'agit peut-être de la qualité la plus importante nécessaire au leadership. Un leader doit être capable de voir les individus comme des personnes à part entière, qui ont des relations et une vie, et pas uniquement comme des ressources permettant qu'un travail soit accompli ou destinées à améliorer la productivité.

Certains peuvent appeler cela du caractère, d'autres de l'authenticité, de la compassion ou de l'empathie. Quelle que soit la façon dont nous nommons cette qualité, le caractère et l'intégrité sont bien plus faciles à conserver qu'à récupérer. Les individus savent reconnaître un imposteur. Les individus peuvent facilement dire si une personne a du respect pour les autres. Le respect et la responsabilité appartiennent généralement à ceux qui sont justes, compatissants et qui font attention aux valeurs, aux croyances et aux sentiments des autres. En général, les personnes qui ne peuvent pas s'élever au-dessus de leurs préjugés échouent. Une personne qui protège son cœur à l'aide d'une carapace ne sera pas capable très longtemps d'exercer un leadership créatif. Michael Maccoby cerne ce problème.

L'exercice du cœur consiste à expérimenter, à penser d'une façon critique, à faire preuve d'enthousiasme, et à agir de telle façon à triompher de l'égoïsme et à partager sa passion avec d'autres personnes . . . et à répondre à leurs besoins en leur apportant toute l'aide possible . . . Cela demande de la discipline, d'apprendre à se concentrer, à penser d'une façon critique, et à communiquer. L'objectif, un cœur développé,

implique de l'intégrité, un cadre spirituel, un sens du « Je » qui ne soit pas motivé par la cupidité ou la peur mais par l'amour de la vie, un sentiment d'aventure et de camaraderie.

L'intégrité d'un leader requiert également qu'il ou elle ne soit pas opprimé(e) par des pressions imposées par ses pairs, un protocole, des traditions stupides ou des règles conventionnelles. Le leader réellement efficace est capable de voir au-dessus et au-delà des contraintes normales et de discerner les aspects appropriés et souhaitables. Le leader possède également un sens de l'histoire et un intérêt pour la postérité. Cette exceptionnelle capacité à ignorer les pressions externes, est celle qui différencie les leaders des suiveurs.

Le leader doit être intelligent et large d'esprit

A l'avenir, bien plus que dans le passé, seuls les individus réellement intelligents pourront être des leaders.

Harlan Cleveland souligne bien cette qualité lorsqu'il écrit :

Généralement, un leader était un homme d'affaires qui découpait les travaux qui devaient être accomplis, puis qui laissait chaque personne livrée à elle-même et qui hurlait si le travail n'était pas fait correctement . . .

Donner des ordres peut fonctionner si une personne connaissait tout, mais du fait de la façon dont nous prenons désormais les décisions, à travers des comités, une personne commandant rudement est simplement un obstacle.

Les leaders d'aujourd'hui doivent élargir leurs perspectives et rallonger le point focal de leur pensée. Les leaders d'aujourd'hui doivent apprendre à enfileur ou à assembler des pièces disparates et à aller au-delà de la pensée analytique vers la pensée intégrative. Pour cela, il faudra des personnes instruites, ayant beaucoup voyagé, qui pourront s'élever au-dessus de leurs spécialités et de leurs professions. Cela nécessitera également des personnes qui n'ont pas peur de la politique, mais qui voient plutôt la politique comme l'art de réconcilier le difficile et le souhaitable.

Le leader politique créatif doit travailler dans un monde rempli de tensions, entre l'unité et les désaccords, la règle de la majorité et les droits de la minorité, et d'innombrables autres contradictions. Tocqueville disait à propos de nous « Ces Américains aspirent au leadership, mais ils veulent aussi être tranquilles et libres ». Le leader politique essaie toujours de concilier cela et d'autres paradoxes – mais le point important est d'être capable de vivre avec les paradoxes et les dilemmes. Et au-delà de cela, le leader politique doit être capable de créer et de préserver un sens de la communauté et un héritage partagé, le lien civique qui nous uni – les individualistes disparates, combattifs, et farouches ensemble.

Les leaders efficaces d'aujourd'hui et de demain savent également comment faire varier leurs styles de leadership en fonction de la maturité de leurs subalternes. Ils impliquent leurs pairs et leurs subalternes dans leurs réseaux de responsabilité. Ils doivent être de bons éducateurs et de bons communicateurs. Ils doivent également avoir cette étincelle d'émotion ou de passion qui peut inciter les autres à les rejoindre dans leur entreprise.

Les leaders les plus efficaces seront également des communicateurs efficaces : de bons rédacteurs, de bons orateurs et des personnes avec lesquelles il sera agréable de parler. Quelques spécialistes exceptionnels pourraient marmotner, mais ils sont l'exception. De nos jours, le leadership consiste pour beaucoup à persuader et à communiquer. Quelqu'un qui ne peut pas communiquer correctement, ne peut pas réussir. Pour paraphraser George Orwell, « Si les individus ne peuvent pas communiquer correctement, ils ne peuvent pas penser correctement, et si ils ne peuvent pas penser correctement, d'autres penseront pour eux ».

L'Amérique est particulièrement performante pour former les experts, les spécialistes et les managers. Nous avons beaucoup de ces leaders spécialistes, mais ils sont presque toujours leaders dans un seul segment. Nous avons tout particulièrement besoin d'éduquer des leaders multi-segments – des personnes qui ont une perspective globale et qui comprennent que les lignes ordonnées entre le

national et l'international, le public et le privé sont irrémédiablement flous. La largeur d'esprit, la capacité intellectuelle à accomplir des tâches mentales complexes, à voir des relations entre deux objets apparemment sans rapport, à voir des modèles dans des informations incomplètes, à tirer des conclusions précises à partir de données inachevées, sont des qualités indispensables à un leader.

La clairvoyance est la capacité de voir tous les côtés d'un problème et d'éliminer les préjugés. La clairvoyance et la largeur d'esprit en matière de connaissances placent la personne dans une position stratégique – et empêchent le leader de tomber dans les pièges que sont l'aveuglement et l'étroitesse d'esprit.

Aucune de ces qualités ne peut garantir un leadership créatif, mais elles peuvent le favoriser, lorsqu'elles sont encouragées. Nous avons besoin de tout le leadership que nous pouvons avoir – au sein et en dehors du gouvernement. La vitalité de l'Amérique non-gouvernementale réside dans notre capacité à éduquer et à élever plus de citoyens-leaders. Ceux parmi nous qui souhaitent récolter les avantages de l'autonomie et de la liberté doivent s'efforcer de les maintenir et d'exercer le leadership visant à les soutenir.

Apprendre le leadership

Permettez-moi de revenir sur la possibilité ou non d'apprendre, et éventuellement d'enseigner le leadership. Mon opinion est qu'il n'est généralement pas possible d'enseigner des étudiants à être des leaders. Mais les étudiants, et toute autre personne, peuvent être utilement exposés au leadership, aux discussions sur les compétences et les styles de leadership, et aux stratégies et aux théories concernant le leadership. Les individus peuvent apprendre par eux-mêmes les forces et les limites du leadership. Les individus peuvent apprendre les paradoxes, les contradictions et les ironies du leadership, qui bien que déconcertants, sont essentiels pour apprécier la diversité et les dilemmes inhérents à la résolution des problèmes et pour faire en sorte que les organisations et les nations fonctionnent.

Apprendre le leadership implique de reconnaître le mauvais et le bon leadership. Apprendre le leadership implique de comprendre la relation essentielle entre les objectifs et les moyens. Apprendre le leadership implique également l'étude de la chimie spéciale qui se développe entre les leaders et les suiveurs, pas seulement la chimie qui existe entre les Américains et Lincoln, mais également entre Mao et les paysans chinois, entre Lénine et les Bolchéviques, entre Martin Luther King Jr et les activistes des droits civils, entre Jean Monnet et ceux qui rêvaient d'une Communauté Economique Européenne.

Les étudiants peuvent apprendre à discerner et à définir les situations et les contextes au sein desquels le leadership s'est développé. Les étudiants peuvent apprendre la faillibilité de la théorie linéaire. Les étudiants peuvent apprendre les problèmes contextuels du leadership, pourquoi et quand le leadership est parfois transférable, et parfois non. Les étudiants peuvent apprendre le rôle crucial que les conseillers et les partisans occupent dans l'équation du leadership. Les étudiants peuvent également apprendre d'innombrables stratégies et théories sur la résolution des problèmes, et participer à des exercices de jeux de rôles qui aiguisent leurs propres compétences en la matière.

Les étudiants en leadership peuvent apprendre beaucoup en lisant les biographies des meilleurs et des pires leaders. Les *Vies de Plutarque* seraient un bon début. Il est possible d'en apprendre beaucoup des mentors et de l'observation en tant que participant interne. Il est également possible d'en apprendre beaucoup sur le leadership en s'éloignant de sa propre culture et en examinant la façon dont les leaders, dans d'autres circonstances, ont réussi à motiver et mobiliser les autres. Il existe d'innombrables opportunités d'apprendre et d'aiguiser les compétences d'un étudiant en tant qu'orateur, débateur, négociateur, clarificateur de problème et planificateur. De telles compétences ne devraient pas être minimisées. Personne ne devrait également sous-estimer l'importance de l'histoire, de l'économie, de la logique, ni de tout un tas de domaines substantiels liés qui aident à

apporter la largeur d'esprit et la perspective indispensable au leadership sociétal.

Par dessus tout, les étudiants en leadership peuvent s'auto-évaluer et commencer à identifier leurs propres forces et lacunes. La maîtrise personnelle est importante. La capacité à utiliser son intuition et à enrichir ses poussées créatives l'est toute autant. John Gardner suggère « C'est ce que vous apprenez une fois que vous savez qui est réellement important ». Les leaders en devenir apprennent à gérer leur temps d'une façon plus sage. Les leaders en devenir apprennent que le fait de s'apitoyer sur son sort et d'éprouver du ressentiment a le même effet qu'une substance toxique. Les leaders en devenir apprennent l'ancienne vérité qui consiste à dire que la plupart des personnes ne sont pas pour vous ou contre vous, elles sont plutôt préoccupées par elles-mêmes. Les leaders en devenir apprennent à rompre leur emprisonnement

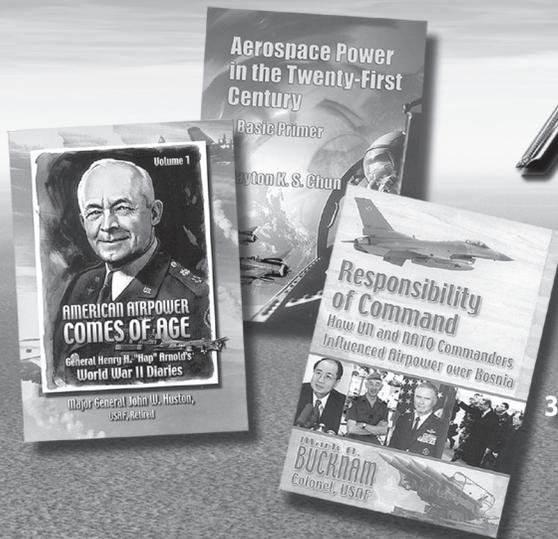
confortable ; ils apprennent à mettre de côté les routines et habitudes assommantes qui asservissent la plupart d'entre nous. Les leaders en devenir apprennent comment devenir des personnes réellement généreuses et attentionnées – au sein de leur famille, profession et communauté. Et les leaders en devenir apprennent également constamment qu'il leur reste toujours plus à donner que ce qu'ils ont déjà donné, quoi qu'ils aient déjà donné.

Permettez-moi de conclure en paraphrasant John Adams :

Nous devons étudier la politique [et le leadership] et la guerre [et la paix], pour que nos fils [et filles] aient la liberté d'étudier les mathématiques et la philosophie, la géographie, l'histoire naturelle et l'architecture navale, la navigation, le commerce, et l'agriculture, afin de donner à leurs enfants le droit d'étudier la peinture, la poésie, la musique, la sculpture, la tapisserie et la porcelaine. □

Air & Space Power, votre éditeur

Nous encourageons des manuscrits sur la doctrine aérienne et spatiale, la stratégie, l'histoire et les biographies des aviateurs pionniers.



AUPRESS

AIR UNIVERSITY PRESS
131 West Shumacher Avenue
Maxwell AFB AL 36112-5962

Pour demande de catalogue
ou information, appeler

334-953-2773/6136 DSN 493-2773/6136

Fax 334-953-6862 Fax DSN 493-6862

<http://aupress.au.af.mil>

Visitez notre site web

http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/aspj_f/Index_F.asp