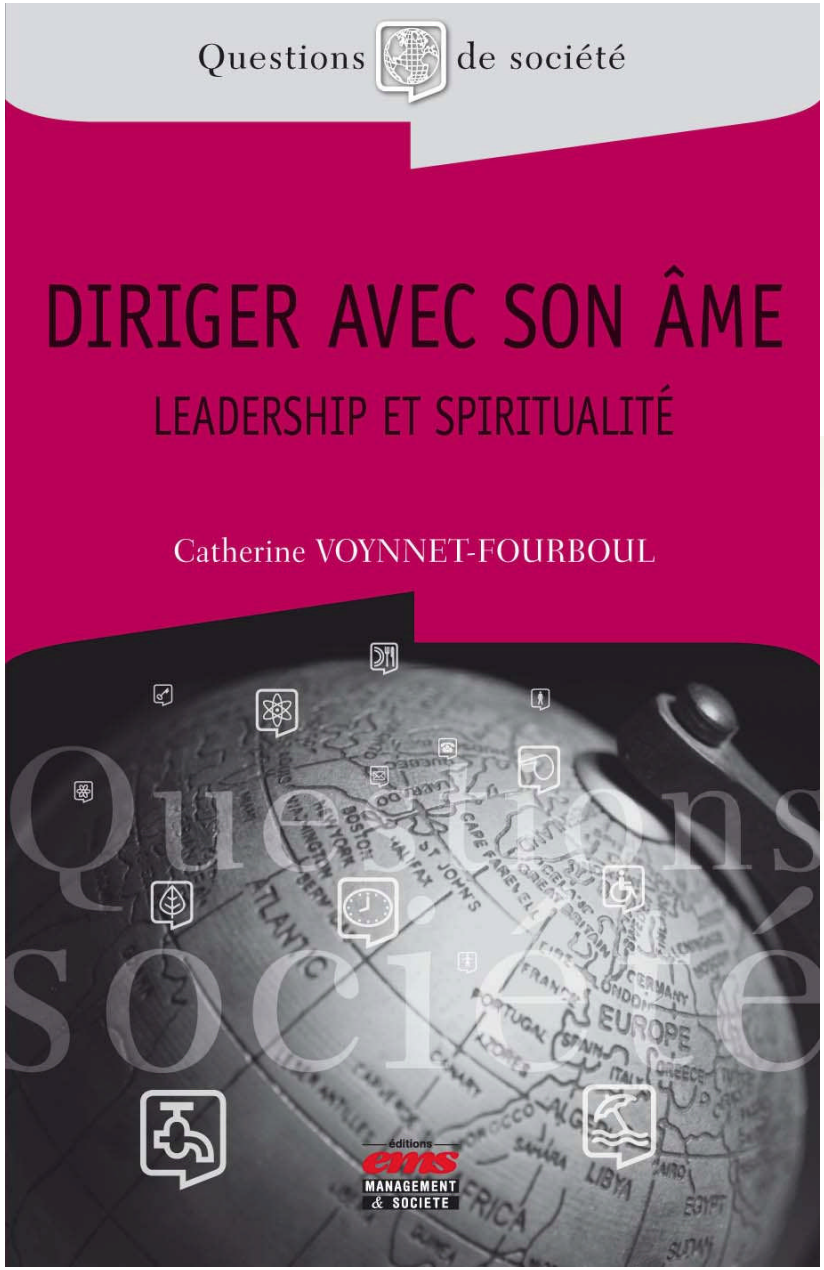
DESSINE-MOI UN DIRIGEANT

Dirigeants et managers : état des lieux, enjeux et perspectives

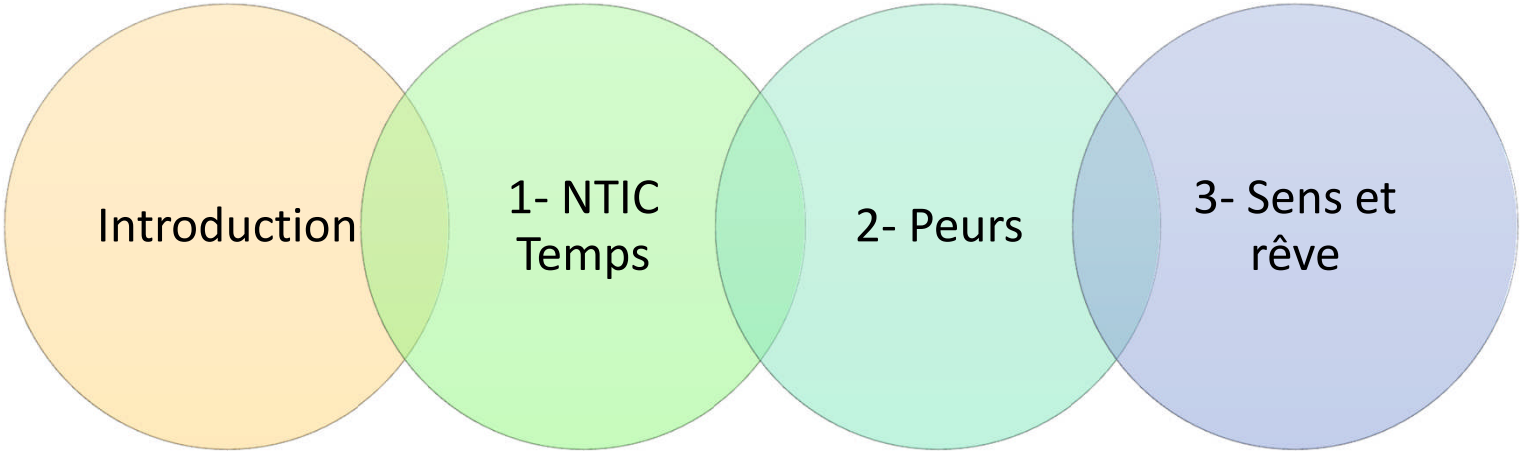
Monique CHÉZALVIEL

éditions ems MANAGEMENT & SOCIETE

Collection Pratiques d'Entreprises



Plan



INTRODUCTION
Leadership et spiritualité

Le contexte

1- Evolution du Leadership vers la dimension spirituelle

Fais le!

(Unilateral)

C'est d'accord !

(Bilateral)

Votre but est le nôtre !

(multilateral)

Nous décidons !

(Communauté)

2- « Pourquoi? »: Les nouvelles aspirations pour la gestion

La crise : fin d'un monde, des **valeurs** occidentales

Nouveaux besoins

- **Réciprocité**
- Conception **entière de l'être**
- Vie **intégrée**

Intention malicieuse de perversion

Incompétence des managers

Infidélité et trahison

Insensibilité : manque d'intelligence émotionnelle

Intrusion

- Plaidoyer pour une entreprise compassionnelle

Les sources de toxicité émotionnelle ds l'entreprise - Peter Frost

3- Définir la Spiritualité

Façon d'être identifiable par certaines valeurs

Sens et direction

Transcendance

Connexion à une entité plus élevée que soi

Vérités ultimes

Comment la spiritualité se manifeste au travail ?

- Un cadre de **valeurs organisationnelles** qui permet aux personnes lorsqu'elle travaillent, d'être connectée les unes aux autres d'une façon qui leur fasse ressentir joie et complétude.
- Un lieu de travail spirituel est un **environnement professionnel bienveillant** à l'égard des personnes qui travaillent, qui les reconnait (entièrement), les soutient, développe leur esprit, contribue à leur faire ressentir du sens au travail au-delà de leur performance professionnelle.

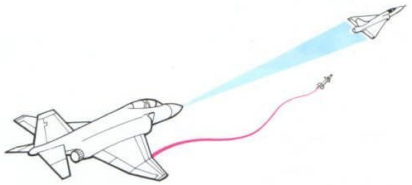
Giacalone Jurkiewicz 2003

Le travail offre un lieu de connexion et de contribution

I- NTIC et Temps

NTIC Des strates générationnelles

Souplesse



la relation à l'autorité et le rapport intime avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. grand besoin de partage, international, réseaux sociaux, force collective dans des transferts d'information, instantanéité; *e-pinion*. Leadership plus intense, Besoin de transparence, d'équité, de communication continue sur un mode informel et réciproque

Génération Y 1980-1995

Intérieur

Extérieur

Désaffection des mouvements collectifs, repli sur soi, modestie, meilleure connaissance des limites et de la complexité. Analyse, trie, normalise, amour de l'environnement, de l'écologie - Recherche la perfection

Idéalistes, va-t-en guerre répondent au défi de la reconstruction de l'après guerre, d'accomplir une révolution morale.

Génération X 1960-1980

Boomers 1940-1960

Hiérarchie

NTIC Les vertus de Seligman

1- Sagesse (force cognitive qui comprend l'acquisition et l'utilisation de la connaissance)

- Créativité (penser à des manières de faire nouvelles et productive)
- Curiosité (avoir de l'intérêt pour les expériences encours)
- Ouverture d'esprit (réfléchir et examiner les choses de tous côtés)
- Aimer apprendre (maitriser de nouvelles compétences, sujets, connaissances)
- Perspective (être capable de donner des conseils sages aux autres)

2- Courage (forces émotionnelles appelant la volonté d'accomplir des buts face à une opposition externe ou interne)

- Authenticité (parler vrai, se présenter de façon véritable)
- Bravoure (*ne pas plier devant la peur, le défi, les difficultés ou les souffrances*)
- Persévérance (terminer ce que l'on a commencé)
- Zest (Approcher la vie avec excitation et énergie)

3- Humanité (forces interpersonnelles qui poussent à tendre vers les autres amicalement)

- Gentillesse (faire de bonnes actions pour les autres)
- Amour (apprécier les relations proches, intimes avec les autres)
- Intelligence sociale (identifier les motivations et les sentiments de soi et des autres)

4- Justice (forces civiques qui sous-tendent une vie de communauté saine)

- Equité (traiter toutes les personnes avec la même justice et impartialité)
- Leadership (Organiser et suivre les activités de groupe)
- Travail en équipe (bien travailler en tant que membre d'un groupe ou d'une équipe)

5- Tempérance (forces protégeant contre les excès)

- Pardon (pardonner ceux qui ont mal fait)
- Modestie (laisser nos accomplissements parler d'eux-mêmes)
- Prudence (faire attention à ses choix, ne rien dire ou faire qui soit regretté plus tard)
- Autocontrôle (réguler ce que l'on ressent et fait)

6- Transcendance (force de connexion à un univers plus grand, porteur de sens)

- Appréciation de la beauté et de l'excellence (remarquer et apprécier la beauté, l'excellence, performance et compétences dans tous les domaines de la vie)
- Gratitude (être conscient et reconnaissant des bonnes choses qui arrivent)
- Espérance (attendre le mieux et faire en sorte qu'il se produise)
- Humour (aimer rire et taquiner ; faire sourire les autres)
- Religiosité (avoir des croyances cohérentes sur le but et le sens de la vie)

NTIC Les vertus selon les étapes de la vie

Le souci de ce qui est engendré (personne ou idée) constitue la vertu de l'âge adulte, de la mi-vie, période de crise, quand apparait le besoin d'assister la jeune génération, de veiller à la générativité, sans quoi le risque est de tomber dans la stagnation, de ne pas avoir su faire quelque chose pour aider les prochaines générations

(Erikson, 1968)

8- Sagesse : Intégrité vs Désespoir

7- Soin : Générativité vs Stagnation

6- Amour : Intimité vs Isolement

5- Fidélité : Identité vs Confusion identitaire

4- Compétence : Industrie vs Infériorité

3- Intention : Initiative vs Culpabilité

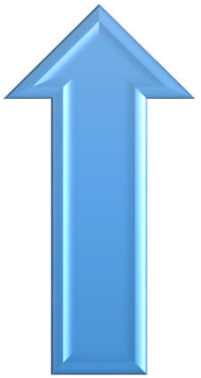
2- Volonté : Autonomie vs Honte et doute

1- Espoir : Confiance vs Méfiance

NTIC La bienveillance est une valeur

The Schwartz Value Survey

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Bd.), Advances in experimental social psychology (Vol. 25, pp. 1–65). New York: Academic Press.



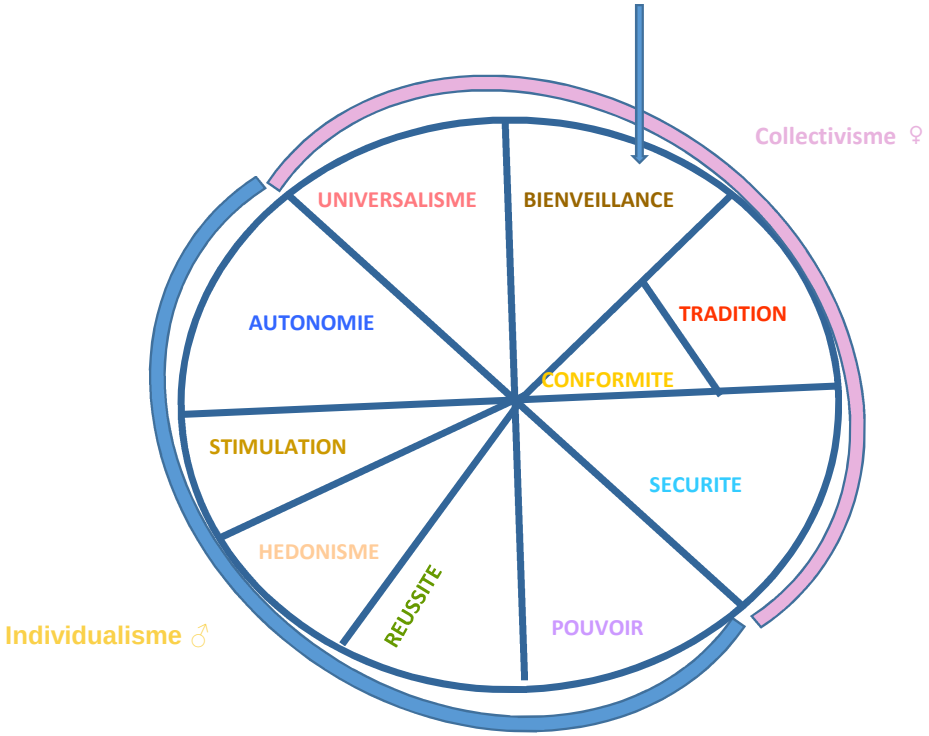
Valeurs transcendant le soi ♀

- universalisme bienveillance
- Volonté de transcender les préoccupations égocentrées au bénéfice des autres

Valeurs promouvant le soi ♂

- Pouvoir et réalisation
- motivation de promouvoir ses intérêts personnels

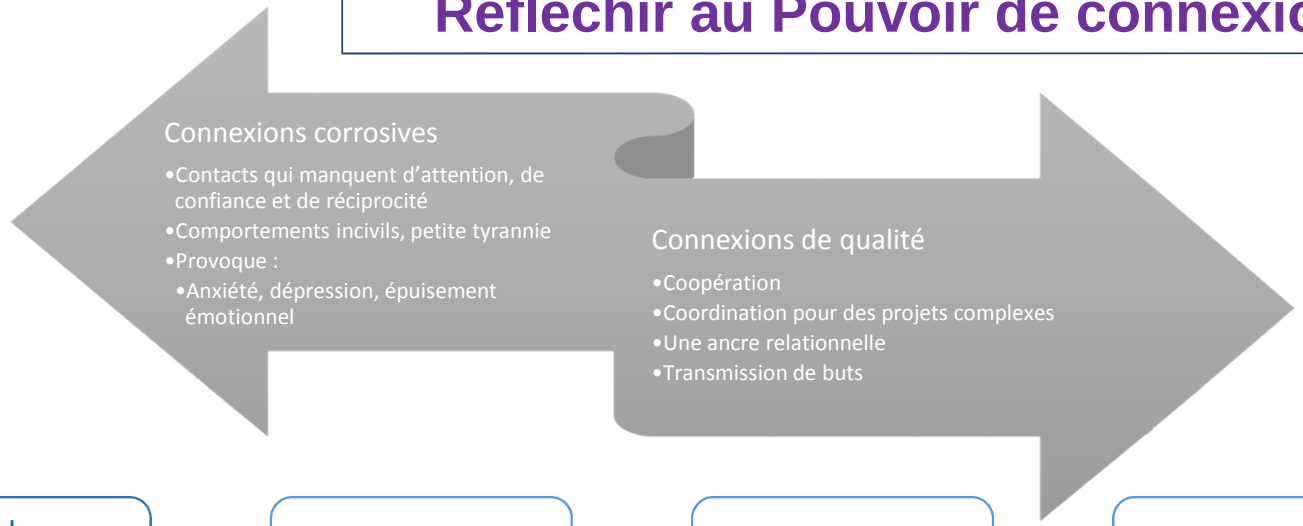
Montrer sa préoccupation pour le bien-être des autres



NTIC la bienveillance produit de la connexion positive

Jane Dutton
Energize your workplace

Réfléchir au Pouvoir de connexion

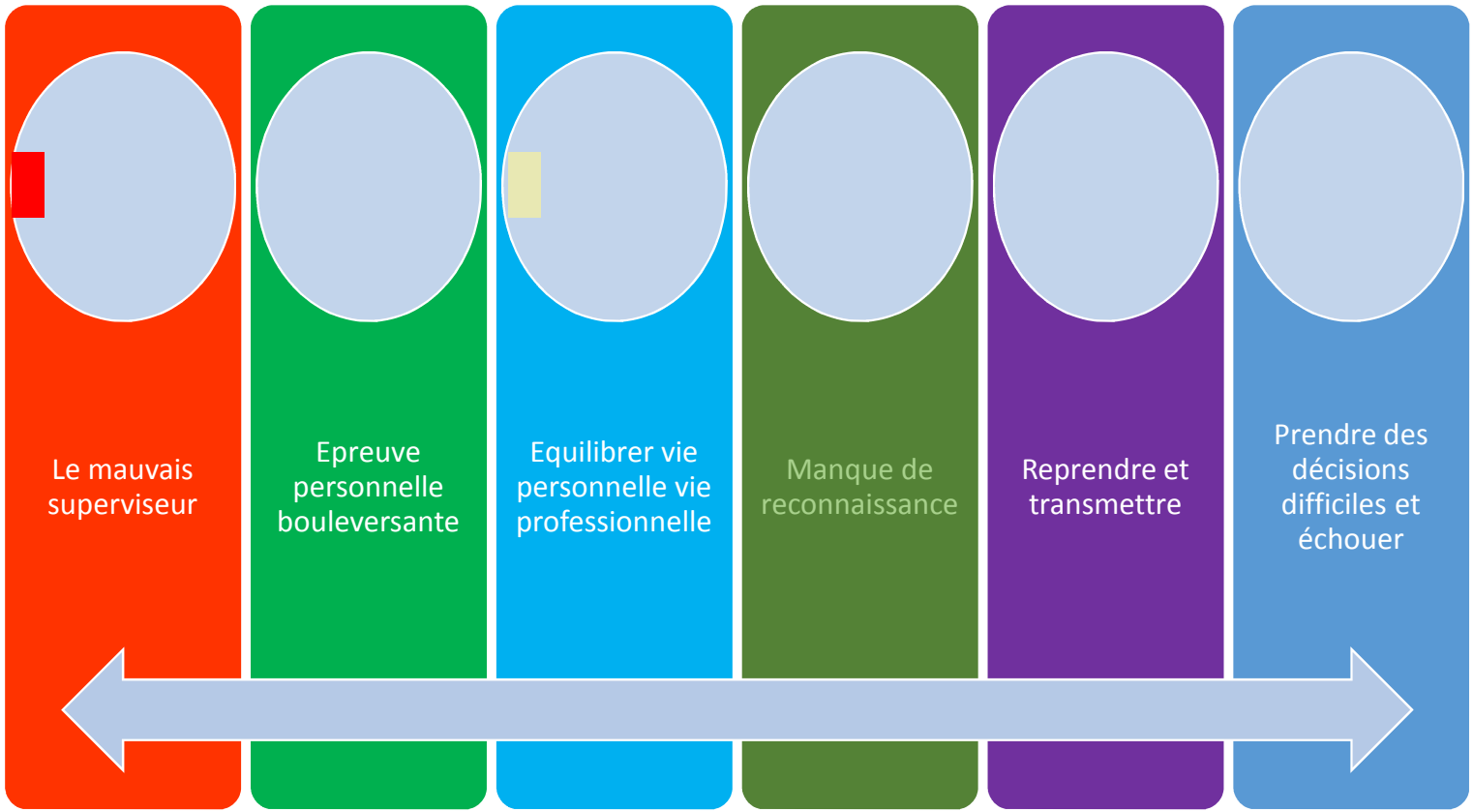


Quand une personne s'engage en honorant votre existence et vos valeurs → Estime de soi → Rapprochement de la personne qui vous affirme → Plus fort, plus vibrant, plus résilient, sens de la dignité sociale qui confirme votre valeur

II- Peurs

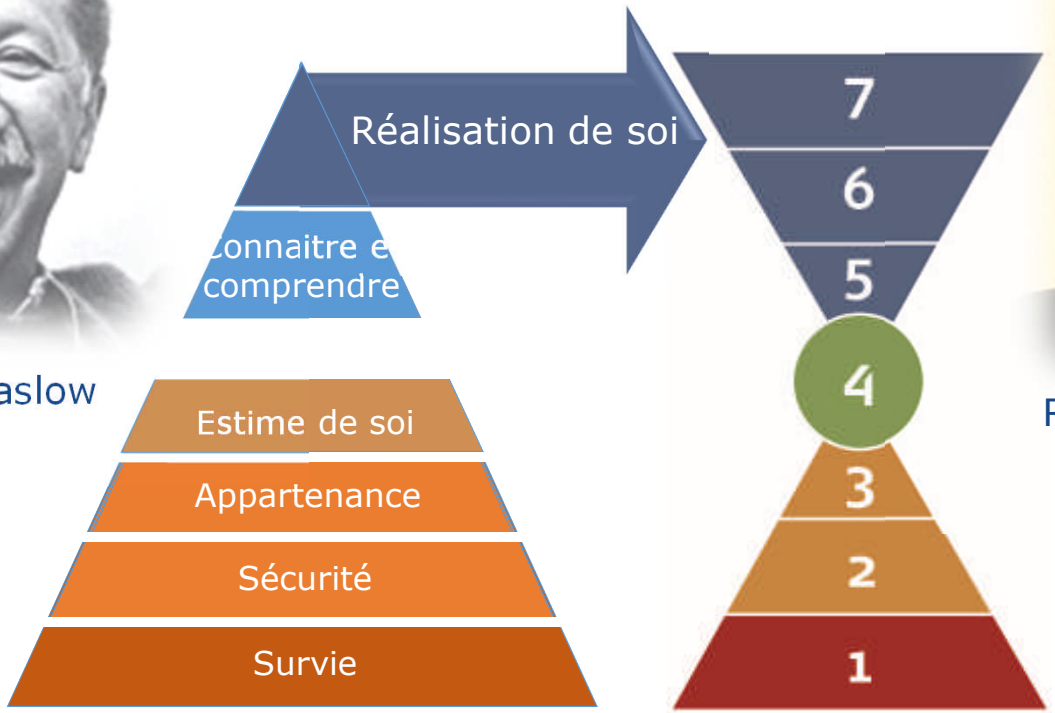
Plan : Les passages de leadership

Le véritable bien-être est le fruit de l'évolution et du développement personnel. Ce fruit ne peut mûrir sans les expériences de l'échec, de la solitude, du doute et de la tristesse.



Des besoins de Maslow aux valeurs de Barrett

Abraham Maslow



Richard Barrett

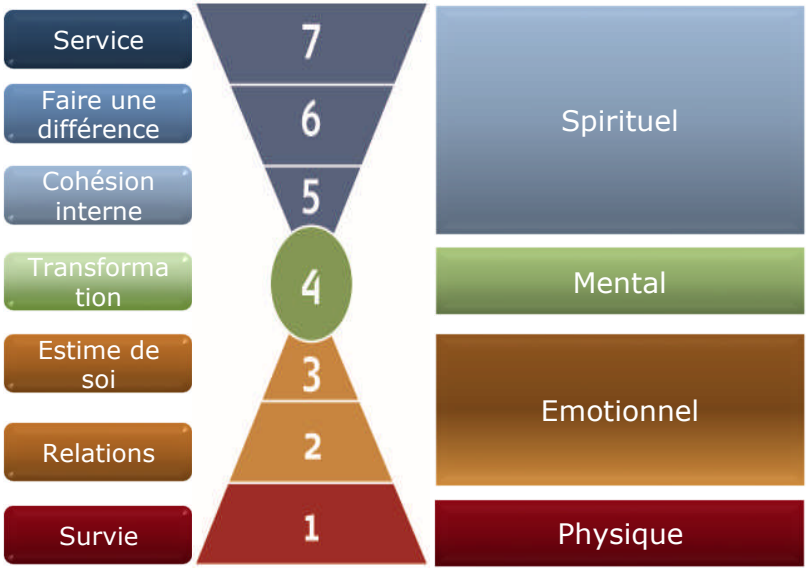
Besoins

Conscience

les 7 niveaux de la conscience personnelle et organisationnelle

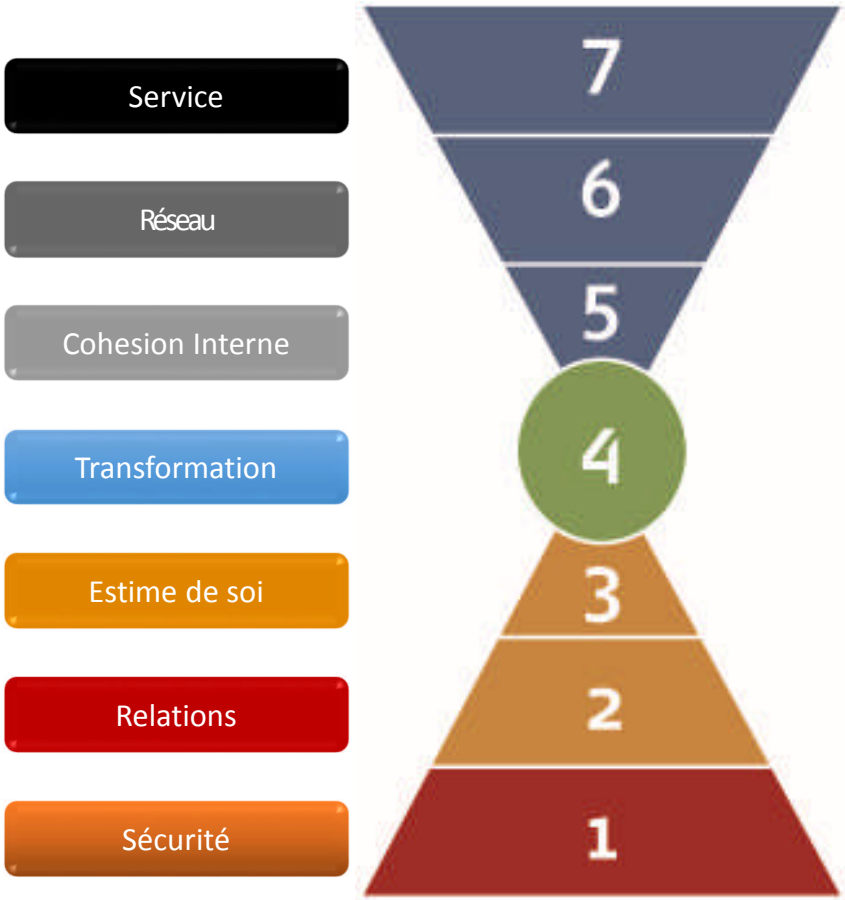
Niveau	Thème	Conscience personnelle	Conscience organisationnelle
7	Unité	Sagesse, pardon	Responsabilité sociale, perspective à long terme
6	Inclusion	faire une différence au travail ou dans la société	Alliances stratégiques avec des partenaires de même esprit
5	Cohésion	Se centrer sur le sens, la vision et les valeurs	Culture forte fondée sur des valeurs et une vision partagée
4	Transformation	Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif	Renouveau continu et participation des salariés
3	Estime de soi	La quête de la reconnaissance par l'expression de l'individualisme	Efficacité organisationnelle, être les meilleurs
2	Appartenance	Développement des relations qui procurent un confort émotionnel	Relations clients et salariés harmonieuses
1	Survie	Survie physique et sécurité	Stabilité financière

(Richard Barrett 1998)



Généralement dans les entreprises, les valeurs majoritaires qui apparaissent se situent aux niveaux 1, 2, 3 et 4.

Etapes du développement de la conscience personnelle



Focus Positif / Focus Excessif

Service à l'Humanité et la Planète
Unité, Consacrer sa vie à des services non égoïstes pour des intentions et une vision, sagesse, pardon

Collaborer avec des partenaires
Inclusion, Travailler avec d'autres pour faire une différence positive en mettant en œuvre les intentions et la vision

Trouver un sens Personnel
Cohésion, Découvrir le sens des intentions, créer une vision pour le futur à construire

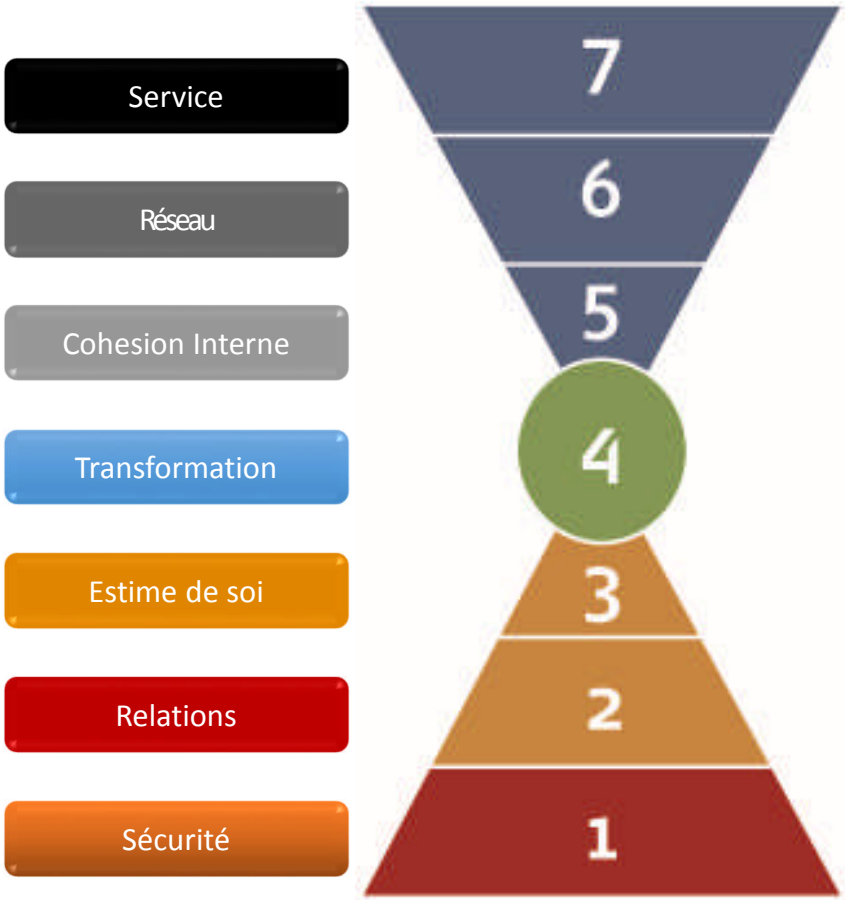
Développement personnel
Comprendre ses motivations les plus profondes, connaitre la liberté responsable, Apprendre à équilibrer l'intérêt personnel avec l'intérêt collectif

Valeur de soi
Être fier de soi et capacité à conduire sa vie. **Pouvoir, statut**

Appartenance
Sens de l'appartenance, et amour **Etre apprécié, blâmé**

Sécurité Financière
Créer un environnement sûr pour soi et les proches. **Controle avidité**

Etapes du développement de la conscience organisationnelle



Focus Positif / Focus Excessif

Service à l'Humanité et la Planète
Responsabilité sociale, générations futures, perspective LT, éthique, compassion, humilité

Alliances stratégiques et partenariat
Conscience environnementale, implication à la communauté, réalisation des salariés, coaching/mentoring

Construire une communauté d'entreprise
Valeurs partagées, vision, engagement, intégrité, confiance, créativité, ouverture, transparence

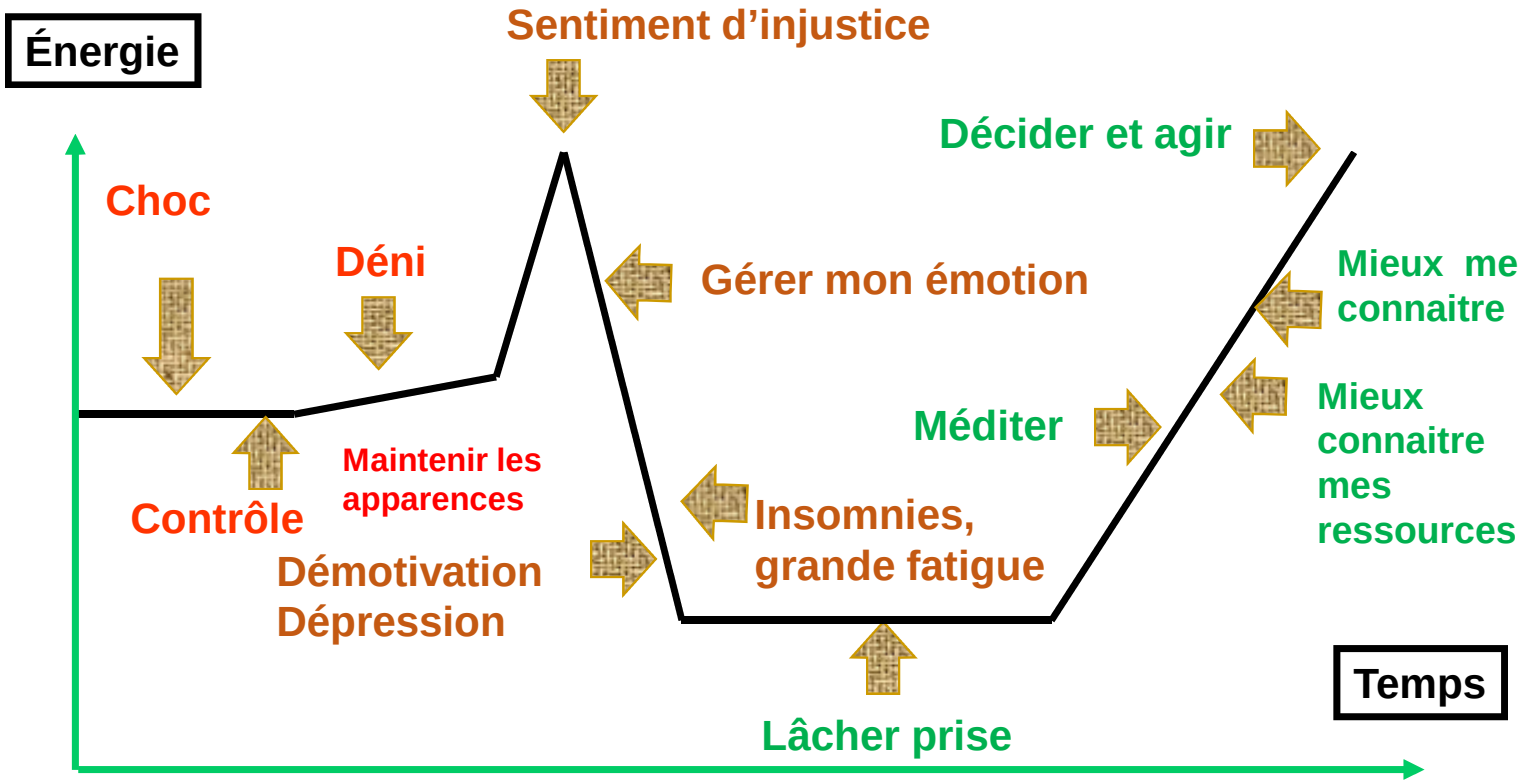
Apprentissage et renouveau continuels
Adaptabilité, délégation, esprit d'équipe, orientation sur les objectifs, développement personnel

Performance
Systèmes, processus, qualité, bonnes pratiques, fierté dans la performance. **Bureaucratie, autosatisfaction**

Appartenance
Loyauté, communication ouverte, satisfaction des clients, amitié **Manipulation, blâme**

Sécurité Financière
Valeur actionnariale, croissance organisationnelle, santé, sûreté. **Contrôle corruption avidité**

Réaction passage de leadership



III- Sens et rêve

Se préparer à de nouvelles formes de motivation…

Tâches :		
Activité	**2- Choix** Déléguer Faire confiance Droit à l'erreur Comprendre ce que l'on cherche à faire Accès à l'information	**3- Compétence** Connaissance adéquate Feedback positif Reconnaissance des compétences Challenge Objectifs exigeants
Finalité	**1- Sens** Climat non cynique, bienveillant Passions clairement identifiées Vision enthousiasmante Connexion entre tâche et vision Responsabilité pour un produit ou service identifiable	**4- Progrès** Climat collaboratif Étape marquant les progrès Célébration des succès et étapes Interactions avec ceux qui bénéficient du travail accompli Mesure de l'amélioration de la performance

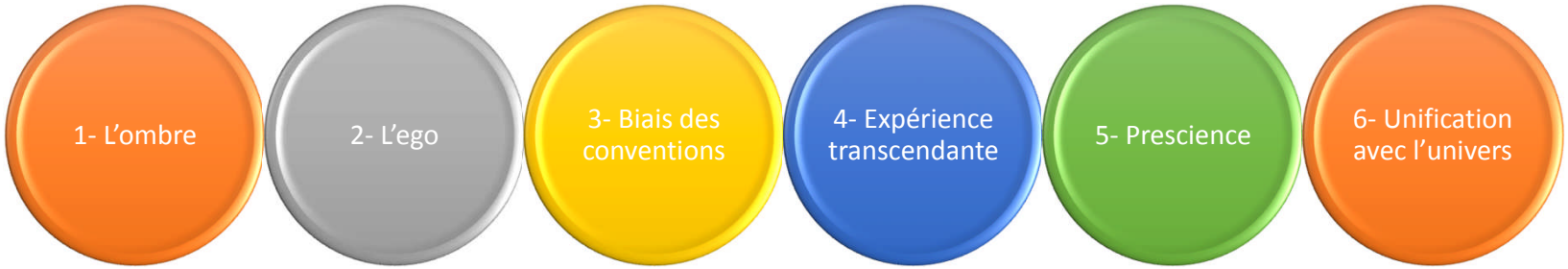
Kenneth Thomas 2009

l'ère de la *résolution des problèmes*

Conscience

Young , 2002

Accéder à la conscience et la réalité pour les dirigeants



Développer son intelligence spirituelle

Intelligence Spirituelle

Chercher ses ressources internes profondes

- Sens de l'identité clair et stable

Identifier et aligner les valeurs personnelles

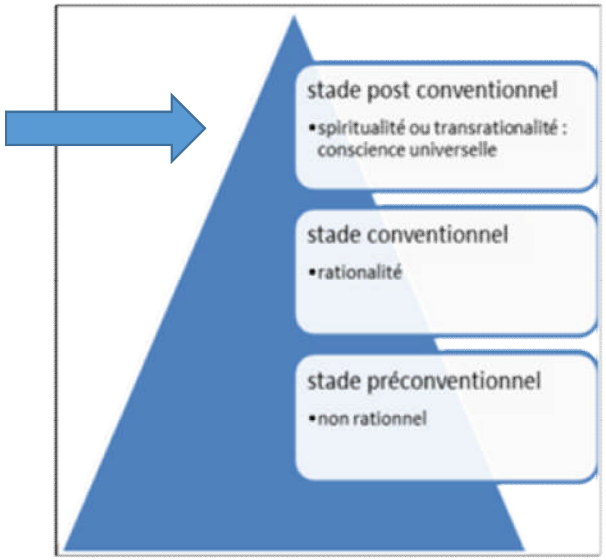
Capacité à :

prendre soin des autres, s'adapter

donner du sens au travail

faire preuve d'intégrité, d'exemplarité

Mike George, 2006



Le développement moral

Kohlberg (1980)