

OCHAN POU YON LIDÈ KI PA FIN PAFÈ NÈT

(Se Deborah Ancona, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski ak Peter M. Senge ki ekri atik sa a. Atik sa a te pibliye nan *Harvard Business Review* an fevriye 2007. Tit ann angle a se “In praise for the incomplete leader”)

Pa gen yon lidè sou latè beni ki pafè. Yon bon lidè, se yon lidè ki pa eseye vin pafè. Li pito fè jefò pou li amelyore kalite ke li genyen yo, epitou li chèche lòt moun ki ka ede l kote l gen pwèn fèb yo.

Nou ta vle kwè ke lidè nou yo la pou yo regle pi fò afè n pou nou. Nou panse ke gwo chèf yo fèt pou rezoud tout gwo pwoblèm ki parèt devan yo. E yo ta dwe menm sipoze kapab fè w wè tout bagay an woz, fè w wè demen ap mil fwa pi bèl. Yo dwe si tèlman save ke yo ka rive transfòme estrateji an plan ki konkrè, e yo dwe konn pale ak moun tèlman byen ke yo ka fè moun pran angajman kote yo ka pèdi travay yo si yo echwe. Malerezman kalite lidè sa yo pa egziste okenn kote sou latè beni.

Li lè li tan pou nou sispann kwè nan tonton nwèl, pou nou fini ak mit ki ta vle fè n kwè gen yon lidè ki pafè nèt ale. Kidonk, zafè lidè ki di ke yo gen solisyon pou tout kalite pwoblèm, ke yo pa janm fè erè, pa gen sa pyès. Anfèt, plis lidè nou yo sispann fè moun konprann ke yo ka fè tout bagay pou kont yo pou tout moun, plis òganizasyon nou yo ap vin pi djanm. Jounen jodi a, misyon yon lidè, se pa kòmande oswa kontwole ; men, se sitou ankouraje ak kowòdone aksyon lòt manm nan òganizasyon yo. Yon fwa ke lidè nou yo aksepte ke yo gen kalite ak defo tou, y ap fin pa konprann ke se nan kole zepòl ak lòt moun ke y ap vin yon lidè ki djanm tout bon vre.

Depi kèk lane, antrepriz yo pa rete vètikal. Yo vin pli orizontal . Sa vle di : gen plis kolaborasyon, plis tèt ansanm, epi gen plis moun ki gen plis responsablite ak plis posiblite pou yo ka pran plis desizyon. Kounye a gen plis moun ki ka kowòdone aksyon yo pandan y ap distribye enfòmasyon, pa sèlman nan mitan antrepriz yo, men tou patou lòt kote. Se sa yo rele kreye rezo pou tout moun ka jwenn enfòmasyon. Konpleksite ak difikilte pou dechifre pwoblèm yo ka enkyetan. Kon sa, desizyon pou fè fas kare ak pwoblèm yo rapid chita sou ekonomi mondyal la—e sa pafwa pral bonjan afekte plizyè domèn tankou domèn finans, domèn sosyal, politik, teknolojik, elatriye. Aktivis, anplwaye, regilatè, moun ki envèsti, yo tout gen dwa pa yo nan òganizasyon yo.

Pa gen pèsonn moun ki ka rete sou tèt kokoye a tout tan e ki ka jere tout detay nan tout aktivite yon òganizasyon. Men, zafè mit yon lidè ki pafè nèt (epitou laperèz pou li ta parèt enkonpetan) lakoz anpil lidè gen lespri yo okipe sèlman ak lide pou yo pran premye plas nan tout aktivite. Kon sa, yo kraze kò yo nan sèlman pran desizyon ki pa gen anyen pou wè ak pwosesis devlopman òganizasyon y ap jere a. Sepandan, nan ka yon lidè ki konnen li pa bezwen sèl kòk chante nan tout bagay, li konnen ki lè pou li teke fren l, ki lè pou l kite chak moun ki espesyalis nan domèn li fè travay li kòm sa dwa. Kon sa, tout moun nan ekip la gen

chans pou bay kontribisyon yo : ekspè ki konn mache lokal la ava fè kanpay kominikasyon, enjenyè yo ava enplemannte zouti ke yo panse ke kliyan yo bezwen, eks. Nan yon òganizasyon kon sa, tout moun ka vin lidè, selon konesans ou, vizyon w, bonjan lide ak bòn volonte ke w genyen.

Nou travay ak anpil moun (plizyè santèn) ki gen anpil pwoblèm pou yo konprann sa pawòl « lidè total kapital » la vle di. Pandan sis lane ki sòt pase yo, nan *MIT Leadership Center*, nou travay ak anpil òganizasyon, ak chèf antrepriz, lòt fonksyonè òdinè, etidyan nan *MBA*, pou nou eksplike yo sa zafè lidèchip la vle di. Nan pwogram nou yo ki baze sou anpil pratik, nou etidye yon pakèt chanjman nan mitan òganizasyon yo; nou wè lidè yo ap goumen pou yo wè si yo ta kapab makonnen gwo pwojè estratejik ki sòti pami chèf yo ak bonjan lide ki sòti nan rès òganizasyon an.

Nou sèvi ak travay sa a pou nou devlope yon modèl ke nou rele *pataje lidèchip*. Nou pran pwòp rechèch nou, epi nou melanje l ak lide lòt moun ki save nan zafè lidèchip. Dapre rezilta a, lidèchip chita sou kat kapasite sa yo: 1) « kreye sans » pa rapò ak jan yon konpayi ak anplwaye li yo fonksyone. 2) « kreye koneksyon » pou tabli bon jan relasyon anndan konpayi a epi ak lòt konpayi ; 3) « devlope yon vizyon » ki vle di ki bèl plan ou pral kreye pou lavni; 4) anfen, « envante » ki se kreye nouvo zouti pou ka fè vizyon w lan ateri.

Jounen jodi a, 4 kapasite sa yo, ki gen rapò ak domèn ki ni sosyal ni pèsònèl ; ni rasyonèl, ni entuitif ; ni konseptyèl, ni kreyatif, yo tout nesèsè pou biznis tou. L ap difisil pou jwenn yon moun ki konpetan nèt nan 4 domèn sa yo. Se sa ki fè ke yon gwo diferans ant yon lidè ki pa konplè ak yon lidè ki pa konpetan. Lidè ki pa pafè a konnen pwen fò li ak pwen fèb li. Ki fè, li pral fè tout posib li pou li travay ak lòt moun pou li ka amelyore pèfòmans li, pou li bati sou pwen fò li antan l ap travay pou amelyore pwen fèb li.

Gen de lè yon lidè fèt pou li travay pi di sou domèn li pa fin maton nan yo. Nan atik sa a, nou pral ofri kèk lide, kèk pwopozisyon sou ki jan, ki manyè sa ka fèt. Sepandan, li enpòtan anpil pou yon lidè travay men nan men ak lòt moun pou li vin pi djanm nan sa l ap fè. Modèl n ap prezante a pa sèlman valab pou moun ; li valab pou tout kalite òganizasyon ak ekip.

« Kreye sans »

Fraz « kreye sans » se sikològ Karl Weick ki te kreye li. Karl Weick se yon sikològ ki fè analiz sou fonksyonman òganizasyon. Fraz « kreye sans » lan vle di : kreye sans pou nou rive pi byen analize sa k ap pase sou nan anviwònman nou. Lidè toujou ap eseye konprann ki kote yo gad nan sa y ap fè. Ki jan nouvo teknoloji yo ap ka chanje sektè endistriyèl la? Lè w konsidere ki jan divès kilti ap chanje sou latè, ki enpak sa pral genyen sou sektè biznis la? Èske globalizasyon mache travay la pral chanje fason ke yo anplwaye moun, epitou èske sa pral chanje plan pou devlope nouvo mache?

Tout plan ke nou genyen pral depann de ki direksyon n ap gade, de ki sa ki gen plis enterè pou nou, de ki aspè nan teren an ke nou vle reprezante nan plan nou yo. Se kon sa **Karl Weick** wè bagay yo, e li te panse ke lè n ap « kreye sans » se kòm si n ap kreye yon kat jeyografi—yon « kat de wout »—ki pral oryante itinerè nou kòm lidè. Lè w konsidere tout faktè sa yo ki ka antre nan kreyasyon yon kat de wout, pa ka gen okenn kat ki pafè. Kidonk se pa sèlman analize pou lidè yo analize, fòk se kreye pou yo kreye tou—fòk yo kreye yon kat pou itinerè yo, menm si kat la pa pafè. (Gade anèks « Pratike aktivite kreye sans ».)

Fas ak sitiyasyon yon òganizasyon genyen pou l rezoud, lidè yo ap blije monte yon plan ki pou reponn ak sitiyasyon sa a. Gwo fonksyonè ki save nan domèn sa yo konnen ki sa pou yo fè pou yo konprann detay pwoblèm konplèks sa yo, e annapre, eksplike lòt moun sitiyasyon an fasilman. Kon sa, tout moun ap travay sou menm plan an (sètadi : ak menm « kat de wout » la), kidonk l ap pi fasil pou nou pran bonjan desizyon pou yon demen miyò. Fòk lidè nou yo gen kouraj pou yo prezante yon kat de wout ki montre bagay ki pi enpòtan yo a klè, menm si plan sa a pa respekte entèpretasyon ki pi popilè a.

Lè John Reed t ap travay nan Citibank kòm gwo direktè, bank lan te gen anpil pwoblèm. Nan tan sa a, moun ki te gwo save te di ke fòk Citibank ta reziye l pèdi 2 milya dola vèt; men, misye Reed pa te dakò. Li rankontre ak zotobre ki an chaj règleman federal la, kèk direktè, ekonomis, investisè, ak moun ki save nan zafè imobilye, elatriye. Li te bezwen konnen ki detay li pa te konprann. Apre brase lide sa yo, Reed te konprann nannan pwoblèm nan, epitou li te vin kalkile ke pèt la t ap rive nan 5 milya dola olye de 2 milya, e sa se te yon evalyasyon ki te pi egzakt. Epi, Citibank vin gen plis pwoblèm, e pwogrè yo te vin sispann. Pi ta, Reed al pale ak lòt gwo direktè bank ki te save nan domèn jesyon. Annaprè, misye Reed decide pote chanjman nan estrikti bank lan.

Pandan tout tan kriz sa a te dire, te gen yon pakèt lòt chanjman ki t ap fèt nan domèn investisman, règleman, atant jesyonè yo, elatriye. Moun ki bonjan lidè konnen ke « kreye sans » se yon pwosesis ki pa janm sispann, ki fè, yo toujou ap amelyore kat de wout la, epi ajiste li apati de obsèvasyon, enfòmasyon, eksperyans, konvèsasyon, epi analiz. Nan tout òganizasyon ki solid, pwosesis « kreye sans » sa a fonksyone san rete, avèk anpil dialòg sou entèpretasyon mache yo, epitou reyalyte òganizasyon yo.

Nan yon konpayi yo rele *IDEO*, ki anchaje pou devlope nouvo pwodui, pwosesis kreye sans lan se toujou premye etap pou ekip kreyasyon pwodui yo. Selon fondatè *IDEO*, David Kelley, manm ekip yo oblije fè tankou ke se antwopològ yo ye, kidonk se tankou y ap etidye yon kilti etranje pou yo konprann pwodui yo pi byen. Lè y ap reflechi sou yon nouvo pwodui, ekip *IDEO* yo etidye pwodui sa yo nan tout aspè, kidonk yo kreye plizyè kalite kat de wout pou yo enfòme yo sou pwosesis kreyasyon an. Gen yon ekip *IDEO* ki te anchaje kreye yon nouvo modèl pou yon sal d ijans. Pou yo ka pi byen konprann eksperyans moun ki ta pi enterese nan pwodui a, kidonk pasyan an, manm ekip yo mare yon kamera sou tèt yon pasyan pou yo

ka filme tout eksperyans li nan sal d ijans lan. Se kon sa ke yo te reyisi filme, pandan diz è d tan, plafon chanm kote pasyan an te ye a. Se gras ak apwòch « kreye sans » lan ke yo te ka rive amelyore modèl plafon nan sal d ijans lan pou plafon an vin kreye yon esperyans estetik ki pi agreyab pou pasyan an, epitou nouvo modèl plafon sa a vin bay bonjan enfòmasyon pou pasyan yo.

« Kreye koneksyon »

Anpil patwon ki eseye tabli bonjan rapò nan mitan anplwaye yo (tankou lakontantman, konfyans ak tèt ansanm) sèl bagay yo rekòlte se kòlè, derespektan, chire pit. Se paske patwon sa yo gen pwoblèm pou yo « kreye koneksyon » ak lòt moun, sitou moun ki pa entèprete anviwònman yo menm jan ak patwon sa yo. Modèl tradisyonèl lidèchip pa gen labitid bay koneksyon ant moun anpil enpòtans. Selon modèl tradisyonèl sa yo, lidè ki total kapital yo pa panse ke yo sipoze resevwa konsèy nan men lòt moun eksepte moun yo konsidere ki se katèl yo, ki fè pati de ti ekip yo. E lidè sa yo ta dwe bay lòd olye pou yo kreye koneksyon ki baze sou emosyon. Men jounen jodi a, bagay yo chanje. Yon bon lidè dwe kapab bati bonjan koneksyon, bonjan relasyon ant moun ak moun—relasyon kote youn fè lòt konfyans. Koneksyon sa yo se yon engredyan ki nesèsè pou lidèchip ki djanm tout bon

Gen 3 engredyan enpòtan pou kreye koneksyon sa yo: **chèche konnen**, **fè pledwaye**, epi **konekte**. Gen 2 espesyalis nan zafè devlopman òganizasyon, Chris Argyris avèk Don Schon, ki devlope konsèp **chèche konnen** ak **fè rekòmandasyon** nan domèn sa a. **Chèche konnen** vle di koute moun k ap pale a ak anpil atansyon pou eseye konprann sa l panse ak sa li santi. Kidonk moun k ap koute a pa antre nan okenn jijman sou moun k ap pale a. Moun k ap koute a dwe eseye konprann ki jan epitou pou ki sa moun k ap pale a sèvi ak eksperyans li pou l fè sèten entèpretasyon e pou li pran sèten desizyon.

Fè pledwaye vle di esplike opinyon pèsònèl ou. Se kòm ki dirè se revè konsèp **chèche konnen** an. Se konsa yon lidè esplike lòt moun ki jan li fè pou li abouti ak entèpretasyon epi desizyon pèsònèl pa li. Yon bon lidè pa fèt pou l melanje obsèvasyon li ak opinyon li. Li dwe eksplike sa l ap di a san l pa ni pwovoke moun ni kanpe sou pinga l. Moun ki konn kominike ak lòt moun se moun ki jwenn yon jan pou yo fè ekilib ant chèche konnen epi fè pledwaye. Yo eseye konprann sa lòt moun panse pandan ke y ap defann pwòp opinyon pa yo. (Gade anèks « Bati koneksyon ».)

Anpil fwa nou wè ke relasyon moun ak moun pa mache. Se paske moun sa yo bay **fè pledwaye** plis enpòtans pase **chèche konnen**. Pi fò patwon fè kòm si yo enterese nan tèt ansanm, nan angajman pou reyalize yon vizyon ann ekip pandan youn ap eseye konprann lòt. Men, sa ki vrèman enpòtan pou yo se gen rezon ; sa pli enpòtan pou yo pase relasyon ant moun ak moun. Nan anpil òganizasyon, yo menm rive kwè ke lè w gen rezon, se yon prèv ke moun sa a gen anpil lidèchip.

Fòk nou pa kwè non plis ke yon bonjan koneksyon moun ak moun vle di ke w derefize diskite oswa twoke kòn youn ak lòt. Argyris avèk Schon panse ke lè w ap eseye fè tout bagay parèt kòm si sa mache swa tou tan, kòm si tout moun aparaman dakò youn ak lòt, sa se meyè fason pou ekip la pa fè pwogrè. **Chèche konnen** epitou **fè pledwaye** se montre w gen anpil respè pou moun, kesyone opinyon, poze kesyon ki difisil, defann pwòp pozisyon pa w tou.

An nou gade egzanp pi gwo konpayi konsiltasyon endepandan nan peyi Lawolann ke yo rele Twinstra Gudde (“TG”). Gen kèk lane, li deside ranplase gwoup gwo patwon yo ak yon ekip 4 direktè ki la pou yo pataje responsabilite lidèchip yo. Nan nouvo sistèm sa a, li enpòtan anpil pou patwon sa yo gen bonjan relasyon youn ak lòt, tout bon vre. Yo adopte kèk règleman trè senp: chak lidè gen pou bay opinyon l sou chak kesyon. Se la majorite ki deside; chak direktè gen dwa di ke li pa dakò, epitou bloke desizyon an.

Pou nouvo modèl sa a mache, fòk chak direktè gen anpil konpetans nan dyaloge youn ak lòt. Yo dwe pratike tout tan sa nou rele **chèche konnen** ak **fè pledwaye**. Kòm chak direktè gen dwa bloke nenpòt desizyon, yo dwe tou byen eksplike pou ki sa, konsa y ap ka konvenk lòt direktè yo ke opinyon pa li a valab. Se vre ke li pa fasil pou ke direktè sa yo antann yo byen tout tan, kidonk, li pa fasil pou yo toujou respekte youn lòt e pou youn gen konfyans nan lòt. Men, antan tan ap pase, kòm direktè yo gen bòn volonte pou yo kreye koneksyon youn ak lòt, sa vin bay bon rezilta e tout bagay rive mache kòm sa dwa. Menm si yo pa antann yo toutan a 100% e menm si yo pa toujou rive jwenn konsansis, yo kanmenm rive angaje tèt yo pou yo travay ansanm sou menm plan d aksyon an. Depi ke nouvo prensip lidèchip sa a te kreye, Twinstra Gudde ap vale teren. Benefis konpayi a double, anplwaye yo ap travay ak plis kè kontan. Mete sou sa, estrikti sa a vin sèvi kòm yon modèl pou tèt ansanm nan mitan òganizasyon an, epitou nan relasyon l avèk kliyan l yo tou.

Twazyèm aspè kreye koneksyon se kreye relasyon moun ak moun. Sa mande pou lidè a kreye yon rezo moun ke li ka fè konfyans e ki pral ede l rive akonpli sa l ap chèche a. Lidè sa yo ki maton nan kapasite sa a jwenn anpil moun ki ka ede yo reflechi sou pwoblèm ki difisil, epitou ba yo anpil sipò nan tout inisyativ yo ka pran. Tan sa a ke yo pase nan bati bonjan relasyon avèk moun se pa youn tan pèdi ; l ap ede yo vin lidè ki djanm. Pa gen pèsonn moun ki ka gen tout repons pou tout kalite kesyon pou kont li, oswa ki konn tout bon kesyon pou yo poze, kidonk li enpòtan ke yo genyen yon ekip moun solid ki ka ede yo ranpli sèten twou vid.

« Devlope yon vizyon »

Kreye sans ak kreye koneksyon se 2 kapasite ki pèmèt lidèchip vin devlope. Yo kreye kondisyon ki motive e ki kore chanjman. Gen 2 lòt kapasite ki konekte ak lidèchip e ki rele

devlope vizyon epi **envansyon**. Kapasite sa yo gen rapò ak aksyon epi kreyasyon : Yo ba w konsantrasyon ak enèji pou fè bagay yo chanje.

Devlope yon vizyon sipoze ke w ka kreye de bèl imaj pou yon demen miyò. Alòske **kreye sans** gen rapò ak sa k ap pase jounen jodi a, **devlope yon vizyon** an rapò ak sa lidè a panse ki posib. Men gen yon aspè **devlope yon vizyon** ki pli enpòtan toujou : **devlope yon vizyon** an rapò ak sa lidè a vle pou lavni. Yon vizyon se yon konsèp k ap bouje tout tan, se yon pwosesis dinamik e kolektif ki pral ekspozè aklè tout sa ke manm òganizasyon an vle kreye ansanm.

Esansyèlman, pwosesis **devlope yon vizyon** se sa ki bay travay yon moun plis valè, plis enpòtans pou lavi yo. Yon lidè ki maton nan kapasite sa a, se yon lidè ki ka kreye lakontantman kay moun ki pral wè ki jan demen ap ye pou yo. E se yon lidè ki ka envite lòt moun wè vizyon sa a aklè. (Gade anèks « Devlope vizyon ».) Si lidè sa yo reyalize ke lòt moun pa si tèlman enterese nan vizyon ke yo pwopoze a, yo dwe teke fren yo—yo pa gen pou yo pale pi fò pou eseye konvenk lòt moun. Yo pral tou senpleman angaje dyalòg sou ki reyalite yo gen entansyon pwodui. Y ap vin avèk bonjan imaj ak bèl istwa pou yo montre ki sa vizyon yo a pral akonpli, menm si yo pa gen yon plan klè ki pou kore sa y ap di a. Yo konnen ke si vizyon yo a kredib epi kòdyòm, lòt moun ap pwodui bon lide pou vizyon an ka jèmen.

Ann Afrik di Sid, pandan lane 1990, te gen yon ti blag ki te trè popilè. Men blag la : Kòm te gen anpil pwoblèm nan peyi a, pèp la te gen 2 chwa : yon chwa *pratik* epi yon chwa *mirak*. Chwa pratik la se pou tout moun lapriyè pou zanj desann sòt nan syèl pou yo vin ranje pwoblèm peyi a. Chwa mirak la se pou tout moun ta mete tèt ansanm pou yo jwenn yon jan pou fè peyi a vanse. Nan epòk sa a, aprè li fin pran pouvwa a, misye De Klerk te pwononse yon diskou istorik : li mande pou Afrik di Sid sispann zafè rasis apatèd la (« *Apartheid* »). Li te menm rive di ke negosyasyon se te sèl mwayen pou tranzisyon an fèt nan lapè. Diskou sa a se te premye etap nan yon seri chanjman ki te fè Nelson Mandela rive sòti nan prizon epi yon bann lidè politik retounen nan peyi yo.

Pi fò nan lidè politik pa te si tèlman dakò sou zafè lavni Afrik di Sid. Yon pwofesè nwa ki te sòti nan yon inivèsite Afrik di Sid ansanm avèk yon anplwaye kanadyen blan nan konpay Shell te mete sou pye yon pwosesis ki pou te rezoud pwoblèm peyi a. Men, sa pa te sanble ke plan sa a ta pral mache. Yo mete tèt yo ansanm avèk lòt manm 2 pati politik Afrik di Sid (« African National Congress » ak « Pan Africanist Congress ») plis kèk bizismann blan nan peyi a pou yo mete yon sistèm ki pou fè Afrik di Sid soti nan pwoblèm ke li te genyen yo.

Nan premye reyinyon gwoup sa a, yo chita travay yo sou pwosesis « kreye sans » ann ekip. Epi apre sa, ti pa ti pa, yo fin pa rive jwenn yon vizyon ki pou ta rezoud sitiyoasyon an. Nan yon liv ke Adam Kahane ekri, « Rezoud pwoblèm difisil » (*Solving tough problems*), li di ke,

nan kòmansman travay la, gwoup la t ap pale de « revolisyon ekstrèm dwat, ekstrèm gòch, rèv liberal ». Apre sa, ekip la te drese tout yon seri plan ki montre meyè fason pou kreye gwo pwoblèm, epitou yon lòt plan pou bonjan devlopman ka blayi nan peyi a.

Pou esplike diferan plan yo, yo vin ak plizyè imaj epi bon pawòl pou tout moun ka konprann fasil. Pa egzanp, youn nan senaryo negatif yo te rele « Otrich » Menm jan ak zwazo sa a, yon gouvènman blan ki pa reprezante popilasyon an ap mete tèt li nan sab si li pa negosye ak majorite nwa nan Afrik di Sid. Men yon lòt egzanp negatif ke yo te rele « Icarus »: fwa sa a, se yon gouvènman nwa legal ki monte sou pouvwa ak anpil bon entansyon. Li lage kò l nan yon pwogram depans piblik tèt chaje; rezilta, li kraze ekonomi peyi a. Egzanp sa a kòm kwa kontredi pawòl ki te di ke peyi a te rich, e ke yo te dwe tou senpleman transfere richès sa a, kidonk, wete l nan men blan yo epi pase l bay nwa yo. Se gras a egzanp sa a ki fè ke, dapre ekriven Kahane, gouvènman pati Mandela a (« African National Congress ») aplike anpil disiplin sere-sere nan pwogram finans li.

Finalman, gouvènman an te vin adopte yon senaryo pozitif kote li te adopte yon politik dirab ki vin mete peyi a sou chemen devlopman pou tout moun jwenn, rebati ekonomi a epitou fè demokrasi blayi nan peyi a. Yo te rele opsyon sa a « *Flamingo* » kòm kwa pou wè yon bann bèl zwazo wòz k ap vole ansanm.

Devlopman vizyon sa a te vin kreye posibilite pou popilasyon kòmans pran konsyans ke yo ka fè bagay yo vanse nan tèt ansanm. Olye ke lidè yo pèdi tan ap okipe sa lòt moun ka fè, yo vin pale de pwòp pwogram pa yo pou fè peyi a vanse pou gen yon demen miyò pou tout moun. Lide yo pa te gen yon pwogram enplemantasyon ki te detaye nèt. Men, kòm yo te gen yon vizyon ki te djanm, yo te rive trase wout pou lòt moun vin jwenn yo pou fè vizyon an vin yon reyalite.

Pi bon lidè yo, se sa yo ki konn devlope bonjan vizyon. Yo travay di kou Mèt Janjak pou yo enplemante lide ki nan vizyon an. Darcy Winslow se yon bon ekzanp lidè sa yo. Se yon gwo direktè nan konpayi *Nike*, nan depatman ki fè soulye pou fanm. Li te pase 14 lane ap travay nan konpayi a kòm manadjè pou opòtinite biznis ki dirab . Li te mete tout sa l te kwè ladan yo an pratik nan travay li, espesyalman pasyon ke l te genyen pou anviwonman. « *Nou te fini pa wè ke sante kliyan nou yo te mache men nan men avèk sante anviwonman an* ». Se kon sa ke l te vini avèk prensip kreye pwodui ki bon pou anviwonman an. Ekip Madan Winslow a te travay jiskaske yo jwenn konpozisyon chimik ak enpak sou anviwonman an ke chak pwodui *Nike* yo ta ka genyen. Y al vizite faktori nan peyi Lachin pou yo ranmase echantiyon pwodui ki fèt ak kawotchou, nilon, polyestè, pou yo jwenn konpozisyon chimik yo. Se konsa Madan Winslow avèk ekip li a devlope yon lis materyèl *pozitif* – kidonk ki pa fè anviwonman an okenn tò – e ke yo ta ka itilize nan pwodui *Nike* yo. Zafè «*anviwonman dirab la* » sispann sèvi kòm yon pawòl kon sa kon sa. Kounye a, ekip la ta vin santi li gen yon manda pou li enplemante vizyon sa a.

« *Envante* »

Ata vizyon ki pi solid la ap fin pa pèdi fòs li si li pa pran an konsiderasyon reyalite lavi ke n ap viv chak jou Bondye mete nan òganizasyon kote n ap travay yo. Yon lidè fèt pou l vini ak bonjan lide pou l fè ke vizyon li genyen pou demen an vin yon reyalite jounen jodi a. Envansyon se sa ki fè ke yon rèv ke w genyen pou yon pwojè vin tounen reyalite. Envansyon se marasa ak reyalizasyon. Men, gen yon diplis nan pawòl « envansyon » an : envansyon vle di tou ke moun k ap envante yo dwe kreyatif pou yo devlope nouvo fason pou moun ka travay ansanm.

Pou w reyalize yon nouvo vizyon, fò w pa ka kontinye fè menm bagay ke w te abitye fè yo. Ou fèt pou imagine, planifye epitou adopte lòt apwoch epi lòt estrateji pou òganize epitou dyaloge. Pi bon egzanzp granjan envansyon, w ap jwenn yo nan endistri machin: liy asanblay nan konpayi misye Henry Ford epitou sistèm pwodiksyon entegre lakay konpayi *Toyota*. Pa gen lontan sa, Pierre Omidyar, fondatè *eBay* nan domèn Entènèt, kreye yon nouvo fason pou devlope gwo komès òganize. Vizyon misye se te kreye yon kominote an liy, kote tout moun k ap itilize sistèm sa a ka pran responsabilite nan tou sa k ap fèt. Pandan lane 2001, nan yon entèvyou ke li te bay rev *BusinessWeek Online*, Omidyar te esplike bagay yo kon sa : « *Lide ke mwen te genyen se te kreye yon mache efikas, kote tout moun sou menm pye egalite, epitou bay yo tout menm aksè a enfòmasyon. Mwen te vle ke pouvwa mache a te rete nan men tout kreyen vivan e non pa sèlman nan men gwo biznis yo. Se rezon sa a ki fè ke mwen te kreye prensip eBay la* ».

Anfèt, *eBay* pran pi fò aktivite l yo, tankou komès an detay, acha, egzekisyon kòmman, sèvis dirèk-dirèk ak kliyan yo, epi li pase yo bay vandè endepandan tout kote nan monn lan. Konpayi a panse ke gen plis pase 430 mil moun k ap fè kòb yo prensipalman nan vann machandiz yo sou *eBay*. Si tout moun sa yo te anplwaye nan *eBay*, *eBay* t ap vin pi gwo anplwayè prive Ozetazini touswit apre *Walmart*.

Moun k ap fè tranzaksyon yo nan sistèm *eBay* la, se patwon antrepriz prive ke yo ye an reyalite. Kidonk yo genyen anpil otonomi nan aktivite yo. Se yo ki deside sa y ap vann, ki lè pou yo vann, ki jan pou yo vann, epitou ki kalite reklam pou yo fè. Mete sou sa, tranzaksyon yo fèt nan yon nivo mondyal. Enfrastrikti *eBay* pèmèt konpayi a vann machandiz li yo toupatou sou latè. Sa ki fè ke envansyon *eBay* la si tèlman solid, se paske li reprezante yon nouvo relasyon ant yon òganizasyon avèk inite ki kreye òganizasyon an. Yon lòt gwo avantaj *eBay* genyen, sè ke li pa peye revandè li yo ; o kontrè, se revandè yo ki peye konpayi a.

Envansyon pa bezwen fèt alawonnbadè ; envansyon rive fèt chak fwa ke yon moun vini avèk yon nouvo fason pou rezoud yon pwoblèm oswa reyalize ki jan pou rezoud yon pwoblèm ki t ap bay anpil tèt chaje. Nan yon liv ki rele *Car Launch*, George Roth avèk Art Kleiner pale de yon ekip ki te gen anpil siksè nan devlopman pwodui pou endistri otomobil. Men, ekip sa a

te gen anpil pwoblèm pou li te remèt plan li yo a tan. Pwoblèm sa a te sòti nan yon pyès chofaj nan machin nan. Malgre ke ekip ki anchaje fabrikasyon pyès la te devwe anpil pou yo fè yon nouvo machin epi malgre manm ekip la te akote youn lòt, yo pa te rive antann yo pa rapò ak diferans ant divès ekspètiz teknik yo, divès eksperyans yo, epi divès fason ke yo te travay.

Lè ekip la vin envante yon aparèy pou kreye pwototip mekanik ki vin mete diplis sou zouti lojisyèl pou konsepsyon, manm gwoup la reyalize ke sa te fasilite kolaborasyon antre yo. Anpil gwoup nan ekip la kòmanse kreye makèt fizik de tout lide konsepsyon ke lòt enjenyè nan ekip la te gen entansyon teste. Chak enjenyè sa yo te gen espesyalite yo. Yo vin rele aparèy la « *aparèy tèt ansanm* » kòm kwa li vin ede moun sòti nan prensip «chak koukou klere pou je l », epitou kòmanse rezoud pwoblèm yo nan tèt ansanm pandan y ap foki sou menm pwoblèm yo an menm tan. Se kon sa enjenyè yo fin pa kreye yon makèt fizik ki reprezante tout kò nouvo machin nan. Se kon sa tou ke yo fin pa idantifye pi fasilman lòt kalite pwoblèm ki te afekte divès fonksyon nan machin nan, e yo vin ka rezoud pwoblèm sa yo ak plis fasilite nan tèt ansanm.

An rezime, yon lidè fèt pou li ka envante, e se son bagay ki mande pou li foki sou chak ti detay avèk kreyativite. (Gade anèks « Kore kreyativite ».)

Ekilibre tout 4 kapasite yo.

Kreye sans, kreye koneksyon, devlope vizyon epi envante se 4 bagay ki mache men nan men. Si ou pa ka kreye sans, ou p ap ka byen sezi reyalite ki antoure w la, e ou p ap ka dekole. Si pa gen koneksyon, moun ap travay pou kont yo, e sa ki pi mal la, chak moun ka travay ak pwòp lide pa yo, pwòp objektif pa yo, e objektif sa yo ka pa gen bon rapò youn ak lòt. Si ou pa gen vizyon, nou p ap ka fè wout la ansanm. San envansyon, vizyon an pa fouti reyalize—l ap rete yon rèv. An tou ka, pa gen yon grenn lidè ki ka posede tout 4 kalite sa yo nan menm nivo.

An jeneral, yon lidè posede 1 oswa 2 kalite sa yo. Pa ekzanp, Andy Grove, direktè konpayi *Intel*, se youn nan meyè patwon ki gen gwo kapasite pou kreye sans. Misye gen yon bonjan don pou l rekonèt ki kalite estrateji ki pou l itilize pou l ka jwenn bon avantaj konpetitif. Herb Kelleher, ansyen patwon *Southwest Airlines*, bon anpil nan zafè kreye koneksyon. Nan yon jounal ke yo rele *Leader to Leader*, misye di ke « *Nou pa pè pale ak moun nou yo avèk anpil emosyon. Nou pa pè di yo ke nou renmen yo. Paske nou renmen yo tout bon vre.* » Depi gen koneksyon emosyonèl, ap gen salè ki pi jis, epi benefis yo ap byen pataje.

Tout moun konnen potorik direktè konpayi *Apple* la, Steve Jobs, kòm yon gwo vizyonè. Ebyen tout gwo rèv ansanm ak fòs konviksyon ke li te genyen fè ke konpayi tankou *Apple*, *Next*, *Pixar*, vin gen anpil siksè. Se gras a Meg Whitman, direktè *eBay*, ki fè ke vizyon Pierre

Omidyar te genyen pou fè komès an detay an liy, pran pye tout bon vre. Se Meg Whitman ki te envante mwayen pou rezoud kesyon sekirite, fè vandè yo konfyans, kreye diferan pwodui.

Yon fwa ke yon lidè dekouvri ki kapasite li pi fò ladan l, epi li rekonèt kote li pa fin twò solid, li ka chèche ki jan pou li amelyore tèt li. Lidè sa yo ki chwazi sèlman moun ki ta vle sanble ak yo ap fini pa mennen òganizasyon y ap dirije yo nan yon sèl direksyon, e sa pral bay òganizasyon sa yo fòs kote. Kidonk yo p ap genyen youn oswa plizyè moun ki gen diferan konpetans ke yo ta bezwen pou yo fonksyone pi byen nan yon monn k ap chanje tou tan e k ap vin pi difisil chak jou. Se sa ki fè fòk ou byen egzamine òganizasyon w tout tan pou wè si l pa gen fòs kote. Se responsabilite yon lidè pou ke li kreye yon anviwonman ki fè ke moun mete fòs yo ansanm pandan ke yo asire l ke yo kouvri feblès youn lòt. Se kon sa lidèchip vin pataje pami plizyè moun tou patou nan òganizasyon an.

Sa gen kèk lane, gen youn nan nou ki te asiste yon reyinyon pandan 3 jou . Rankont sa a te konsène lidèchip e te gen 15 patwon ki te soti nan diferan konpayi. Nan finisman reyinyon an, nou te mande patisipan yo pou yo te bay dizon yo sou eksperyans yo kòm lidè. Youn nan patwon yo ki te responsab plis pase senkant mil moun nan yon departman nan yon gwo konpayi manifakti te fè 2 desen sou yon tablo. Desen ki te a gòch la te reprezante sa ke l te vle ke moun deyò wè. Se te yon gwo desen ki montre yon moun ak yon figi mare ki te tou pare pou li bay yon kout pwen. Desen a dwat la te montre figi pa li jan li wè tèt li : figi yon moun ak tèt li tou piti, je li byen kaponnen, fwon li ap transpire, kidonk figi yon moun ki vrèman panike.

Nou kwè ke pi fò lidè nou yo gen de 2 vizaj, e sa se yon bagay ki bay anpil pwoblèm. Konbyen fwa sa rive ke nou fè kòm si nou fè lidè nou yo oswa rapò yo konfyans, alòske nou pa te vrèman sèten. Èske nou te vrèman alèz pou nou admèt ke nou te konn jennen avèk dènye rezilta konpayi a ? Oswa ke nou te gen gwo kè sote avèk aksyon lòt konpayi n ap fè konkirans ak yo a ? Menm jan an tou, ou p ap janm admèt ke w santi w entatad oswa rete bra kwaze devan pwoblèm pwòp konpayi w la genyen. Si w te viv kalite sitiyoasyon sa yo, ou fèt pou konnen sa sa vle di pou lespri w pa rete bloke sou mit ki ta vle fè w kwè gen lidè ki pafè, ki total kapital, ki toujou fè sa ki bon, kidonk ki pa gen okenn defo. Li lè li tan pou nou pa kwè nan mit sa a ankò pou nou evite kreye lidè ki fristre, epitou pou n pa kontrarye devlopman òganizasyon yo. Menm lidè ki gen anpil talan yo bezwen konesans ak lidèchip lòt moun, epitou yo dwe konn mande kout men sa yo epi sèvi ak sa nan bon kondisyon.

Li lè li tan pou nou kòmanse di ochan pou lidè sa yo ki pa fin djanm nèt, kidonk lidè sa yo ki se moun menm jan ak nou.

Anèks : Pratike aktivite « kreye sans »

1. Jwenn done ki sòti nan plizyè sous: kliyan, founisè, anplwaye, konpetitè, lòt depatman, envestisè, eks.
2. Kolabore ak lòt moun nan aktivite « kreye sans » sa a. Di yo ki sa ou panse de sa w wè, epi tcheke ak moun ki pa dakò ak entèpretasyon w.
3. Sèvi ak obsèvasyon ke ou jwenn byen bonè pou kreye esperimantasyon ki teste entèpretasyon ou yo. Chache nouvo fason pou kreye nouvo entèpretasyon ak pi bon fason pou konprann ki lòt opsyon ou genyen.
4. Pa sèlman aplike teyori ki deja egziste. O kontrè, louvri je w epi fè imajinasyon w travay pou chache nouvo posiblite yo. Eseye pa dekri monn lan yon fason tradisyonèl, tankou bon moun kont move moun, viktim kont mechan, oswa enjenyè kont jesyonè.

Anèks : Bati koneksyon

1. Fè jefò pou eseye konprann pèspektiv lòt moun, koute yo ak yon lespri ki ouvè e san ou pa jije yo.
2. Ankouraje lòt moun pou yo di w sa yo panse. Ki sa ki enpòtan pou yo? Ki jan yo entèprete sa k ap pase devan yo? Pou ki sa?
3. Anvan ou di sa ou panse, eseye kalkile ki jan lòt moun pral reyaji sou sa ou pral di a epi kalkile ki jan ou ka eksplike lide w yo pi byen toujou.
4. Lè w ap esplike lide w yo, pa sèlman bay konklizyon w yo; eksplike rezònman ou fè pou rive nan konklizyon sa yo.
5. Evalye fòs koneksyon ou genyen yo: Ki jan ou boule ak lòt moun lè y ap ba w konsèy? Lè w ap ba yo konsèy? Lè w ap reflechi sou pwoblèm ki difisil? Lè w ap mande asistans?

Anèks : Devlope vizyon

1. Pratike jan pou kreye vizyon nan plizyè domèn nan vi w : travay ou, lakay ou, kominote w. Mande tèt ou : "Ki sa mwen vle kreye?"
2. Devlope yon vizyon pou yon pwojè ki enspire w. Pasyon w ap motive ni ou ni lòt moun tou. Fokis sou sa lòt moun sa yo panse ki enteresan e ki enpòtan.
3. Fòk ou pa sezi si se pa tout moun ki pataje pasyon w. Pare kò w pou esplike pou ki rezon vizyon w lan enpòtan epi ki sa vizyon sa a ka reyalize. Si moun yo pa konprann vizyon w lan, se pa repete pou ou repete l pi fò. Eseye devlope yon vizyon ou ka pataje avè yo.
4. Pa enkyete w si ou pa konnen ki jan pou pral akonpli vizyon w lan. Si se yon bèl vizyon e si lòt moun kwè ladan, se yo menm ki pral dekouvri ki jan pou yo reyalize l—e yo ka dekouvri fason ke ou menm pa te janm ka imajine pou kont ou.
5. Itilize imaj, bèl pawòl ak istwa pou esprime sitiyasyon konplèks ki pral pèmèt lòt moun aji.

Anèks : Kore kreyativite

1. Pa kwè ke fason bagay yo te toujou fèt se pi bon fason pou yo kontinye fèt.
2. Lè ou gen yon nouvo pwojè ki kòmanse oswa gen nouvo jefò k ap fè bagay yo chanje, ankouraje fason ki kreyatif pou fè pwojè sa yo vanse.
3. Esperimante diferan fason pou òganize travay ou. Chèche nouvo metòd pou gwoupe moun epi konekte yo ansanm.
4. Lè w ap eseye konprann anviwonman w kote ou ye kounye a, toujou mande tèt ou, "Ki lòt opsyon ki posib?"