

Book reviews

Les avatars d'un phénomène controversé : le populisme

Pierre Rosanvallon, *Le siècle du populisme. Histoire, théorie, critique*
(Éditions du Seuil, Paris, 2020)

Constantin SALAVASTRU
Université « Al. I. Cuza » Iasi (Roumanie)

Une des problématiques les plus touchantes pour les recherches de la philosophie politique moderne est celle du *populisme*. L'attraction vient du fait que ce phénomène a une influence pratique majeure sur la vie des communautés et, évidemment, sur la vie des gens qui les forment. Le livre de Pierre Rosanvallon, spécialiste français reconnu dans les milieux où l'on étudie les problèmes politiques de la société moderne, fait un portrait qu'il voudrait être le plus exacte de cette réalité politique, un portrait en *trois lignes essentielles* : une "anatomie du populisme" qui met en évidence les traits qui seraient les marqueurs d'identification d'une culture politique de nature populiste, une "histoire du populisme" qui dévoile une réalité avec des traces anciennes et des développements modernes retrouvés en formes particulières sur tous les continents, enfin, une "critique du populisme" qui met en évidence l'esprit de finesse du philosophe politique penché sur ce phénomène par rapport à l'idéal d'une société libérale moderne.

L'"anatomie du populisme" est construite sur une analyse pertinente des *cinq traits* : une idée spécifique sur le peuple, une théorie de la démocratie, une modalité propre de représentation, une conception individualisée sur l'économie, un régime affectif personnalisé (p. 16). Toutes ces caractéristiques, aussi que celles qui en dérivent sont décrites d'une façon plus ample dans la première partie du livre (pp. 27-102). C'est, certes, la partie la plus incitante et la plus profitable pour l'acquis de connaissances du lecteur intéressé. Elle propose une image du populisme qui fait place à une multitude de questions et de réponses et trace le contour de certains problèmes de pensée qui ont pour résultat une réflexion critique sans doute bénéfique pour le récepteur. Évidemment, les deux autres parties – historique et critique – complètent d'une manière heureuse la compréhension du phénomène populiste.

Le populisme est lié indestructiblement à une *conception propre de l'idée de peuple*. C'est la compréhension du concept de "le peuple-Un". Il est une réduction et un radicalisme : tout pour peuple ou au nom du peuple. Rosanvallon propose une distinction entre deux entités qui illustrent l'idée de peuple : "le peuple corps civique" (une création fictionnelle de la pensée

politique mais bien dessinée par la théorie : par exemple, la *Déclaration des droits de l'homme* parle au nom d'une telle entité) et "le peuple corps social" (une entité réelle, un peuple classe, par exemple, le prolétariat du marxisme, que nous pouvons voir, c'est lui qui est visé par le discours politique). Le populisme est, avant tout, une doctrine de l'action politique (le marxisme est exemplaire en ce sens). Il vise cette deuxième compréhension, en réfutant certains aspects du populisme classique (surtout l'idée de classe sociale), mais en retenant et en actionnant sous l'empire d'une assomption dichotomique : haut-bas, riches-pauvres, eux-nous, ami-ennemi. Sous des noms différents, l'ennemi est partout : élite, caste, oligarchie, pouvoir, domination. Et le peuple, cette "volonté collective globale", doit se situer dans un combat continuellement amplifié contre tous !

Le *populisme est né par la démocratie* : toute possibilité de parler et d'actionner au nom du peuple suppose une société démocratique. Seulement que, remarque Rosanvallon, il s'agit d'une démocratie propre qui s'oppose à la démocratie classique libérale et au néo-libéralisme de nos jours, considérés comme dominés par les groupes minoritaires, souvent défavorisés et par l'idée obsessive des droits de l'homme mais en ignorant une idée fondamentale : la souveraineté du peuple. Dans ce registre d'interprétation, une démocratie qui pourrait satisfaire les exigences de nos jours devrait se fonder sur trois principes : la consolidation de la démocratie directe avec une valorisation pratique maximale de l'idée de référendum, le développement sans restrictions de la démocratie polarisée en accordant tout le crédit aux représentants élus du peuple et en limitant le rôle de ceux nommés ("éliminez la dictature des juges"!), la confiance sans limites, rationnelle et passionnelle, en ce qu'on peut appeler une "expression immédiate et spontanée de la volonté populaire" (p. 40).

Le populisme *ne représente ni classes, ni groupes, ni fractions* de nature politique ou sociale. Ces dernières reflètent des intérêts limités et, souvent, mesquins. Or, l'intérêt prioritaire du populisme est la foule, le peuple. Par conséquent, cette théorie politique dévoile l'image de "l'homme-peuple" par opposition à toute oligarchie, à toute élite du pouvoir. Son discours dénonce de manière catégorique l'incapacité des partis politiques de s'adapter aux nouvelles exigences du peuple, d'où leur déclin dans un monde politique en permanent changement. Ce "homme-peuple" est illustré par quelques leaders populistes sud-américains (Gaitán en Colombie, Perón en Argentine, Chávez au Venezuela) ou européens (Le Pen ou Mélenchon en France) et il "rend présent" le peuple-même s'il n'est pas présent !

Toute théorie politique est placée dans un contexte économique. Celui du populisme est pensé comme un "*national-protectionnisme*" (pp. 57-65). Il dérive directement des principes fondateurs du populisme : la valorisation maximale du peuple dans ses cadres nationaux. Le populisme considère que les bénéfiques des échanges internationaux doivent être soumis aux discussions. D'ailleurs, une forme de protectionnisme se manifeste presque au niveau de chaque pays et ses raisons sont de nature politique ou sociale. L'idée est très

chère au populisme qui voit en elle une opportunité de limiter l'influence des pôles de pouvoir internationaux au niveau du cadre national. Par exemple, pour les représentants européens de ce courant politique, Bruxelles, identifié avec l'Union Européenne et ses décisions transnationales, signifie, comme déclare Rosanvallon, la "confiscation perverse du pouvoir populaire" (p. 59). Une "gouvernance européenne" totale ne peut pas être imaginée au sein des populistes de notre continent. Ils ont salué avec tout l'enthousiasme le Brexit du Royaume-Uni. L'attitude protectionniste est considérée un "instrument de sécurité" (pp. 64-65) qui peut défendre le peuple contre tous les maux de nos jours : la circulation illégale, la concurrence non loyale, les immigrants, la protection des frontières.

Le populisme est une théorie mais, en même temps, il est aussi une *attitude passionnelle*. L'idée de charisme, un trait essentiel d'un leader populiste, incarne en elle-même cette dimension affective, passionnelle du populisme. On sait que la dimension affective, émotionnelle de l'homme joue un rôle important dans la vie et dans l'action, en influençant la dimension rationnelle soit en sens positif (dans l'acte de la création, par exemple) soit négatif (la jalousie d'Othello, par exemple). Théodule Ribot a proposé une "logique des sentiments" (1905) qui explique largement cette influence. Un impact plus décisif de l'affectivité se manifeste au niveau des foules. Gustave Le Bon a analysé, dans la *Psychologie des foules* (1895), la présence des émotions à ce niveau. Le populisme valorise au superlatif cette ressource presque inépuisable d'action sur les autres soit de la part du leader (comme ethos) soit du peuple (comme pathos). Cette influence s'exerce par l'intermédiaire des émotions de position, des émotions d'intellection ou des émotions d'intervention (pp. 71-79).

Comprenons, par conséquent, que le populisme est un courant de pensée et d'action politique qui valorise un nouveau concept de peuple ("le peuple-Un"), dans le cadre d'une démocratie spécifique (directe, polarisée et dominée de la volonté populaire), au niveau d'une économie protectionniste (aux limites nationales) où le leader s'identifie avec le peuple ("l'homme-peuple") dont la personnalité charismatique valorise d'une façon admirable ses ressources d'énergie émotionnelle et d'affectivité ("l'homme passionnel"). Cette image, suggère Rosanvallon, ne doit être utilisée d'une façon absolue (pp. 83-102). Elle présente seulement la théorie du populisme. En pratique, sous l'influence de facteurs différents, chaque populisme assume différemment ces traits. Le populisme sud-américain est différent par rapport à celui européen ou au russe, le populisme des pays de l'ouest est différent par rapport à celui des pays de l'est (anciens communistes), le populisme de Trump a un visage spécifique par rapport à ceux de Le Pen ou de Nigel Farage.

La dimension diachronique de l'analyse de Rosanvallon fournit des informations utiles et détaillées sur l'envisagement du populisme *en temps historiques et en espaces géographiques différents*. Premier arrêt : la France impériale et le "césarisme" de Napoléon III. C'est un populisme qui se développe dans un régime de "démocratie autoritaire" (quel oxymore !) où l'empereur

s' imagine lui-même comme “serviteur du peuple” (p. 105). Ce césarisme de Napoléon III a une vision propre sur la relation entre le chef et le peuple, caractérisée par les traits ci-dessous : les grandes décisions sont la conséquence de la consultation populaire par l'intermédiaire du plébiscite, le roi est “l'incarnation” du peuple qu'il doit servir, la possibilité du peuple de valider et de punir le pouvoir par les élections libres, quelques libertés publiques (liberté de la presse, liberté de s'organiser) sont sérieusement limitées parce qu'elles dénaturent cette relation directe de volonté entre le peuple et le chef (pp. 106-124).

En opposant les vertus de l'action plébiscitaire du souverain (la constatation directe de la volonté du peuple, la responsabilité réelle du roi) aux limites du parlementarisme (le verbiage interminable, l'absence de la responsabilité, le rôle d'intermédiaire entre le peuple et le souverain, l'incapacité de prendre des décisions rapides), le populisme césarien est le porte-drapeau de la lutte politique contre “l'anarchisme représentatif” incapable de représenter le peuple. Évidemment, une lutte intéressée qui a pour but l'instauration au vif du pouvoir du “homme-peuple” en la personne de Napoléon III. Et, vraiment, le souverain s'est manifesté, dans ses activités pratiques, au milieu du peuple sur tout le territoire de la France. Ce type de populisme a mis un bémol au protectionnisme sans le répudier en totalité, en militant théoriquement et pratiquement pour une “ouverture économique” surtout envers la Grande Bretagne. À l'intérieur, il a encouragé les initiatives particulières. Un combat permanent avec les partis politiques contre lesquels s'est orienté toute critique des représentants du populisme césarien français de la moitié du XIXe siècle. D'autre part, les droits et les libertés publiques, eux aussi, n'ont pas fait “bon ménage” avec l'idéologie populiste de ce type, la liberté de la presse ou celle de l'organisation libre étant en souffrance en cette période.

Deuxième arrêt : si le premier vise un pays, le deuxième a en vue une période, *celle de 1890 jusqu'à 1914*. Elle est identifiée par deux phénomènes qui ont engendré indiscutablement les manifestations populistes : une crise majeure d'ordre politique, concrétisée dans la dégradation profonde du modèle démocratique, et la “mondialisation des échanges économiques”, qui est arrivée accompagnée par le cri de désespoir du protectionnisme. Aux États-Unis, cette dégradation est accompagnée par un mal beaucoup plus grand : la corruption généralisée des leaders politiques (“le boss qui peut tout”). En ces conditions paraissent les partis d'essence populiste (le Parti du Peuple, le *Progressive Movement*) et un journalisme flamboyant dont la critique s'oriente dans toutes les directions convenables : les partis qui ont accaparé la volonté générale, le leadership corrompu. L'intention est claire : “Notre but est d'assainir les cloaques des intérêts privés corrompus avec l'eau pure de l'esprit public” (p. 127).

En France, en la même période, le populisme de type Boulanger déclenche une “culture politique contestataire” où c'est toujours la corruption qui est l'ennemi principal (“l'affaire Panama” en est l'exemple le plus convaincant). La presse satirique et de caricature ne lâche pas du regard les membres du Parlement pour dénoncer cette “comédie démocratique” qui se

déroule devant le peuple par le cynisme, par la médiocrité, par la corruption et par la léthargie proverbiale des élus. En y ajoutant aussi l'antisémitisme ("l'affaire Dreyfus"), nous avons le tableau complet du populisme français de cette période. Sans être d'une visibilité comparable, certains de ces traits se retrouvent encore dans d'autres pays développés et ils soutiennent les politiques de nuance populiste (Grande Bretagne, Allemagne). Appuyés sur la volonté populaire ("la panacée du référendum") et sur un protectionnisme national, ce type de populisme tire son pouvoir de séduction des caractéristiques d'un monde internationalisé auquel il doit s'opposer.

Le troisième arrêt : un continent qui est devenu un véritable "laboratoire" des expériences néo-populistes. Il s'agit de certains pays sud-américains. C'est un "cas-école" du populisme du XXe siècle généré par les conditions spécifiques de ces pays : anciennes colonies, organisées surtout en exploitations agricoles, avec des régimes politiques instables et donc en permanente recherche de stabilité, polarisées excessivement entre un groupe restreint d'oligarques et la grande masse de la population, déstabilisées de temps en temps par des coups d'Etat militaires. Les deux illustrations de Pierre Rosanvallon sont symptomatiques pour notre discussion.

Jorge Eliécer Gaitán (la Colombie) s'identifie avec le peuple ("je suis un peuple") qui est défini par recours à la différence : ce qui n'est pas oligarchie c'est le peuple ! Évidemment, une compréhension très large et très permissive. Pour le peuple, la "fonction révolutionnaire" de l'émotion est importante et elle peut se réaliser à l'aide d'une "révolution morale" très chère au personnage ici évoqué. Avec une popularité énorme encore avant de devenir président, grâce à beaucoup de réformes appréciées par la population, Juan Domingo Perón (l'Argentine) s'intitule lui-même comme "un fils et un serviteur du peuple" (p. 153). Souvent accompagné par son épouse Eva ("Evita"), Perón va être élu président et va installer un régime populiste en Argentine qui, selon lui, est la seule "démocratie réelle" où les urnes sont le fondement d'un "absolutisme majoritaire". Il est à l'origine de toutes les limites d'action des partis politiques ou de la presse indépendante.

Le quatrième arrêt est de nature purement théorique. Il essaie de répondre à la question fondamentale de type kantien : *comment est possible le populisme ?* La réponse de Rosanvallon est simple en apparence mais compliquée en fait : par les imperfections, par les ambiguïtés et par les limites de la démocratie. Ces dernières sont systématisées sous la forme d'une tétrade des "apories structurantes" de la démocratie (pp. 163-177). Sans vouloir entrer dans tous les détails de cette analyse qui reste une obligation des spécialistes, nous tenons à préciser que la souffrance de la démocratie (remarquée depuis longtemps par les chercheurs) vient de l'ambiguïté de ses idées fondatrices : la diversité des interprétations sur le concept de peuple, une certaine "équivoque" de la démocratie représentative qui ne peut pas représenter le pouvoir du peuple directement, l'anonymat et l'absence de la responsabilité pour les décisions de la démocratie parlementaire, la distance entre l'idéal de la démocratie de

promouvoir une société d'égaux et l'impossibilité pratique d'y parvenir ("les inégalités justes" de John Rawls en sont un exemple).

Passons à la *dimension critique* de l'investigation de Rosanvallon. À l'opinion de l'auteur, cette critique, faisant en fait partie de toutes les analyses précédentes, vise, en premier lieu, ses rapports avec la démocratie. À une première vue, le populisme laisse l'impression qu'il est le plus démocratique courant de pensée politique parce que, pour lui, la consultation de la volonté populaire est le critère principal de la décision politique. Mais, la critique du référendum détruit en grande mesure cette impression. Dans les discussions sur cette modalité de consulter la volonté populaire est fréquemment invoqué l'exemple de la Suisse. Néanmoins, nous ne devons pas oublier que l'histoire et les opportunités de la Suisse ne se retrouvent pas dans les pays dominés par les tendances populistes.

La procédure du référendum est critiquée de *quatre points de vue*, surtout : la fréquence (est-il possible de convoquer le référendum chaque mois ou du moins chaque année ?), la responsabilité (le peuple est-il toujours préparé, "lucide et bien informé", pour répondre responsablement aux questions du référendum ?), thématique (est-il possible de faire un référendum sur la diminution des impôts ?), correction (y a-t-il la conviction générale que le déroulement d'une telle procédure, surtout dans les conditions de la technique moderne, soit correct ?). Et puis, on dénature le sens profond de la vie politique démocratique : fait le choix entre plusieurs projets possibles ! En plus, ce type de consultation populaire supporte les mêmes critiques que les populistes ont adressées au système parlementaire : personne n'a la responsabilité pour les décisions pris sur le fondement des résultats d'un référendum ! Qui sera tenu responsable si, avec le temps, on aura la prévue que le Brexit a été une décision erronée pour la Grande Bretagne ?

D'autres thèmes chers au populisme peuvent être soumis aux critiques. Par exemple, cette *démocratie excessivement polarisée* : le souverain d'une part, le peuple, de l'autre. En réalité, aucune société, n'importe sa forme politique d'organisation (l'Etat), ne se soumet pas à une telle dichotomie et ne saurait fonctionner sans ses institutions de pouvoir intermédiaire, comme le proposent en théorie les populistes. D'autre part, le résultat de la consultation populaire peut être différent mais il fonde aussi le pouvoir : un dirigeant peut être élu avec 51% ou 75% des votes. Ont-ils, les dirigeants dans ces deux exemples, la même légitimité devant le peuple ? Représentent-ils au même degré le peuple ? Incorporent-ils la volonté du peuple tout entier. Pour Rosanvallon, le référendum assure seulement l'illusion de fonder unanimement une décision politique, il est une "fiction fondatrice" (p. 222) soutenue théoriquement par les populistes pour lesquels le peuple est celui qui doit décider d'une manière souveraine. Certaines institutions qui représentent de nouvelles formes d'identifier la volonté du peuple, par exemple les Cours constitutionnelles (en lien direct avec ce que Rosanvallon appelle "le pouvoir de n'importe qui") ou certaines institutions nommées de "légitimité d'impartialité" (liées au "pouvoir de personne", qui

surveillent la société pour s'assurer que personne n'a des privilèges par rapport aux autres), sont valorisées de plus en plus comme des éléments d'un pouvoir intermédiaire qui dénaturent la relation directe entre le peuple et les citoyens, avec laquelle s'associe le populisme.

Ce concept imprécis de *peuple* ne peut lui non plus rester en dehors d'une évaluation critique sévère. L'utilisation du terme est si diverse qu'il permet couvrir un très large spectre de la réalité. Les représentants de la Révolution française parlent au nom du peuple, Lénine considère les bolchéviques le peuple russe, la foule qui s'organise au Maidan à Kiev se manifeste comme le peuple d'Ukraine. Ont-ils quelque chose de commun ? En dehors d'un certain enthousiasme, d'un certain désespoir, d'une volonté tragique de changement ou d'un espoir presque illimité pour le mieux-être ? Nous avons affaire avec ce que Rosanvallon appelle "le peuple-événement", celui qui se coagulent, comme dit l'auteur, dans "les rues et les places" (p. 237). Une discussion à part comporte ce décalage entre ceux 1% très riches et les 99% qui partagent, en degrés différents, la pauvreté, décalage sur lequel Rosanvallon insiste en quelques lignes.

Nous ne tenons pas à insister sur d'autres idées traitées par Rosanvallon dans son livre. Elles complètent une investigation presque exclusive sur ce qu'est le populisme dans sa qualité de phénomène de la vie politique. Un livre qui dévoile au lecteur une construction théorique d'une grande profondeur sur une problématique controversée (la première partie), de nombreuses informations utiles pour comprendre ce qui s'est passé réellement dans des temps historiques et des espaces géographiques différents du point de vue des régimes ou des courants politiques populistes (la deuxième partie), un exercice de la pensée fondatrice qui met devant au jugement critique une série de concepts et d'interprétations de la théorie politique moderne.

Deux remarques qui expriment plutôt des *souhaits subjectifs possibles* à intégrer dans une telle problématique. La parution première : l'*idée de leader charismatique*. Le populisme est le contexte le plus favorable qui offre de nombreuses opportunités pour l'apparition, l'épanouissement et la manifestation du leader charismatique. Encore Max Weber, dans son *Économie et société* (1922), parle d'une "légitimité charismatique" : la personnalité puissante qui gagne l'adhésion et la volonté des masses grâce à ses qualités exceptionnelles incluses en ce qui s'appelle charisme. Les personnages qui illustrent dans le livre le populisme sont, en leur majorité, des leaders charismatiques reconnus. Le populisme a été mis en pratique là où il a été mis par l'action, par l'effort et par la volonté extraordinaire de ces leaders charismatiques. Les travaux d'Alexandre Dorna sur ce sujet (qui a produit, d'ailleurs, un livre sur le populisme) insistent sur ce lien indispensable entre les deux réalités politiques. La seconde remarque : l'*idée de discours populiste*. On pourrait faire la théorie du populisme parce que nous avons pour point de départ les discours de ces leaders, une bonne source qui dévoile les thèmes majeurs et les idées de ce courant politique. On connaît la pensée populiste de Jean-Marie Le Pen à travers ses discours, ses entretiens, ses interviews. La rhétorique et les grands orateurs qui ont illustré la

pratique discursive oratoire vivante jusqu'à nos jours ont souvent souligné les ressources presque inépuisables d'information contenues dans le fond d'idées et dans la forme d'expression du discours. Évidemment, les leaders populistes ont valorisé au superlatif l'instrument rhétorique au bénéfice de leurs discours et de leur influence persuasive et séductrice sur les foules.

Au-delà des observations ci-dessus, nous sommes devant une lecture agréable et réconfortante qui dévoile l'entière morphologie d'un phénomène politique, le populisme, qui connaît, de nos jours, un revirement presque inattendu et paraît se répandre dans des espaces politiques de plus en plus larges. On se doit de bien le connaître et le comprendre pour pouvoir le gérer adéquatement. Le livre de Pierre Rosanvallon nous aide à le connaître et à le comprendre. Il est une question : qui peut le gérer ?

Reinventing Corporate Communication – Is Email Really Necessary?

Cal Newport, *A World without Email: Reimagining Work in an Age of Communication Overload*
(Portfolio – Penguin Random House, 2021)

Gabriela POLEAC

“Alexandru Ioan Cuza” University of Iași (Romania)

The book *A World Without Email: Reimagining Work in an Age of Communication Overload* by Cal Newport contains valuable information about the alluring idea of email in the workplace. Written in 2021, it presents the history of email and how it modified the way businesses operate. At the same time, the work can be considered a thorough guide for business owners, as well as for communication scholars, having a great contribution to the corporate culture.

Newport describes the workplace as a “hyperactive hive mind” that is constantly switching from one assignment to another, and it appears that responding to one’s emails is the most significant task an employer spends time on. I believe that this topic is extremely important currently when email is seen as a necessity not only in the office but in personal life as well. Throughout the book, the author analyses the unexplored tools that could work as an alternative for email and offers some advice on adding more liberty to the workplace. The concept of the *hyperactive hive mind* is defined in the introduction of the book as “a workflow centred around ongoing conversation fuelled by unstructured and unscheduled messages delivered through digital communication tools like email and instant messenger services” (p. 17).

In the first part of the book, the author goes on to explain why email makes people miserable, providing compelling scientific results that prove the ineffectiveness of email services. Newport highlights that even though the constant back and forth of digital communication may seem like a good option in delegating tasks and obtaining relevant feedback, in the long run, these activities reduce productivity, have a strong impact on the attention span of the employees and result in greater anxiety in the workplace.

The author describes three ways in which the hyperactive hive mind workflow makes someone unhappy: the psychological anxiety of an inbox that fills up faster than one can empty it, the lack of incompetence of text-only communication, and the uncontrolled overload that results when friction is removed from office interactions. When people isolate these causes of anxiety, they no longer appear unavoidable; instead, they appear to be regrettable and

generally unforeseen confrontations between how people work and how their brains naturally operate. The proposed remedy is to replace the hive mind's hyperactivity with alternate processes that still get things done while avoiding the worst of these depressing side effects.

Thus, Newport makes available plenty of options for business. Alternatives for the hyperactive hive mind are clearly structured in the second part of the book, where the author suggests four *Principles for a World Without Email*. He proposes substitutes that focus on the "attention capital theory", a framework better described in the second part of the book, that advocates building workflows structured around "processes specifically designed to help us get the most out of our human brains while minimizing unnecessary miseries" (p. 19).

The second part of the book is dedicated to the analysis of a set of principles for using attention capital theory to reconstruct the routines that steer an organizational, group, and individual work in this direction, moving humans away from the hyperactive hive mind and toward more structured processes that prevent the problems of continuous interaction that were discussed in part 1. Some ideas that underpin these principles come from enterprises that are experimenting with novel procedures to reduce unscheduled communication. Other concepts are based on strategies that allowed big knowledge organizations to function efficiently before the advent of digital networks. Knowledge workers require more liberty in their workplace than they have when they are constantly bombarded with emails.

A strategic production process is often a requirement for effective knowledge work, rather than an impediment. This takes the reader to the *process principle*, which is discussed in the fifth chapter: applying smart production procedures to knowledge work can drastically improve performance while also making the work less exhausting. Newport recommends some of the best practices in using task boards as a solution for a tactical process that could benefit not only the organization but the individual as well.

The *protocol principle* is presented in the following chapter: creating rules that maximize when and how coordination occurs in the industry is a burden in the short term, but it can result in a far more productive operation in the long run. The reader will learn about the value of corporate office hours and how restricting clients' access to an employee can make them happier as the author investigates case studies of the protocol principle in action. Using non-personal email addresses for topics or projects that eliminate the expectation of a prompt response from a specific individual is another insight that one can find useful. Working on fewer things, but accomplishing each one with greater quality and responsibility, can be the foundation for dramatically increased productivity in the knowledge industry, according to the sixth chapter that introduces the *specialisation principle*.

By lowering the number of various responsibilities, a person must handle, they will have more room to operate and optimize the workflows people use to handle what remains, resulting in a one-two punch of productivity increases that

can dramatically revolutionize their or the organization's performance. Instructions such as writing shorter emails or making a phone call instead of using the online messages are given as examples used in the companies that have shown increases in productivity by decreasing the hyperactive hive mind mentality.

In the last century, it became evident that significant improvement in the workplaces would necessitate a fundamental shift in how employers structure their employee's professional activities. It also became clear that these changes couldn't come soon enough: while email overload was a fashionable annoyance twenty years ago, it has recently progressed into a much more serious problem, reaching a saturation point for many in which their actual productive output is squeezed into the early morning, evenings, and weekends, while their workdays devolve into time – consuming and tedious battles against their inboxes – a uniquely miserable-inducing approach to getting things done.

The author's advice is intended to apply to a wide range of audiences. This includes business leaders who want to revamp their company's operations, teams that would like to work more efficiently, solo entrepreneurs and freelancers who want to increase their value output, and even individuals who want to manage their lives better.

Finally, Newport concludes that the communication overload should not be appraised by business owners. He argues for a workplace where established protocols, not accidental communications, dictate how tasks are identified, assigned, and reviewed. Each employee performs fewer tasks (but executes them better), and proactive support investments lessen the ever-increasing administrative strain. Important communication is streamlined above all else, and inboxes and chat channels are no longer crucial to how work gets done. The growth of the knowledge sector beyond the hyperactive hive mind is unavoidable. The question is not whether an email-free world will exist (it will), but whether the reader will get ahead of the game.

Newport guides the audience through this process by stressing the most significant concepts and offering practical tips and methods that may be used in the workplace. Although the author mentions prominent theorists such as Peter F. Drucker, Edward Tenner, and Neil Postman, this book concentrates on execution. The majority of the examples are business-related, but there are also examples from other people's personal lives.

From my point of view, the book *A World Without Email: Reimagining Work in an Age of Communication Overload* is a well-structured guide not only for managers who seek to optimize the workplace in their organization but for individuals that work in business-related areas and want to improve their work processes which in turn will improve their results. The theoretical and practical correlations revealed throughout the book provide useful information about corporate communication. The practical recommendations for decreasing distraction may be effective if one is willing to turn off notifications and not respond to everything right away.

The Importance of Charismatic Figures in Shaping Today's Business Leadership Models

Richard S. Tedlow, *The Emergence of Charismatic Business Leadership*
(Rosetta Books, New York, 2021)

Aditi Anamaria GHERAN
"Alexandru Ioan Cuza" University of Iași (Romania)

The Emergence of Charismatic Business Leadership is a book written by Harvard Business School Emeritus professor Richard S. Tedlow in September 2021. In this work the author examines thoroughly the key aspects of the business leader perceived as a charismatic figure and portrays the changes in leadership since the rise and end of World War II. The book presents itself as a well-depicted portraying of personalities that forever shaped and changed the way we see modern leadership and charismatic authority. It includes precise and short biographies of great leaders that together create a common dialog between these exceptional individuals: charisma.

This work tackles important questions such as: how to become a great and inspirational leader? Is a person born with a charismatic aura? What is the essence of being a great and successful leader? It is a work that portrays the importance of charisma in leadership, the link between personal traits, authenticity, management skills and successful business stories that forever changed the world that we live in as we know it today.

The book is structured in three distinct parts, each of them portraying important and definitive aspects of the charismatic leader. Part one plays an introductory role, it contains five chapters and a title that intrigues the reader and makes him curious about the contents of the book: "The Great Transformation". It opens with the story of Steve Jobs and with the depiction of two models of business leaders such as "The Man in the Gray Flannel Suit" or "The Organization Man". The most striking aspect of the book's beginning is the depiction of Steve Job's own humble origins that points out some general observations about charisma, focusing mainly on post-war times and general atmosphere. Part two of the book follows the period between 1975 and 1995 which is marked in the book as an era of transitions, of change and crusades in the leadership climate. It is also the period of rise and flourish for massive corporate. In this part of the book, we find more figures that changed the way we view the business world and the leadership skills that make a great figure.

Part three incites the readers with the depiction of “The Rise of the Superstar CEO”. Especially in this part of the book there are included some short and well-written biographies of important twenty-first century figures such as Oprah Winfrey and her social magnetism and frenzy, Elon Musk and the charismatic cutting-edge reality and of course the Apple Icon Steve Jobs, a reoccurring character of the work. This part of the book depicts Steve Job’s years after his abrupt resignation from the company Apple, years of rebellion and of profound innovation. The life journey of Steve Jobs is separated in the three parts of the book, making it a story that incites the reader, a tripod that produces fascination, wonder and that motivates being a non-fictional story. Through the book the author presents a lot of successful stories from high-profile individuals such as Lee Iococca, Sam Walton, Mary Kay Ash, Michael Wilken, Richard S. Tedlow giving case examples for the reader to better understand the concepts explained in this work, having a historian and a biographer’s eye. The author also includes some of the more worrying aspects of charismatic leadership through the portrayals of figures such as Jeffrey Skilling and Elizabeth Holmes.

The book presents itself as a journey of discovery in which the reader understands the history of leadership and the important role of charisma in the development of the business world. It is a dialog between modern days and the past times. A very important aspect that is present throughout the book is the continuously changing market that moved from a local climate to a more open-scene, global one. In this process the media played a huge role and the emphasis on charismatic qualities has become more dominant, being a key aspect of today’s effective leadership models. Charisma becomes the key aspect that drives the motivation of the leader and permits him to have a high and ambitious perspective about the future.

The book acts as a very meticulous depiction of the business history from the 1950s to modern days to explain how the role of charismatic leadership has made possible the appearance of new and cutting-edge products in fields of technology and much more. The book invites the audience to meditate on the problem of change, the future and how the next role-model leader will act like. It is a question of great importance for the future of communication in the field of business and effective leadership skills. In the years that followed World War II in the West there were arising problems such as bureaucracies that had no human interfaces. There were brands that possessed no warmth such as Standard Oil, General Motors, and other brands that did not invite the consumer into a story about leadership, motivation.

The typical CEO in this time of history that we are referring to was unknown to the public eye and his or her personality was not presented publicly. The title and the position that one occupied was more important than the skills, type of personality, life story behind the role. But slowly the public wanted to see behind the scenes stories, wanted to be impressed by successful and motivational people that were genuine and real.

Today the world is more focused on the story behind a successful individual. Leaders and CEO's have social media platforms and communicate with the public, present their hobbies, picture with their families. Today companies have a more humane approach in the way they decide to communicate with the audiences. The public knows very well the individuals that stand before the names of massive companies such as Facebook, Amazon, Apple, Tesla etc. This switch from anonymity to general public storytelling has changed and shaped the way we perceive the business world and the importance that charisma plays in this particular field. Today the charm, authenticity, brilliance, and honesty are key factors in presenting a successful leader to the world. One that fight for the dream he has and that expands the human mind and its abilities to create new routes of exploration.

In his work Professor Richard S. Tedlow expands various facets of charisma by exploring in which way it worked in various times of the business world, including the way it functions today in our current society. In this work, striking individuals such as Steve Jobs become central figures of the narrative, charisma, being portrayed through the actions of this magnetic people and making it an important read when it comes to understanding the underlayers of charismatic authority and effective leadership.