



Centre canadien de lutte  
contre les toxicomanies  
Canadian Centre  
on Substance Abuse

Collaboration. Connaissance. Changement.  
Partnership. Knowledge. Change.

www.cclt.ca • www.ccsa.ca

# Manuel d'Approche systémique

## Leadership pour une approche systémique

Octobre 2013

### ***À qui s'adresse le présent dossier?***

- Aux leaders et décideurs œuvrant dans le domaine de la toxicomanie et d'autres domaines connexes, comme les directeurs régionaux et les gestionnaires de programme.
- Aux personnes à tous les niveaux du système ou des organisations qui jouent un rôle de leader dans l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité et de la diversité des services et soutiens en matière de toxicomanie au Canada.

### ***Pourquoi le leadership est-il important pour l'Approche systémique?***

- Un leadership efficace est essentiel pour favoriser les changements positifs et l'innovation à tous les niveaux du système.
- Le présent dossier fait partie du Manuel d'Approche systémique, qui sera utile aux intervenants qui se servent du document *Approche systématique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement* pour encadrer l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité et de la gamme des services et soutiens liés à la consommation de substances au Canada.
- Le présent dossier présente les concepts, qualités et approches clés favorisant un leadership efficace, notamment la collaboration, l'intelligence émotionnelle et la communication. Vous y trouverez également des liens et des références vers des outils appuyant le développement du leadership.

# Manuel d'Approche systémique

## Leadership pour une approche systémique

Ce document est publié par le Centre canadien de lutte contre les toxicomanies (CCLT).

Citation proposée : Centre canadien de lutte contre les toxicomanies. Manuel d'Approche systémique : Leadership pour une approche systémique. Ottawa: auteur, 2013.

© Centre canadien de lutte contre les toxicomanies, 2013.

Centre canadien de lutte contre les toxicomanies  
500-75 Albert Street  
Ottawa (Ontario) K1P 5E7  
Tel.: 613-235-4048  
Email: info@ccsa.ca

Ce document a été produit grâce à une contribution financière de Santé Canada. Les opinions exprimées ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

Ce document peut aussi être téléchargé en format PDF à [www.cclt.ca](http://www.cclt.ca).

This document is also available in English under the title:

Systems Approach Workbook: Leadership for a Systems Approach

ISBN 978-1-77178-045-2



# Table des matières

Résumé .....	1
Qu'est-ce que le leadership? .....	1
Pourquoi le leadership est-il important? .....	1
Caractéristiques d'un bon leader .....	1
Leadership pour une approche systémique.....	2
Introduction .....	2
Pourquoi le leadership est-il important? .....	2
Système canadien de traitement de la toxicomanie.....	2
Une approche collaborative pour un contexte complexe .....	3
Leadership mobilisateur .....	4
Engagement .....	5
Styles de leadership .....	6
Caractéristiques personnelles qui améliorent le leadership .....	6
Approches efficaces pour les leaders.....	9
Conclusion .....	13
Références .....	14
Autres ressources .....	15



## Résumé

### *Qu'est-ce que le leadership?*

Traditionnellement, le leadership fait référence à la supériorité hiérarchique et met l'accent sur les contributions individuelles. De nos jours, cette définition évolue pour refléter les modèles partagés ou mobilisateurs fondés sur l'autonomisation et la collaboration et axés sur les connaissances du groupe. Le leadership efficace ne se mesure pas en fonction des réalisations d'une personne, mais plutôt en fonction de sa capacité à engendrer la motivation et l'enthousiasme et à rassembler les compétences et l'énergie de chacun pour favoriser la transformation à grande échelle.

### *Pourquoi le leadership est-il important?*

Le rapport *Approche systémique de la toxicomanie au Canada : Recommandations pour une stratégie nationale sur le traitement* (rapport sur l'Approche systémique) recommande d'apporter des changements systémiques pour améliorer l'accessibilité, la qualité et la variété des services et soutiens en toxicomanie offerts au Canada. Nombre de ces changements reposent sur l'élimination des cloisonnements qui séparent les composantes du système au sein des services de soins de santé et hors de ceux-ci. La transition vers une approche collaborative axée sur le client nécessite un leadership efficace dans l'ensemble du système; il est impossible pour un individu ou un organisme seul d'y parvenir. L'engagement, les relations et la collaboration qui résultent des modèles de leadership partagé contribuent également à la viabilité grâce à l'innovation, aux nouvelles pratiques et aux partenariats.

Le présent dossier aborde les concepts, les idées et les mesures qui soutiennent les pratiques de leadership positif nécessaires à l'amélioration des services et soutiens en toxicomanie offerts au Canada.

### *Caractéristiques d'un bon leader*

Il n'existe pas de style de leadership parfait. Le plus important, c'est de comprendre la complexité et les caractéristiques du contexte, et de réagir en conséquence. Généralement, les styles de leadership ancrés dans des approches coercitives (qui exigent la conformité) ou de type « chef de file » (dont les critères de rendement sont élevés) ne s'adaptent pas bien aux situations plus complexes. Le leadership mobilisateur permet la souplesse et la collaboration requises dans un environnement complexe comme les systèmes de traitement de la toxicomanie. Il est également une composante importante de l'effet collectif, une approche grâce à laquelle les leaders de divers secteurs travaillent de concert pour s'attaquer à un problème social (Kania et Kramer, 2011).

Voici les compétences et les approches qui appuient le leadership mobilisateur :

- appliquer une gestion du changement fondée sur des données probantes;
- adopter une approche fondée sur les forces;
- assurer une communication claire et efficace;
- solliciter la rétroaction et y répondre (être souple et s'adapter aux nouvelles idées);
- appliquer l'intelligence émotionnelle et l'analyse positive;
- promouvoir la collaboration et partager les fonctions de leader;
- comprendre la résistance et travailler avec elle.



# Leadership pour une approche systémique

*Le leadership ne signifie pas influencer les autres à faire quelque chose qu'ils ne veulent pas, mais plutôt soutenir une culture qui les motive et les encourage à faire ce qui est nécessaire pour le bien de tous. (Arthur F. Carmazzi, 2007)*

## Introduction

### Pourquoi le leadership est-il important?

Le présent dossier, qui fait partie du [Manuel d'Approche systémique](#), offre un aperçu des concepts, des qualités et des approches qui contribuent à l'encadrement et à la mise en œuvre de transformations et d'améliorations systémiques au sein des services de toxicomanie et des services connexes.

Traditionnellement, on associe les bons leaders à des hommes et à des femmes remarquables qui ont mis en œuvre des changements et des améliorations d'une grande importance dans des domaines tels que la politique, l'art militaire, les sciences, la théologie et les arts. Ces leaders sont considérés comme des personnes novatrices et visionnaires qui ont inspiré des changements marquants et ont laissé un héritage positif et durable à la société. Dans ce contexte, nous nous imaginons que le véritable leadership est seulement la responsabilité d'individus héroïques.

La conception actuelle du leadership a évolué à partir de ce modèle, passant du point de vue individuel au point de vue collectif. Les leaders d'aujourd'hui doivent également montrer leur capacité à inspirer une vision commune, à élaborer des principes directeurs et à véhiculer des valeurs qui favorisent la participation et la motivation. Ils doivent créer un climat de confiance, particulièrement lors des périodes de changements. Dans nos systèmes actuels complexes de services à la personne, le leadership n'est plus axé sur le pouvoir d'un individu, mais sur l'autonomisation de chacun dans un projet, un organisme ou un système<sup>1</sup>.

#### Concepts directeurs de l'Approche systémique

- Il n'y a pas de mauvais point d'accès
- Disponibilité et admissibilité
- Appariement
- Choix et admissibilité
- Souplesse
- Capacité de réaction
- Collaboration
- Coordination

### Système canadien de traitement de la toxicomanie

À l'heure actuelle, le système canadien de services et de soutiens en matière de toxicomanie est fragmenté. C'est pourquoi l'objectif du rapport sur l'Approche systémique était de déterminer comment améliorer l'accessibilité, la qualité et la diversité des services et soutiens en toxicomanie au Canada. Ce rapport recommande une réponse systémique transparente visant à renforcer les capacités de l'ensemble des services et des soutiens. Pour ce faire, des changements seront nécessaires à tous les niveaux — de la prestation de services de première ligne aux structures de financement du gouvernement en passant par la population. Il faudra également établir des partenariats avec différents organismes communautaires et organismes œuvrant dans les domaines des soins de courte durée, des soins primaires, de la santé mentale, de l'application de la loi et du logement.

<sup>1</sup> Le document [Compétences pour les intervenants canadiens en toxicomanie](#) du CCLAT présente des outils utiles pour cibler, développer et reconnaître les compétences des leaders en toxicomanie et de domaines connexes.



L'effet collectif est un processus structuré dans le cadre duquel des intervenants clés de divers secteurs travaillent de concert pour s'attaquer à un problème social (Kania et Kramer, 2011). Cette approche reconnaît que pour avoir une incidence sur un système complexe, des changements coordonnés sont nécessaires dans l'ensemble de celui-ci. La collaboration entre divers secteurs et territoires de compétences nécessite un leadership efficace, mais un individu ou un organisme ne peut diriger seul. Pour transformer le système de traitement du Canada, une approche de leadership collaboratif est requise.

## Une approche collaborative pour un contexte complexe

*Les gens sont au cœur de tout ce qui compte. Sans eux, nous n'aurions pas besoin de leaders.*  
(Max Depree, 1990)

La plupart des gens peuvent expliquer l'influence qu'un leadership fort a eu sur la réussite d'un projet sur lequel ils ont travaillé ou, à l'inverse, l'influence qu'a eu un leadership inefficace sur l'échec d'un projet. De nombreux facteurs permettent de déterminer le succès ou l'échec du leadership, notamment le contexte<sup>2</sup>, la complexité<sup>3</sup>, les caractéristiques de l'équipe<sup>4</sup> et la communication.

L'une des principales considérations d'ordre contextuel influençant le travail d'un leader est la complexité du projet, du problème ou du changement qu'il doit affronter. Les leaders qui sont inclusifs, qui encouragent la participation et qui partagent les responsabilités sont plus susceptibles de prendre conscience rapidement des défis, des obstacles et des occasions qui se présentent dans des environnements complexes et d'y réagir. La toxicomanie et les problèmes qui y sont liés, comme les problèmes de santé mentale, sont fondamentalement complexes, comprennent beaucoup d'éléments qui interagissent dans un contexte dynamique et ont souvent des résultats imprévisibles.

Pour réussir la transition d'un système constitué de services individuels vers un système composé d'un continuum complet de services, les leaders doivent sortir des cadres de gestion hiérarchiques et créer des structures globales, transparentes et interreliées. Cette transition les oblige à faire preuve de tact, de diplomatie et d'influence pour mettre en place un environnement propice où des changements peuvent être apportés, et la qualité du service, améliorée.

La participation de la haute direction ou des cadres supérieurs est également cruciale. Les ressources et la viabilité des initiatives de changement sont plus efficaces lorsqu'elles sont appuyées par la haute direction. Toutefois, les bons leaders permettent l'engagement et évitent les processus hiérarchiques pour favoriser la collaboration et le principe des soins axés sur le client. Idéalement, le système de services fonctionnera grâce à des partenariats interactifs qui placeront le client au cœur des activités<sup>5</sup>. Cette approche offrira la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins changeants des individus, des familles, des collectivités et des régions, tout en mettant

<sup>2</sup> Le Manuel d'Approche systémique comprend un gabarit pour l'analyse contextuelle dans sa section [Outils et gabarits](#).

<sup>3</sup> La complexité d'un système dépend du niveau de cohérence et de certitude entre la cause et l'effet. Toutefois, dans le cas des systèmes complexes, la nature changeante des relations entre les diverses composantes entraîne différents points de vue et un fort degré d'incertitude quant aux effets d'une action donnée. Le dossier [Pensée systémique et complexité des systèmes en toxicomanie](#) du Manuel d'Approche systémique traite de la complexité plus en détail, notamment de ses répercussions sur le changement, la mise en œuvre de projets et le leadership.

<sup>4</sup> Le dossier [Travail d'équipe](#) du Manuel d'Approche systémique explore les modèles et les stratégies aidant à travailler en équipe.

<sup>5</sup> Pour en savoir plus sur la façon de mettre en œuvre une orientation axée sur le client, consultez, entre autres, le document [Compétences pour les intervenants canadiens en toxicomanie](#) du CCLAT.



l'accent sur la qualité<sup>6</sup>. Pour obtenir un continuum de services dynamique, les personnes et les organismes doivent passer d'une orientation individualiste à une orientation axée sur le partage des responsabilités. Une approche systémique définit comment « nous », en tant que membres d'un système plus vaste, pouvons fonctionner de façon interdépendante par la collaboration, la coopération et l'engagement pour répondre aux besoins des clients.

### **Leadership mobilisateur**

Les leaders mobilisateurs se concentrent sur la sagesse d'un groupe plutôt que sur les individus. Ce faisant, ils permettent aux membres du groupe de transmettre leurs connaissances. Le fait de donner la possibilité et le temps de travailler en équipe va souvent à l'encontre de la pratique commune visant à resserrer les échéanciers et à simplifier les processus lors du travail sous pression (Raelin, 2002). Toutefois, la reconnaissance et la promotion des compétences et des aptitudes d'autrui augmentent la capacité à accomplir le travail à venir et contribuent à clarifier les rôles de chacun.

Souvent, dans le cadre d'un leadership partagé, la mise en œuvre d'une nouvelle initiative forcera plusieurs organismes à s'entendre sur une nouvelle marche à suivre ou un changement de pratiques. Prenons par exemple le cas d'un processus commun d'admission visant à aiguiller les clients vers des services de toxicomanie, de santé mentale, de soins primaires et de logement. Lorsque la plupart des membres du groupe sont touchés de quelque façon que ce soit par les changements proposés, leur rétroaction et leur participation active sont essentielles. Cette exigence s'applique à tous les membres participants, y compris ceux qui ne font pas partie de l'organisme, voire du système de santé.

Le **modèle à niveaux** présenté dans le Manuel d'Approche systémique montre la portée des partenaires, ce que les personnes qui dirigent le changement voudront prendre en considération lorsqu'elles travaillent à l'échelle du système. Citons notamment les gens qui ont une expérience pertinente<sup>7</sup>, les fournisseurs de services de première ligne, les chercheurs, les personnes chargées de l'élaboration de politiques et les partenaires (organismes communautaires et organismes de logement, de soins de santé primaires, de santé mentale et de droit pénal).

Une fois ces participants et partenaires ciblés, il est important de les faire participer d'une façon qui tient compte de leurs connaissances et de leur expérience et qui les met en application afin d'améliorer le système. Dans certains cas, le leadership collaboratif entre les participants est la meilleure option, dépendamment de la diversité de la question étudiée. Par exemple, la gestion du logement pour les clients aux prises avec des problèmes de toxicomanie ou de santé mentale est un enjeu multidimensionnel touchant de nombreux fournisseurs, y compris les municipalités. C'est pourquoi le secteur de la santé ne devrait pas diriger seul les discussions et les processus de planification.

Les leaders qui utilisent une approche de leadership partagé apprécient également la nature interdépendante des organismes et des structures, et en tirent parti. Dans leur article *Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host*, Wheatley et Frieze (2010) encouragent l'abandon de l'idée des « leaders héroïques » et l'adoption du concept de « leaders hôtes ». Ils expliquent que les leaders qui sollicitent la participation d'autrui aiguisent leur curiosité et créent un milieu où il est possible de s'interroger sur ce qui est important pour le développement du système, par exemple :

---

<sup>6</sup> Le dossier sur **l'amélioration de la qualité** du Manuel d'Approche systémique explore le développement et les progrès des approches d'amélioration de la qualité dans le domaine de la toxicomanie et les autres domaines de la santé.

<sup>7</sup> Le dossier **Valoriser les gens qui ont une expérience pertinente** du Manuel d'Approche systémique peut être utilisé pour intégrer les gens qui ont une expérience pertinente à la transformation, à la planification, à la mise en place et à l'évaluation du système.



- Qui fait partie de cet organisme ou de cette collectivité?
- Quels conseils, compétences, connaissances et capacités ces personnes ont-elles à offrir?
- Qu'ont-elles à nous apprendre?

### Étude de cas : Community Mobilization Prince Albert

Community Mobilization Prince Albert (CMPA) est un excellent exemple de leadership collaboratif. Ce partenariat rassemble des intervenants clés, entre autres dans les domaines de l'éducation, des soins de santé, de la toxicomanie, de la santé mentale, des services sociaux, des Premières nations, du maintien de l'ordre et des organismes communautaires, qui collaborent pour réduire la criminalité et la victimisation. Ce modèle de partenariat comprend un quartier général où les travailleurs de première ligne se rencontrent pour discuter et prendre des mesures immédiates et intégrées concernant des personnes ou des familles dont la situation pose de multiples risques élevés, ainsi qu'un « centre des responsabilités » où les représentants de différents organismes se penchent sur les objectifs à long terme, la recherche et l'amélioration du système. Les leaders de chacun des organismes et services participants sont prêts à affecter des ressources et à accepter la responsabilité pour s'attaquer aux problèmes soulevés par le personnel de première ligne et la collectivité.

Adapté d'un modèle appliqué à Glasgow, en Écosse, ce partenariat est reconnu à l'échelle internationale et s'étend notamment à des projets en Saskatchewan, en Alberta, en Ontario et aux États-Unis.

Pour en savoir plus, visitez le site Web de CMPA (<http://www.mobilizepa.ca/>).

## Engagement

Pour opérer un changement, il faut être très motivé et engagé. L'engagement et la motivation sont encore plus forts lorsque les participants sentent que le temps et l'énergie qu'ils investissent sont reconnus, et qu'ils peuvent avoir une réelle influence sur le processus. C'est pourquoi les leaders doivent trouver des moyens de faire participer les autres de façon significative. (La section [Autres ressources](#) présente des liens où vous pourrez en apprendre davantage sur les activités d'engagement.)

Beaucoup d'outils et de méthodes d'engagement ont été élaborés dans les domaines de l'échange des connaissances et de l'éducation. Ces méthodes comprennent le Processus de groupe forum ouvert, le World Café, l'analyse positive et les cercles d'apprentissage réfléchi. Grâce à ces approches et à ces activités, ainsi qu'à la sollicitation d'une rétroaction et aux discussions honnêtes, les liens et les lacunes actuels peuvent être examinés pour aider à élaborer une analyse fonctionnelle du système. Ces approches peuvent également servir à autre chose qu'à recueillir de l'information. Utilisées à bon escient, elles constituent un excellent moyen d'instaurer un sentiment d'appartenance et un objectif commun par l'engagement significatif et interactif.

D'autres méthodes d'engagement, comme celles issues des stratégies d'amélioration des processus (p. ex., l'approche Lean<sup>8</sup>), nécessitent également que les participants prennent part à un dialogue réfléchi axé sur le client. La cartographie de la chaîne de valeur est particulièrement efficace pour s'assurer que le point de vue de chacun est pris en compte, qu'il s'agisse des clients, des membres de leur famille, de leurs amis, du personnel de première ligne ou des autres organismes (NHS, 2008).

<sup>8</sup> Le dossier sur [l'amélioration de la qualité](#) du Manuel d'Approche systémique offre un aperçu de l'approche Lean et de la cartographie de la chaîne de valeur.





## Styles de leadership

Lorsqu'il est question de cadres ou de modèles de leadership, il est important de tenir compte du type de leadership le mieux adapté à une approche mobilisatrice. En 2000, M. D. Goleman a réalisé une étude qui a fait ressortir six styles de leadership :

1. Coercitif : le leader exige la conformité.
2. Autoritaire : le leader mobilise les gens pour concrétiser une vision.
3. Affectif : le leader établit l'harmonie et crée des liens émotionnels.
4. Démocratique : le leader obtient un consensus par la participation.
5. Chef de file : le leader établit des critères de rendement élevés.
6. Formateur : le leader forme les gens pour l'avenir.

Les résultats de cette étude ont montré que les styles autoritaire, affectif, démocratique et formateur contribuent à créer un milieu de travail positif et favorisent un rendement professionnel sain. À l'inverse, les styles coercitif et chef de file affectent négativement le milieu de travail : le leadership coercitif a tendance à provoquer le ressentiment et la résistance, et le style chef de file instaure le sentiment d'être dépassé par les événements et au bout du rouleau.

Les personnes qui dirigent le changement devraient prendre note de ces styles et garder en tête les approches qui incitent la résistance et la frustration, car cela pourrait les aider à relever le défi auquel elles doivent souvent faire face, à savoir équilibrer les efforts nécessaires à la réalisation des tâches et ceux nécessaires à la création d'un environnement positif. L'étude de M. Goleman a permis de démontrer qu'il n'y a pas un moyen de diriger qui soit mieux que les autres. Toutefois, il existe des caractéristiques communes aux bons leaders. Celles-ci sont décrites en détail ci-dessous.

### **Caractéristiques personnelles qui améliorent le leadership**

**Intelligence émotionnelle** : Le modèle présenté par M. Goleman en 1998 se concentre sur l'intelligence émotionnelle (IE), qu'il décrit comme une vaste gamme de compétences et d'aptitudes qui favorisent le rendement des leaders. Diriger en appliquant l'intelligence émotionnelle, c'est surveiller ses réactions et ses réponses personnelles ainsi que porter attention aux réactions et aux réponses d'autrui. Il faut être patient et s'exercer pour arriver à être attentif à son propre état interne et à modérer son extériorisation de façon appropriée en tant que leader. Toutefois, l'intelligence émotionnelle est une qualité importante qui aide à gérer les réactions personnelles pouvant être provoquées par la passion du domaine, la stigmatisation ou une expérience pertinente.

M. Goleman divise l'IE en quatre principaux domaines :

- Conscience de soi : capacité à comprendre ses émotions et à reconnaître leur incidence, tout en se laissant guider par son intuition lors de la prise de décisions.
- Autogestion : capacité à contrôler ses émotions et impulsions et à s'adapter aux situations changeantes.
- Conscience sociale : capacité à ressentir et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir, tout en tenant compte des réseaux sociaux.
- Gestion des relations : capacité à inspirer, à influencer et à former les autres lors de la gestion de conflit.



**Encouragement :** Selon Kouzes et Posner (2002), une partie du défi associé au leadership réside dans la capacité à « encourager le cœur », c'est-à-dire la capacité à encourager les autres à trouver des moyens de se sentir liés aux objectifs et engagements d'une initiative de changement ainsi qu'à gérer le sentiment de découragement qui se manifeste lorsque le processus ralentit ou ne se passe pas comme prévu. Voici quelques stratégies d'encouragement<sup>9</sup> :

- adopter une approche fondée sur les forces plutôt que de se concentrer sur les points faibles;
- communiquer et célébrer les réussites tout au long du processus;
- tenir compte des considérations individuelles des personnes qui participent au processus et reconnaître la contribution de chacun;
- appuyer les « adopteurs précoces » ou les personnes qui soutiennent déjà le changement, dans le but de susciter l'intérêt et l'enthousiasme et de former un réseau de leadership partagé, ou de donner l'occasion à ces personnes d'endosser le rôle de leaders au sein du système ou de l'organisme, à qui on peut confier des tâches importantes.

Le fait d'encourager la contribution des autres signifie que la réflexion, la pensée divergente et la consultation sont valorisées et mises de l'avant pendant le processus.

**Engagement :** L'engagement est parfois perçu comme la mise en place d'un sentiment d'urgence ou d'obligation à l'égard du changement. En 2002, Kouzes et Posner ont proposé de mettre à l'épreuve le processus ou le statu quo pour favoriser le changement, l'évolution, l'innovation et l'amélioration. Ils ont également insisté sur le fait que tous doivent être engagés pour pouvoir adopter une vision commune qui inspire les participants et correspond à leurs valeurs, à leurs intérêts, à leurs espoirs et à leurs rêves. La participation précoce peut renforcer le sentiment d'engagement et servir de point central pour faire avancer les participants et le processus et diversifier le leadership dans l'organisme. Tout comme pour l'engagement, il est important de tenir compte des considérations individuelles de chacun.

Par exemple, la simplification d'un processus d'admission et d'évaluation afin de faciliter l'accès offre beaucoup d'avantages qui seront plus importants pour certaines personnes et qui pourront être mis de l'avant en conséquence.

- Le personnel de première ligne pourrait se sentir plus engagé à l'égard de l'objectif visant à améliorer sa capacité à déterminer les besoins des clients et à y répondre.
- Les administrateurs pourraient être plus fortement influencés par l'accélération des processus et la réduction de la paperasse associés à la simplification du système.

**Curiosité :** Le maintien d'une mentalité curieuse est essentiel pour favoriser une culture de collaboration à toutes les étapes d'une initiative. L'élaboration de questions essentielles à appliquer à toutes les étapes du changement systémique peut favoriser la réflexion, l'exploration et l'évaluation tout au long d'une initiative. Les questions jouent un rôle fondamental dans l'approche de l'« apprentissage par l'action » au leadership, par exemple (Marquardt, 2005). Quinn Patton (2011) cite également une série de questions liée à un cadre d'analyse du changement systémique axées sur la culture de la compréhension des éléments suivants :

- Perspective : Quelles sont les différentes façons dont on peut comprendre cette situation?

---

<sup>9</sup> Ces stratégies et d'autres sont décrites dans les [modules sur la gestion du changement](#) du Manuel d'Approche systémique.



- Frontières : Qui est inclus, qui est exclu et à quel prix?
- Liens réciproques : Quelle est la nature des liens réciproques dans une situation donnée?

Lorsqu'une grande incertitude plane quant à la façon de procéder, aux nombreuses options possibles ou encore à la complexité en jeu, la curiosité permet d'éviter les obstacles comme les priorités établies de façon prématurée, les positions influencées par les préjugés et les idées arrêtées. Par exemple, un leader curieux peut poser des questions plus générales comme « Comment pouvons-nous relier plus de gens à nos services? » plutôt que des questions enracinées dans le maintien du statu quo comme « Comment pouvons-nous simplifier notre processus d'admission téléphonique? ».

**Responsabilité** : Il est primordial de susciter un sentiment de responsabilité partagée chez les membres d'une initiative organisationnelle ou de changement systémique; les leaders doivent toutefois aussi fournir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du changement. Au sein d'un cadre systémique, les leaders doivent impérativement éliminer les obstacles et, au besoin, influencer sur d'autres échelons de leadership ou de gestion pour s'attirer le soutien nécessaire.

- Le modèle CMPA décrit précédemment, par exemple, crée pour divers intervenants l'occasion de partager la responsabilité de préoccupations comme les alcooliques qui vivent dans la rue, qui étaient habituellement pris en charge de façon isolée par les services policiers, de toxicomanie ou d'urgence. En utilisant les ressources partagées du centre de responsabilités pour effectuer des recherches, les leaders de CMPA issus des milieux des services policiers, de la toxicomanie, des urgences et des soins primaires ont été en mesure de générer les données nécessaires pour appuyer des investissements multisectoriels dans le travail de proximité complet et la gestion de cas. Les intervenants doivent reconnaître la valeur du projet afin de partager la responsabilité de l'atteinte des résultats et de communiquer avec le personnel d'une façon qui génère la responsabilité partagée.

**Réactivité** : Foncer à toute vitesse en dépit de préoccupations importantes ou de problèmes dans le système met assurément en péril un processus ou un projet. Les répercussions du changement sont propres aux personnes, à l'organisation et au système dans son ensemble. Être réactif, c'est porter attention aux préoccupations et au point de vue des autres personnes. Les leaders doivent reconnaître que les domaines plus complexes nécessitent des stratégies de gestion expérimentales et exploratoires. Cette reconnaissance suppose également une certaine tolérance à l'échec et une ouverture aux nouvelles idées.

- Par exemple, le gestionnaire qui écoute les commentaires du personnel de première ligne au sujet d'une nouvelle procédure lourde d'admission de clients et collabore avec eux à l'amélioration du processus fait preuve de réactivité. Cette réactivité donne donc lieu à un processus amélioré, plus axé sur la personne et efficient, qui continue de répondre aux exigences en matière de collecte de données.

**Pragmatisme** : Être pragmatique, c'est avoir une attitude philosophique par laquelle on évalue la validité d'une idée en fonction de ses conséquences sur le plan pratique, c.-à-d. qu'on juge l'arbre à ses fruits. Cette attitude donne lieu à une approche particulièrement axée sur le client – les preuves qu'on recherche, ce sont de meilleurs résultats pour le client. Du point de vue du leadership organisationnel, le pragmatisme met l'accent sur l'importance de comprendre le contexte dans lequel le changement se produit<sup>10</sup>, de reconnaître les différents obstacles et points de vue dans ce

---

<sup>10</sup> Le [gabarit pour l'analyse contextuelle](#) du Manuel d'Approche systémique est un outil qui permet de repérer les obstacles et les occasions dans le contexte actuel.



contexte, et de les faire concorder dans une certaine mesure entre eux et avec l'objectif du projet. Le leader pragmatique équilibre idéaux et réalité, et reconnaît que les réalités propres au domaine de la toxicomanie, comme la stigmatisation, les ressources limitées, les réductions budgétaires, et les mandats et priorités changeants, doivent être prises en compte tout au long d'une initiative et faire l'objet d'une certaine surveillance.

- Par exemple, le projet d'offrir des services de traitement de la toxicomanie dans un centre de santé communautaire pourrait devoir comprendre des activités d'éducation et de sensibilisation destinées à d'autres fournisseurs de santé du centre pour veiller à ce que les clients aux prises avec des problèmes de toxicomanie ne soient pas victimes de discrimination.

**Transparence :** Faire preuve de transparence donne de la crédibilité, jette les bases d'une communication claire et honnête, et insuffle de la confiance. Le fait d'être aussi franc que possible au sujet de ce qui se passe dans le milieu de travail aide à éviter les spéculations et la tendance à combler les trous par l'interprétation. La spéculation et les ragots en milieu de travail sont parfois franchement inexacts et contre-productifs, en plus de nuire au bon fonctionnement de l'organisation. Une bonne stratégie de communication qui tient compte des principaux intervenants, de leurs grandes préoccupations et des méthodes les plus efficaces pour répondre à leurs besoins en matière d'information favorise la transparence.

Être transparent, c'est aussi admettre ses erreurs – le concept d'échec doit être recadré comme un élément important du processus de développement et d'apprentissage. La transparence passe par la franchise et la reconnaissance des erreurs commises par les leaders.

## Approches efficaces pour les leaders

*L'homme qui ne fait aucune erreur n'accomplit généralement rien.*

*(William Connor Magee, évêque, 1868)*

Cette section ne donne pas une description exhaustive des approches de leadership, mais présente plutôt un résumé d'approches qui se sont avérées utiles pour des leaders connaissant du succès, particulièrement dans des périodes de changement.

**Analyse positive :** L'analyse positive est une approche systémique du changement qui favorise l'innovation et la créativité – on cible les éléments positifs existants pour les mettre à profit (succès organisationnels, capacités du personnel, vision commune, etc.). Les problèmes ne sont pas ignorés, mais plutôt redéfinis dans ce contexte positif qui constitue un cadre plus invitant et motivant pour le processus de changement (voir Cooperrider et Whitney, 2005). Les leaders positifs reconnaissent l'engagement envers la façon dont les services ont toujours été offerts, et conservent les éléments qui fonctionnent bien. Le fait d'être conscient des expériences passées et de faire preuve de sensibilité quant à celles-ci, aux influences et à la culture au sein d'une organisation est très important lorsque vient le temps de promouvoir le respect des autres.

**Collaboration :** Les collaborations peuvent produire des résultats aussi intéressants qu'inattendus. Il suffit de penser par exemple aux créations originales et uniques de duos, ou aux productions qui réunissent des musiciens et des artistes de divers horizons. Le principe est le même pour l'instauration d'une culture de partage et de rétroaction à des fins de planification. La capacité de partager et de créer des connaissances est essentielle pour opérer le changement dans une organisation et mettre à profit l'intelligence, la créativité et l'innovation de chacun. La collaboration



est également essentielle lorsque vient le temps de s'assurer que les réactions systémiques en matière de toxicomanie répondent aux besoins intersectoriels et interdisciplinaires des clients. Enfin, la collaboration permet à certains éléments du système de mettre à contribution les points forts de chacun, ce qui permet des améliorations tout au long du continuum.

Par exemple, CMPA voit des cas dans lesquels les divers besoins et facteurs de risque d'un client ont été présentés de façon isolée à différents organismes :

- La consommation excessive (peu fréquente) d'alcool d'un jeune se termine par une visite à l'urgence et l'aiguillage vers des services de consultation sur les toxicomanies par l'entremise des services sociaux.
- Selon la famille, ce genre d'événement est rare et il n'y a aucun autre problème.
- Du point de vue de la toxicomanie, le problème semble plutôt être la consommation expérimentale d'alcool liée à des possibilités de développement d'aptitudes relationnelles et parentales.

Par le passé, les choses n'auraient pas été plus loin. Cependant, grâce à la collaboration des organismes et au partage d'information, CMPA apprend que ce jeune s'absente souvent de l'école, adopte un comportement criminel, a déjà été porté disparu et a consommé des substances plus souvent que ce qui avait été déclaré. Lorsque les organismes offrent du soutien à la famille en collaboration, il devient évident qu'il y a d'importants problèmes de violence dans la famille. De nombreux organismes avaient travaillé avec ce jeune, mais aucun n'avait dressé de portrait complet des facteurs de risque, ce qui fait que la source du problème n'avait jamais été mise au jour. Grâce à une approche collaborative, la famille peut demander de l'aide pour l'ensemble des facteurs qui ont mené à la visite à l'urgence.

Cet exemple démontre à quel point il est important de garder en tête que l'objectif n'est pas la création des ressources ou de l'équipe en soi, mais plutôt les occasions que peut engendrer la collaboration entre ces ressources.

**Gestion du changement :** L'adoption d'une approche efficace de gestion du changement passe par l'admission du fait que le changement est un processus qui doit être systématique et stratégique du début à la fin. Il est essentiel de bien gérer le changement pour en garantir l'efficacité et la durabilité. Les [modules sur la gestion du changement du Manuel d'Approche systémique](#) présentent les rôles et les responsabilités des leaders qui évoluent tout au long du processus de gestion du changement.

Voici quelques exemples de rôles et de responsabilités liés au leadership :

- accorder la priorité aux problèmes et aux difficultés;
- élaborer et coordonner la mise en œuvre de plans stratégiques;
- promouvoir le développement des capacités à tous les niveaux;
- coordonner la communication et la collaboration avec les partenaires et la haute direction;
- résoudre les problèmes;
- coordonner l'évaluation;
- donner plus de visibilité à la toxicomanie en tant que priorité sociale et en matière de santé.



**Compréhension de la résistance :** James O'Toole (1996) a dressé une liste de 33 raisons qui poussent à résister au changement, notamment le raisonnement à court terme, les habitudes, le manque de maturité (état de préparation), le cynisme et l'homéostasie. Les leaders positifs respectent la résistance, une réaction normale au changement, plutôt que de la voir comme un problème, tant à l'échelle individuelle qu'organisationnelle. En fait, la résistance peut même être bénéfique :

- la résistance permet souvent de soulever des préoccupations valables et utiles qui peuvent donner lieu à de meilleures solutions, souvent par la mise à contribution des personnes qui soulèvent ces problèmes;
- le respect des différents points de vue et opinions favorise l'exploration et les découvertes, et pourrait même permettre d'améliorer la solution proposée au départ;
- travailler avec ceux qui opposent la résistance la plus forte envoie un message clair quant au style de leadership : le fait de les gagner à votre cause offre une occasion de mettre à profit leurs qualités naturelles de leaders pour créer un réseau étendu de champions.

Un exemple de résistance bénéfique dans le domaine : le lancement d'un nouvel outil de dépistage. Les fournisseurs de première ligne pourraient s'opposer à la mise en place d'un processus de dépistage laborieux qui prend beaucoup de temps, tant pour eux que pour les clients. Des recherches plus approfondies réalisées par l'équipe de projet pourraient mener à la découverte d'un outil plus léger et tout aussi valable, ce qui donnerait lieu à une amélioration de l'efficacité et de l'engagement.

**Rétroaction continue :** Le point de vue du personnel, des partenaires, des collègues et des clients est indispensable à l'évaluation de l'efficacité d'une initiative de changement systémique ou d'amélioration. Plus la rétroaction est immédiate, plus elle sera utile d'un point de vue développemental ainsi que pour orienter les prochaines étapes de la planification, de la mise en œuvre ou de la pérennité de l'initiative. Les leaders peuvent instaurer une culture dans laquelle la rétroaction est la norme en l'intégrant à la planification et à la mise en œuvre. Le fait d'encourager tant la rétroaction positive que négative est un gage de qualité pour le résultat final.

- Les leaders devraient régulièrement prendre le temps de passer en revue les indicateurs issus d'évaluations formelles et informelles, de réfléchir aux mesures qui ont été essayées et d'apporter les corrections qui s'imposent en cours de route. Les données – une fois qu'elles ont été obtenues – constituent aussi un mécanisme de communication utile : le partage de renseignements sur le rendement passé ou actuel du système fournit souvent des preuves à l'appui du changement.
- Les « essais à échec intégré »<sup>11</sup> constituent un exemple de mécanismes d'évaluation et de rétroaction en temps réel faisant partie intégrante du développement et du changement organisationnels. Les projets pilote ou de démonstration peuvent constituer une occasion d'ajuster un nouveau processus et d'évaluer si les résultats sont ceux qui étaient attendus.

Il est important d'accepter la rétroaction et de faire part des mesures qui ont ou non été prises par la suite, tant sur le plan de l'engagement que de la transparence.

---

<sup>11</sup> David Snowden explique que les tests ou essais « à échec intégré » sont des expériences à faible risque et rapides permettant de mettre à l'essai des possibilités ou des idées nouvelles. Ces tests doivent avoir des résultats observables et devraient être planifiés de façon à ce que l'échec soit un résultat acceptable qui permette de tirer des leçons. Voir le blogue de David Snowden sur les [tests à échec intégré \(safe-fail probes\)](#) sur le Cognitive Edge Network.



**Écoute attentive :** Lorsqu'on écoute, il est tout naturel d'appliquer à une conversation donnée un filtre personnel fondé sur notre expérience et nos perceptions. Ce filtre peut influencer la façon dont les conclusions sont formulées en fonction de l'expérience personnelle et subjective. Cependant, le « raisonnement » et les hypothèses tendancieux peuvent poser problème. L'écoute attentive demande d'être présent, de faire preuve d'empathie et d'être conscient de notre propre filtre.

La pratique réflexive est utilisée par les leaders pour avoir une meilleure conscience de soi et réduire les problèmes liés aux préjugés et aux suppositions. Pour acquérir les compétences nécessaires, les leaders doivent :

- analyser de façon critique leurs pensées, leurs sentiments, leurs observations, leurs comportements et leurs actions;
- être conscients de leurs perceptions, suppositions, préjugés et jugements.

Par exemple, une nouvelle division intégrée des dépendances et de la santé mentale est dirigée par une gestionnaire qui a de l'expérience en santé mentale. Si elle adopte une approche réflexive, la gestionnaire réfléchira à la façon dont cette expérience pourrait influencer ses perceptions. Par exemple, elle pourrait étudier la façon dont son expérience de la toxicomanie en tant qu'élément de diagnostic de troubles concomitants pourrait l'entraîner à avoir une perception conservatrice quant à la nécessité de services de toxicomanie autonomes.

**Communication efficace :** La communication est au cœur de tout processus de planification réussi. Qu'il s'agisse de réfléchir à la façon de discuter efficacement avec une personne, de l'interface entre les services, de la tenue de réunions productives ou de l'élaboration d'une stratégie de communication<sup>12</sup>, un leader devrait toujours donner l'exemple en matière de communication. Les partenaires du projet de l'Approche systémique sont issus d'un vaste éventail d'organisations et de programmes qui vont de la santé publique aux services policiers, tous reliés différemment aux services de toxicomanie et dotés de mandats, de philosophies et de points de vue variés, souvent mis en évidence par des styles de communication et un langage distincts. (La section [Autres ressources](#) propose des liens vers des outils qui peuvent être utilisés pour analyser les façons dont les gens communiquent, apprennent et traitent l'information.)

Lorsqu'ils s'occupent d'activités comme des discussions de groupe ou d'équipe, la création de stratégies de communication ou même la préparation d'un sondage, les leaders doivent être conscients des différentes façons de traiter l'information et de communiquer des autres personnes. Les différences existent tant à l'échelle des individus que des secteurs. Par exemple, si les leaders reconnaissent les différences entre les communicateurs introvertis et extravertis dans un groupe de discussion, ils peuvent insister davantage auprès des participants plus introvertis pour obtenir leurs commentaires et faire en sorte que les communicateurs plus ouverts ne soient pas les seuls à contribuer à la discussion. Autre exemple : si des représentants des services policiers siègent à un comité, il se pourrait qu'ils doivent suivre certains protocoles de communication établis pour les communications à l'échelle de l'organisation. Des processus de planification et de consultation plus démocratiques et inclusifs favorisent l'engagement, le travail d'équipe et respectent les différences organisationnelles sur le plan de la communication<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Le Manuel d'Approche systémique comprend des [outils pour l'élaboration d'une stratégie de communication](#), notamment des documents personnalisables.

<sup>13</sup> Le dossier [Travail d'équipe](#) du Manuel d'Approche systémique présente des trucs pour travailler efficacement avec des équipes variées.



Autres éléments à prendre en considération pour l'adaptation du style et du moyen de communiquer selon que la personne :

- voit la situation dans son ensemble ou se concentre plutôt les détails;
- est un adepte de la planification séquentielle ou adopte plutôt une approche spontanée;
- est un participant qui préfère plonger et faire confiance au processus, ou plutôt quelqu'un qui veut savoir quel sera le résultat final et passer à rebours par toutes les étapes de façon méthodique.

## Conclusion

Les entreprises, le gouvernement et les organismes sans but lucratif reconnaissent de plus en plus que le leadership traditionnel, autoritaire et hiérarchique ne favorise pas les changements efficaces et durables. Le changement systémique ou au sein d'un système multisectoriel complexe comme le milieu du traitement de la toxicomanie nécessite divers types de leadership et l'engagement de toutes les organisations mobilisées. Dans ce contexte, le leadership mobilisateur favorise les retombées collectives démontrées, par exemple, dans l'initiative CMPA à Prince Albert. En travaillant avec divers secteurs, les responsables de l'initiative sont parvenus à mettre au point des solutions complètes à des problèmes complexes auxquels les intervenants individuels, comme la police, les services aux jeunes, le milieu de l'éducation et les services de traitement de la toxicomanie n'avaient jusque-là pas pu s'attaquer seuls.

Ce dossier présente une introduction aux concepts, aux idées et aux actions qui font la promotion de pratiques de leadership positives pour l'amélioration des services et du soutien en matière de toxicomanie au Canada. Aucun type de leadership ou d'approche ne convient à toutes les personnes et à tous les contextes; il existe plutôt un ensemble de qualités, d'attitudes et d'actions qui optimisent :

- **l'engagement** : engager l'organisation, les partenaires affiliés et le système dans son ensemble par l'adhésion, la collaboration et le leadership partagé;
- **la compréhension du contexte** : comprendre le contexte actuel et y réfléchir en faisant la promotion de l'analyse positive axée sur les forces et du questionnement stratégique;
- **la vision commune** : établir et nourrir une vision commune solide et favoriser l'adhésion au changement en veillant à ce que les valeurs et les principes directeurs soient incorporés à tous les aspects de l'initiative;
- **la rétroaction significative** : favoriser l'apprentissage et l'amélioration par la pratique réflexive et l'évaluation développementale au long de toutes les étapes d'un projet ou initiative;
- **la communication** : communiquer clairement et efficacement en étant conscient des autres, en évitant les pièges de communication et en assurant la conformité entre les paroles et les gestes.





## Références

- Bushe, G. R. *Clear Leadership: How Outstanding Leaders Make Themselves Understood, Cut Through the Mush, and Help Everyone Get Real at Work*, Palo Alto, Davies-Black Publishing, 2001.
- Carmazzi, A. F. *The Psychology of Leadership (Part I): Understanding the influence of inspirational leaders*, 2007. [Sur Internet : [http://carmazzi.net/the\\_psychology\\_of\\_leadership\\_part1.html](http://carmazzi.net/the_psychology_of_leadership_part1.html).]
- Cooperrider, D.L., et D. Whitney. *A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- Depree, M. *Leadership Is an Art*, New York, Dell Publishing, 1990.
- Goleman, D. *Working with Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books, 1998.
- Goleman, D. *Leadership That Gets Results*, Cambridge, Harvard Business Review, 2000.
- Kania, J., et M. Kramer. « Collective Impact », *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2011. [Sur Internet : [http://www.ssireview.org/articles/entry/collective\\_impact](http://www.ssireview.org/articles/entry/collective_impact).]
- Kouzes, J., et B. Posner. *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002.
- Marquardt, M. J. *Leading with Questions: How Leaders Find the Right Solutions By Knowing What to Ask*, San Francisco, John Wiley & Sons, 2005.
- NHS Institute for Innovation and Improvement. *Quality and Service Improvement Tools: Value Stream Mapping*, London, chez l'auteur, 2008. [Sur Internet : [http://www.institute.nhs.uk/quality\\_and\\_service\\_improvement\\_tools/quality\\_and\\_service\\_improvement\\_tools/process\\_mapping\\_-\\_value\\_stream\\_mapping.html](http://www.institute.nhs.uk/quality_and_service_improvement_tools/quality_and_service_improvement_tools/process_mapping_-_value_stream_mapping.html).]
- O'Toole, J. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, New York, Ballantine Books, 1996.
- Quinn Patton, M. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, New York, Guilford Press, 2011.
- Raelin, J. A. « "I Don't Have Time to Think!" versus the Art of Reflective Practice », *Reflections: The SoL Journal*, vol. 4, n° 1, 2002, p. 66-79.
- Wheatley, M., et D. Frieze. *Leadership in the Age of Complexity: From Hero to Host*, 2010. [Sur Internet : <http://www.margaretwheatley.com/articles/Leadership-in-Age-of-Complexity.pdf>.]



## Autres ressources

Les liens vers des sites externes ne sont fournis qu'à titre indicatif; le Centre canadien de lutte contre les toxicomanies (CCLT) n'approuve ni n'autorise les renseignements qui peuvent y figurer. Le CCLT s'est efforcé de fournir des liens vers des ressources à libre accès, mais est conscient qu'il existe également d'excellentes ressources payantes.

### Gestion du changement

Change Management Learning Centre – tutoriels en ligne : [www.change-management.com/tutorials.htm](http://www.change-management.com/tutorials.htm).

Manuel d'Approche systémique : <http://www.nts-snt.ca/fra/change-management/pages/default.aspx>.

### Communication

Forbes, *10 Communication Secrets of Great Leaders* : <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/04/04/10-communication-secrets-of-great-leaders/>.

Michael Hackman, *Communicating for Leadership Success* : [http://www.executiveforum.com/PDFs/Hackman\\_Synopsis.pdf](http://www.executiveforum.com/PDFs/Hackman_Synopsis.pdf).

Harvard Business Review Insight Center, *Tools for Effective Communication* : <http://hbr.org/special-collections/insight/communication>.

University of Waterloo Centre for Teaching Excellence, *Effective communication: barriers and strategies* : <https://uwaterloo.ca/centre-for-teaching-excellence/teaching-resources/teaching-tips/communicating-students/telling/effective-communication-barriers-and-strategies>.

### Mécanismes d'engagement

*The Art of Powerful Questions* : <http://www.sparc.bc.ca/the-art-of-powerful-questions>.

*The Art of Hosting* : <http://www.artofhosting.org/home/>.

David Wilcox, *The Guide to Effective Participation* : [https://socialchange.healthspaces.ca/sites/socialchange.healthspaces.ca/files/resouces/documents/effective\\_\\_participation\\_guide.pdf](https://socialchange.healthspaces.ca/sites/socialchange.healthspaces.ca/files/resouces/documents/effective__participation_guide.pdf).

Office of Quality Improvement, University of Wisconsin-Madison, *Facilitator Tool Kit* : <http://oqi.wisc.edu/resourcelibrary/uploads/resources/Facilitator%20Tool%20Kit.pdf>.

The World Café : <http://www.theworldcafe.com/>.

### Leadership – compétences et caractéristiques

CCLT, Compétences pour les intervenants canadiens en toxicomanie : Compétences comportementales : <http://www.ccsa.ca/2010%20CCSA%20Documents/ccsa-011802-2010.pdf>.

Appreciative Inquiry Commons – portail : <http://appreciativeinquiry.case.edu/>.

Joseph .A. Raelin. *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003.