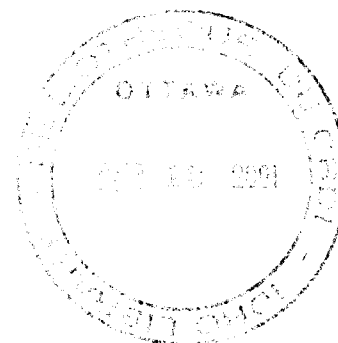


COLLECTION OF SUMMARIES
ON THE
MANAGEMENT OF CHANGE

- I. THE WORK ENVIRONMENT
OF THE FUTURE 1 à 10**

- II. MANAGEMENT'S ROLE IN
TOMORROW'S ORGANIZATION 11 à 23**

- III. LEADERSHIP IN A TEAMWORK
ENVIRONMENT 24 à 32**



September 1995

I. THE WORK ENVIRONMENT OF THE FUTURE

MANAGING TRANSITIONS: MAKING THE MOST OF CHANGE <i>William Bridges</i>	1
DOWNSIZE AND OUT: CAREER SURVIVAL IN THE 90S <i>Bill Leonard</i>	2
MANAGING A HORIZONTAL ORGANIZATION <i>Susan Sonnesyn Brooks</i>	3
TEN REASONS YOU SHOULD BE USING 360-DEGREE FEEDBACK <i>Robert Hoffman</i>	4
MANAGING WITHOUT MANAGERS <i>Ricardo Semler</i>	5
SUCCESSFUL CHANGE PROGRAMS BEGIN WITH RESULTS <i>Robert H. Schaffler and Harvey A. Thomson</i>	6
LA FLEXIBILITÉ : SAVOIR CHANGER, C'EST RÉUSSIR <i>Priscilla Donovan et Jocelyn Wonder</i>	7
GLOBAL MINDSETS FOR GLOBAL MANAGERS <i>Stephen H. Rhinesmith</i>	8
VIRTUAL OFFICE: WORKING IN THE FUTURE <i>Asiaweek</i>	9
MANAGING CHANGE: THE ART OF BALANCING <i>Jeanie Daniel Duck</i>	10

1. MANAGING TRANSITIONS: MAKING THE MOST OF CHANGE
William Bridges
Reading, MA: Addison-Wesley, 1991 130p.

This book will help you understand the problems you face whenever you try to get people to change the way they do things. More importantly, it also provides dozens of practical tactics to help people cope with these changes.

The first paragraph of the book reads "It isn't the changes that do you in, it's the transitions. Change is not the same as transition. Change is situational: the new site, the new boss, the new team roles, the new policy. Transition is the psychological process people go through to come to terms with the new situation. Change is external; transition is internal... Unless transition occurs, change will not happen". A transition depends on letting go of the old reality. The failure to identify and be ready for the endings and losses that change produces is the largest single problem that organizations in transition encounter Bridges writes. It is a time when the old way is gone and the new doesn't feel comfortable yet.

Chapter 3 focusses on how to get people to let go of the old. It describes examples of how to identify who's losing what, how to acknowledge losses, how to openly accept signs of grieving, how to compensate for these losses, how to define what's over and what's not, how to mark the endings, how to treat the past with respect. It emphasizes the need to give people information and do it again and again and again.

Chapter 4 details how to manage the neutral zone: the time when neither the old or the new ways work.

Chapter 5 describes how to launch a new beginning. Bridges promotes the need for the 4 Ps: Purpose, Picture, Plan and a Part to play. To reinforce a new beginning, he adds the 4 rules: be consistent with every policy, procedure and priority, ensure quick successes, symbolize the new identity and celebrate success.

Bridges also includes a very useful section on how you the individual can deal with nonstop change in the organization and in your personal life. He puts a premium on the individual knowing clearly what he/she is trying to accomplish. What are you going to have to let go of? he asks. Be sure to identify your continuities too - not everything is ending. He further advises: to take time outs, consider your possibilities in a new light and many other good practical ideas.

Bridges concludes that there is no way to avoid transition. But you can manage it. You can, he says and you must.

2. DOWNSIZED AND OUT: CAREER SURVIVAL IN THE 90s
Bill Leonard

"One mistake a lot of people make is to think that downsizing happens to other people". When going through any kind of downsizing, you need to be positive, have a sense of humour but you also need to look out for yourself. "Never, ever compromise your professionalism...but don't lose sight of the big picture" says one HR Director.

As an HR professional, you are caught between helping others through the tough times and ensuring you also help yourself. One way to do this is to network. One HR professional recommends a minimum of four hours networking per week. You can network through national and local organizations or establish your own network, by starting up a consulting group.

The emphasis today is on being proactive when it comes to managing your own career. The safety net of working for, or being taken care of by, the same organization for 20 or 30 years no longer exists.

A lot of good people lose their jobs. You simply have to learn to shift your focus--as part of your new job is now looking for a job-- and make use of the seminars, support groups and networks that exist out there.

3. MANAGING A HORIZONTAL ORGANIZATION *Susan Sonnesyn Brooks*

"Step up onto the table and be part of the process."

Moving to a horizontal organization involves change, and employees must first choose between leaving the organization or taking advantage of the new deal being offered. And the challenge lies in making a successful transition from "patriarchal caretaking to shared governance and partnerships".

Managers and employees alike must have a clear picture and a clear understanding of the new organization and their new roles. To ensure a successful change, employees must "define and value their skills and competencies" and then "assess themselves against a set of self- or team- or company-defined competencies". This way everyone gets involved and everyone knows what the game is all about: a mutually defined set of goals. And the final on-the-job training will encompass different ways of learning and finding out how each person learns best.

A good communication system is vital in the process, one that communicates the organization's values, and helps employees understand where they came from and how they fit into the new structure. This may involve performing an actual analysis or audit of all existing communication tools used. Compartmentalization, old perceptions and scepticism must be a thing of the past.

The successful new horizontal organization "requires all participants accept the collective purpose and goals as their own". And successful horizontal organization employees, freed of restricting departments and job descriptions, "thrive on autonomy, develop a sense of pride, self-respect, dignity and a strong bond among themselves".

4. TEN REASONS YOU SHOULD BE USING 360-DEGREE FEEDBACK *Robert Hoffman*

This evaluation technique identifies behaviours beneficial to an organisation and introduces strategies to align personal focus of employees with organizational expectations. The technique founds the performance appraisal of individuals (or teams of individuals) on the behavioural observations obtained from immediate co-workers, as well as those obtained from other layers of the organization and self-assessment. Both the self-assessment and the co-worker assessments (managers, team members, peers, and external clients) are based on the same structured evaluation process. The summarized results from this multi-level process are fed back to the employee, and interpreted with the assistance of either Human Resources staff or an external consultant. These summary results are also measured against the corporate strategies, values and objectives. Thus the process makes it possible to identify areas which would benefit from individual, and team improvements, but also organizational changes which would lead to a better achievement of the corporate goals. The article contends that it is simple, and outlines 10 points which could facilitate the adoption of the process by a corporation.

- 1. It Defines Corporate Competencies.* Using 360° feedback, because it contrasts self-evaluation against organizational norms, identifies areas of the corporate goals to which the employee should pay more attention.
- 2. It increases the focus on customer service.* The 360° process allows the implementation of Total Quality Management, leading to an iterative programme improvement.
- 3. It supports team initiative.* The multi-rater process of 360° feedback fosters the transition to effective team work, since expectations from peers become as important, if not more, than those of a manager.
- 4. It creates high involvement of the workforce.* The system encourages initiative taking by all staff, which in turn induces many positive changes in the corporate culture and historical routines. It thus promotes employee buy-in at all levels, and enhances voluntary collaboration.
- 5. It decreases hierarchies, promoting streamlining.* Moving rating responsibilities to a mixed group of employees reinforces the new corporate structure, while shifting accountability to many.
- 6. It allows the identification of barriers to success.* Inflexibility and inappropriate leadership styles in managers can be quickly identified with 360° feedback, and corrected to maximize success.

7. *It allows for an objective evaluation of development needs.* The process emphasizes employee development. Feedback received allows for easy assessment of current effectiveness at achieving corporate goals, and the skills which may need to be developed.

8. *It avoids discrimination and bias.* With 360° feedback, there are shared responsibilities in appraisal of performance, which evens out the severity or leniency of an employee's evaluation, and gives more credibility to the overall findings.

9. *It identifies performance thresholds.* The technique helps to identify both high potential growth behaviour and those leading to career derailment.

10. *It is easy to implement.* There are no major administrative hassles involved with the introduction of the programme. Because it ultimately promotes a high-involvement culture, it is well accepted by the employees.

5. MANAGING WITHOUT MANAGERS

Ricardo Semler

This article was published in the Harvard Business Review, September-October 1989. The author, Ricardo Semler, is the President of Semco S/A, Brazil's largest marine and food-processing machinery manufacturer. He relates in this article how Semco has revolutionized their approach to management, and survived.

Semco based their approach on three fundamental values: democracy, profit sharing, and information; each one dependent on the other two. Their corporate structure, employee freedoms, union relations, factory size limitations, are all products of their commitment to these values.

Doing away with the classic hierarchical organization structure, they designed an organizational circle which had the advantage of reducing management levels to three: one corporate level and two operating levels at the manufacturing units.

Their staff often make more money than their bosses. Although Semco has a high regard for leadership and knowledge, skills and abilities are highly valued.

Important decisions are made collegially. They don't hire or promote people until they've been interviewed and accepted by all their future subordinates. Twice a year subordinates evaluate managers. Also twice a year, everyone in the company anonymously fills out a questionnaire about company credibility and top management competence.

Most of Semco's programs are based on the notion of giving employees control over their own lives. They hire adults, and then treat them as adults. Job rotation every two to five years is encouraged to prevent job boredom.

Every month, each employee gets a balance sheet, a profit-and-loss analysis, and a cash-flow statement for his or her division. According to Semler, nothing matters more than those vital statistics. Each division has a profit-sharing program. Twice a year they calculate 23% of after-tax profit on each division income statement and give a check to three employees who have been elected by the workers in their division. These three invest the money until the unit can meet and decide -- by simple majority vote -- what they want to do with it. The employees do what they want with the money.

And, says Semler, that's all there is to it. Participation gives people control of their work, profit sharing gives them a reason to do it better, information tells them what's working.

Sounds logical enough! An article worth reading!

6. SUCCESSFUL CHANGE PROGRAMS BEGIN WITH RESULTS
Robert H. Schaffer and Harvey A. Thomson

Performance improvement efforts have as much impact on operational and financial results as a ceremonial rain dance has on the weather. This "rain dance" is the pursuit of activities that sound good, look good, and allow managers to feel good - but in fact contribute little to bottom-line performance. Activities that parade the banner of "total quality" typically advance a managerial philosophy or style such as interfunctional collaboration, middle management empowerment, or employee involvement.

Companies carry out these programs under the false assumption that if they carry out enough of the "right" improvement activities, actual performance improvements will materialize. At the heart of this flawed logic is the confusion between ends and means, processes with outcomes. This logic is based on the belief that once managers benchmark their company's performance against competition, assess their customers' expectations and train their employees in seven-step problem solving, sales will increase and quality will improve. The momentum for activity-centered programs continues to accelerate even though there is evidence that the rewards from these activities are illusory.

The alternative is results-driven improvement processes that focus on achieving specific, measurable operational improvements within a few months. With results-driven improvements, a company introduces innovations in management methods and business processes that help achieve specific goals. A results-driven path stakes out specific targets and matches resources, tools and action plans to the requirements of reaching those targets.

In stark contrast to activity-centered programs, results-driven improvements bypass lengthy preparation rituals and aim at accomplishing measurable gains rapidly. A results-driven improvement process does not relieve senior management of the responsibility to make the difficult strategic decisions necessary for the company's survival. By marrying long-term strategic objectives with short-term improvement projects, management can translate strategic direction into reality and resist the temptation to inculcate the rain dance of activity-centered programs.

7. **FLEXIBILITÉ: SAVOIR CHANGER, C'EST RÉUSSIR**
Priscilla Donovan et Jocelyn Wonder

The inversion technique

There are many techniques that can help us adapt to change. The inversion technique is one that calls on both halves of the brain. Here are the various steps needed to implement this technique.

First, we must define the problem or situation that we want to change. For example, suppose we have to finish a report by 5:00 p.m. The second step is to draw up a list of all the obstacles that might prevent us from achieving this objective. These obstacles could include: gazing out the window, getting telephone calls, fussing over every word in the report, etc. Then, all we have to do is think about how we can prevent those obstacles from frustrating our objective. For example, lower the window shades, take the phone off the hook, etc. Analyzing these two lists will usually lead us to discover a more general model or problem. For example, we might notice that most of the obstacles are not external ones, like too many phone calls, but rather ones that we can blame only on ourselves - for example, staring out the window. If this is the case, it might suggest a lack of interest or commitment.

In short, this technique helps us not only to find new solutions in the face of change, but also to shed light on more general problems and their solutions. Although this technique can be effective with a minimum of effort, it does require a bit of practice. It is best if we apply the inversion technique to our own personal problems, before trying it out at work.

Flexibility is a key factor in any organization's ability to adapt to change. Here is a list of principles that will help increase a company's flexibility.

Principles of a flexible company:

1. **Act quickly.** Trust your intuition. Don't waste time trying to find a consensus.
2. **Don't follow any particular fashion.** Change anything that looks to be "normal", expected or conventional.
3. **Institutionalize change.** Shift your employees into different jobs regularly. Minimize policies and regulations.
4. **Encourage a spirit of initiative.** Let your employees accept responsibility.
5. **Encourage staff rotation.**
6. **Practice positive indecision.** Taking no decision can sometimes avoid a disaster.
7. **Don't pretend to know everything.** Listen to others and respect their ideas.
8. **Make sure that there is room for fun in the workplace.**
9. **Promote new ways of thinking and reacting to change.** Surround yourself with a diversified team.
10. **Remember that the only constant is change.**
11. **Learn more about the future than the past.**

Before we can apply these principles to our company, we need to assimilate them in our own lives. This means applying each of them to ourselves, one by one.

Principles of personal flexibility

1. **I act quickly. I enjoy change, and I am confident of my ability to deal with it.**
2. **I don't follow any particular fashion. I inform myself about different subjects.**
3. **I make change a part of my life. I try out new dishes, new ways of doing things, etc.**
4. **I encourage my own spirit of initiative. I throw myself into new undertakings.**
5. **I like a variety of activities, both at work and in my personal life.**
6. **Sometimes, I decide not to decide. I put some projects on the back burner.**
7. **I don't have to be perfect. I can recognize my mistakes, and laugh at them.**
8. **I insist on getting fun out of life. I find ways to make my work amusing.**
9. **I encourage new ways of thinking and reacting to change. I am surrounded by friends of all kinds. I listen to the opinions of people of any age, class, sex.**
10. **I know that nothing is forever. I know that without change, I would lose my enthusiasm for the future.**
11. **I learn more about the future than the past. I think about what I might have done in the past, so that my future will turn out exactly as I would want it.**

8. GLOBAL MINDSETS FOR GLOBAL MANAGERS
by: *Stephen H. Rhinesmith*

A mindset is a predisposition to see the world in a particular way that sets boundaries and provides explanations for why things are the way they are, while at the same time establishing guidance for ways in which people should behave. A global mindset is one that scans the world for a broad perspective. People with global mindsets tend to approach the world in specific ways, including accepting life as a balance of contradictory forces and continuously seeking to be open to themselves and others by rethinking boundaries and changing their behavior. A definite connection exists between global mindsets and personal qualities. These characteristics include knowledge (looking for the bigger, broader picture), conceptualization (ability to balance contradictions), flexibility (trusting process not structure), sensitivity (to cultural diversity), judgment (ability to see change as an opportunity) and reflection (perspective and openness needed to deal with surprises). Global mindsets form the foundation for global management competencies such as managing competitiveness, managing complexity, managing adaptability, managing teams, managing uncertainty and managing learning. Global management is a complex business but it can be exciting, challenging and rewarding.

9. **VIRTUAL OFFICE: WORKING IN THE FUTURE**
Asiaweek (August 18,1995) p. 36-45.

The cover story of this issue begins with the words, "You've heard of the paperless office. Now brace yourself for the peopless office - or the officeless worker. High tech gadgets are about to change where and how you work". This article looks at the actions taken by corporations in the United States and Asia in answering questions like 'Do office workers need an office at all?' Technological advances such as personal digital assistants (PDA's), Windows 95 and email have and will change the way people work. "Hot desking" and "hard drive cafés" are the latest fads. The human factors in the world of work will also have to change. The whole area of teamwork, collaboration and management will have to be redefined. "The way technology is expanding the boundaries of the virtual office", the authors write, "the sky is literally the limit."

10. MANAGING CHANGE: THE ART OF BALANCING
By: *Jeanie Daniel Duck*

It should come as no surprise that companies are full of "change survivors," people who have learned to live through change programs without actually changing. After all, for change to occur in any organization each person must think, feel, or do something different. For most executives, this daunting process is unlike any other managerial task they have ever confronted.

Jeanie Duck argues that managers need a new way to think about managing change in today's knowledge organization. Instead of breaking change into small pieces - TQM, process reengineering, employee empowerment - and then managing these pieces, managers need to think in terms of overseeing a dynamic. Instead of thinking about managing change like operating a machine or treating the human body one ailment at a time, managers must connect and balance all pieces of the change effort.

Managing change is like balancing a mobile. Achieving this critical balance means managing the conversation between the people leading the change effort and those who are expected to implement the new strategies; creating an organizational context in which change can occur; and managing emotional connections, which have traditionally been banned from the workplace but are essential for a successful transformation.

One tool that companies can use is the Transition Management Team. A group of company leaders, reporting to the CEO who commit all their time and energy to managing change. When the process has stabilized, the TMT disbands. Until then, it oversees the corporate change effort and ensures that leaders and followers work together to create the future.

II. MANAGEMENT'S ROLE IN TOMORROW'S ORGANIZATION

Changing the Role of Top Management <i>Christopher A. Bartlett and Susan Ghoshal</i>	11
Choosing Strategies for Change <i>John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger</i>	12
Good Communication that Blocks Learning <i>Chris Argyris</i>	13
Transforming Your Leadership Style <i>John P. Schuster</i>	14
In Praise of Hierarchy <i>Elliot Jaques</i>	15
Leading Change: Why Transformation Efforts Fail <i>John P. Kotter</i>	16
The Middle Manager as Innovator <i>Rosabeth Moss Kanter</i>	17
Vers un système de gestion auto-adaptatif <i>Balaji Chakravarthy et Peter Lorange</i>	18
The Smile on the Face of a Leadership Tiger <i>Arthur F. Miller Jr. and Marlys Hanson</i>	19
Building a Learning Organization <i>David A. Garvin</i>	20
Teaming Up: Making the Transition to a Self-Directed Team-Based Organization <i>Darrell Ray and Howard Bronstein</i>	21
Dix Recettes pour rater le changement <i>Viviane Amar et Hervé Sérieyx</i>	22
Control in an Age of Empowerment <i>Robert Simons</i>	23

11. **"CHANGING THE ROLE OF TOP MANAGEMENT: BEYOND SYSTEMS TO PEOPLE"**
Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal

Early in this century, Frederick Taylor wrote that management's role was to ensure that workers' tasks were well defined, measured and controlled. In that context, managers designed systems, procedures and policies that would ensure that all employees conformed to the company way.

Bartlett and Ghoshal argue that the challenge for top-level managers today is to engage the unique knowledge and skills of each member of staff in the organization. Managers must, they say, move away from the "organization man" of the 1950's to the "individualized corporation" of the 1990s by developing a management philosophy based on a personalized approach, encouraging diversity of views and employees to develop their own ideas. Top management should 1) develop and deploy key people, 2) develop personal values and interpersonal relationships that encourage self monitoring, and 3) develop access to vital intelligence and expertise. Top managers, they say, should begin "to spend at least as much time with the top human resources executive as with the chief financial officer". Becoming more involved in shaping the skills and relationships of key people in the middle level and front lines of the organization, the authors believe will have a more lasting impact than the traditional roles of senior managers of final review and approval of abstract plans.

Regarding information, the authors say that top management's principal challenge "is not to design systems that will process data more efficiently but to create an environment in which people exploit information more effectively." All employees must have access to information as a vital organizational resource.

The authors argue that corporate executives cannot afford to be isolated from the people in their organizations. They must be open. Many companies now see their responsibility as not to ensure long term job security but to provide opportunities for personal and professional growth for their employees. The authors conclude that "the most basic task of corporate leaders is to recapture those valuable human attributes... To do so, they need to adopt a management philosophy that is based on purpose, process and people."

12. CHOOSING STRATEGIES FOR CHANGE

John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger

"In a rapidly changing world, managers need to increase their skills at diagnosing resistance to change, and at choosing the appropriate methods for overcoming it".

In this article, the authors describe four basic reasons people resist change:

1. **A desire not to lose something of value:**
Because people focus on their own best interests and not on those of the total organization, resistance often results in "politics" or "political behaviour"
2. **A misunderstanding of the change and its implications:**
People perceive that the change might cost them more than they will gain; such situations often occur when trust is lacking between the person initiating the change and the employees
3. **A belief that the change does not make sense for the organization:**
People assess the situation differently from those initiating the change and see more costs than benefits resulting from the change, not only for themselves but for their organization as well.
4. **A low tolerance for change:**
People fear they will not be able to develop the new skills and behaviour that will be required of them.

The authors then describe various methods for dealing with the resistance:

- Education and communication: when there is lack of information
- Participation and involvement: when initiators do not have all the information they need to design the change
- Facilitation and support: Where people are resisting because of adjustment problems
- Negotiation and agreement: Where someone will clearly lose out in a change
- Manipulation and co-optation: Where the other tactics will not work or are too expensive
- Explicit and implicit coercion: Where speed is essential and the initiator has considerable power

The most common mistake managers make is to use only one approach or a limited set of them regardless of the situation. A second mistake is to approach change in a disjointed and incremental way that is not a part of a clearly considered strategy.

Indeed, organisational change efforts must be based on consistent strategies. The options may be thought of as existing on a continuum, from fast to slower implementation. If fast, the strategy calls for a clear plan of action and little involvement of others. If slower, the strategy calls for a less clear plan of action and involvement on the part of many people other than the change initiators. In any case, monitoring the implementation process is very important for identifying the unexpected in a timely fashion and reacting to it intelligently.

13. GOOD COMMUNICATION THAT BLOCKS LEARNING
Chris Argyris

Interesting article where the author supports his research findings with concrete examples. Jargon is sometimes used in the document but the examples and explanations make it easy to follow and understand.

What do organizations need to do to succeed in the 21st Century? Understanding that communication is the key to better performance, what lessons can we learn from the way we communicated and still communicate within our organization? When does learning occur? Why do we inhibit learning that would enable us to shape lasting solutions to fundamental problems? What are the mechanisms that lead employees, supervisors, managers, and executives to engage in personal and collective defensive routines? How do modern corporate communications succeed in contributing to this censorship and these defensive routines? You will find the answers to these questions when you read the article.

Enjoy your reading.

14. TRANSFORMING YOUR LEADERSHIP STYLE *John. P. Schuster*

"...good leadership qualities to cultivate in yourself, wherever you find the seeds." Of the two types of leadership -- transactional, where power rules, and transformational, which involves both the head and the heart -- transformational leadership is the leadership style that will affect the quality of life of everyone involved, according to Schuster.

Transformational leadership is based on value systems, making it more far reaching, more fulfilling and more empowering. Encouraging the learning, development, growth and provision of resources for others, the transformational leadership style is based on qualities such as empathy, love, caring and self-actualization.

Schuster sees the transformational leader as having:

- "an intellectually rich and stimulating vision";
- Honesty and empathy, creating an environment of emotional safety and trust;
- behaviour aligned with words: you are believable and you believe in others;
- a concern for the whole picture and all involved;
- a natural ability to develop or cultivate others;
- the ability to share power with others;
- the capacity to risk, experiment and learn;
- passion for your work and your goals that is evident;
- good listening skills as well as a good speaking skills
- the understanding and appreciation of management and administration;
- the talent to recognize accomplishments *now*, and
- the ability to persist when things are tough and to take responsibility for mistakes.

The challenges in achieving this style of leadership lie in sharing the governance structure, and dealing with the politics and authority that exist in the work environment. However, involving everyone in the process, building a good rapport with others and establishing shared-power relationships can lead to a successful shared governance: everyone buying into and understanding the idea.

Alternatively, transformational leadership can be seen as requiring two strengths: *deep thinking* and *empathy*. Deep thinking leads to vision and long term solutions, and empathy involves being "heart-driven", that is, holding a values system, caring about others and creating an environment of trust. This second quality is more difficult to develop. The transformational leader could also be described as having skills in *passive mastery*, creating an environment for others to learn and develop; and *referent power*, being a credible model and point of reference for others.

With all these qualities, a leader can move into the unknown, make a difference and have the "capacity for transformational, value-based stewardship".

15. IN PRAISE OF HIERARCHY

Elliot Jaques

Bureaucracy is a dirty word even among bureaucrats, and in business there is a widespread view that managerial hierarchy kills initiative, crushes creativity and has therefore seen its day. Yet 35 years of research has demonstrated that managerial hierarchy is the most efficient, the hardest and in fact the most natural structure for large organizations. Properly structured hierarchy releases energy and creativity, rationalizes productivity and can improve morale.

Complaints about hierarchy include its excessive layering with information passing through too many levels and managers and subordinates being too close together in experience and ability. Another complaint is that few managers add real value to the work of their subordinates. However, hierarchy is not to blame for our managerial problems. Encouraged by gimmicks and fads masquerading as insights, we have burdened our managerial systems with a makeshift scaffolding of inept structures and attitudes. What we need is not simply a flatter organization but an understanding of how management hierarchy functions and relates to the complexity of work, and how it can be more effective by deploy of energy.

Managerial hierarchy is the only way to structure unified working systems with hundreds of employees for the good reason that managerial hierarchy is the expression of two fundamental characteristics of work. First, the tasks we carry out are not only more or less complex but they also become more complex as they separate out into discrete categories or types of complexities. Second, the same is true of the mental work that people do on the job, for as this work grows more complex, it too separates out into distinct categories or types of mental activity. These two characteristics permit hierarchy to meet four of any organization's fundamental needs: to add real value to work as it moves through the organization, to identify and achieve accountability at each stage of the value-adding process, to place people with the necessary competence at each organizational layer, and to build a general consensus and acceptance of the managerial structure that achieves these ends.

Managerial hierarchy is the most effective organizational form for deploying people and tasks at complementary levels, where people do the tasks assigned to them, where the people in any given layer can add value to the work of those in the layer below and where this stratification of management strikes everyone as necessary and welcome. We need managerial hierarchy that understands its own nature and purpose. Hierarchy is the best structure for getting work done: trying to raise efficiency without setting the structure to rights is like laying bricks without mortar.

16. LEADING CHANGE: WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL

John P. Kotter

Over the years, many companies have struggled to become better competitors. Striving to become better, they almost all have a basic common goal: to cope with a new, more challenging market environment by making fundamental changes in how business is conducted.

This change process takes however a considerable length of time. The companies should therefore never skip over any of the change process phases since critical mistakes in any of the phases "can have a devastating impact, slowing momentum and negating hard-won wins".

Explaining why transformation efforts so often fail, author John P. Kotter reviews eight of the biggest errors so often committed by both large and small organizations. He has also resumed, in a more positive fashion, eight steps to transforming an organization, by suggesting how to correct these ever present errors. The steps are concise and to the point yet not miracle workers since there is much dynamic behind the success of an organization.

The steps are:

- 1) establishing a sense of urgency
- 2) forming a powerful guiding coalition
- 3) creating a vision
- 4) communicating the vision
- 5) empowering others to act on the vision
- 6) planning for and creating short-term wins
- 7) consolidating improvements and producing still more change
- 8) institutionalizing new approaches

17. THE MIDDLE MANAGER AS INNOVATOR

Rosabeth Moss Kanter

The author is Professor of Sociology and of Organization and Management at Yale University, and has been awarded numerous literary prizes for her writings on such topics as men and women in the workplace, management, and productivity.

Ms. Kanter conducted a study of 165 middle managers in five U.S. companies, focusing on innovation. In this article, she outlines some of the findings of her study as well as some tips on creating a workplace environment that fosters innovation. The managers interviewed are not necessarily "extraordinary individuals", but Ms. Kanter identifies some of the common characteristics that these managers share: comfort with change, clarity of direction, thoroughness, participative management style, and persuasiveness, persistence and discretion.

Other topics covered in this article include: the role of power in enterprise, the commodities necessary for productive power (information, resources, and support), phases of accomplishment (project definition, coalition building, and action), key management styles, and creating opportunities and systems that encourage innovation.

18. **VERS UN SYSTÈME DE GESTION AUTO-ADAPTATIF**
PAR *Balaji Chakravarthy et Peter Lorange*

First of all, the authors describe "four management systems which were successfully used to balance innovation and productivity":

- type 1** - **central planning system:** productivity is the priority and the firm buys innovation instead of generating it.
- types 2 and 3** - **portfolio planning system:** these firms have production and innovation activities; they are considered to be of type 3 if the balance is ensured at the level of general management and of type 2 if the balance is ensured within the divisions.
- type 4** - **self-renewing system:** the firm, usually an advanced technology firm, creates a dual administrative structure, i.e. an operational structure and a strategic structure. The strategic structure is an ephemeral one that lasts only as long as the activities do, whereas the operational structure, more stable, regroups all managers.

The pros and cons of each type of system are discussed according to the adaptation to internal and external change. The desirable characteristics, as well as the role of the firm's head, are mentioned in each case.

The authors then propose their own system, which has the advantage of being self-adapting and capable of adjusting itself automatically to contextual changes.

The self-adapting system which is proposed is a hybrid of types 2, 3 and 4. As in a type 3 system, general management ensures the balance between innovation and productivity through its resource allocation decisions between divisions. Contrary to type 3, though, the divisions have both kinds of activities, production-oriented and innovation-oriented, which is a characteristic of type 2. As in type 2, divisional directors must ensure the balance between innovation and productivity within their divisions. And, as in type 4, divisions are articulated as much as possible around interdependent activities. Dual structures are thus used at the divisional level but not at the firm level. In practice, activities are grouped together in families of activities, and a divisional director is responsible for a family of activities. Managers are rewarded according to mission performance and not according to the missions attributed. Regular exchanges occur between those who are in charge of activities within the families and the divisions have a lot of autonomy.

19. THE SMILE ON THE FACE OF A LEADERSHIP TIGER

Arthur F. Miller Jr. and Marlys Hanson

In many organizations the people who get to the top are those who are most popular and seem to get along with others most comfortably. This article suggests that these qualities are often mistaken for real leadership ability. The authors report on a survey of the detailed competencies and motivations of a number of executives who had been promoted into and within middle and top management positions. The survey found that:

- all were gifted at influencing others and well able to express their views and get others to accept them;
- most were effective communicators, good listeners, and able to discuss, explain, speak and write;
- many wanted a combination of roles where they could make a personal contribution to the work, and
- of these, almost all were willing to be involved in a team effort but wanted a defined individual role.

The authors found that these executives lacked competencies that were critical to the effective functioning of the organization: they were not motivated and competent to manage others, and were incapable of exercising sustained leadership over others. They did want to have an impact on others, but they did not want continuing or complete responsibility for their performance. "Influencers" or "cheerleaders", as the authors characterize this group of executives, are reluctant to confront others over poor performance, and are not good at holding individuals or cross-functional teams accountable for what they promised to deliver. Current assessment methods for executive positions are seen to be overly subject to the "smile factor". The authors recommend focusing on personal achievements expressed consistently over a lifetime, rather than fragments of behaviour observable in the forced environment of a personal interview.

20. BUILDING A LEARNING ORGANIZATION

David A. Garvin

In Garvin's definition, a learning organization is one "skilled at creating, acquiring and transferring knowledge, and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights." The majority of his article on how to build such an organization deals with the building blocs for learning:

- systematic problem solving
- experimentation with new approaches
- learning from own experience and past history
- learning from the experiences and best practices of others and
- transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization.

Organizations which find ways of supporting these activities and integrating them into daily operation will improve their learning rates significantly.

One of the keys to organizational learning is measurement: one must be able to evaluate where progress is being achieved and where learning is still weak. The measurement must be comprehensive of entire productive processes: indicators which only look to results such as cost, on-time delivery, etc., can fail to detect short-term learning progress which will only result in end-product improvement in the long-term. Although measuring results is important, it must be supplemented with a broader "learning audit", measuring cognitive and behavioral changes in employees. Cognitive audits can be done through employee surveys, questionnaires and interviews, and behavioral changes can be monitored through outside observation and evaluation of employees' performance.

Garvin's article is practical, full of suggestions for implementation and the experience of organizations who have attempted. Although it is geared toward manufacturing organizations, many of the lessons on managing organizational learning are applicable to an organization like IDRC.

21. **TEAMING UP: MAKING THE TRANSITION TO A SELF-DIRECTED TEAM-BASED ORGANIZATION**

Darrell Ray and Howard Bronstein

The main focus of this book is the transition of a company to a self-directed, team-based organization. The co-authors note that although there are many benefits and rewards associated with this form, not every organization is ready to make the change. The main benefits of a self-directed, team-based organization are that it can get more done, respond more rapidly to change, and profit from members' inputs. And the main reasons for an organization to make this switch are to speed decisions, to improve the quality of work, and to utilize the potential of the workforce that is often wasted.

The book describes five types of teams with the self-directed team at the top and teams where the leader makes all of the decisions and hands out assignments, at the bottom. Self-directed teams are those which define their own goals, make most of the decisions on how to achieve those goals, and require little or no leadership to perform the job.

The co-authors emphasize the critical role of upper management in initiating the transition to teams. Management's job before the teams are formed is to open communications and to share information with staff. In addition, they must build trust in the organization, for example, by holding open meetings where top decisions are made. If information cannot be shared, then management should explain why.

The transition to team management is most likely to fail in the preparation phase when top managers decide that they are not ready for such a radical change and instead decide to compromise, for example, by setting up pilot teams. In such a case, the co-authors argue that the compromise will not work but will only demonstrate to staff that managers lack the necessary commitment to the process.

22. **DIX RECETTES POUR RATER LE CHANGEMENT**
by: *Viviane Amar and Hervé Sérieyx*

Hierarchies of authority, isolated company units, clear boundaries between responsibilities: everything that was once typical of organizations is now exploding around our ears. The globalization of markets and the new expectations that both men and women bring to their work are causing the winds of change to blow through companies everywhere. So far, so good. We've had enough of company organization charts. It's time to unleash our personal potential. And yet....

It's not as easy as all that. Change also means doing things by trial and error - sometimes with disastrous results. Even the most competent manager cannot get around the fact that an organization is made up of human beings - and all that that implies.

The authors offer us here - with a wink and a nudge - ten fool-proof recipes for wrecking the process of change in any company.

Recipe #1: launch your changes with no heed to people's expectations.

In other words, don't test the ground before putting up your new building.

This ensures disaster. To follow the dictates of fashion without examining the motivations and expectations of your staff is an unforgivable mistake, especially now that there are excellent tools for avoiding it. (After all, as Oscar Wilde put it, fashion must be pretty awful, since we change it every six months!)

Recipe #2: make only the most cursory examination of people's motivations.

Let's say you have decided to conduct such a study. Fine. But you're not going to waste time delving into mere details. As the authors see it, the thought structures around which people's motivations are arranged are more important than the motivations themselves, at work or anywhere else. How is it that a poor performer can be elected city councillor and suddenly become famous for his competence?

Recipe #3: never measure anything.

Keep everything vague. Don't set goals for various categories of personnel, don't try to find indicators for measuring progress, or the effectiveness of your plans. Follow the good old rulebook - isn't that rigour enough?

Recipe #4: you can always rely on your middle managers for support.

Pretend to believe that your middle managers are 100% behind your plans. They must feel good, falling between stools, with no real power, no vision of the future, forced to come to terms with a world where career doors are closed and economic growth is slowing. Surely those little bosses are with you all the way...if not, you can accuse them of blocking progress. That's all there is to it!

Recipe #5: spring change on everyone without warning.

That will put the skids under everyone! Announce your plan, full speed ahead, and let your staff scramble to adjust their life-long work habits as best they can. People who have had virtually no contact with each other in your company suddenly find themselves forced to work together. And be sure to bawl out anyone who is a bit slow. You know that anything is possible. It's just a question of organization and control. Willingness and discipline will come in good time. After all, didn't the Management Committee approve the changes you're now imposing?

Recipe #6: don't listen to your intuition.

When you launch your changes, concoct some vague message and lard it with the jargon of the day. Don't forget buzz-words like performance, excellence, competition, participation. These notions ring differently in different ears. Don't try to find out if people appreciate or understand them. After all, you're the boss, and you know best! And you have just demonstrated that you can take decisions all by yourself. So much for intuition!

Recipe #7: Tell people that what's done is done, and that's all.

It's surely quite enough to announce a new division of responsibilities, or a new campaign for quality or de-layering. And your staff shouldn't expect any salary raises or promotions, or any redefinition of their jobs. Change the packaging or the label, not the content. Immobilization is guaranteed!

Recipe #8: keep piling up new changes.

You have asked your staff to get involved, to innovate, to network, to strive for total quality, to listen actively, to master the fine points of the computer age, to be ever more professional. In other words, you have constantly recast them to meet the changing needs of your company, according to the plan, the fashion or the whim of the moment. There's no risk here, you think. But your people know where you're coming from - for years, they have treated your pronouncements as just another passing fad.

Recipe #9: Declare victory through your in-house bulletins.

Put the topping on the cake. Use your in-house organ to proclaim victory, and don't try to find out how your staff really feel about it. Even better, don't bother consulting all those quality improvement committees and group leaders who might tell you what has really happened in the wake of the changes you have made in the company.

Recipe #10: Boast to the world about the successful changes you have made in your company.

All you have to do now is bask in your own glory! Give speeches about the changes you have made "for the good of the company", tell the media about the behavioral revolution you have wrought in your business. That's the best way to ensure schizophrenia - by stretching the gap too wide between image and reality.

After poking all this fun, the authors of this piece leave us with this thought: men and women are the real wealth of any company. If we are going to invest in them, then it will pay to listen to them, and to undertake some serious study in advance of any change, to avoid disillusionment and bitterness - and disaster. There is no room for amateurism when you are trying to change human institutions.

23. **CONTROL IN AN AGE OF EMPOWERMENT**
Robert Simons

A problem facing managers in the 1990's is how to exercise adequate control in organizations that demand flexibility, innovation and creativity. Competitive business with demanding and informed customers must rely on employees' initiatives to seek out opportunities and to respond to customers' needs. But pursuing opportunities can expose business to excessive risk or invite behaviours that can severely damage a company's integrity.

How do senior managers protect their companies for control failure when employees are encouraged to redefine how they do their jobs? One solution is to look at the fundamentals of control developed for the machine bureaucracies of the 1950's and 1960's. In that era, managers told employees how to do their jobs and monitored them constantly. But in organizations operating in dynamic and highly competitive markets, managers cannot spend all of their time ensuring that everyone is doing what is expected. Neither is it realistic to think that managers can achieve control simply by hiring good people, aligning incentives and hoping for the best. Today's managers must permit employees to initiate process improvements and new ways of responding to customers' needs - but in a controlled way.

Fortunately the tools to reconcile the conflict between creativity and control are at hand: Belief systems communicate core values and inspire all participants to commit to the organization's purpose. Boundary systems establish rules and identify pitfalls. Diagnostic control systems allow managers to ensure that employees are meeting goals efficiently and effectively. And interactive control systems enable top-level managers to focus on strategic uncertainties.

III. LEADERSHIP IN A TEAMWORK ENVIRONMENT

SELF-DIRECTED WORK TEAMS: THE TRANSFORMATIONAL PROCESS

Nancy Defalco Bailey 24

HOW TO LEAD WORK TEAMS: FACILITATION SKILLS

Fran Rees 25

HOW TO FACILITATE

ASTD 26

APPRAISING TEAMWORK AND TEAM MEMBERS

Glenn M. Parker 27

THE DISCIPLINE OF TEAMS

Jon R. Katzenback and Douglas K. Smith 28

RETHINKING THE RUSH TO TEAM UP

Ron Zemke 29

BUILDING A SELF-DIRECTED WORK TEAM

Richard S. Wellins 30

LEARNING AS A TEAM EVENT

Glenn M. Parker 31

GROUND RULES FOR GROUPS

Roger Schwarz 32

24. SELF-DIRECTED WORK TEAMS: THE TRANSFORMATIONAL PROCESS
Nancy Defalco Bailey

One of the purposes of this management research project was to determine what the Critical Success Factors are for forming successful Self-Directed Work Teams (SDWTs) through a literature review of the topic.

The project begins with a definition of Self-Directed Work Teams: Katzenbach & Smith (1992) define a team as " a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals and approach for which they hold themselves mutually accountable." The Project then addresses what the organization must address in order to empower teams:

- The organization's culture must be conducive to the implementation of teams. "Are employees trusted and asked for their opinions? Are individuals allowed to try new things? Is there a fundamental respect for everyone's contributions? Is there a good relationship between management and labor?"
- Any major change requires a tremendous commitment of time, resources for training, and a significant change in attitudes and management styles (Sprague, 1992) (Stokes Jr. 1994). The process could take up to five years of transition to have fully operational Self-Directed Teams (Caudron, Feb. 1994).
- Management needs to be willing to invest in training employees to ensure the success of SDWT and must be prepared to have the patience to address any problems that will inevitably arise in the process of team evolution.
- Teams should have regular group opportunities for feedback with the facilitation and protection of a trained facilitator.

The author identifies the following Critical Factors for implementing successful SDWTs:

1. A high level of long term commitment to the process recognized as authentic by its employees.
2. Complete responsibility given to the team for a whole identifiable piece of the business.
3. A clear picture of what teams will eventually be responsible for, how the organization plans to prepare and support the teams through the transfer of responsibilities, and the need to set specific, attainable goals to be accomplished with the values set by the organization.

4. **Preparation supervisors and managers for their new leadership roles as coaches, facilitators, negotiators and interdepartmental liaisons.**
5. **Involvement of people from all organizational levels in the design and implementation process.**
6. **A just-in-time approach when training employees for new roles as team members when new skills are required to perform new duties.**
7. **A compensation system that encourages teamwork.**
8. **An environment that allows for honest, open dialogue between management and employees.**

25. **HOW TO LEAD WORK TEAMS: FACILITATION SKILLS**
Fran Rees

With the new focus on teams, employees are being asked to do things they have not done before and leaders are being asked to try new ways of managing. This text describes the new leadership style and required skills. Participative leaders must know how to involve others, build consensus and get commitment. They must act as "facilitators" helping others to solve problems and to make decisions. "Facilitating" differs from traditional managing. It is not delegating or controlling others. Rather it is knowing "how to use group processes to maximize participation, productivity and satisfaction in the workplace". Facilitating is coaching.

Individual chapters focus on: how to make the transition from controlling to facilitating, how to facilitate one on one meetings, how to facilitate team meetings, techniques to encourage participation and to manage group processes.

This is a highly readable and practical source book.

26. **HOW TO FACILITATE** *ASTD*

The article begins with the story of a company trying to solve an inventory problem with the help of a total quality management program. It goes on describing how the team members' interactions deteriorate. The following pages are charts where we find a variety of roles that members play in a team stating why it happens and what to do about it.

The rest of the article focuses on the facilitator's role and necessary skills. In other words, what is a facilitator? The facilitator must be neutral and guide the group through stages, encouraging the team leaders to participate in the program. We are given a list of the tasks faced by facilitators and a description of necessary skills. To determine strengths and weaknesses, we are provided with a self-assessment instrument which will assist facilitators in evaluating their skills levels. Guidelines for effective team facilitation are also presented.

The facilitator performs interventions when shifting from a passive observer to that of an active participant or change agent. Different types of interventions and situations under which the facilitator should intervene are described. The key to the facilitator's success is knowing how to intervene. A sample of the interventions and guidance on when to use them is presented. Stages and phases of group growth are described and the appropriate level of intervention is suggested.

In order to provide good coaching, the facilitator must be able to observe. The key tool in observing is listening. A chart is provided to quantify the contributions of team members in two areas: task and maintenance. A checklist is advantageous as it helps the facilitator track both good and bad behaviours of team members. A list of other areas to be observed is provided to help the team to function better.

The article ends with a description of different types of feedback and a list of decision-making methods.

27. APPRAISING TEAMWORK AND TEAM MEMBERS FROM CROSS-FUNCTIONAL TEAMS
By: *Glenn M. Parker*

Current performance appraisal techniques are inadequate for an organization based on teamwork, and can often be counterproductive by encouraging staff to focus on personal achievements rather than contributions to a team. This chapter recommends changing performance criteria to emphasize teamwork behaviours such as sharing information, negotiating effectively, and encouraging and acknowledging the contributions of others. It also recommends that performance appraisals be done by fellow team members rather than supervisors. The author provides a detailed list of "team player styles" that should be used as criteria for measuring performance. The styles describe the behaviour of "the contributor", "the collaborator", "the communicator" and "the challenger".

28. **THE DISCIPLINE OF TEAMS**
Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith

By the authors of the book *Wisdom of Teams*, this excellent article looks at: what differentiates various levels of team performance; where and how teams work best, and what top management can do to enhance their effectiveness. The article synthesizes some of the main points raised in the book focusing on the most important characteristics of effective teams.

Given the looseness with which the term team is used, the authors set out to distinguish between teams and other forms of working groups. This main distinction turns on performance results whereby a working group's performance is a function of what its members do as individuals, while that of a team is a function of both individual and collective results. The article further elaborates on this distinction in other areas such as leadership, accountability, purpose, and process. For example, working groups require a strong, clearly focused leader; operate on the basis of individual accountability; are assessed on the basis of individual work-products with effectiveness measured indirectly by their influence on others, and have task responsibility delegated to individual members. In contrast, teams involve shared leadership roles, operate on the basis of individual and mutual accountability; are assessed on the basis of collective work-products with performance measured directly by assessing collective work-products, and have real work performed together by members.

The article to presents a typology of teams, classifying them in three groups: 1) teams that recommend things, usually with predetermined completion dates; 2) teams that make or do things, usually involving ongoing activities, and teams that run things. Several useful approaches for building teams are offered including: establishing urgency, demanding performance standards, and direction; selecting members for skill and skill potential, not personality; paying particular attention to first meetings and actions; setting some clear rules of behaviour; setting and seizing upon a few immediate performance-oriented tasks and goals; challenging the group regularly with fresh facts and information; spending lots of time together, and exploiting the power of positive feedback, recognition and reward.

Strong emphasis is placed on the issue of achieving effective team performance by having a clear purpose and specific goals. Other requirements for successful teams are attaining the optimal size and right combination of skills. Finally and perhaps surprisingly, the authors argue that team member selection should depend as much on skill potential as on already proven skills.

The main issue for organizations is to be clear on whether a real team approach is the right one or whether a working group would better suit their needs. Despite the higher effectiveness promised by teams, the team option also presents high risks particularly if it is "faked". Unless top management is committed to divesting authority to the teams and providing them with the support they require, the team approach can be undercut.

The authors conclude that "teams will become the primary unit of performance in high-performance organizations. But that does not mean that teams will crowd out individual opportunity or formal hierarchy and process."

29. **RETHINKING THE RUSH TO TEAM UP**
Ron Zemke

Drawing on management theory and examples from the business community, Zemke explores the value of self-directed teams in the workplace. Quoting a management consultant, he notes that for many of them the logic for organizing workers into teams remains compelling: "...rarely does a single person have enough knowledge or experience to understand everything that goes on in a process. Therefore, major gains in quality and productivity most often result from teams." Despite this reasoning, many of the companies which have experimented with the team approach report disappointing results. Poor outcomes have in turn generated a sense of disillusionment among the business community about the true worth of teams in the work place. For Zemke this disillusionment is founded on unreasonable expectations of the benefits of the team approach. To obtain a more realistic picture of what can be expected from teams he explores three questions, including: What, exactly, is a team? Are teams always a superior way to go? If we are going to use teams, how can we use them most effectively?

A team is defined as "...a small number of people with complementary skills who are equally committed to a common purpose, goals and working approach for which they hold themselves mutually accountable. Real teams are a basic unit of performance." They have one of three purposes: to recommend things (teams that study and recommend solutions to specific organizational performance problems); to make or do things (teams responsible for ongoing operations in areas such as manufacturing, selling or servicing); to run things (teams responsible for management and administration of an entire enterprise or large unit). Zemke reports that all teams, no matter what their purpose, bring with them certain motivational and cost saving benefits. On the other hand, the long-term effect of teams on quality and productivity remains unclear. He ends his article by warning that "teams aren't the answer to every problem in every company. For instance, organizations should not expect teams to replace any but the most rudimentary of management functions, for studies have shown that "teams in administrative and management areas are generally less effective than teams on factory floors or in direct customer services." As well, teams should not be counted on to perform miracles of creativity and innovation. And finally, to be effective teams need plenty of training.

30. BUILDING A SELF-DIRECTED WORK TEAM
Richard S. Wellins

Changing economic conditions and workforce expectations have led organizations to group staff members into more empowered, flexible, and autonomous units, such as self-directed work teams (SDTs). SDTs are formal and permanent structures which employees coordinate their own responsibilities: planning and scheduling work, making production-related decisions and solving problems.

Wellins describes five issues organizations face in making self-directed teams work: designing teams for success, selecting team players, training for success, initiating leadership transitions, and rewarding team performance. Transitions to SDTs require much training; organizations which use this approach have found that successful transitions require team members and leaders to spend at least 20% of their first year in training. This training covers job skills, team/interaction skills and problem solving skills. Transitions also require major changes for managers and supervisors, many of whose responsibilities are taken over by the SDTs.

SDTs are heralded as an empowerment strategy for workers, and a means for organizations to reduce their labour costs while improving productivity.

31. **LEARNING AS A TEAM EVENT**
by: *Glenn M. Parker*

The opportunity to learn new things is a real benefit of team membership. For as we move towards the 21st Century, the survivors will be employees with a broad-based technical background coupled with excellent problem-solving and interpersonal skills.

Team learning involves the development of interpersonal skills and the establishment of a level of comfort in working with a diverse group of colleagues. The learning possibilities are almost limitless as teams bring together different disciplines, skills, and functions. By bringing together people from a variety of disciplines with diverse backgrounds and thinking styles, the cross-functional team increases the possibilities for generative learning -- not by reshaping old ideas, but creating new ones by fashioning them whole from new cloth.

To create the team learning community there are no classes, textbooks or lectures. Rather, there is the creation of a learning environment -- a culture that encourages exploration, risk taking, and openness to new ideas. Team work does not come naturally; working together in a team environment is a learned behaviour. People need to be taught how to be *effective* team players. Team members need to develop an ability to appreciate and utilize the differences that define the cross-functional team. A clear sense of purpose and an action plan need to be developed, and there needs to be clarity about the roles of team members. Teams also need to understand that differences are to be expected and even encouraged, and need to learn how to resolve differences in an effective manner.

It is important that team members and leaders learn the strengths and weaknesses of each of the four team player styles (Contributor; Collaborator; Communicator and Challenger), their personal style strengths and weaknesses, how to increase their personal effectiveness as team players and how to work effectively with team members with different styles.

It cannot be expected that people will come to the team with the required skills. Organizations that demonstrate a serious commitment to cross-functional teamwork provide training workshops for both leaders and team members.

32. GROUND RULES FOR GROUPS
by: Roger Schwarz

Groups can be more effective if they identify and stick to some ground rules. Here are some rules that are most appropriate for groups in which everyone must support a decision in order for it to be implemented effectively: 1. Test assumptions and inferences. 2. Share all relevant information. 3. Focus on interests, not positions. 4. Be specific; use examples. 5. Agree on the meanings of important words. 6. Explain the reasons behind statements, questions, and actions. 7. Disagree openly with group members. 8. Make statements; invite questions and comments. 9. Jointly design ways of testing disagreements and solutions. 10. Discuss "nondiscussable" issues. For ground rules to be useful, everyone must understand them, agree on their meanings, and commit to using them. People should agree to ground rules only after they have considered them carefully.

RECUEIL DE SOMMAIRES D'ARTICLES

SUR

LA GESTION DU CHANGEMENT

- I. LE MILIEU DE TRAVAIL DE L'AVENIR . . . 1 à 10**

- II. LE RÔLE DE LA DIRECTION DANS
L'ORGANISATION DE DEMAIN 11 à 23**

- III. LE LEADERSHIP DANS UN MILIEU
DE TRAVAIL D'ÉQUIPES 24 à 32**

Septembre 1995



I. LE MILIEU DE TRAVAIL DE L'AVENIR

MANAGING TRANSITIONS: MAKING THE MOST OF CHANGE <i>William Bridges</i>	1
DOWNSIZED AND OUT: CAREER SURVIVAL IN THE 90S <i>Bill Leonard</i>	2
MANAGING A HORIZONTAL ORGANIZATION <i>Susan Sonnesyn Brooks</i>	3
TEN REASONS YOU SHOULD BE USING 360-DEGREE FEEDBACK <i>Robert Hoffman</i>	4
MANAGING WITHOUT MANAGERS <i>Ricardo Semler</i>	5
SUCCESSFUL CHANGE PROGRAMS BEGIN WITH RESULTS <i>Robert H. Schaffler and Harvey A. Thomson</i>	6
LA FLEXIBILITÉ : SAVOIR CHANGER, C'EST RÉUSSIR <i>Priscilla Donovan et Jocelyn Wonder</i>	7
GLOBAL MINDSETS FOR GLOBAL MANAGERS <i>Stephen H. Rhinesmith</i>	8
VIRTUAL OFFICE: WORKING IN THE FUTURE <i>Asiaweek</i>	9
MANAGING CHANGE: THE ART OF BALANCING <i>Jeanie Daniel Duck</i>	10

1. **MANAGING TRANSITIONS: MAKING THE MOST OF CHANGE** par: *William Bridges*

Cet ouvrage vous aidera à comprendre les difficultés auxquelles vous vous exposez en voulant amener les autres à changer leur façon d'agir. Mieux encore, il propose un grand nombre de suggestions concrètes pour aider les gens à faire face à ces changements.

Le livre s'ouvre sur ce paragraphe : « Ce n'est pas tant les changements qui vous accablent mais les transitions. Changement et transition ne sont pas synonymes. Le premier a trait à des situations : le nouveau lieu de travail, un nouveau patron, de nouvelles tâches confiées à l'équipe, le nouveau règlement. La seconde désigne le processus psychologique que la personne engage pour réussir à accepter la situation inédite. Le changement est extérieur, la transition intérieure... sans transition, pas de changement. » Une transition ne peut se négocier qu'en quittant l'ancien habit. L'incapacité d'identifier et d'assumer les issues et les pertes que le changement occasionne est le problème le plus grave auquel soient confrontées les organisations qui vivent une phase de transition, écrit Bridges. Elle coïncide avec le temps où l'on doit s'arracher à un passé révolu sans que la réalité devant soi n'apparaisse rassurante.

Le chapitre 3 examine par quel biais on pourra amener les gens à tirer un trait sur le passé. Il fournit des exemples de la manière dont on peut définir qui perd quoi et dont il y a lieu de dresser le bilan des pertes, d'accepter ouvertement les signes de mécontentement, de compenser ces pertes, de déterminer ce qui est révolu et ce qui ne l'est pas, de dénouer les situations et de traiter le passé avec respect. L'auteur réitère l'importance de l'information donnée à chaque stade de la démarche.

Le chapitre 4 précise comment gérer la zone grise définie par le laps de temps pendant lequel ni les anciennes ni les nouvelles règles du jeu ne s'appliquent.

Le chapitre 5 décrit comment prendre un nouveau départ. Bridges met de l'avant quatre points essentiels : but, représentation claire de la situation, planification et rôle. À chaque nouveau départ correspondent quatre règles : application uniforme des règles, procédures et priorités, s'assurer d'un succès prompt, symboliser la nouvelle identité et célébrer la réussite.

Bridge inclut une section très utile sur la manière dont chaque individu peut faire face au changement ininterrompu au sein de l'organisation et dans sa vie personnelle. Il fait grand cas de l'individu qui sait clairement ce qu'il/elle cherche à accomplir. À quoi devrez-vous renoncer? demande-t-il. Maintenez certains points de continuité car tout ne s'écroule pas nécessairement. Il conseille aussi de savoir prendre quelque distance et d'évaluer ses possibilités sous divers éclairages et propose beaucoup d'autres tuyaux.

Bridges conclut qu'il n'y a aucun moyen d'éviter la transition. Mais vous pourrez en avoir la maîtrise. Vous le pourrez, dit-il, et vous le devez.

2. **DOWNSIZED AND OUT: CAREER SURVIVAL IN THE 90S**
par: *Bill Leonard*

«Beaucoup de gens croient à tort être à l'abri d'une réduction des effectifs.» En toute situation de réduction des effectifs, il faut afficher une attitude positive et garder le sens de l'humour, mais également veiller à ses intérêts. «Il ne faut jamais, au grand jamais, compromettre son professionnalisme... mais on ne doit pas non plus perdre de vue son plan de carrière», a déclaré un directeur des RH.

En tant que professionnel des RH, vous devez apporter aux autres le soutien dont ils ont besoin pour surmonter des épreuves difficiles, tout en aidant votre propre cause. Une façon de procéder est de vous mettre en réseau. Un professionnel des RH recommande au moins quatre heures de contacts en réseau par semaine. Vous pouvez participer à un réseau en passant par des organismes nationaux et locaux ou établir votre propre réseau, en mettant sur pied un groupe d'experts-conseils.

De nos jours, les gens doivent gérer leur propre carrière de manière proactive. Révolue est l'époque où les gens étaient employés ou pris en charge par la même organisation pendant 20 ou 30 ans : un tel filet de sécurité n'existe plus.

Il arrive à beaucoup de gens bien de perdre leur emploi. Vous devez simplement apprendre à réorienter vos objectifs (puisque'une partie de votre nouveau travail consiste alors à chercher du travail) et à tirer parti des colloques, des groupes de soutien et des réseaux qui s'offrent à vous.

3. MANAGING A HORIZONTAL ORGANIZATION par: *Susan Sonnesyn Brooks*

«Sortez des rangs et prenez part au processus.»

L'horizontalisation d'une organisation amène du changement, et les employés doivent d'abord décider s'ils veulent quitter ou tirer parti de la nouvelle entente offerte. Le défi est de taille : passer d'un «système de prise en charge patriarcale à un système d'administration partagée et de partenariat».

Les gestionnaires et les employés doivent connaître et comprendre clairement la nouvelle organisation et leurs nouveaux rôles. Pour que le changement s'opère avec succès, les employés doivent «définir et apprécier leurs aptitudes et leurs compétences», puis «procéder à une autoévaluation en fonction d'un ensemble de compétences définies par eux-mêmes, par l'équipe ou par l'entreprise». Ainsi, tout le monde joue un rôle et est orienté par un ensemble de buts mutuellement définis. Et la formation finale en cours d'emploi comportera différentes façons d'apprendre et de découvrir la méthode d'apprentissage qui convient le mieux à chacun.

Un élément essentiel à ce processus est un bon système de communication qui transmet les valeurs organisationnelles et qui aide les employés à comprendre la transformation qu'a subie l'organisation et la place qu'ils occupent dans la nouvelle structure. Il pourrait être nécessaire à cette fin de procéder à une analyse ou à une vérification même de tous les outils de communication existants. Le compartimentage, les vieilles perceptions et le scepticisme doivent être relégués aux oubliettes.

Pour que la nouvelle organisation horizontale connaisse du succès, «tous les participants doivent adopter la raison d'être et les buts collectifs». Libérés des contraintes imposées par leur service et par leur description de tâches, les employés d'une telle organisation «démontrent que l'autonomie leur réussit, sont animés par un sentiment de fierté, de respect de soi et de dignité et établissent entre eux des liens étroits».

4. TEN REASONS YOU SHOULD BE USING 360-DEGREE FEEDBACK

par: *Robert Hoffman*

Cette technique d'évaluation sert à définir les comportements profitables à une organisation et à présenter des stratégies destinées à aligner les objectifs personnels des employés sur les attentes organisationnelles. Selon cette technique, l'appréciation du rendement des employés (ou des équipes d'employés) est fondée sur un ensemble d'observations portant sur le comportement. Ces observations proviennent des collègues de travail immédiats, d'autres paliers de l'organisation, ainsi que d'une autoévaluation. L'autoévaluation et les évaluations des collègues (gestionnaires, membres de l'équipe, pairs et clients externes) sont basées sur le même processus d'évaluation structuré. Les résultats sommaires issus de ce processus à plusieurs niveaux sont communiqués à l'employé et interprétés avec l'aide du personnel des Ressources humaines ou d'un expert-conseil de l'extérieur. Les résultats sommaires sont également évalués en fonction des stratégies, des valeurs et des objectifs de l'organisation. Ainsi, le processus permet non seulement de repérer les secteurs qui tireraient parti d'améliorations chez les employés et les équipes, mais également de déterminer les changements organisationnels qui favoriseraient l'atteinte des buts de l'organisation. L'article présente dix arguments qui inciteraient une organisation à adopter ce processus simple.

- 1. *Il définit les compétences organisationnelles.*** Parce que la rétroaction tous azimuts met en contraste l'autoévaluation avec les normes de l'organisation, ce processus fait ressortir les aspects des buts organisationnels auxquels l'employé devrait se montrer plus attentif.
- 2. *Il met davantage l'accent sur le service à la clientèle.*** Le processus tous azimuts permet de mettre en œuvre la gestion de la qualité totale, ce qui mène à l'amélioration des programmes par itération.
- 3. *Il favorise le travail d'équipe.*** La rétroaction tous azimuts, caractérisée par un processus d'évaluations multiples, favorise la transition vers un travail d'équipe efficace, étant donné que les attentes des pairs deviennent tout aussi importantes, sinon plus, que celles d'un gestionnaire.
- 4. *Il entraîne une forte participation des effectifs.*** Le système encourage tout le personnel à prendre des initiatives, ce qui amène de nombreux changements positifs au niveau de la culture organisationnelle et des procédés courants historiques. Ainsi, le processus encourage la participation des employés à tous les niveaux et favorise la collaboration volontaire.
- 5. *Il réduit les hiérarchies et favorise la rationalisation.*** Le transfert des responsabilités en matière d'évaluation à un groupe mixte d'employés renforce la nouvelle structure organisationnelle et oblige de nombreuses personnes à rendre compte des résultats.
- 6. *Il permet de définir les obstacles au succès.*** Grâce à la rétroaction tous azimuts, on repère rapidement le manque de souplesse et les styles de leadership non appropriés des gestionnaires, afin d'apporter les correctifs voulus pour maximiser le succès.

7. Il permet une évaluation objective des besoins de perfectionnement. Le processus met l'accent sur le perfectionnement des employés. La rétroaction reçue permet d'évaluer facilement l'efficacité avec laquelle l'organisation poursuit ses buts et de déterminer les compétences qu'il serait peut-être nécessaire d'acquérir.

8. Il permet d'éviter la discrimination et les préjugés. Avec la rétroaction tous azimuts, les responsabilités vis-à-vis de l'appréciation du rendement sont partagées, ce qui compense toute sévérité ou indulgence excessive dans l'évaluation d'un employé et confère plus de crédibilité aux résultats d'ensemble.

9. Il établit les seuils de rendement. La technique contribue à la détermination des comportements qui offrent de fortes possibilités de croissance et ceux qui mènent à un déraillement professionnel.

10. Il est facile à mettre en œuvre. L'introduction du programme ne présente aucun tracés administratif d'envergure. Parce qu'il favorise en bout de ligne une culture axée sur une forte participation, le processus est bien accepté des employés.

5. MANAGING WITHOUT MANAGERS par: *Ricardo Semler*

Cet article a paru sous le titre « *Managing without managers* » dans la livraison de septembre-octobre 1989 de la *Harvard Business Review*. Ricardo Semler est p.d.g. de Semco, le plus important fabricant de machines de navires et de transformation alimentaire du Brésil. L'auteur décrit comment la société a su remettre en question son approche de la gestion et comment elle a survécu.

Semco a fondé son approche sur trois valeurs fondamentales dont chacune dépend des deux autres : démocratie, intéressement et information. La structure de l'entreprise, les libertés des employés, les relations syndicales, la taille limitée de l'usine sont autant des expressions de son attachement à ces valeurs.

En se départant de la structure hiérarchique traditionnelle de l'organisation, la direction a tracé un cercle organisationnel qui a l'avantage de réduire les niveaux de gestion au nombre de trois : un niveau institutionnel et deux niveaux d'exécution aux unités de production.

Il n'est pas rare que l'exécutant gagne plus d'argent que son supérieur, bien que Semco tienne en dû compte les qualités du chef ainsi que les connaissances et les compétences acquises et que la société accorde tout son prix aux habiletés démontrées.

Les décisions importantes sont prises collégalement. La société n'embauche pas de candidat à un poste supérieur ni n'accorde de promotion sans que les futurs subordonnés n'aient rencontré cette personne au cours d'une entrevue et accepté sa candidature. Les subordonnés évaluent les gestionnaires deux fois par année. À la même fréquence, tous les personnels de la société sont invités à remplir un questionnaire confidentiel sur la crédibilité de la compagnie et la compétence de la haute direction.

La plupart des programmes de Semco partent du principe qu'il est bon que les employés assument le contrôle de leur propre existence. La société engage des adultes et les traite comme tels. À intervalles variant de deux à cinq ans, la direction favorise une rotation des postes de travail afin de prévenir l'ennui.

Tous les mois, l'employé se voit remettre un état de la situation financière de l'entreprise, une analyse de résultats et un tableau de flux de trésorerie se rapportant à sa division. Selon Semler, rien ne compte plus que ces statistiques vitales. Chaque division a son programme de participation aux bénéfices. Deux fois l'an, un montant égal à 23 % des bénéfices après impôt est calculé à même la déclaration de recettes de la division et un chèque libellé à l'ordre de trois employés élus par les collègues. Ces trois personnes placent cet argent jusqu'à ce que la section puisse se réunir et décider du meilleur emploi par une simple majorité des voix. Les employés sont libres d'utiliser cette somme comme bon leur semble.

D'autres conséquences s'ensuivent, de déclarer Semler. La participation permet au gens d'assurer la maîtrise de leur travail, l'intéressement les motive à mieux faire et l'information les met au courant des facteurs de réussite.

Logique, n'est-ce-pas? Dans tous les cas, l'article mérite d'être lu!

6. SUCCESSFUL CHANGE PROGRAMS BEGIN WITH RESULTS

par: *Robert H. Schaffer et Harvey A. Thomson*

Les efforts d'amélioration du rendement ont autant d'effet sur le fonctionnement et le bilan financier d'une organisation qu'une danse cérémoniale de la pluie sur les conditions météorologiques. La «danse de la pluie» c'est toutes ces activités qui semblent bien, font grande impression et donnent bonne conscience aux cadres, mais qui en fait contribuent peu à l'amélioration du rendement réel. Les activités qui s'affichent sous l'étendard de la «qualité totale» prônent généralement la philosophie ou le style de gestion qui se fonde sur des idées comme la collaboration interfonctionnelle, la responsabilisation des cadres intermédiaires ou l'engagement de l'employé.

Les entrepreneurs se lancent dans ces programmes de changement en croyant à tort que s'ils en réalisent un assez grand nombre, il y aura une réelle amélioration du rendement. À la base de cette fausse logique on trouve la confusion entre la fin et les moyens, entre le processus et le résultat. On pense qu'il suffit aux cadres de mesurer le rendement de leur compagnie par rapport à celui de leurs concurrents, d'évaluer les attentes de leurs clients et de former leurs employés à la solution des problèmes en sept étapes pour que les ventes augmentent et que la qualité s'améliore. Ces programmes de changement gagnent en popularité malgré la constatation qu'ils sont illusoire.

L'alternative se trouve dans les processus d'amélioration du rendement fondés sur les résultats qui sont axés sur la réalisation d'améliorations opérationnelles précises et mesurables en l'espace de quelques mois. En mettant l'accent sur les résultats, une firme innovera dans ses méthodes de gestion et de travail et atteindra des but précis. Elle se donnera des cibles nettes et déterminera les ressources, les outils et les plans d'action dont elle a besoin pour les atteindre.

Contrairement aux programmes centrés sur des activités, ceux axés sur les résultats évitent les longs rituels de préparation et visent à réaliser des gains mesurables rapidement. Ils n'enlèvent pas à la haute direction la responsabilité de prendre les difficiles décisions stratégiques qui s'imposent pour assurer la survie de la compagnie. En conjuguant les objectifs stratégiques à long terme aux projets d'amélioration à court terme, la direction peut traduire son orientation stratégique dans le concret et résister à la tentation d'avoir recours à la danse de la pluie que sont les programmes centrés sur des activités.

7. **LA FLEXIBILITÉ: Savoir changer, c'est réussir**
par: *Priscilla Donovan et Jocelyn Wonder*

La technique de l'inversion

Il existe différentes techniques pour faciliter l'adaptation au changement. La technique de l'inversion en est une qui met à contribution les deux hémisphères du cerveau. Voici les différentes étapes nécessaires à la mise en oeuvre de cette technique.

Il faut d'abord cerner le problème ou la situation que l'on aimerait changer. Par exemple, finir un rapport pour 17 h. La deuxième étape consiste à dresser une liste de tous les obstacles qui pourraient empêcher la réalisation de cet objectif. De tels obstacles pourraient être: regarder par la fenêtre, recevoir des appels, s'arrêter à chaque mot du rapport, etc. Ensuite, il suffit de songer à comment il serait possible d'empêcher ces obstacles de nuire à l'atteinte de l'objectif. Par exemple, baisser la toile de la fenêtre, débrancher le téléphone, etc. L'analyse de ces deux listes permet habituellement de distinguer un modèle ou problème plus global. Par exemple, on pourrait s'apercevoir que la plupart des obstacles ne sont pas de sources externes, comme recevoir des appels, mais plutôt des obstacles qui ne dépendent que de soi-même comme, par exemple, regarder pas la fenêtre. Une telle constatation pourrait, dans le cas présent, indiquer un manque d'intérêt ou d'engagement.

Bref, cette technique permet non seulement de trouver de nouvelles solutions en cas de changement, mais aussi de mettre à jour des problèmes plus globaux et leurs solutions. Bien que cette technique exige un effort minime pour être efficace, elle requiert quand même un peu de pratique. Il est préférable d'appliquer la technique de l'inversion à des problèmes personnels avant de l'employer au travail.

La flexibilité est un facteur clé dans la capacité d'une organisation à s'adapter au changement. Voici une liste de principes à suivre afin d'accroître la flexibilité d'une entreprise.

Les principes d'une entreprise flexible :

1. **Agir rapidement.** Se fier à l'intuition. Ne pas perdre de temps à arriver à un consensus.
2. **Ne suivre aucune mode.** Changer tout ce qui est normal, attendu ou traditionnel.
3. **Institutionnaliser le changement.** Changer les employés de postes de façon régulière. Minimiser les politiques et règlements.
4. **Encourager l'esprit d'initiative.** Confier des responsabilités aux employés.
5. **Favoriser un roulement de main-d'oeuvre.**
6. **Pratiquer la temporisation positive.** Ne rien décider peut parfois éviter la catastrophe.
7. **Ne pas prétendre tout savoir.** Écouter et respecter les idées.
8. **Insister sur la qualité ludique du travail.**
9. **Encourager tous les styles de pensée et de réaction au changement.** S'équiper d'une équipe diversifiée.
10. **Savoir que rien n'est éternel à part le changement.**
11. **Apprendre davantage du futur que du passé.**

Avant de pouvoir appliquer ces principes à l'entreprise, il est important de bien les assimiler. Pour ce faire, il s'agit de les reprendre un à un et de les appliquer à soi-même.

Les principes de la personne flexible :

1. **J'agis rapidement.** J'aime le changement et je suis confiant(e) en mon aptitude à l'affronter.
2. **Je ne suis aucune mode.** Je me renseigne sur différents sujets.
3. **J'institutionnalise le changement.** J'essaye de nouveaux mets, de nouvelles méthodes, etc.
4. **Je stimule mon esprit d'initiative.** Je me lance dans de nouveaux projets.
5. **J'aime avoir des activités diversifiées au travail et dans ma vie privée.**
6. **Parfois, je décide de ne rien décider.** Je met des projets en veilleuse.
7. **Je n'ai pas besoin d'être parfait.** Je reconnais mes erreurs et j'en ris.
8. **J'insiste pour avoir du plaisir dans la vie.** J'introduis des éléments amusants dans mon travail.
9. **J'encourage tous les styles de pensée et de réaction au changement.** Je m'entoure d'amis de toutes sortes. J'écoute les opinions des gens de différents âges, classes, sexes, etc.
10. **Je sais que rien n'est éternel.** Je sais que sans changement je perdrais mon enthousiasme pour l'avenir.
11. **J'apprends davantage de l'avenir que du passé.** Je songe à ce que j'aurais pu faire dans le passé pour que l'image de mon avenir soit exactement ce que je voudrais qu'elle soit.

8. GLOBAL MINDSETS FOR GLOBAL MANAGERS
par *Stephen H. Rhinesmith*

Un modèle de perception est une prédisposition à voir le monde d'une façon particulière, qui définit des limites et explique pourquoi les choses sont comme elles sont tout en donnant des indications sur la façon dont les gens devraient se comporter. Une personne avec un modèle de perception mondiale jette un regard sur le monde pour avoir une vaste perspective. Ce type de personne a tendance à voir le monde sous des angles particuliers, notamment d'accepter la vie comme étant un équilibre de forces contradictoires et de chercher constamment à demeurer ouvert, que ce soit à ses propres idées ou à celles des autres, en repensant les limites et en changeant son comportement. Il existe des liens bien précis entre le modèle de perception mondiale et les qualités personnelles. Parmi ces caractéristiques, on compte les connaissances (recherche d'une vision d'ensemble), la conceptualisation (capacité de mettre en équilibre des contradictions), la souplesse (faire confiance au processus et non à la structure), la sensibilité (à la diversité culturelle), le jugement (capacité de voir le changement comme une occasion) et la réflexion (perspective et ouverture nécessaires pour faire face aux surprises). Le modèle de perception mondiale est à la base des compétences en gestion globale comme la gestion de la compétitivité, la gestion de la complexité, la gestion de la capacité d'adaptation, la gestion des équipes, la gestion de l'incertitude et la gestion de l'apprentissage. La gestion globale est une question complexe mais elle peut être excitante, enthousiasmante et gratifiante.

9. **VIRTUAL OFFICE : WORKING IN THE FUTURE**
Asiaweek

L'article-vedette de ce numéro commence par les mots : «Vous avez entendu parler du bureau sans papier. Préparez-vous maintenant au bureau sans employé ou à l'employé sans bureau. Les gadgets de haute technologie sont sur le point de changer votre lieu de travail ainsi que votre méthode de travail». [Traduction] Cet article constitue un coup d'œil sur les mesures prises par les entreprises aux États-Unis et en Asie pour répondre à des questions comme : «Les employés de bureau ont-ils vraiment besoin d'un bureau?». Les progrès technologiques comme les assistants numériques personnels, Windows 95 et le courrier électronique ont changé la façon dont les gens travaillent et ce changement se poursuivra. Les «bureaux branchés» et les «cafés informatisés» comptent parmi les plus récents engouements. Les facteurs humains dans le monde du travail devront également changer. Il faudra redéfinir tout le domaine du travail en équipe, de la collaboration et de la gestion. «Compte tenu de la façon dont la technologie repousse les frontières du bureau virtuel», écrit l'auteur, «tout est possible».

10. MANAGING CHANGE : THE ART OF BALANCING
par: *Jeanie Daniel Duck*

On ne devrait pas s'étonner de retrouver dans les entreprises un grand nombre de «rescapés du changement», des gens qui ont appris à vivre avec la mise en œuvre de programmes de changement, sans changer vraiment. Après tout, pour qu'un changement s'opère dans une organisation, chaque personne doit penser ou ressentir, de façon différente ou faire quelque chose de différent. Pour la plupart des cadres, ce processus n'est pas une mince tâche et ne ressemble à aucune autre activité de gestion familière.

Jeanie Duck soutient que les gestionnaires ont besoin d'envisager d'une autre façon la gestion du changement dans l'organisation d'aujourd'hui qui est fondée sur le savoir. Au lieu de décomposer le changement en petits éléments - GQT, restructuration des procédés, habilitation des employés - et de gérer ces éléments, les gestionnaires doivent envisager la gestion comme la surveillance d'une dynamique. Au lieu de voir la gestion du changement comme opérer une machine, soigner le corps humain en traitant les maladies une à la fois, les gestionnaires doivent faire le lien entre tous les éléments de l'initiative de changement et réaliser l'équilibre.

Gérer le changement équivaut à équilibrer un mobile. Pour réaliser cet important équilibre, il faut gérer la conversation entre les gens qui dirigent l'initiative de changement et ceux qui sont censés mettre en œuvre les nouvelles stratégies; créer un contexte organisationnel propice au changement; et gérer les liens affectifs qui ne sont habituellement pas acceptés dans le milieu du travail mais qui sont essentiels à la réussite d'une transformation.

Les entreprises peuvent utiliser comme outil l'équipe de gestion de la transition. Cette équipe regroupe des chefs qui relèvent du président directeur général et consacrent tout leur temps et leurs énergies à gérer le changement. Une fois le processus stabilisé, l'équipe de gestion de la transition se dissout. Entre-temps, elle supervise l'initiative de changement dans l'entreprise et fait en sorte que les chefs et les subalternes travaillent ensemble en prévision de l'avenir.

Muni de toutes ces qualités, un leader peut faire face à l'inconnu, apporter une contribution significative et avoir la «capacité d'assurer une administration transformationnelle, basée sur les valeurs».

15. IN PRAISE OF HIERARCHY

par: *Elliot Jaques*

Le mot bureaucratie est honni même chez les bureaucrates, et dans le monde des affaires on pense assez généralement que la structure hiérarchique tue l'initiative et étouffe la créativité, et qu'elle a fait son temps. Et pourtant, 35 années de recherche ont prouvé que la structure hiérarchique est la plus efficace et la plus vivace et qu'elle est en fait la structure la plus naturelle des grandes organisations. Bien pensée, la structure hiérarchique libère l'énergie et la créativité, rationalise la productivité et peut améliorer le moral.

Les doléances exprimées au sujet de la hiérarchie comprennent le nombre excessif de niveaux par lesquels l'information passe et le profil d'expérience et de compétences trop semblable des cadres et des subordonnés. Mais la hiérarchie n'est pas la cause de nos problèmes de gestion. Incités à accepter des fumisteries et à suivre les modes, nous avons alourdi nos systèmes de gestion d'un échafaudage de fortune fait de structures et d'attitudes stupides. Plus qu'une organisation plus plate, il nous faut comprendre comment la hiérarchie administrative fonctionne et est reliée à la complexité du travail et comment la mettre au service d'un meilleur déploiement de l'énergie.

La structure hiérarchique est la seule façon d'organiser des systèmes de travail comptant des centaines d'employés pour la simple raison qu'elle est l'expression de deux caractéristiques fondamentales du travail. La première est que les tâches que nous exécutons ne sont pas simplement plus ou moins complexes, mais qu'en devenant plus complexes elles se divisent en deux catégories ou types de complexité. La seconde est que cela est vrai aussi du travail mental que font les employés dans l'exécution de leurs tâches. Ce travail mental se divise lui aussi en deux catégories ou types de travail mental en devenant plus complexe. Ces deux caractéristiques permettent à la hiérarchie de répondre à quatre besoins fondamentaux de toute organisation : ajouter une valeur réelle au travail à chaque étape qu'il franchit dans l'organisation, identifier la responsabilité qui appartient à chaque étape et l'assumer, placer les gens ayant les compétences voulues à chaque niveau hiérarchique et créer un consensus et l'acceptation générale de la structure administrative que atteint ces buts.

La structure hiérarchique est la meilleure façon de déployer les gens et de répartir les tâches aux niveaux complémentaires où les gens exécutent les tâches qui leur sont assignées, peuvent, sans égard au niveau où ils se trouvent, ajouter de la valeur au travail des gens du niveau inférieur et où cette stratification de la gestion est considérée comme nécessaire et est bien reçue. Il nous faut une structure hiérarchique qui comprend sa propre nature et sa fin. La structure hiérarchique est la meilleure façon de faire faire du travail et tenter d'accroître l'efficacité sans avoir une bonne structure se compare à vouloir construire un mur de brique sans mortier.

16. LEADING CHANGE: WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL
par: *John P. Kotter*

Année après année, de nombreuses entreprises luttent pour améliorer leur position concurrentielle. Ce faisant, elles ont presque toutes un but en commun : faire face aux nouvelles exigences du marché en apportant des changements fondamentaux à leurs pratiques commerciales.

Toutefois, ce processus de changement ne se fait pas du jour au lendemain. Les entreprises ne devraient donc jamais sauter d'étape, car les erreurs critiques commises au cours du processus «peuvent avoir des répercussions dévastatrices, ralentir l'entreprise sur sa lancée et annuler des gains chèrement acquis».

Afin d'expliquer pourquoi les efforts de transformation échouent si souvent, l'auteur, John P. Kotter, passe en revue huit des pires erreurs que commettent fréquemment grandes et petites entreprises. Il résume aussi, d'une façon plus positive, huit étapes de la transformation d'une organisation, en suggérant la façon de corriger ces erreurs si communes. Ces étapes sont concises et au point, mais il ne s'agit pas d'une recette miracle, car le succès d'une organisation tient à de nombreux facteurs.

Voici les étapes :

- 1) faire ressortir l'urgence de la situation
- 2) former une puissante coalition directrice
- 3) créer une vision
- 4) communiquer la vision
- 5) habiliter les gens à soutenir la vision
- 6) planifier et réaliser des gains à court terme
- 7) renforcer les améliorations et amener d'autres changements encore
- 8) institutionnaliser les nouvelles approches

17. THE MIDDLE MANAGER AS INNOVATOR

par: *Rosabeth Moss Kanter*

L'auteure est professeure de sociologie et de modes d'organisation et de gestion à l'université Yale. Ses écrits sur des sujets comme les hommes et les femmes en milieu de travail, la gestion et la productivité lui ont valu de nombreux prix littéraires.

En 1987, elle étudié 165 cadres intermédiaires de cinq firmes américaines sous l'angle de l'innovation. Dans cet article, elle expose dans les grandes lignes les conclusions de son étude et fait quelques suggestions pour créer au travail un milieu qui favorise l'innovation. Sans être nécessairement des «personnes extraordinaires», les cadres étudiés avaient en commun certaines caractéristiques : acceptation du changement, idée claire de l'orientation à suivre, minutie, style de gestion participatif, capacité de persuasion, persistance et discrétion.

Les autres sujets abordés dans cet article comprennent le rôle du pouvoir dans l'entreprise, les outils nécessaires au pouvoir productif (information, ressources et soutien), les phases d'exécution d'un travail (définition du travail, création d'une coalition et mise en oeuvre), les styles de gestion et la création de conditions et de systèmes qui favorisent l'innovation.

18. **VERS UN SYSTÈME DE GESTION AUTO-ADAPTATIF**
Balaji Chakravarthy et Peter Lorange

Les auteurs commencent par présenter "quatre systèmes de gestion qui ont été utilisés avec succès pour équilibrer innovation et productivité" :

type 1 - **système de planification centrale** : la productivité est la priorité et l'entreprise achète l'innovation au lieu de la générer.

type
2 et 3 - **système de planification de portefeuille** : ces entreprises possèdent des activités de production et d'innovation; elles sont dites de type 3 si l'équilibre est assuré au niveau de la direction général; de type 2 si l'équilibre est assuré au sein même des divisions.

type 4 - **système de renouvellement autonome** : l'entreprise, habituellement une firme de technologie de pointe, se dote d'une double structure administrative, une structure d'opérations et une structure stratégique. La structure stratégique est éphémère et ne dure que le temps des activités tandis que la structure d'opérations, plus stable, regroupe tous les gestionnaires.

Les avantages et désavantages des quatre types de système sont discutés en fonction de l'adaptation au changement interne et externe. Dans chaque cas, on présente les caractéristiques souhaitables ainsi que le rôle du chef de l'entreprise.

Les auteurs proposent ensuite leur propre système qui aurait l'avantage de s'adapter par lui-même et de s'ajuster automatiquement aux changements de contexte.

Le système auto-adaptatif proposé est un hybride des types 2, 3 et 4. Comme dans un système de type 3, la direction générale assure l'équilibre innovation-productivité par ses décisions d'allocation des ressources entre les divisions. Mais, contrairement au type 3, les divisions ont les deux sortes d'activités, celles orientées vers la productivité et celles orientées vers l'innovation, ce qui est caractéristique du type 2. Comme dans le type 2, les directeurs de divisions doivent assurer l'équilibre entre innovation et productivité dans leurs divisions. Enfin, comme dans le type 4, les divisions sont autant que possible organisées autour d'activités interdépendantes. Les doubles structures sont donc utilisées au niveau des divisions, mais non au niveau de toute l'entreprise. En pratique, les activités sont rassemblées en familles d'activités, le responsable d'une famille d'activités étant le directeur d'une division. Les gestionnaires sont récompensés en fonction des performances de leurs missions et non en fonction des missions assignées. Il y a échange régulier entre les responsables des activités au sein des familles et les divisions jouissent d'une grande autonomie.

19. **THE SMILE ON THE FACE OF A LEADERSHIP TIGER**
par: *Arthur F. Miller Jr et Marlys Hanson*

Dans nombre d'organisations, ce sont les gens les plus populaires et ceux qui savent nouer avec le plus d'aisance des relations avec autrui qui se hissent au sommet. Cet article suggère qu'on prend souvent à tort ces qualités pour une aptitude à commander les autres. Les auteurs rendent compte d'une enquête sur les compétences et les motivations détaillées d'un certain nombre de cadres ayant bénéficié d'une promotion à l'échelon moyen ou supérieur de la hiérarchie. Ils ont ainsi constaté que

- toutes et tous étaient doués pour influencer les autres et capables d'exprimer leur opinion et d'amener d'autres à l'accepter,
- la plupart étaient de bons communicateurs, savaient écouter et étaient capables de débattre d'un sujet, de l'expliquer et de communiquer verbalement et par écrit,
- un grand nombre voulaient assumer des rôles où leur apport personnel pourrait se manifester,
- de ces personnes, presque toutes étaient prêtes à s'engager dans un travail d'équipe tout en voulant avoir un rôle individuel bien défini.

Les auteurs ont constaté également que des qualités jugées décisives pour le fonctionnement de l'organisation leur faisaient défaut : ces cadres n'étaient pas motivés et n'avaient pas les compétences suffisantes pour diriger d'autres personnes; ils étaient en outre incapables d'exercer un leadership continu. Ils voulaient exercer une influence sur les autres sans une prise en charge persévérante et complète. Les « charmeurs » ou « meneurs de claque », comme les auteurs se plaisent à définir ce groupe de cadres, hésitent à dénoncer un rendement insuffisant et ne réclament pas volontiers les résultats du travail que leurs subalternes ou des équipes interfonctionnelles avaient promis de mener à bien. Les méthodes actuelles d'évaluation des emplois de cadre supérieur sont par trop assujetties à ce qu'il est convenu d'appeler le facteur « sourire ». Les auteurs proposent d'insister sur les réalisations personnelles démontrées au long de la vie professionnelle plutôt que sur les bribes de comportements observables dans le cadre quelque peu raidi d'une entrevue personnelle.

20. **BUILDING A LEARNING ORGANIZATION**

par: *David A. Garvin*

Selon la définition de Garvin, une organisation d'acquisition du savoir est une organisation «habile à créer, acquérir et transférer des connaissances, et à modifier son comportement pour tenir compte des nouvelles connaissances et conceptions.» [Traduction] La majeure partie de cet article sur la façon de mettre sur pied ce genre d'organisation traite des unités élémentaires de l'apprentissage :

- règlement systématique des problèmes
- expérimentation de nouvelles conceptions
- apprendre compte tenu de sa propre expérience et de l'histoire
- apprendre des expériences et des meilleures pratiques des autres, et
- diffuser rapidement et efficacement les connaissances dans toute l'organisation.

Les organisations qui trouvent des façons d'appuyer ces activités et de les intégrer dans leur fonctionnement quotidien amélioreront de beaucoup leur rythme d'apprentissage.

L'un des éléments importants de l'apprentissage organisationnel est la mesure : il faut être en mesure de déterminer dans quel domaine des progrès sont réalisés et dans quel domaine l'apprentissage est encore au ralenti. La mesure doit englober l'ensemble des processus productifs : les indicateurs axés uniquement sur les résultats comme les coûts, la livraison à temps, etc., peuvent ne pas permettre de déceler les progrès à court terme sur le plan de l'apprentissage, ce qui entraînera uniquement l'amélioration du produit final à long terme. Bien qu'il soit important de mesurer les résultats, il faut y ajouter une «vérification de l'apprentissage» plus vaste, qui mesure les modifications cognitives et l'évolution du comportement chez les employés. Les vérifications des modifications cognitives peuvent être effectuées par des sondages, des questionnaires et des entrevues auprès des employés, et l'évolution du comportement peut être observée de l'extérieur et grâce à une évaluation du rendement des employés.

L'article de Garvin est pratique, plein de suggestions pour qui veut les essayer et raconte l'expérience d'organisations qui ont fait des tentatives en ce sens. Bien qu'il soit axé sur les organisations de l'industrie de la fabrication, bon nombre des leçons sur la gestion de l'apprentissage organisationnel s'appliquent à une organisation comme le CRDI.

21. TEAMING UP: MAKING THE TRANSITION TO A SELF-DIRECTED TEAM-BASED ORGANIZATION

par: *Ray Darrell et Howard Bronstein*

Ce livre traite en particulier de la transition d'une entreprise vers une organisation autonome fondée sur les équipes. Selon les coauteurs, toutes les organisations ne sont pas prêtes à opérer ce changement, malgré le grand nombre d'avantages et la satisfaction qui y sont associés. Les principales raisons justifiant cette transition sont la volonté de l'entreprise d'accélérer les décisions, d'améliorer la qualité du travail et d'utiliser le potentiel de l'effectif qui est souvent gaspillé.

On trouve dans le livre une description de cinq types d'équipes avec au niveau supérieur l'équipe autonome et au niveau inférieur les équipes dont le chef prend toutes les décisions et attribue le travail. Les équipes autonomes sont celles qui définissent leurs propres objectifs, prennent la plupart des décisions sur la façon de réaliser ces objectifs et ont besoin de peu de leadership, sinon d'aucun leadership, pour accomplir le travail.

Les coauteurs mettent l'accent sur le rôle essentiel de la haute direction qui est de démarrer le processus de transition vers la constitution d'équipe. Le travail de la direction, avant la formation des équipes, consiste à maintenir des communications ouvertes et à partager l'information avec le personnel. En outre, la direction doit instituer un climat de confiance dans l'organisation, en tenant par exemple des réunions ouvertes au cours desquelles des décisions importantes sont prises. Si l'information ne peut être partagée, la direction devrait alors en expliquer les raisons.

La transition vers la gestion en équipes sera plus susceptible d'échouer au cours de la phase de préparation si les cadres supérieurs décident qu'ils ne sont pas prêts pour un changement radical et choisissent un compromis, par exemple la mise sur pied d'équipes pilotes. Les coauteurs affirment que ce type de compromis ne fonctionnera pas et fera uniquement la démonstration au personnel que les gestionnaires n'ont pas vraiment l'intention d'aller de l'avant.

22. **DIX RECETTES POUR RATER LE CHANGEMENT**
par: Viviane Amar et Hervé Sérieyx

Autorité hiérarchique, découpage de l'entreprise en territoires isolés, frontières entre les responsabilités : tout ce qui caractérisait une organisation a volé en éclats. La mondialisation des marchés et les nouvelles attentes des femmes et des hommes face au travail ont fait pénétrer le vent du changement au sein des entreprises. Bravo! Adieu rationalité des organigrammes! Place au potentiel des personnes! Mais....

Tout n'est pas si facile. Changement veut dire aussi tâtonnements hasardeux, parfois catastrophiques. Adaptation oblige. Le plus compétent des gestionnaires ne peut faire abstraction du fait que son organisation est faite d'être humains..et de tout ce que cela comporte...

Avec humour, les auteurs nous proposent dix recettes qui feront avorter à coup sûr les processus de changement d'une entreprise. C'est garanti!

***Recette no 1:** lancez le changement sans connaître les attentes des personnes

Autrement dit, ne sondez pas le terrain avant de construire votre nouvel édifice. La catastrophe est assurée. Suivre la mode pour la mode sans analyser les motivations et attentes du personnel est une erreur impardonnable d'autant plus qu'il existe maintenant d'excellents outils qui permettent de le faire. (Après tout, comme le disait Oscar Wilde, la mode c'est tout ce qui doit être mauvais puisqu'on en change tous les six mois!!)

***Recette no 2:** ne faites qu'une étude superficielle des motivations

Vous avez décidé de faire cette étude. Bien. Mais sans analyser certains éléments que vous considérez comme des détails. Selon les auteurs, les structures de pensée qui composent l'agencement des motivations du personnel sont plus importantes que les motivations elles-mêmes, au travail et en dehors du travail. Pourquoi un employé aux performances médiocres occupe-t-il un poste d'échevin dans sa ville et y est reconnu pour sa compétence?

***Recette no 3:** ne mesurez rien

Restez dans le vague. Pas d'objectifs pour les différentes catégories de personnel, pas d'indicateurs de progrès, rien pour mesurer l'efficacité de votre démarche. La bonne vieille procédurite, n'est-ce pas la rigueur même?

***Recette no 4:** les cadres intermédiaires vous appuient, c'est sûr

Faites semblant de croire que les cadres intermédiaires se sont mobilisés dans cette démarche. Eux si à l'aise, assis entre deux chaises, sans véritable pouvoir, sans perspectives d'avenir, obligés de composer avec un univers de travail sans ouvertures caractérisé par une croissance économique ralentie. Les « petits chefs » ne marchent pas avec vous? Alors accusez-les de bloquer le processus . Vous voilà cuit!

***Recette no 5:** précipitez le changement

Alors là, attention, ça dérape! Lancez votre plan de changement à toute vapeur et obligez votre personnel à adopter des comportements organisationnels à l'encontre de ce qu'ils pratiquent depuis des années. Ceux qui n'avaient pratiquement aucun contact dans votre entreprise se voient forcer de travailler ensemble du jour au lendemain. Et engueulez les retardataires! Vous êtes convaincu que tout est possible. C'est une simple question d'organisation et de contrôle. Volonté et discipline viendront à bout des obstacles. Après tout, ce plan de changement que vous vous empressez de mettre en place n'est-il pas une décision de votre Comité de direction ?

***Recette no 6:** n'écoutez que votre intuition

En lançant votre plan de changement, concoctez un message flou et étayez-le d'un jargon à la mode sans oublier les mots performance, excellence, compétition, participation. Tous ces concepts ont une résonance différente pour chacun. Ne cherchez pas à savoir si ces derniers correspondent à des attentes et à des compréhensions communes. Vous êtes le chef, donc vous savez ! Et vous avez prouvé que vous savez prendre des décisions tout seul. Ah! cette bonne vieille intuition!

***Recette no 7:** dire, c'est déjà faire et c'est bien suffisant

Annoncer la responsabilisation, la bataille pour la qualité ou le décloisonnement, c'est déjà beau. Mais que le personnel ne s'attende pas à des changements aux chapitres des salaires et des promotions ou à une redéfinition des postes. Changez l'emballage ou l'enseigne, pas le contenu. La démobilisation est garantie!

***Recette no 8:** empilez sans cesse de nouvelles actions de changement

Vous avez demandé aux membres de votre personnel d'être participatifs, innovateurs, de pratiquer le maillage, la qualité totale, l'écoute active, d'être à la fine pointe de l'informatique, d'être toujours plus professionnels. En d'autres mots, vous les avez sans cesse modelés aux besoins changeants de votre entreprise, selon vos intentions successives, selon les modes, au gré des pulsions du moment. C'est sans conséquences, pensez-vous. Vos collaborateurs, eux, vous voient venir. Il y a belle lurette qu'ils prennent vos nouveaux messages comme autant de lubies qui passeront comme les autres.

***Recette no 9:** publiez des bulletins de victoire à l'intérieur

Offrez-vous la cerise sur le sundae : publiez des bulletins de victoire auprès de vos employés, sans vérifiez la perception réelle qu'ils en ont. Et mieux, ne faites pas appel à tous ces responsables de comités d'amélioration de la qualité, d'animateurs de groupes de travail qui auraient pu faire état des résultats réels de votre démarche et des changements opérés au sein de votre entreprise.

*** Recette no 10 :** glorifiez-vous à l'extérieur des heureux changements de votre entreprise

Il ne vous reste plus qu'à pavoiser! Faites des discours sur ces changements réalisés « pour le bien de l'entreprise », parler aux médias en affirmant que votre organisation vit une véritable révolution des comportements. Voilà la meilleure recette pour provoquer la schizophrénie: un écart trop grand entre l'image créée et la réalité perçue.

Après la rigolade et la dérision, les auteurs de cet article nous laisse sur cette note : les hommes et les femmes d'une entreprise sont sa véritable richesse. Si on investit en eux, cela vaut la peine de les écouter et de faire des études sérieuses préalables à tout changement pour éviter désillusion et amertume... et désastre. Le changement d'un système humain ne peut s'accomoder d'amateurisme.

23. CONTROL IN AN AGE OF EMPOWERMENT
par: Robert Simons

Un problème qui se pose aux gestionnaires dans les années 1990, est l'exercice d'un contrôle adéquat dans les organisations qui exigent de la souplesse, de l'innovation et de la créativité. Les entreprises compétitives dont les clients sont exigeants et bien informés, doivent compter sur l'initiative de leurs employés pour rechercher des occasions et répondre aux besoins de la clientèle. Toutefois, cette recherche d'occasions peut exposer l'entreprise à des risques excessifs ou inviter des comportements qui peuvent nuire gravement à l'intégrité d'une entreprise.

Comment les cadres supérieurs peuvent-ils protéger leur entreprise d'une absence de contrôle lorsque les employés sont encouragés à redéfinir la façon dont ils accomplissent leurs tâches? Une solution consiste à examiner les principes élémentaires du contrôle élaborés pour les machines bureaucratiques des années 1950 et 1960. Au cours de cette période, les gestionnaires dictaient aux employés la façon d'accomplir leur travail et les surveillaient constamment. Mais dans des organisations qui exploitent des marchés dynamiques et très compétitifs, les gestionnaires ne peuvent consacrer tout leur temps à veiller à ce que chacun remplisse la tâche que l'on attend de lui. Il n'est pas non plus réaliste de croire que les gestionnaires peuvent contrôler simplement en embauchant les personnes compétentes, en leur présentant des incitatifs et en espérant que tout aille pour le mieux. De nos jours, les gestionnaires doivent permettre aux employés d'apporter des améliorations au processus et de trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins des clients mais d'une façon contrôlée.

Heureusement, on dispose d'outils permettant de résoudre le conflit entre la créativité et le contrôle : les systèmes de croyances communiquent les valeurs essentielles et encouragent tous les participants à travailler à la réalisation des objectifs de l'organisation. Les systèmes de limites établissent les règles et cernent les difficultés. Les systèmes de contrôle du diagnostic permettent aux gestionnaires de veiller à ce que les employés réalisent les objectifs d'une façon efficace et efficiente. Enfin, les systèmes de contrôle interactifs permettent aux cadres supérieurs de se concentrer sur les incertitudes stratégiques.

III. LE LEADERSHIP DANS UN MILIEU DE TRAVAIL D'ÉQUIPES

SELF-DIRECTED WORK TEAMS: THE TRANSFORMATIONAL PROCESS	
<i>Nancy Defalco Bailey</i>	24
HOW TO LEAD WORK TEAMS: FACILITATION SKILLS	
<i>Fran Rees</i>	25
HOW TO FACILITATE ASTD	26
APPRAISING TEAMWORK AND TEAM MEMBERS	
<i>Glenn M. Parker</i>	27
THE DISCIPLINE OF TEAMS	
<i>Jon R. Katzenback and Douglas K. Smith</i>	28
RETHINKING THE RUSH TO TEAM UP	
<i>Ron Zemke</i>	29
BUILDING A SELF-DIRECTED WORK TEAM	
<i>Richard S. Wellins</i>	30
LEARNING AS A TEAM EVENT	
<i>Glenn M. Parker</i>	31
GROUND RULES FOR GROUPS	
<i>Roger Schwarz</i>	32

24. **SELF-DIRECTED WORK TEAMS: THE TRANSFORMATIONAL PROCESS** par: *Nancy Defalco Bailey*

L'un des buts de ce projet de recherche en gestion consistait à déterminer les facteurs critiques du succès de la formation d'équipes de travail autogérées (ETAG), par une étude de la documentation à ce sujet.

Le projet débute par une définition de l'équipe de travail autogérée : selon Katzenbach & Smith (1992), une équipe désigne «un petit groupe de gens qui possèdent des compétences complémentaires et qui s'engagent à poursuivre une approche, un but et des objectifs de rendement communs à l'égard desquels ils se tiennent mutuellement responsables».

On traite ensuite des facteurs que l'organisation doit prendre en considération en vue de responsabiliser les équipes :

- . La culture organisationnelle doit être propice à la mise sur pied d'équipes. «Fait-on confiance aux employés et leur demande-t-on leurs points de vue? Les gens sont-ils libres d'innover? Se montre-t-on fondamentalement respectueux des contributions de chacun? Les relations entre la direction et les travailleurs sont-elles bonnes?»
- . Ce changement fondamental nécessite un énorme engagement de temps et de ressources en formation, de même qu'un important changement au niveau des attitudes et des styles de gestion (Sprague, 1992) (Stokes fils, 1994). La transition vers des équipes autogérées entièrement opérationnelles pourrait nécessiter jusqu'à cinq ans (Caudron, févr. 1994).
- . La direction doit être disposée à investir dans la formation de ses employés pour assurer le succès des ETAG et à faire preuve de la patience voulue pour surmonter ces difficultés et d'autres problèmes qui découleront inévitablement du développement des équipes.
- . Les équipes devraient avoir l'occasion de se réunir régulièrement pour donner et recevoir de la rétroaction sous la direction et la protection d'un facilitateur compétent.

L'auteur décrit les facteurs critiques suivants pour la mise en œuvre d'ETAG efficaces :

1. Prendre vis-à-vis du processus un engagement ferme, à long terme, que les employés jugent authentique.
2. Confier à l'équipe la responsabilité totale d'un secteur d'activité identifiable.
3. Brosser un tableau clair des responsabilités futures des équipes, de la façon dont l'organisation entend préparer et appuyer les équipes pendant la période de transfert des responsabilités; fixer des buts précis et réalistes à atteindre; et établir les valeurs organisationnelles que les équipes doivent soutenir en poursuivant ces buts.
4. Préparer les superviseurs et les gestionnaires aux nouveaux rôles de direction qu'ils assumeront comme instructeurs, facilitateurs, négociateurs et agents de liaison interministériels.
5. Faire participer les membres de tous les niveaux de l'organisation au processus de conception et de mise en œuvre.
6. Assurer en temps opportun la formation des employés qui assument de nouveaux rôles au sein d'une équipe et qui doivent acquérir de nouvelles compétences pour exercer de nouvelles fonctions.

- 7. Établir un système de rémunération qui favorise le travail d'équipe.**
- 8. Assurer un environnement propice à un dialogue honnête et ouvert entre la direction et les employés.**

25. HOW TO LEAD WORK TEAMS: FACILITATION SKILLS

par: *Fran Rees*

Avec la grande place faite au travail d'équipe, les employés sont appelés à accomplir des tâches inédites et les cadres doivent rechercher de nouveaux modes de gestion. Ce texte décrit le nouveau style de leadership et les qualités requises à l'avenant. Le dirigeant « participatif » doit savoir mobiliser les autres, réunir des consensus et s'assurer l'engagement de ses collaborateurs. Il doit être un animateur capable d'aider les autres à résoudre leurs problèmes et à prendre des décisions. Savoir « animer » diffère de l'exercice traditionnel de la gestion. Il ne s'agit pas tant de déléguer des pouvoirs ou de déployer une surveillance que de savoir « comment mettre les processus de groupe à contribution pour maximiser la participation, la productivité et la satisfaction sur les lieux de travail ». Animation est synonyme d'encadrement.

Les chapitres traitent tour à tour du passage de la fonction de surveillance à celle d'encadrement, de l'entretien comme moyen de dialogue, de l'animation des réunions d'équipe, des techniques susceptibles d'encourager la participation et de celles qui sont propres à orienter les processus de groupe.

Ce guide s'avère très pratique et se lit avec un plaisir évident.

26. HOW TO FACILITATE
par: *l'ASTD*

L'article débute par le récit d'une entreprise qui essaie de régler un problème d'inventaire à l'aide d'un programme de gestion de la qualité totale. On y décrit de quelle façon les interactions entre les membres de l'équipe se détériorent. Aux pages suivantes se trouvent des tableaux qui présentent les divers rôles joués par les membres d'une équipe et qui expliquent les causes du problème et les mesures à prendre.

Le reste de l'article est consacré au rôle du facilitateur et aux aptitudes qu'il doit démontrer. En d'autres termes, qu'est-ce qu'un facilitateur? Le facilitateur doit faire preuve de neutralité et guider le groupe tout au long du processus, en amenant les chefs d'équipe à participer au programme. L'article donne une liste des tâches qui incombent au facilitateur et une description des aptitudes nécessaires. On présente aussi un outil d'auto-évaluation qui aidera le facilitateur à évaluer son niveau de compétence et à déterminer ses points forts et ses lacunes. En outre, des lignes directrices sur la façon de faciliter la constitution d'équipes efficaces sont énoncées.

Lorsque le facilitateur intervient dans une situation, il passe du rôle d'observateur passif à celui de participant actif ou d'agent de changement. L'article décrit différents genres d'interventions et de situations où le facilitateur devrait intervenir. Un bon facilitateur doit savoir quand intervenir. On présente au lecteur des exemples d'interventions et des directives sur l'opportunité d'une intervention. Les étapes et les phases de croissance du groupe sont décrites, et le niveau d'intervention approprié est proposé.

Pour assurer un bon encadrement, le facilitateur doit avoir un bon sens de l'observation. Un bon observateur doit savoir écouter. L'article contient un tableau qui quantifie les contributions des membres de l'équipe à deux points de vue : la tâche et l'entretien. Une liste de contrôle se révèle être un outil qui aide le facilitateur à prendre note des comportements positifs et négatifs des membres de l'équipe. On fournit au lecteur une liste d'autres points à observer afin d'aider l'équipe à mieux fonctionner.

L'article se termine par la description des différents genres de rétroaction et une liste de méthodes décisionnelles.

27. APPRAISING TEAMWORK AND TEAM MEMBERS
par: *Glenn M. Parker*

Les techniques actuelles d'évaluation du rendement sont inadéquates pour une organisation qui s'appuie sur le travail d'équipe et peuvent même aller à l'encontre du but recherché en encourageant les personnels à se concentrer sur les accomplissements individuels plutôt que sur leur contribution à l'équipe. Ce chapitre propose de modifier les critères du rendement en mettant davantage l'accent sur les comportements qui caractérisent l'équipe : échange d'informations, négociation efficace, stimulation et prise en compte de l'apport des autres. On recommande également que les évaluations du rendement soient faites par les autres membres de l'équipe plutôt que par le supérieur hiérarchique. L'auteur donne une liste exhaustive des styles du joueur d'équipe susceptibles de constituer des critères de mesure du rendement. Ces styles décrivent le comportement du « participant », du « collaborateur », du « communicateur » et du « défieur ».

28. **THE DISCIPLINE OF TEAMS**
par: Jon R. Katzenbach et Douglas K. Smith

Il s'agit d'un excellent article rédigé par les auteurs du livre Wisdom of Teams, qui se penchent sur : ce qui différencie différents niveaux de rendement chez les équipes; le lieu et la méthode de travail les plus favorables au travail d'équipe, les initiatives que peut prendre la haute direction pour améliorer l'efficacité. L'article fait la synthèse de certaines des principales questions soulevées dans le livre, en se concentrant sur les caractéristiques les plus importantes des équipes efficaces.

Étant donné le sens large utilisé pour le mot équipe, les auteurs font la distinction entre l'équipe et les autres formes de groupes de travail. Cette importante distinction s'applique aux résultats relatifs au rendement : le rendement d'un groupe de travail est fonction du travail individuel de chacun des membres du groupe tandis que le rendement d'une équipe est fonction tant des résultats individuels que collectifs. Les auteurs de l'article expliquent ensuite cette distinction en détails en l'appliquant à d'autres domaines comme le leadership, la responsabilisation, l'objectif et le processus. Par exemple, les groupes de travail ont besoin d'un chef solide et déterminé, fonctionnent en s'appuyant sur la responsabilisation individuelle, et sont évalués en fonction des produits du travail individuel, leur efficacité étant mesurée indirectement par leur influence sur les autres, et les responsabilités des tâches étant assumées par les membres du groupe. Par opposition, les membres d'une équipe partagent le leadership, fonctionnent selon le principe de la responsabilisation individuelle et mutuelle, sont évalués en fonction des produits du travail collectif, le rendement étant mesuré directement par l'évaluation des produits du travail collectif et le travail véritable étant exécuté ensemble par les membres.

Les auteurs poursuivent en présentant trois types d'équipes : 1) les équipes qui formulent des recommandations, habituellement avec des dates d'achèvement déterminées à l'avance; 2) les équipes qui accomplissent des tâches se rapportant habituellement à des activités régulières, et les équipes qui dirigent des activités. On offre plusieurs méthodes utiles de constitution d'équipes, notamment : déterminer le caractère urgent, demander des normes de rendement ainsi qu'une orientation; choisir des membres pour leurs compétences et leur potentiel à cet égard et non pour leur personnalité; porter particulièrement attention aux premières réunions et aux premières mesures prises; établir certaines règles de comportement claires; définir et réaliser quelques tâches et buts axés sur le rendement immédiat; intéresser le groupe régulièrement en lui transmettant des faits nouveaux et des renseignements; passer beaucoup de temps ensemble, et exploiter l'utilité des commentaires positifs, de la reconnaissance et de la gratification.

On place beaucoup d'accent sur la réalisation d'un bon rendement grâce à un objectif clair et des buts précis. Parmi les autres critères de réussite s'appliquant aux équipes, on compte le nombre optimal de membres et la bonne combinaison de compétences. Enfin, de façon peut-être étonnante, les auteurs soutiennent que la sélection des membres de l'équipe devrait s'appuyer autant sur le potentiel des membres que sur leurs compétences manifestes.

Ce que les organisations doivent déterminer en priorité, c'est si une équipe doit être constituée ou si un groupe de travail conviendrait mieux à leurs besoins. En dépit de la plus grande efficacité promise par les équipes, le retour aux équipes présente aussi un risque élevé, particulièrement si c'est de la frime. À moins que la haute direction ne soit prête à déléguer du pouvoir aux équipes et à leur fournir le soutien dont elles ont besoin, le concept de l'équipe perd de son efficacité.

Les auteurs concluent ainsi : «Les équipes deviendront la principale unité de rendement dans les organisations à haut rendement. Mais cela ne signifie pas que les équipes élimineront l'avancement personnel ou la hiérarchie et l'organisation conventionnelles».

29. **RETHINKING THE RUSH TO TEAM UP**
par: Ron Zemke

En s'appuyant sur la théorie de la gestion et des initiatives dans le monde des affaires, Zemke explore la valeur des équipes autonomes dans le milieu du travail. Citant un expert-conseil en gestion, il fait observer que pour bon nombre d'entre eux, la logique qui prévaut pour l'organisation en équipes des travailleurs demeure convaincante : «... il est rare qu'une seule personne possède assez de connaissances ou d'expérience pour comprendre le déroulement complet d'un processus. Par conséquent, les gains les plus importants sur le plan de la qualité et de la productivité sont souvent le produit des équipes». [Traduction] En dépit de ce raisonnement, plusieurs entreprises ayant adopté le concept de l'équipe signalent des résultats décevants. Ces piètres résultats ont à leur tour créé un sentiment de désillusion parmi les gens d'affaires au sujet de la valeur réelle des équipes dans le milieu de travail. Pour Zemke, cette désillusion est fondée sur des attentes déraisonnables face aux avantages du concept de l'équipe. Pour obtenir un tableau plus réaliste de ce que l'on peut attendre des équipes, il explore trois questions, notamment : qu'est-ce qu'une équipe exactement? La constitution d'une équipe est-elle toujours la meilleure façon de procéder? Si nous allons avoir recours aux équipes, quelle est la façon la plus efficace de les exploiter?

Une équipe désigne «... un petit nombre de personnes avec des compétences complémentaires qui partagent le même engagement vis-à-vis d'un but commun, d'objectifs et d'une méthode de travail à l'égard desquels ils se tiennent mutuellement responsables. Les vraies équipes sont l'unité de base du rendement». [Traduction] Les équipes ont l'un des trois objectifs suivants : formuler des recommandations (équipes qui étudient et recommandent des solutions à des problèmes de rendement organisationnel précis); accomplir des activités (équipes chargées des opérations courantes dans des domaines comme la fabrication, la vente ou le service?); diriger (équipes chargées de la gestion et de l'administration de l'ensemble d'une entreprise ou d'une grande division). Zemke signale que toutes les équipes, peu importe leur but, comportent certains avantages sur le plan de la motivation et des économies. Par ailleurs, l'effet à long terme des équipes sur la qualité et la productivité n'est pas encore clair. Il termine son article par cette mise en garde : «les équipes ne représentent pas la réponse à tous les problèmes de toutes les entreprises. Par exemple, les organisations devraient s'attendre à ce que les équipes ne remplacent que les fonctions de gestion les plus rudimentaires parce que les études ont démontré que «les équipes dans les domaines de la gestion et de l'administration sont en général moins efficaces que les équipes sur les planchers d'usines ou dans les services de relations directes avec les clients». [Traduction] En outre, il ne faudrait pas compter sur les équipes pour accomplir des miracles de créativité et d'innovation. Finalement, pour être efficaces, les équipes ont besoin d'une formation considérable.

30. **BUILDING A SELF-DIRECTED WORK TEAM**
par: *Richard S. Wellins*

L'évolution des conditions économiques et les attentes de la main-d'œuvre ont amené les organisations à grouper les membres de leur personnel en unités plus souples, autonomes et ayant plus de pouvoir comme les équipes de travail autonomes (ÉTA). Les ÉTA sont des structures officielles et permanentes qui permettent aux employés de coordonner leurs propres responsabilités : travail d'ordonnancement et de planification, prise de décisions relatives à la production et résolution de problèmes.

Wellins décrit cinq questions qui se posent aux organisations qui mettent sur pied des équipes autonomes : concevoir des équipes qui vont réussir, choisir les membres de l'équipe, former les équipes pour l'obtention de bons résultats, effectuer les transitions relatives au leadership et récompenser le rendement de l'équipe. Les transitions vers les ÉTA exigent beaucoup de formation; les organisations qui ont recours à ce concept ont découvert que pour réussir ce type de transition, les membres et les chefs d'équipe devraient passer au moins 20 % de leur première année en formation. Cette formation porte sur les aptitudes professionnelles, les aptitudes sur le plan des rapports avec les autres et les aptitudes à résoudre les problèmes. La transition signifie aussi des changements importants pour les gestionnaires et les superviseurs dont bon nombre des responsabilités sont assumées par les ÉTA.

Les ÉTA sont présentées comme une stratégie d'habilitation pour les travailleurs et un moyen pour les organisations de réduire leurs frais de main-d'œuvre tout en améliorant la productivité.

31. **LEARNING AS A TEAM EVENT**
par: *Glenn M. Parker*

La possibilité d'apprendre constitue un réel avantage de l'appartenance à une équipe. En effet, à l'aube du XXI^e siècle, les survivants dans le monde du travail seront des personnes qui allieront vastes compétences techniques et excellentes capacités de solution de problèmes et beaucoup d'entregent..

Apprendre en équipe exige beaucoup d'entregent et la capacité de travailler à l'aise avec un groupe divers de collègues. Les possibilités d'apprendre au sein d'une équipe sont illimitées car l'équipe rassemble des gens de disciplines, de compétences et de fonctions différentes, sans parler de leurs antécédents et de leur style de penser différents. Unir ces gens dans une équipe transfonctionnelle multiplie les possibilités d'apprentissage génératif, c'est-à-dire de créer des idées entièrement nouvelles.

Il n'existe ni cours, ni manuel pour nous dire comment créer la communauté d'apprentissage en équipe. Il faut plutôt créer le milieu favorable à l'apprentissage, soit une culture qui favorise l'exploration, la prise de risque et l'ouverture aux idées nouvelles. Le travail en équipe ne vient pas naturellement, c'est un comportement acquis. Il faut enseigner aux gens comment devenir de *bons* équipiers. Les équipiers doivent acquérir la capacité d'apprécier et d'exploiter les différences qui définissent l'équipe transfonctionnelle. Il faut définir les objectifs et le plan d'action et établir clairement le rôle de chacun. L'équipe doit comprendre qu'il y aura en son sein des différences d'opinion et qu'il faut même les favoriser, et apprendre à les résoudre efficacement.

Il importe que les équipiers et le chef sachent quels sont les points forts et les faiblesses de chacun des types de participation à une équipe [contributeur; collaborateur; communicateur; provocateur], connaissent leurs propres points forts et faiblesses, sachent comment devenir un meilleur équipier et bien travailler avec des équipiers ayant un style différent du leur.

On ne peut compter que les gens auront les qualités requises lorsqu'ils se mettront à travailler en équipe. Les organisations qui veulent vraiment implanter le travail en équipes transfonctionnelles chez elles offriront des ateliers de formation aux chefs des équipes et aux équipiers.

32. **GROUND RULES FOR GROUPS**
par: *Roger Schwarz*

Les groupes peuvent être plus efficaces s'ils déterminent certaines règles de base et les observent. Voici quelques règles idéales pour les groupes dont chaque membre doit appuyer une décision pour que cette dernière soit mise en œuvre de façon efficace : 1. Mettre à l'essai les hypothèses et les inférences. 2. Partager tous les renseignements pertinents. 3. Se concentrer sur les intérêts et non les positions. 4. Être précis, utiliser des exemples. 5. S'entendre sur la signification des mots importants. 6. Expliquer les raisons qui soutiennent les affirmations, les questions et les actes. 7. Affirmer ouvertement son désaccord avec les membres du groupe. 8. Lancer des affirmations; inviter les questions et les commentaires. 9. Concevoir conjointement des mécanismes permettant d'explorer les positions opposées et des solutions. 10. Discuter des questions «indiscutables». Pour que les règles de base soient utiles, chaque membre du groupe doit les comprendre, s'entendre sur leur signification et s'engager à les utiliser. Les membres du groupe devraient accepter les règles uniquement après les avoir soigneusement étudiées.