

H. Arne Maus  
Dr. Darren Stevens



# Mieux comprendre la pensée

Oubliez la Motivation !  
Concentrez-vous sur un engagement productif

*Une organisation ne peut être meilleure que les personnes qui la composent, et le niveau et la qualité de leur respect mutuel.*

Arne Maus

4e édition

*H. Arne Maus*

# *Mieux comprendre la pensée*

*Oubliez la Motivation !  
Concentrez-vous sur un engagement productif*

Une organisation ne peut être meilleure que les personnes qui la composent, et le niveau et la qualité de leur respect mutuel.

Arne Maus

# REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier Barbara Walther, Jürgen Wulff, Dr. Darren Stevens et le Prof. Dr. David Scheffer, pour leur soutien indéfectible lors de la rédaction de ce livre. Merci à Dr. Darren Stevens qui a écrit ensemble avec Barbara Walther le chapitre 8 et à Christian Schaeffer qui a traduit ce livre avec Barbara Walther et Patrick Stam en français. Merci également à ma rédactrice en chef, Melina Streckert, et aux participants à mes sessions de formation pour leurs nombreuses suggestions.

Je dédie ce livre à :

Sabine

Tobias

Daniel

Angels

Aucune partie de la présente publication ne peut être reproduite sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris par photocopie, enregistrement ou système de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite du titulaire du droit d'auteur.

La version originale en allemand fait foi, sauf pour le chapitre 8, dont la version originale en anglais fait foi.

L'utilisation du genre masculin - au sens générique (valeur neutre) - pour désigner des personnes dans ce livre n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

© 2004-2023 Tous droits réservés par H. Arne Maus

Imprimé et publié par : BoD - Books on Demand, Norderstedt - ISBN : 978-3-7534-9602-3

# Table des matières

PREFACE	9
CHAPITRE 1	
<b>Pourquoi utiliser des systèmes de profilage ?</b>	11
1.1 « Comment faites-vous fonctionner un employé ? »	11
1.2 Protéger votre investissement en personnel	12
CHAPITRE 2	
<b>Critères de choix d'un système de profilage</b>	17
2.1 Facilité d'utilisation	17
2.2 Comparaison avec les profils de poste	18
2.3 Les résultats sont-ils utiles ?	18
2.4 Les résultats sont-ils faciles à communiquer ?	19
2.5 Qu'en est-il de l'acceptabilité sociale ?	19
2.6 « Et pourrais-je avoir quelques détails supplémentaires... ? »	21
CHAPITRE 3	
<b>Penser signifie effacer</b>	27
3.1 Compenser les suppressions	28
3.2 La loi d'attention	34
3.3 Que sont les intentions cognitives ?	35
3.4 Détermination de la position d'une entreprise	37
3.5 La découverte des intentions cognitives	39
3.6 Définition des intentions cognitives	41
CHAPITRE 4	
<b>Contexte</b>	43
4.1 Niveaux logiques de l'apprentissage	43
4.2 Niveaux neurologiques	45
4.3 Positionnement des intentions cognitives	49

# Table des matières

<b>CHAPITRE 5</b>	
<b>Pourquoi tout ceci est-il important ?</b>	<b>51</b>
5.1 La motivation c'est bien — L'engagement c'est mieux	56
<b>CHAPITRE 6</b>	
<b>Les intentions cognitives - Un aperçu</b>	<b>65</b>
<b>6.1 Perception</b>	<b>66</b>
Canaux sensoriels	66
Intérêt premier	70
Perspective	74
<b>6.2 Facteurs de motivation</b>	<b>79</b>
Valeurs	79
Motifs	86
Direction	90
Référence	93
Style de planification	95
Centre d'intérêt	100
<b>6.3 Le traitement de la motivation</b>	<b>102</b>
Degré d'activité	102
Mode de comparaison	104
Réaction	110
Stratégie de succès	112
Obtenir le succès — La stratégie de succès en pratique	114
Orientation dans le travail	119
<b>6.4 Le traitement de l'information</b>	<b>121</b>
Taille des informations	121
Style de pensée	123
Style de travail	125
Orientation dans le temps	127
Cadre du temps	131
Canal de conviction	133
Modalité de conviction	136
Style de direction	141
<b>6.5 Méta-Indicateurs</b>	<b>145</b>

# Table des matières

## CHAPITRE 7

<b>Combinaisons</b>	149
<b>7.1 Le modèle Riemann-Thomann</b>	149
L'axe de l'espace	150
L'axe du temps	151
<b>7.2 Combinaisons courantes</b>	154
Quatre côtés d'un message	154
De spontané à imprévisible	157
Contrôle de qualité et différence	157
Domination	158
La capacité de faire la différence ou s'imposer	159
De bon communicateur à dirigeant fort	160
Gestion de crise	161
Motivation intrinsèque	162
Endurance	162
Rapidité de réflexion	163
Rapidité dans la prise de décision	164
De consciencieux à obsessionnel	164
<b>7.3 Culture dans les organisations</b>	166
Direction : Allers vers ↔ S'éloigner de	166
Référence : Intérieure ↔ Extérieure	167
Style de planification : Options ↔ Procédures	167
Mode de comparaison : Similitude ↔ Différence	168
Stratégie de succès : Vision ↔ Contrôle de qualité	169
Taille des informations : Global ↔ Détails	169
Style de pensée : Abstrait ↔ Concret	170
<b>7.4 Coaching d'équipe / Développement personnel</b>	171

# Table des matières

## CHAPITRE 8

<b>Le développement cognitif – pas la personnalité !</b>	<b>175</b>
<b>8.1 Le Profil du quotient de pensée :</b>	
<b>de développement socio-émotionnel selon Kegan</b>	<b>177</b>
QP2 – Raison indépendante	177
QP3 – Raison socialisée	179
QP4 – Esprit autodéterminé	180
QP5 – Esprit auto-transformatif	181
<b>8.2 Quotient de conscience :</b>	
<b>Réactivité dynamique</b>	<b>183</b>
QC5 – Soi inconscient	185
QC6 – Méconnaissance culturelle	187
QC7 – Conscience culturelle	188
QC8 – Conscience de soi	190
QC9 – Construction de soi	192
QC10 – Conscience de construction	195
<b>Conclusion du développement cognitif</b>	<b>197</b>

# Table des matières

## CHAPITRE 9

<b>Mesurer la motivation de travail</b>	199
<b>9.1 Questions mesurant la motivation de travail</b>	199
<b>9.2 Autonomie contre dépendance</b>	206
<b>Autonomie</b>	208
Influence	208
Bien-fondé du travail	208
Identification	209
Réseau social de relations	209
Possibilités d'avancement	209
Identification en pratique	210
<b>Dépendance</b>	211
Stress négatif	212
<b>9.3 Sécurité contre absence de perspective</b>	213
<b>Sécurité</b>	213
Possibilités de développement	213
Reconnaissance	214
Communauté	214
<b>Absence de perspective</b>	214
Manque de soutien	215
Manque de communication	215
Froid social	216
Absence de perspective en pratique	216
<b>9.4 Défi contre manque de sens</b>	219
Stress positif	220
Aptitude stratégique	220
Aptitude sociale	220
Orientation de service	220
Défi en pratique	221
<b>Manque de sens</b>	222

# Table des matières

CHAPITRE 10	
Burnout et boreout	225
9.1 Burnout, une stratégie mentale	225
9.2 Pourquoi le burnout est-il si important ?	228
9.3 Boreout	234
L'ennui au travail ne doit pas être pris à la légère	234
L'ennui dans le travail a beaucoup de causes	236
Que faire si vous êtes dans une situation de boreout ?	237
CHAPITRE 11	
Identifier les harceleurs potentiels	239
CHAPITRE 12	
Études de cas	243
12.1 Coaching	243
12.2 Apprendre des meilleurs	246
12.3 Engagement	247
CHAPITRE 13	
Profilage des intentions cognitives	249
13.1 Résultats valides	252
13.2 L'objectif	253
13.3 Profil exemple	255
Vue d'ensemble #1 des intentions cognitives	255
Vue d'ensemble #2 des intentions cognitives	256
Vue d'ensemble des combinaisons	257
Vue d'ensemble de la motivation de travail	258
Vue d'ensemble de l'engagement	259
Post-scriptum	261
Notes	263
Bibliographie	265
Photographies et illustrations	267
Questionnaire pour déterminer les intentions cognitives	269

# PREFACE

Diriger consiste à aider les individus à supporter les changements. Gérer consiste à mettre en œuvre les changements. Les dirigeants indiquent le cap, les gestionnaires font des plans et des budgets. Les dirigeants développent et combinent les forces de leurs employés, les gestionnaires recrutent et organisent les employés. Les dirigeants motivent. Les gestionnaires contrôlent. Les dirigeants explorent les opportunités, les gestionnaires explorent les contraintes.

Une entreprise bien dirigée a besoin à la fois de dirigeants et de gestionnaires. Ce livre va aider à identifier les bénéfices potentiels de la direction et de la gestion, et à les distinguer l'un de l'autre.

Ce livre va également montrer comment trouver les bons employés - pas ceux qui font la meilleure impression - puis comment trouver le meilleur moyen de les diriger. Il devient de plus en plus difficile d'engager de bons employés, car rien que par des facteurs démographiques nous tendons vers un sévère manque de professionnels qualifiés.

Vous apprendrez la différence entre la **motivation** et l'**engagement**. Ce livre montre pourquoi la motivation n'est pas suffisante. Aujourd'hui nous pouvons même mesurer l'engagement à l'intérieur d'une organisation ainsi que les leviers permettant d'améliorer cet engagement.

Ce livre va également aider les coaches et les formateurs à guider leurs clients et leurs participants de manière plus intensive et plus effective vers un succès durable.

**Remarque** : étant donné que chaque chapitre bâtit sur les précédents, le meilleur moyen d'utiliser ce livre est de le lire une première fois du début à la fin. Il peut ensuite être utilisé en tant qu'ouvrage de référence pour étudier des sujets spécifiques.



# CHAPITRE 8

## *Le développement cognitif – pas la personnalité !*

(Les auteurs de ce chapitre sont le Dr. Darren Stevens et Barbara Walther)

Jusqu'à présent, les intentions cognitives ont été considérées individuellement et en combinaison. Une attention particulière a également été accordée aux compétences qui résultent de ces intentions. Ce chapitre traite du développement émotionnel et cognitif des humains. L'accent est mis sur la capacité à faire face à un degré de complexité plus élevé. Il est donc nécessaire de traiter de manière appropriée une grande variété de tâches et d'environnements et d'interagir avec succès avec divers acteurs de l'environnement professionnel. En d'autres termes, le degré de développement personnel général est crucial ici et pas tant la présence de compétences individuelles ou même une spécialisation en elles. Ce degré de développement personnel est familièrement appelé maturité personnelle.

De nombreux scientifiques – tels que Piaget, Kegan, Laske et Loevinger – ont étudié les étapes de développement de la complexité cognitive. Non seulement les enfants passent par différents stades de développement, mais le développement personnel se poursuit aussi tout au long de la vie. Alors que le psychologue du développement Robert Kegan se concentre sur les réactions socio-émotionnelles de ses participants, le philosophe Otto Laske montre qu'il existe une différence entre la complexité cognitive et socio-émotionnelle. Darren Stevens de l'Université de Coventry a étudié si les intentions cognitives correspondent à ces deux perspectives. Nous avons besoin de compétences à la fois cognitives et socio-émotionnelles afin de pouvoir évaluer les résultats de nos actions de manière équilibrée.

Cela aide également à comprendre comment nous construisons notre pensée à la fois émotionnellement et cognitivement. Le cours temporel du développement personnel est présenté, entre autres, sous la forme de modèles d'étapes qui se

complètent. De nombreux systèmes traditionnellement religieux tels que le bouddhisme, l'hindouisme ou la Kabbale ont également décrit des stades de développement similaires au fil du temps par le biais d'observations.

Presque personne n'est conscient de ce développement en soi, car il se déroule sur de plus longues périodes de temps. De plus, il est difficile de s'observer vraiment objectivement.

Cependant, si vous vous posez les questions suivantes, vous pouvez aborder votre propre développement : « Qu'est-ce qui me distingue aujourd'hui de la personne que j'étais, il y a dix ans ? Comment ma façon de penser a-t-elle changé pendant cette période ? Comment puis-je façonner mes relations aujourd'hui par rapport à il y a dix ans ? Dans quelle mesure ma conscience de mes intentions, de mes choix, de mes décisions et de mes (ré)actions a-t-elle changé et s'est-elle élargie ? »

Une réponse pourrait être : « Il y a dix ans, je me suis toujours inséré dans le groupe et je pensais que si les autres disent quelque chose, c'est probablement vrai » (QP3, voir la section 8.1 Le Profil du quotient de pensée : développement socio-émotionnel selon Kegan). « Aujourd'hui, je peux me faire ma propre opinion et me sentir à l'aise même lorsque les autres ne sont pas d'accord » (QP4 selon Kegan). Cette réponse montre très clairement à quel point la relation avec les autres peut être vécue et donc façonnée différemment. La question que Stevens poserait ici est la suivante : « S'agissait-il d'un changement conscient ou a-t-il évolué à partir de nouvelles habitudes ? » Cela fait une grande différence lors de la dotation d'un poste de direction. Si leur développement personnel n'est pas assez avancé, il sera certainement difficile pour la personne de se forger une opinion indépendante et de la défendre contre le consensus du groupe.

Dans sa thèse de doctorat, Stevens a étudié comment les stades individuels de développement décrits par Kegan peuvent être cartographiés à l'âge adulte avec les intentions cognitives décrites ci-dessus. Cela a conduit au développement du profil du Quotient de Pensée (QP en abrégé), en anglais « Thinking Quotient » ou « QP » en abrégé.

## **8.1 Le Profil du quotient de pensée : de développement socio-émotionnel selon Kegan**

Avec les « Étapes du développement des adultes », Robert Kegan<sup>37</sup> a créé une théorie qui nous permet de mieux reconnaître les différentes étapes du processus de développement – et les opportunités qui en résultent. Kegan comprend le développement du nourrisson à l'adulte mature comme un processus qui se déroule entre deux pôles : le besoin d'indépendance et le désir d'appartenance. Ses étapes reflètent ces contraires, où avec le développement croissant, le choix objectif de l'une ou l'autre possibilité gagne en importance.

À chaque étape du développement, la personne est de plus en plus capable d'adopter d'autres perspectives et de les surveiller sur un pied d'égalité. Cela augmente la flexibilité dans sa propre pensée et son comportement. Dans le contexte professionnel, par exemple, cela signifie que la personne peut mieux gérer l'ambiguïté et la complexité et que les conflits sont gérés de manière plus productive qu'auparavant.

Les étapes QP0 et QP1 sont attribuées au développement de l'enfant et ne sont donc pas décrites ici. Les explications suivantes sont dérivées des recherches de Stevens sur les intentions cognitives et du modèle étape par étape développé par Kegan. Les caractéristiques des étapes sont expliquées ainsi que la manière de se développer en utilisant les intentions cognitives et les quatre piliers de la Théorie du Développement Construit, TDC en abrégé (en anglais : Constructed Development Theory, CDT en abrégé) : l'intention, la conscience, le choix (d'une décision) et la réaction.

### **QP2 – Raison indépendante**

#### **Construction**

Les personnes ayant atteint le QP2 ne sont pas conscientes de leurs schémas. Chaque sujet est soit noir soit blanc. La pensée se concentre sur le soi immédiat, le soin de soi, l'intérieur, les valeurs et disparaît ainsi de la conscience, puisque les propres intérêts guident inconsciemment la pensée.

## **Style de pensée**

On n'est conscient d'aucun style de pensée et donc pas capable de penser à long terme ou de prendre en compte les sentiments des autres. L'accent est mis principalement sur ses propres besoins et sa pensée habituelle. La position d'une contrepartie ne peut pas être prise parce que les personnes ayant ce quotient de pensée sont coincées dans leur « propre » position. Les dimensions pertinentes à ce style de pensée sont : « propre », « centré sur soi », « référence intérieure ».

## **Intention cognitive**

Les personnes ayant atteint le QP2 ne savent pas que l'intention cognitive opposée existe également. Les mêmes intentions cognitives sont toujours utilisées, car elles ont toujours fonctionné. Afin de se développer, la capacité de reconnaître des perspectives alternatives doit être développée.

## **QP2 en pratique**

Les personnes ayant atteint le QP2 se comportent de manière très schématique lorsqu'elles sont confrontées à des contradictions. Typique pour les conducteurs du QP2 : S'ils remarquent qu'ils sont dépassés, ils accélèrent involontairement. Le manque de capacité à comprendre les autres se reflète également dans la façon dont ces personnes se présentent dans la société. Dans une relation, ils essaient d'abord de satisfaire leurs propres besoins, ce qui peut entraîner la manipulation du partenaire ou un égoïsme flagrant. C'est parce que les personnes ayant atteint le QP2 ne sont pas en mesure de prendre la position de l'autre pour comprendre leurs besoins.

Dans le contexte des affaires, ces personnes se concentrent sur le fait de gagner de l'argent et se concentrent principalement sur leur avantage personnel. Elles suivent des processus et des procédures éprouvés et s'en écartent rarement pour essayer de nouvelles choses. De leur point de vue, ce serait trop risqué.

Comme supérieur, elles se concentrent davantage sur l'achèvement de la tâche que sur les sentiments des personnes qui y sont impliquées.

## **QP3 – Raison socialisée**

### **Construction**

Les personnes ayant atteint le QP3 construisent leur réalité en fonction des besoins des autres. Le lieu de leur évaluation est « référence extérieure ». Elles sont fortement influencées par les attentes des autres et évaluent les choses en fonction de ces attentes. Au travail, elles adoptent les valeurs de l'organisation.

### **Style de pensée**

Elles sont principalement préoccupées par leur appartenance à un groupe et par une norme d'évaluation externe. La concentration sur le sentiment d'appartenance au groupe ou à la communauté peut se produire en dessous du seuil de conscience. Essentiellement, ces personnes ne peuvent pas changer leur orientation externe. Elles ne sont pas sûres de leurs propres valeurs, de leur orientation, de leur propre valeur en tant que personne et de leurs capacités. Elles perçoivent les besoins des autres comme les leurs. Cet écart est un problème pour elles. Les dimensions pertinentes à ce style de pensée sont : « vis-à-vis », « centré sur les autres », « référence extérieure ».

### **Intention cognitive**

Les personnes ayant atteint le QP3 sont principalement guidées par les besoins des autres. Elles sont obligées aux idéaux culturels et collectifs de leur groupe de référence.

### **QP3 en pratique**

En pratique, ces personnes visent à être aimées. Elles n'ont pas une estime de soi indépendante avec laquelle elles se sentent à l'aise. Loyales, elles essaient de ne pas enfreindre les règles de l'organisation par peur de laisser tomber les autres. Leurs croyances deviennent claires dans la conversation avec elles. Ainsi, les émotions peuvent dominer leur pensée et il y a un manque de pensée logique dans les zones à problèmes. Dans une relation de couple, elles feront plus pour leur partenaire que pour elles-mêmes. Cela peut être un problème, mais d'un autre côté, c'est également très déterminé culturellement. Surtout dans les cultures où l'individualisme est mal vu, un tel comportement est

souvent observé. Les personnes ayant atteint le QP3 sont à peine capables de voir au-delà de cette limitation.

Dans l'environnement de travail, leur travail est dominé avant tout par les souhaits de l'employeur. Elles s'identifient à leur travail parce qu'elles sont absorbées par la réalisation des souhaits des autres. Une séparation entre soi-même et le travail n'est pas reconnue ni même réalisée. Un supérieur à ce niveau se souciera davantage de la façon dont les employés se sentent en achevant la tâche que la tâche soit faite. Pour ces personnes, il est plus important d'être aimé que d'être le patron. Elles se considèrent comme un bon père / une bonne mère de l'entreprise.

## **QP4 – Esprit autodéterminé**

### **Construction**

Les personnes ayant atteint le QP4 peuvent être décrites comme des décideurs complètement indépendants qui respectent également la pensée et les sentiments des autres. Il y a un engagement fort envers ses propres valeurs et idéaux. Ils sont capables de résumer des idées contradictoires.

### **Style de pensée**

Les personnes ayant atteint le QP4 commencent à s'interroger sur l'étendue de leur propre faillibilité par rapport à leur propre système de valeurs. Elles sont conscientes de leur propre histoire, mais n'y attachent pas la même importance que les personnes ayant atteint le QP2 et le QP3.

Au lieu de cela, elles remettent en question leurs propres valeurs et bénéficient de la pensée des autres. Elles entrent dans le flux et parviennent de plus en plus à se remettre en question. Elles sont également prêtes à abandonner le contrôle et à prendre des risques. Elles ont tendance à défendre ouvertement leur propre point de vue.

### **Intention cognitive**

Elles équilibrent les intentions cognitives décrites dans les chapitres précédents : « référence intérieure - extérieure » et « propre - vis-à-vis ». Cela leur donne la possibilité de choisir leur intention cognitive dans un contexte particulier.

## **QP4 en pratique**

En pratique, les gens à l'étape 4 de Kegan ont réalisé tout ce que les humains ont accompli à la troisième étape, et ils ont en outre créé un soi qui existe également en dehors de leur relation avec les autres. Ils ont un ensemble intérieur de règles qui se reflètent dans leur comportement envers l'extérieur. En conséquence, ils pourraient être perçus comme arrogants, mais ce serait une fausse étiquette. Une supérieure à cette étape serait une bonne patronne en raison de ces règles intérieures. Elle se battrait avec acharnement pour protéger ses règles. Grâce à cette orientation, elle travaillerait pour que l'entreprise fonctionne selon sa vision intérieure. Cependant, lorsque d'autres personnes ne comprennent pas ses règles ou ne voient pas la nécessité de les suivre, elle peut être tellement obsédée par sa propre façon de faire les choses qu'elle est limitée dans sa façon de communiquer.

Dans une relation, les personnes ayant atteint le QP4 se considèrent comme des égaux, indépendamment si le partenaire le comprend ou non. Elles se considèrent comme responsables de leurs expériences et de leur bonheur, elles ne dépendent donc pas de leur partenaire. Cela se manifeste par un comportement relationnel plus indépendant.

## **QP5 – Esprit auto-transformatif**

### **Construction**

Les personnes ayant atteint le QP5 voient des modèles, pas de problèmes. Puisqu'elles décident elles-mêmes comment façonner leur personnalité, cela affecte leur conscience et leur compréhension de la nature du design lui-même. L'apprentissage tout au long de la vie et la poursuite consciente de ses propres valeurs sont des caractéristiques typiques. La complexité n'est pas un problème pour elles. Parce que leur pensée est si différente de celle de la majorité des gens, leur point de vue est souvent considéré comme inhabituel et elles ne sont tout simplement pas comprises.

### **Style de pensée**

Elles sont conscientes de la nature de leur pensée et selon le

contexte sont libres de choisir si elles veulent prendre soin d'elles-mêmes ou des autres. Elles réussissent généralement sans effort. Elles oublient parfois leur propre niveau d'action qui est si différent et peuvent ainsi laisser d'autres personnes derrière elles dans leur pensée.

Selon les besoins, elles peuvent changer au moment et à partir d'une position de choix. Elles savent comment mener la conversation et sont en mesure de mettre leurs propres besoins en veilleuse pour le bénéfice de tous.

### **Intention cognitive**

Il existe un équilibre entre les soins personnels et les soins auprès des autres, de sorte que les personnes ayant atteint le QP5 peuvent choisir laquelle des dimensions suivantes elles souhaitent utiliser : « propre - vis-à-vis - observateur », « détails - global », « concret - abstrait ».

Parce qu'elles savent que chaque problème est aussi complexe que sa solution, elles l'analysent et se concentrent sur le déchiffrement de la structure du problème. Leur objectif est donc de reconnaître les modèles et non de voir le problème. Elles sont conscientes qu'elles ont besoin de l'échange avec les autres pour se développer davantage.

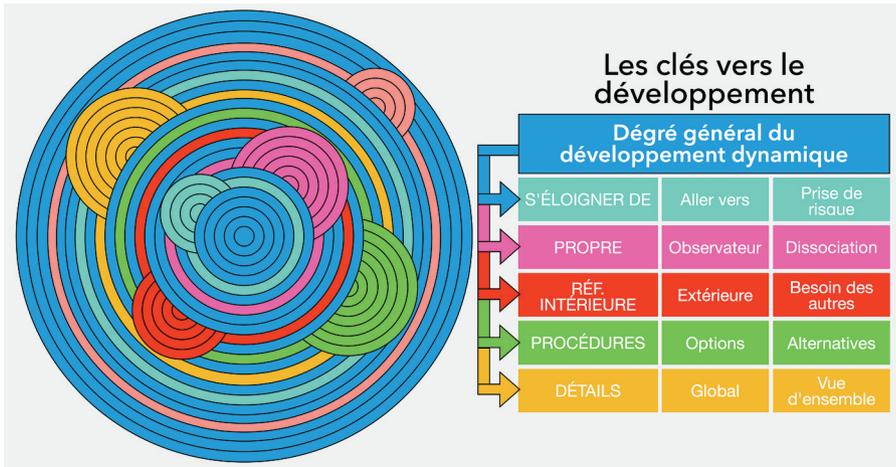
### **QP5 en pratique**

Les gens au QP5 ne se distinguent pas par leur intellect, mais par leurs habitudes particulières. Leur pensée n'est pas en noir et blanc, mais a des nuances de gris. Ils forment leurs opinions sur la base de degrés de certitude et non sur la base de valeurs absolues, ce qui pour les penseurs moins complexes, peut ressembler à une attitude peu claire et indéfinie. Dans leur relation avec les autres, ils ont la capacité de reconnaître des modèles qui sont cachés aux autres à travers les systèmes intérieurs.

Un propriétaire d'entreprise ayant atteint cette étape peut régler les conflits avec facilité, car il considère la myriade de modèles de désaccord comme un mystère plutôt que comme un problème. Il rappellerait également à ses employés qu'ils sont connectés les uns aux autres à plus grande échelle.

## 8.2 Quotient de conscience : Réactivité dynamique

Stevens cartographie les intentions cognitives décrites dans les chapitres précédents aux étapes de Kegan et montre comment chaque étape peut être retracée à partir de la position de l'intention, de la conscience, de la décision et de la réponse aux composants essentiels des intentions cognitives. L'idée de base est que plus nous pouvons penser de manière complexe, mieux nous sommes en mesure de faire face à l'adversité. Le résultat de cette construction est la façon dont nous réagissons dynamiquement à l'environnement. Nous voyons ces principes illustrés visuellement dans l'illustration suivante du bulbe de développement. En termes simples, il s'agit d'une représentation visuelle du processus d'intelligence dynamique. Stevens appelle le résultat de ce processus « Réactivité dynamique ».



Exemple d'un bulbe de développement construit

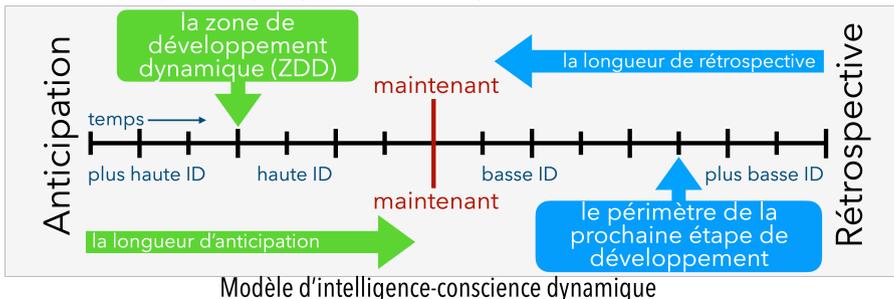
Essentiellement, le bulbe de développement fournit un cadre visuel pour la croissance verticale de notre conscience en termes d'intentions cognitives décrites précédemment. L'un des problèmes avec les niveaux ou les échelles, tels qu'utilisés dans presque toutes les théories psychologiques du développement, est l'idée que 5 est meilleur que 4, 4 mieux que 3, et ainsi de suite. L'échelle de Kegan en souffre autant que celle de Laske. Cependant, Laske souligne qu'il ne s'agit pas d'être un « meilleur » penseur, mais juste un autre.

Stevens montre que le bulbe évite fondamentalement de tels présupposés. Le développement a lieu simultanément à différents niveaux. Certaines intentions sont déjà plus développées que d'autres. Ce n'est donc pas qu'une construction du soi soit « meilleure » que l'autre. Au lieu de cela, on est simplement plus conscient de l'équilibre entre les dimensions « référence intérieure » et « référence extérieure »

On pourrait soutenir que chaque anneau du bulbe est un choix élargi. Stevens a ainsi créé un nouveau modèle de perception de soi qui se concentre uniquement sur les différences entre les intentions cognitives et laisse de côté les étapes de Kegan.

Il est toujours utile de savoir à quel point quelqu'un est conscient de son intention, de sa conscience, de son choix et de sa réaction. Cela représente un niveau de conscience du degré de conscience.

En d'autres termes, sur la nouvelle échelle de Stevens, qui est derrière le Quotient de Conscience, QC en abrégé (Awareness Quotient en anglais, AQ en abrégé) et qui ne prend en compte que les différences entre les intentions cognitives, une personne pourrait atteindre QC5, tandis qu'une autre pourrait atteindre QC9. Cela nous indique simplement que le client avec la valeur QC9 a un niveau de conscience de soi plus élevé que le client avec la valeur QC5. En d'autres termes, il est plus capable d'atteindre un équilibre entre les dimensions « référence intérieure » et « référence extérieure » que la personne avec QC5 qui n'a pas d'équilibre dans cette structure de pensée. Cela signifie que la réactivité dynamique du QC9 est supérieure à celle du QC5. Cela est particulièrement évident lorsqu'il s'agit de situations complexes. La réactivité dynamique pourrait être présentée ainsi :



La zone de développement dynamique (ZDD) affichée en vert dans la figure permet au client de faire un certain degré de prédiction. L'idée sous-jacente est la suivante : les personnes capables de reconnaître des relations plus complexes et de les inclure dans leur pensée peuvent estimer plus correctement les développements à long terme ainsi que les arriérés et les interactions. Cela augmente leur marge de manœuvre décisionnelle et donc aussi la qualité de leurs décisions. C'est la définition actuelle de l'Intelligence Dynamique (ID).

La Théorie du Développement Construit, TDC en abrégé (en anglais : Constructed Development Theory, CDT en abrégé) détermine à quel point une personne est consciente à chaque instant, dans quelle mesure sa pensée et son comportement sont liés à ses habitudes et dans quelle mesure elle a le choix de changer cela (par l'utilisation d'intentions cognitives). Tout cela est mesuré par le Quotient de Conscience (QC) en tant que processus d'intelligence dynamique.

La description suivante des étapes du Quotient de Conscience (QC) doit être comprise comme un exemple. Il est impossible d'expliquer les nuances individuelles de la pensée, car il existe plus de  $36 * 1018$  combinaisons possibles d'intentions cognitives dans QC5 seulement. Les éléments moteurs pour chaque personne peuvent être très différents, ce qui rend les profils uniques. Aucun autre système ne peut décrire la structure de la pensée avec autant de détails que celui de Stevens.

## **QC5 et moins – Soi inconscient**

### **Construction**

Les personnes ayant un QC5 ou moins ne sont au courant d'aucune construction ou modèle. Elles agissent généralement par habitude et ne savent pas qu'elles peuvent influencer et contrôler elles-mêmes leurs pensées et leurs sentiments.

### **Style de pensée**

Elles suivent une pensée conceptuellement simple, en noir et blanc. Les déclarations d'identité sont utilisées comme si elles étaient réelles et immuables. Les croyances sur soi-même sont

renforcées par d'autres croyances, pas nécessairement par des preuves. Les personnes ayant atteint le QC5 ne reconnaissent pas qu'elles sont une construction et peuvent se façonner différemment. Propriétés typiques : conventionnel ; jugeant ; sentimental ; régulier ; stéréotype ; les sentiments ne sont compris qu'à un faible niveau.

### **Intention cognitive**

Quelqu'un avec un QC5 n'est pas conscient qu'il y ait une intention cognitive opposée à sa pensée. Au lieu de cela, il ou elle se concentre sur l'utilisation des mêmes intentions cognitives qui ont toujours fonctionnées.

### **QC5 en pratique**

Cette étape de la conscience est caractérisée par une pensée en noir et blanc qui s'affiche spontanément. Une personne au QC5 est incapable de reconnaître le point de vue opposé et insiste sur le fait que son propre chemin est le seul. Si, par exemple, une personne interne avec un QC5 se voit offrir une perspective alternative, externe, cela n'est pas vu et les explications chutent dans l'oreille d'un sourd.

Lorsqu'ils sont confrontés à des décisions, les gens à ce niveau de conscience suivent toujours le style de pensée qui les a amenés à ce point. Dans les affaires, par exemple, cela signifie qu'ils choisiront les procédures qui présentent le moins d'écarts. Il n'y a pas de croissance réelle car, à leur avis, tout fonctionne comme il se doit et donc aucun besoin n'est vu pour cela.

Selon les intentions cognitives qui sont déséquilibrées et déterminent donc leur comportement, les personnes ayant atteint le QC5 ne voient pas la nécessité de rechercher l'équilibre dans leur pensée et leur comportement du point de vue de l'intelligence dynamique.

Contrairement au système de Kegan, où la pensée de niveau 2 est toujours la même, le quotient de conscience de Stevens offre une variété d'options, car toute paire d'intentions cognitives avec une différence de plus de 40% peut être la raison des limitations et du faible QC. Peu importe quelle échelle est 40% plus élevée, si, par exemple, « référence extérieure » est plus élevé

que « référence intérieure » ou vice versa. La direction de l'intention cognitive est cruciale pour la façon dont les différents comportements se manifestent vers l'extérieur.

La différence comportementale la plus importante avec le QP2 est l'adhésion à certains schémas de pensée qui conduisent à des réactions habituelles dans le moment. Ceux qui n'utilisent que des procédures suivent toujours un processus, quel que soit le contexte. Ceux qui pratiquent la pensée uniquement à l'extérieur se subordonnent toujours aux opinions des autres. Les comportements sont reconnaissables à ces modèles enracinés et évidents.

## **QC6 – Méconnaissance culturelle**

### **Construction**

Avec un QC6, l'individu est ouvert à la construction de son image de soi grâce à l'appartenance à un groupe. Cependant, il n'est pas conscient que l'appartenance à un groupe ait une influence profonde sur qui et comment il se perçoit comme tel. L'appartenance fait partie de l'identité et la personne n'a pas encore compris comment s'en détacher. Dans les cas extrêmes, il se construit sur la base d'attributions externes. Si « référence extérieure » est élevé, l'appartenance à leur culture, une famille, une organisation ou un pays peut être la base de l'auto-construction. Ce principe est fondamental.

### **Style de pensée**

La réciprocité dans les relations devient un problème. Les personnes ayant atteint le QC6 développent une conscience rudimentaire de leurs propres sentiments et de ceux des autres. Cependant, elles n'ont aucune idée de la façon de provoquer la résolution ou l'intégration des conflits internes et des contradictions personnelles. La conscience est également limitée par le faible degré de réflexion sur les questions de la vie et le manque de capacité à se détacher du contexte. Étendre cela et créer un guide pour la construction réelle de leur pensée est le chemin de coaching le plus important du QC6 au QC7.

### **Intention cognitive**

L'aspect clé de leur combinaison d'intentions cognitives est le

manque d'équilibre, mais la prise de conscience croissante de certains aspects de leur construction. Sous la direction, elles pourraient avancer au QC7 grâce au feedback.

### **QC6 en pratique**

Une personne avec un QC6 a plus de choix qu'une personne avec un QC5, mais les scores d'intentions cognitives importantes ne sont toujours pas équilibrés. Un profil typique dans ce domaine montre encore de grandes différences entre les intentions cognitives qui déterminent l'ampleur de la pensée ou la façon dont certaines procédures doivent être suivies. Quelle que soit la direction des intentions cognitives dans leur style de pensée, il y a peu de choix dans ces domaines. L'un peut être très procédural, l'autre très optionnel dans leur pensée, mais les deux sont limités dans le contexte.

Dans le QC6, la personne est toujours ancrée dans la culture qui l'entoure, ce qui est évident dans son style de pensée et ses modèles de comportement. Lorsque vous la rencontrez dans une organisation, elle ne peut pas très bien se différencier de la culture d'entreprise.

Pour remarquer les changements de comportement et reconnaître ces modèles bloqués, il faut être dans l'une des étapes entre le QC7 et le QC10. Une fois que vous reconnaissez les modèles, vous réalisez exactement quelles intentions cognitives sont les moins équilibrées, car elles sont les plus troublantes. Habituellement, ce sont parmi les 13 meilleures paires d'intentions cognitives (voir le chapitre 6) qui ont le plus grand impact sur la valeur de notre quotient de conscience, selon les recherches de Stevens.

## **QC7 – Conscience culturelle**

### **Construction**

Une personne ayant atteint le QC7 est toujours susceptible d'assumer inconsciemment une identité de groupe, mais peut très bien faire la distinction entre elle et son groupe.

### **Style de pensée**

Les personnes ayant atteint le QC7 reconnaissent leur position au sein de leur culture, y compris à tous les niveaux tels que le

pays, la communauté, l'organisation ou la famille. Elles peuvent encore construire leur sentiment d'identité en tant que membres de ce groupe, mais elles s'éloignent d'une identité de groupe et n'ont besoin que d'un peu de conscience pour reconnaître pleinement le caractère construit de leur appartenance. L'illustration des perspectives « propre » et « référence intérieure » fonctionnerait pour elles.

Une identité propre et le renoncement aux attributions externes sont d'une importance fondamentale pour le développement vertical de l'individu. Les personnes ayant atteint le QC7 accordent toujours plus d'importance à l'affection qu'au succès, mais les relations sont considérées comme interdépendantes plutôt que dépendantes / indépendantes.

### **Intention cognitive**

Leur objectif est d'atteindre un équilibre entre « référence intérieure – référence extérieure » et « propre – vis-à-vis » et d'être en mesure de mieux décider de ce qui est plus raisonnable dans le contexte respectif. Elles peuvent toujours placer la relation au-dessus de la tâche, bien que l'équilibre des deux aspects donne un meilleur résultat organisationnel.

### **QC7 en pratique**

Avec un QC7, la capacité d'un individu à choisir spontanément comment il réagit aux stimuli devient beaucoup plus évidente. Au lieu d'être limité aux principales combinaisons d'intentions cognitives, comme avec le QC6, plus de combinaisons de toutes les intentions cognitives peuvent être consultées ici.

Il existe une différence qualitative significative entre le QC7 et le QC6. Cela montre que l'individu a une bien meilleure maîtrise de la construction de son style de pensée. Le QC7 est plus conscient des combinaisons fondamentales d'intentions cognitives que le QC6.

Penser devient une décision. Au fur et à mesure que nous développons une meilleure compréhension de notre auto-construction, notre capacité à penser sur notre pensée dans l'instant grandit. Nous sommes maintenant dans une spirale ascendante alors que notre conscience devient plus équilibrée dans les intentions

cognitives que nous avons manquées dans le QC6. Un meilleur équilibre signifie une plus grande capacité de conception qui mène à une meilleure pensée sur notre pensée.

C'est ici que nous commençons à comprendre que nous pouvons nous éloigner des influences extérieures et choisir activement de ne pas être liés par la famille, l'organisation, les pairs ou la culture. Tout devient une décision.

Cela peut contrarier les membres de la famille qui sont coincés dans le QC5 ou le QC6, car ils ne peuvent pas voir cette distinction entre la construction autodéterminée et la construction déterminée de l'extérieur, qui est maintenant vue avec le QC7, et ne comprennent donc pas où la personne au QC7 va au sens figuré.

La construction du soi devient plus facile. Cela signifie également qu'il devient plus facile de reconnaître la construction des autres. Si l'on ne savait pas avant pourquoi les gens faisaient certaines choses, maintenant cela devient assez évident parce qu'on peut aller au-delà de leur niveau et voir les modèles cachés. Le comportement des autres n'est plus un mystère pour le QC7.

## **QC8 – Conscience de soi**

### **Construction**

Une personne ayant atteint le QC8 est consciente de la nature construite du soi. Elle est capable de se construire dans une certaine mesure pour le moment. Ce degré est généralement plus élevé que dans la majorité de la population. Les personnes ayant atteint le QC8 sont donc parmi les rares à prêter attention à la façon dont elles construisent leur pensée.

### **Style de pensée**

En règle générale, le type de style de pensée est conscient et les personnes ayant atteint le QC8 peuvent choisir si elles veulent prendre soin d'elles-mêmes ou prendre soin des autres. Elles ont un sens de l'identité beaucoup plus prononcé et sont capables de gérer les conflits intérieurs et d'intégrer les hypocrisies. Elles sont motivées par la croissance, s'efforcent de réaliser leurs propres capacités potentielles et de comprendre l'être intérieur. Elles aspirent à l'intégration et à la synergie en elles-mêmes. Elles sont

capables de reconnaître les styles de pensée et de comportement. Elles valorisent leur individualité.

### **Intention cognitive**

Les personnes ayant atteint le QC8 sont beaucoup plus équilibrées entre les soins personnels et les soins auprès des autres que les personnes avec un QC6 et un QC7. Cela s'étend également à l'équilibre des intentions cognitives en tant qu'élément moteur et elles peuvent choisir les intentions cognitives qu'elles veulent utiliser pour le moment.

### **QC8 en pratique**

Les niveaux précédents commencent à perdre leur lien avec l'individu au QC8, car la pensée du QC8 est presque un choix pour le moment. Pour qu'une personne au QC6 puisse suivre la réactivité du QC8, elle prendrait des raccourcis dans sa propre pensée et ne se rendrait pas compte de la façon dont elle en est arrivée là. Pour une personne ayant atteint le QC7, les étirements mentaux seraient suffisants pour faire passer sa pensée au niveau supérieur, même si elle n'y reste pas.

Une fois que la personne au QC7 aura une idée de la pensée d'une personne au QC8, elle saura quelles intentions cognitives doivent changer pour y rester en permanence. Cette connaissance amènera la personne du QC7 au niveau supérieur au fil du temps.

Si vous rencontrez une personne au QC8 dans votre propre organisation, elle occupera un poste de pouvoir. Non pas parce qu'elle veut le pouvoir – c'est une décision pour elle – mais parce que sa pensée est si complexe que les responsables ont reconnu ses capacités et l'ont promue au niveau le plus approprié de l'organisation.

Cela a d'autres implications. Si, par exemple, les décisions d'affaires sont prises avec plus de discrétion que l'employé moyen peut superviser, leur processus de prise de décision peut être remis en question par les employés. En effet, l'employé ne voit pas l'avenir, le long terme, le global et l'abstrait de la même manière. La personne au QC8 est consciente de ces intentions cognitives. Si des décisions sont prises en fonction de leur

utilisation, certaines personnes sont inévitablement laissées pour compte aux niveaux précédents. La capacité de reconnaître les modèles est supérieure à celle des niveaux de QC décrits précédemment, et c'est parfois un problème pour les personnes de ces niveaux, mais pas pour la personne au QC8.

Étant donné que leur style de pensée est pratiquement librement sélectionnable, les personnes ayant atteint le QC8 trouvent également plus facile de se construire. Elles ne s'inquiètent pas de la confirmation externe de leurs pairs, sachant que tout et tout le monde est une construction. Elles reconnaissent également que d'autres les construisent en fonction de leur niveau du QC limité et offrent donc des descriptions inadéquates. Cela peut les rendre inaccessibles à la personne moyenne, mais cela est basé sur la compréhension que toutes les constructions des autres ne peuvent par nature être que des approximations.

Vous pouvez reconnaître un QC8 non pas à son arrogance, car ce serait une construction distincte de sa condition, mais à son sens inébranlable de l'individualité.

## **QC9 – Construction de soi**

### **Construction**

En se déplaçant à travers la conscience de soi (QC8), une personne devient activement consciente de la construction du soi dans l'instant. Lorsqu'elle décide de la façon dont elle se construit, cela affecte sa conscience et sa compréhension de la nature de la construction d'elle-même. Elle se rend compte que le « soi » n'existe pas, que c'est une nominalisation, ainsi que la « personnalité ».

L'ego et l'identité sont de fausses subdivisions de la construction du soi et, vues sobrement, aussi une construction. Le fait qu'une personne ayant un QC9 puisse inclure l'appartenance à un groupe ou la séparation dans la construction est un choix qui n'est pas disponible pour les niveaux précédents. La capacité de construire la pensée à partir d'une position d'intention, de conscience, de choix et de réaction rend la position de la personne au QC9 en tant que constructeur visible pour les autres à ce niveau. Cela a un impact sur la façon dont quelqu'un reconnaît la capacité

des autres à faire de même.

### **Style de pensée**

Le style de pensée et donc la personnalité sont disponibles. Un très haut degré de complexité conceptuelle est présenté et vu. Quelqu'un avec un QC9 peut voir la perspective la plus large et reconnaître les modèles de pensée et de comportement. Ces personnes pourraient s'engager dans la réalisation de soi si elles ne savaient pas déjà que la réalisation est un résultat construit. Elles reconnaissent la nature systémique de toutes les relations dans chaque système.

### **Intention cognitive**

Une personne ayant atteint le QC9 est équilibrée entre toutes les principales intentions cognitives : « propre – vis-à-vis – observateur », « détails - global », « concret - abstrait », etc.

### **QC9 en pratique**

Étant donné que les personnes ayant atteint un QC9 sont capables de construire leur « personnalité » en fonction de l'occasion, les personnes d'autres niveaux peuvent ne pas se sentir à l'aise en leur présence parce qu'elles ne savent jamais quelle « personne » leur fera face. Une personne au QC9 a un certain degré de contrôle pour être la personne qu'elle veut être dans ce moment interactif.

Un autre aspect du QC9 est la capacité de l'individu à reconnaître quand il est « aller vers » ou « s'éloigner de ». La compréhension de ces nuances distingue le QC9 des niveaux décrits précédemment. La décision consciente d'« aller vers » ou de « s'éloigner de » n'est prise que par ceux qui sont pleinement conscients de leurs intentions cognitives pour le moment.

De l'environnement : une personne pourrait le prendre personnellement si le supérieur est à un QC9 et semble être dur avec elle, mais il ne le pensait pas personnellement. Il se rend compte que l'interprétation de son intention est fautive et est prêt à laisser les instructions telles quelles.

Parce que la reconnaissance des formes des personnes ayant atteint un QC9 est équilibrée bien au-delà de celles des autres, et qu'elles reconnaissent donc des modèles limités (ainsi que des

modèles limités dans les modèles, par exemple comment trois intentions cognitives fonctionnent ensemble comme un style de pensée fixe), elles peuvent défier les employés dans l'environnement de travail exactement là où ils en ont le plus besoin. Et ce malgré le fait qu'ils ne savaient même pas qu'ils en avaient besoin. Par conséquent, les instructions des dirigeants avec un QC9 peuvent ne pas sembler évidentes au début.

La capacité de se construire à partir d'une position d'intention, de conscience, de décision et de réaction, et de voir le potentiel de développement des autres, est une sorte de superpuissance sociale des individus au QC9.

Mais il y a aussi un inconvénient à reconnaître les limites des styles de pensée des autres. Si une personne ayant atteint le QC9 remarque que quelqu'un ne pense pas globalement, elle prend soin de ne pas offrir d'informations qui nécessitent une réflexion globale. Dans l'environnement de travail, cela peut être un problème. Surtout si l'information diffusée comprend également des aspects du long terme et de l'avenir dont l'autre personne n'est pas au courant. Fournir une perspective qui peut être comprise par tous les niveaux du QC est le défi particulier pour les personnes ayant atteint un QC9.

Une personne ayant atteint le QC9 est presque capable de construire la culture et la famille, qui à leur tour sont des constructions, autour de leur construction du soi. C'est différent d'une personne avec le QC6 qui se construit autour de sa culture et au sein de sa culture.

La personne au QC9 sait que la perspective psychologique environnementale est une construction dérivée – dans presque tous les cas – du manque de conscience de la construction de soi et de l'environnement. Elle ne prétendrait donc pas attacher de l'importance aux différents intérêts primaires d'autrui, puisqu'elle sait que ces constructions seraient mal étiquetées.

Chez les personnes ayant atteint le QC9, la capacité d'en construire une autre est basée sur la capacité de se construire elles-mêmes, ce qui entraîne une reconnaissance des formes beaucoup plus élevées que 95% des personnes. Cela signifie que leur construction des autres est probablement plus précise que la

construction de ces personnes d'elles-mêmes.

Probablement seulement une dizaine de personnes dans le monde sont capables de construire avec précision quelqu'un avec un QC9. Ces personnes atteignent en fait le QC10.

## **QC10 – Conscience de construction**

### **Construction**

La prise de conscience que tout est construit, du soi à la culture en passant par la politique, et que l'on est capable de reconnaître la construction et le modèle au sein du système et au-delà du système, vient avec la réalisation du QC10. Quelqu'un avec un QC10 est conscient que nous construisons des opposés, ce qui signifie qu'aucune position n'est « meilleure » que l'autre. Au contraire, les positions individuelles font partie d'un voyage et non de la destination. Les personnes ayant atteint le QC10 ont la capacité de faire face et de gérer les conflits intérieurs parce qu'elles savent que ces conflits sont construits. Elles ont donc une grande tolérance à l'ambiguïté et peuvent voir les conflits comme une expression de la complexité de l'homme et de la vie en général. En d'autres termes, il n'y a pas d'ambiguïté ou de conflit. Elles respectent l'autonomie de leur propre moi et de ceux qui les entourent.

### **Style de pensée**

La meilleure façon de décrire la pensée de quelqu'un avec un QC10 est : fluide. Il change d'exigence en exigence pour le moment et d'une position de décision. Reconnaisant que les contraires soient construits par tous les côtés conduisant également à une pensée fluide.

### **Intention cognitive**

Une personne ayant atteint le QC10 est capable de décider spontanément quelle intention cognitive est requise, en fonction du contexte et de l'environnement. Elle accueille la dissonance comme facteur de croissance. Elle est consciente du fait que le changement est inévitable et que nous ne pouvons pas grandir sans perturbation.

## QC10 en pratique

Quelqu'un avec un QC10 peut construire le territoire, pas seulement la carte. Le niveau du QC10 n'est pas une destination en soi, mais un voyage. Ceci est comparable à la réalisation de soi de Maslow, mais avec la compréhension que la réalisation de soi est aussi une construction. Une personne ayant atteint le QC10 est capable de façonner son environnement d'une manière qui correspond à son image de soi. C'est le contraire de ce dont les autres étapes sont capables.

De plus, une personne au QC10 construit son environnement pour correspondre à son auto-construction, ce qui rend son auto-construction suffisamment fluide pour s'adapter aux besoins changeants de l'environnement construit à un moment donné.

Car si nous sommes capables de voir les constructions sous-jacentes qui composent le soi, l'autre, l'organisation, la famille, la culture, etc., nous nous rendons compte que tout conflit est par nature aussi une construction et donc une expression de la nature diverse du territoire (le niveau au-dessus de la carte). Les personnes qui sont plus en avance sur l'échelle du QC sont plus susceptibles d'avoir des problèmes avec les limitations de leur propre capacité à agir ou les avantages de leur être. Cependant, les personnes ayant atteint un QC10 savent que le problème est toujours un problème de construction qui est encore plus limité par le degré d'auto-construction de l'individu.

Cela signifie que les personnes au QC10 peuvent faire face à l'ambiguïté de la vie qui semble peu claire pour le reste d'entre nous. Les motifs qui composent cette ambiguïté sont également considérés comme une construction. C'est simplement un modèle que quelqu'un ne peut pas reconnaître avec un QC7, mais quelqu'un avec un QC10 le peut parce que son équilibre des intentions cognitives est beaucoup plus grand que celui des personnes de tous les autres niveaux. Son intelligence dynamique est beaucoup plus grande et cela a des avantages dans un monde complexe et multicouche. Ce qui ressemble à du chaos pour les gens d'autres niveaux est simplement un modèle de construction de haut niveau pour les personnes ayant atteint le QC10 que les autres ne peuvent pas encore voir.

## **Conclusion du développement cognitif**

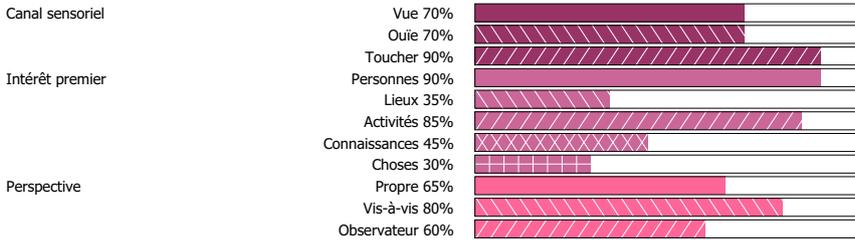
« La volonté n'est libre que là où elle est consciente » - Stevens, 2021

De nos jours, les dirigeants doivent de plus en plus faire face à un monde complexe, incertain, ambigu et en évolution rapide et prendre des décisions. Plus un gestionnaire est situé haut dans la hiérarchie d'une organisation, plus sa capacité à y faire face est décisive. La pire chose qui puisse arriver à une entreprise est de promouvoir ou d'embaucher les personnes mêmes occupant des postes de direction qui font bonne impression, mais qui n'ont pas la flexibilité mentale nécessaire pour faire face de manière appropriée aux défis actuels. C'est ce qu'on appelle le principe de Peter : « Dans une hiérarchie, chaque employé a tendance à s'élever à son niveau d'incapacité. » Par exemple, lorsqu'un directeur des ventes quitte une entreprise, la direction choisit généralement le meilleur vendeur comme successeur. Cependant, le rôle d'un directeur des ventes est très différent de celui d'un vendeur. Par conséquent, il est très facile pour le nouveau directeur des ventes d'échouer. Si cela se produit, il ne démissionnera pas, mais quittera l'entreprise. Ensuite, l'entreprise aura perdu non seulement le directeur des ventes, mais aussi son meilleur vendeur.

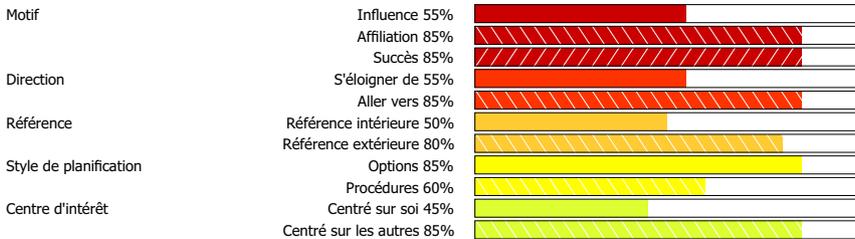
# 13.3 Profil exemple

## Vue d'ensemble #1 des intentions cognitives

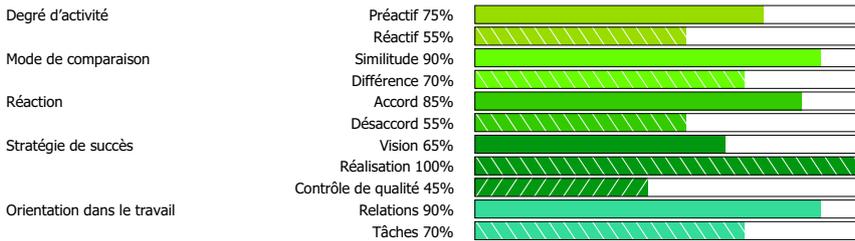
### LA PERCEPTION



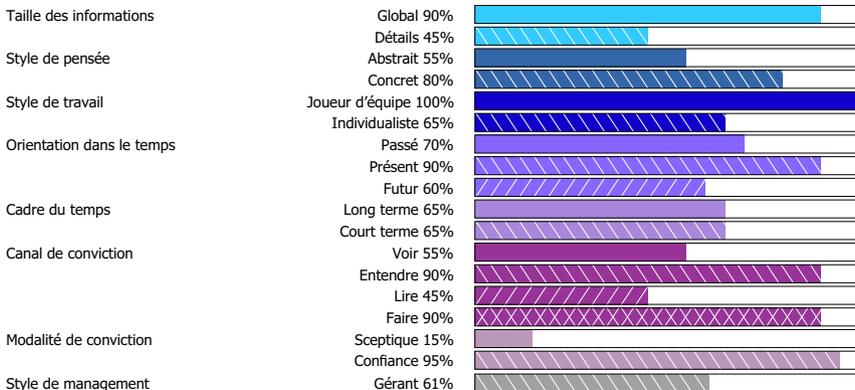
### LES FACTEURS DE MOTIVATION



### LE TRAITEMENT DE LA MOTIVATION

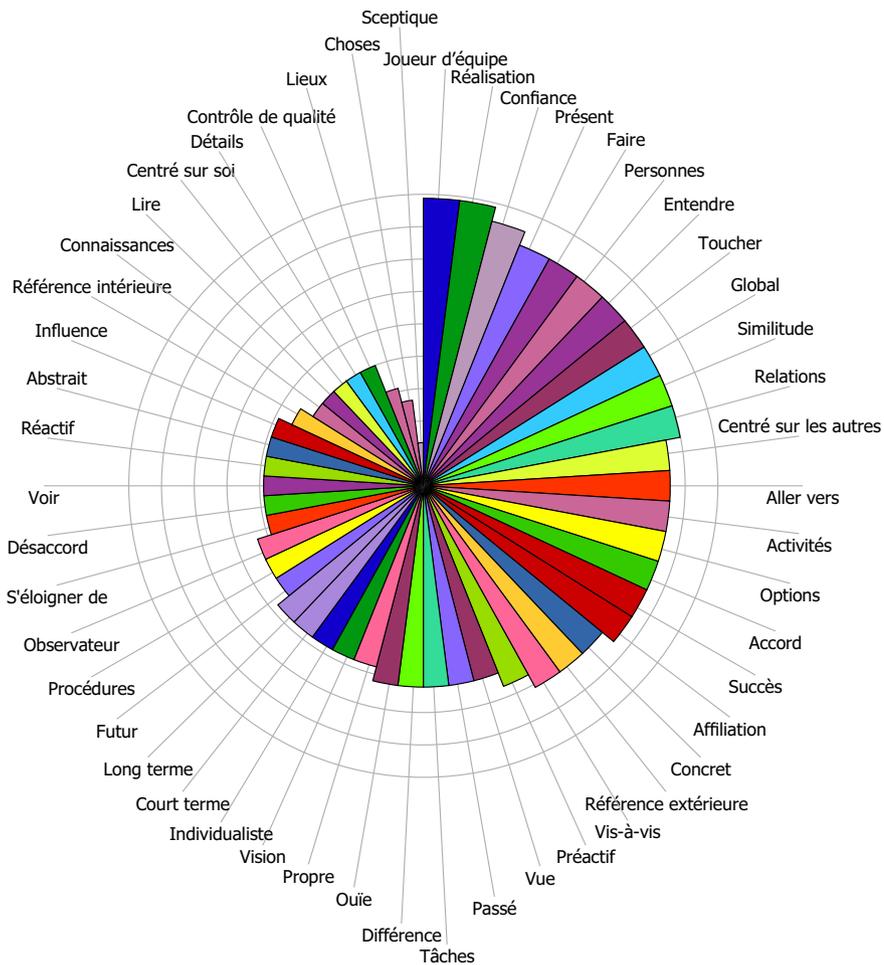


### LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION

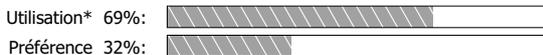


# Vue d'ensemble #2 des intentions cognitives

## La vue d'ensemble de vos préférences



### Les valeurs moyennes personnelles



\* Le pourcentage est normalement entre 60% et 70 %.  
Un pourcentage plus ou moins élevé n'est ni meilleur ni mieux, mais seulement différent.

# Vue d'ensemble des combinaisons

## La synthèse

### Vos valeurs

#### Valeurs d'objectif

1. plaisir
2. coopération
3. reconnaissance
4. honnêteté
5. réalisation de soi

#### Valeurs de préservation (de l'acquis)

1. équité
2. honnêteté
3. coopération
4. reconnaissance
5. consensus

Quotient de pensée

QP 3.19

Quotient de conscience

QC 4.71

### ReScan

#### Quatre côtés d'un message

Quatre côtés d'un message



#### Assurance en soi



#### Vitesse

Vitesse de pensée

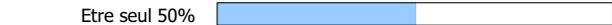


Vitesse de décision



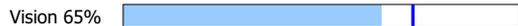
#### Attitude

Ressourcement en énergie



#### Congruence

Stratégie de succès



#### Temps

Ligne de temps

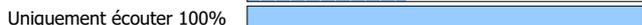


#### Ecoute

Ecouter les autres



Se faire entendre



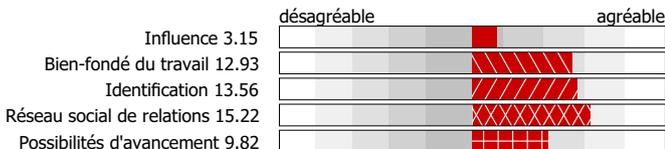
#### Accepter la responsabilité

Affectation



# Vue d'ensemble de la motivation de travail

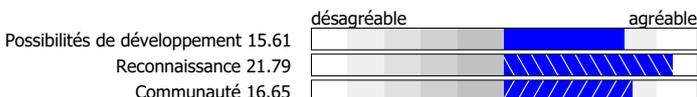
## AUTONOMIE



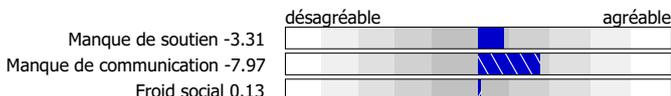
## DÉPENDANCE



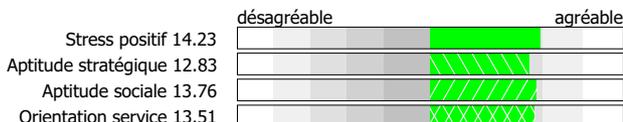
## SÉCURITÉ



## ABSENCE DE PERSPECTIVE



## DÉFI



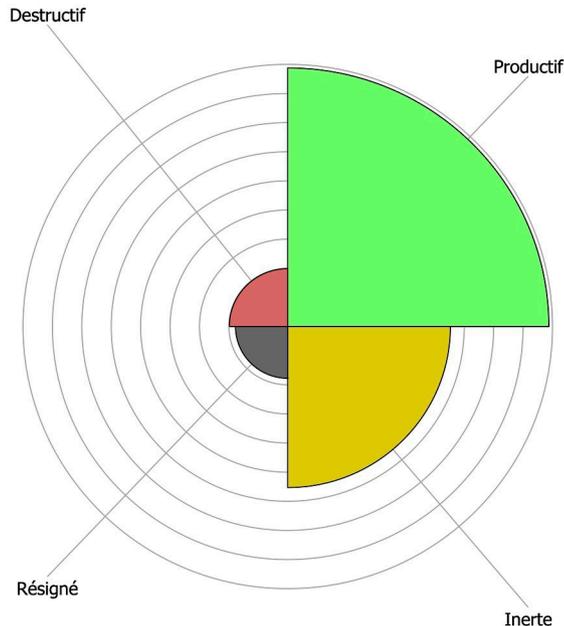
## MANQUE DE SENS



Des valeurs qui sont ressenties comme agréables, sont représentées par une colonne qui part du centre et va vers la droite, chez celles ressenties comme désagréables, la colonne va vers la gauche. Cela se passe indépendamment du signe mathématique. Les valeurs négatives dans "la dépendance", "l'absence de perspective" et "le manque de sens" montrent l'absence de démotivation. Si la démotivation n'est pas présente, cette absence sera donc en général ressentie comme agréable, les colonnes iront par conséquent vers la droite.

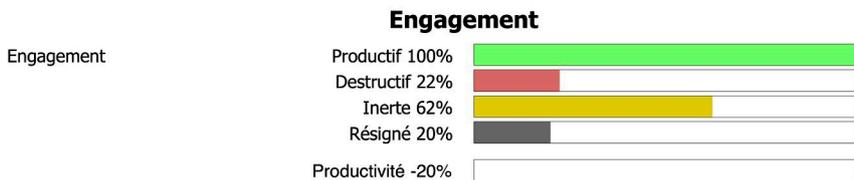
# Vue d'ensemble de l'engagement

## Engagement



### Attention:

Les résultats n'indiquent pas de quelle façon une personne pense ou agit dans le contexte professionnel, mais comment elle perçoit son entourage professionnel.



Il vous a fallu 46:38 (mm:ss) pour répondre à la version des questions CH JP 441f Allemand

Même si cette organisation est très productive, certaines parties sont destructives, inertes et résignées. Ceci réduit la productivité à -20% !

En 1995 j'ai été invité pour la première fois à donner une conférence sur les intentions cognitives. En tant que formateur, je m'attendais à comprendre pleinement le sujet dont je parlais, mais j'ai découvert que j'avais quelques questions à propos de ces intentions cognitives auxquelles je ne pouvais pas répondre. J'ai plus tard posé les mêmes questions à d'autres formateurs, des personnes qui étaient des experts reconnus dans le domaine, et aucun d'entre eux n'a pu me donner de réponses. Au contraire, ils m'ont dit que ces questions n'étaient pas appropriées dans ce contexte et qu'elles ne feraient que m'entraîner dans une mauvaise voie.

Après avoir parlé à un certain nombre de formateurs, j'en suis progressivement arrivé à croire qu'il se pourrait qu'il n'y ait pas de réponse à mes questions. Puis, dans une réunion avec Robert Dilts, le principal expert mondial, j'ai posé les mêmes questions et j'ai cette fois été surpris de recevoir une réponse différente : « Question intéressante, Arne. Je n'ai pas la réponse, mais je suis sûr qu'il doit y en avoir une. »

Ceci fut le début d'une collaboration fructueuse entre Robert et moi. Il m'a fourni un matériel de recherche important à partir duquel j'ai développé une première version d'Identity Compass et fait les premiers tests. Lors de ce processus j'ai développé un autre contact important, cette fois avec Bert Feustel. Lui aussi m'a fourni une quantité considérable de matériel en travaillant en tant que co-développeur de ces questions dans l'Édition Professionnelle. Ce fut une période d'échanges téléphoniques nombreux et de longues discussions entre Bert et moi au sujet de certains mots. De cette manière, petit à petit, l'Édition Professionnelle du système Identity Compass a été créée.

A l'été 1998 j'ai débuté le développement du logiciel. A mon grand soulagement, les programmeurs m'ont fait savoir que toutes mes demandes en termes de fiabilité du logiciel étaient assez simples et que le logiciel pouvait être prêt en quinze jours.

Malheureusement, il s'est rapidement avéré qu'un projet de cette ampleur allait demander plus de temps que prévu. Finalement, en juin 2000, après près de deux ans, la première version réellement fonctionnelle d'Identity Compass a été lancée. Quatre programmeurs avaient fait de leur mieux pour ce projet et avaient développé un produit impressionnant. A ce jour, le logiciel continue à être amélioré et développé davantage.

Plus important, les développements ultérieurs d'Identity Compass ont été encore améliorés par la participation et les conseils de scientifiques, de telle sorte qu'il respecte maintenant de stricts critères scientifiques.



Veillez nous contacter à :

IDENTITY COMPASS  
International GmbH

Phone +41-(0)44-200 5309

Fax +41-(0)44-200 5336

[info@identitycompass.com](mailto:info@identitycompass.com)

[www.identitycompass.com](http://www.identitycompass.com)

H. Arne Maus explique dans son livre les briques de construction de la pensée et comment mieux comprendre les gens. Apprendre pourquoi les gens font ce qu'ils font. Apprendre la différence entre les managers et les leaders, et comment les profils requis pour chacun de ces rôles peuvent être identifiés. De plus, il révèle l'influence des Intentions cognitives dans des situations de travail et montre comment les utiliser lors des décisions de recrutement. L'objectif est de trouver la bonne personne pour le bon travail – ce qui va améliorer l'efficacité du poste de travail et en même temps procurer des niveaux plus élevés de satisfaction dans le travail et dans la culture d'entreprise – que ce soit au niveau de l'entreprise, du département ou de l'équipe.

Vous apprendrez la différence entre **motivation** et **engagement**. Ce livre montre pourquoi la motivation n'est pas suffisante. Aujourd'hui nous pouvons même mesurer l'engagement et la productivité à l'intérieur d'une organisation, montrer les effets sur la productivité ainsi que les leviers permettant d'améliorer l'engagement et la productivité.

L'auteur est le concepteur d'Identity Compass et dans son travail il s'est concentré sur la mesure des intentions cognitives. En identifiant ces intentions cognitives, que ce soit celles des managers, des leaders, des employés ou même des clients, une entreprise peut découvrir de nouvelles manières de mesurer les facteurs de motivation et de démotivation dans le cadre professionnel pour créer des conditions de travail idéales pour les employés. Ceci va non seulement accroître l'efficacité au travail mais va aussi permettre à l'entreprise de trouver des manières intelligentes de réduire les coûts de personnel.

Ce livre aide également les coachs et les formateurs à guider leurs clients et leurs participants de manière plus intensive et plus efficace vers un succès durable.



H. Arne Maus est un formateur en management et un coach expérimenté, et travaille en tant que consultant pour de grandes entreprises industrielles et commerciales. Arne est mondialement connu en tant que grand spécialiste des Intentions cognitives et de la progression des personnes. Il a formé des managers, des coaches et des formateurs dans le monde entier.

En 1994 il a fondé Identity Compass International, un réseau de consultants qui utilise le système Identity Compass®. H. Arne Maus est toujours membre d'Identity Compass International et se consacre principalement à la recherche sur les intentions cognitives.



24,75 EUR (D)  
35,50 CHF (CH)