



Margaret J. Wheatley

Le leadership en période de turbulence: une question de force morale

Margaret J. Wheatley ©2005

Dans un monde de plus en plus chaotique et imprévisible, on pose aux dirigeants des questions auxquelles leur formation professionnelle ne les a pas préparés à apporter des réponses.

Comment dois-je planifier sans savoir ce qui se produira?

Comment dois-je préserver mes valeurs alors que je suis soumis à mille et une tentations?

Ai-je un but dans la vie?

Comment connaître le sens de mon existence?

Où puis-je trouver le courage et la foi pour garder le cap?

On cherche depuis toujours à apporter des réponses à ces questions. Il est donc dans l'ordre des choses de s'interroger sur les circonstances et les raisons de son existence. Que nous soyons pauvres ou désespérés, nous cherchons toujours à connaître la raison pour laquelle nous vivons une situation. Chaque culture a ses rites et pratiques morales qui lui permettent de répondre à cette interrogation fondamentale.

Comme notre monde devient plus chaotique et complexe, nous nous tournons, pour rechercher des réponses à nos questions, vers le dieu moderne vénéré par la culture occidentale : la science. Nous avons demandé à la science d'expliquer comment se prémunir contre le chaos, les catastrophes et l'imprévisibilité de l'existence. Nous voulons que la science nous enseigne à prévenir les faits inopinés qui fauchent subitement des vies et qui détruisent l'avenir. Nous voulons que la science nous explique le chaos et nous apporte les outils permettant de le maîtriser. Nous voulons que la science nous permette de cesser de vieillir et de mourir et de résoudre toutes les difficultés de l'existence.

Or, il va de soi que la science ne peut que nous faire faux bond. On ne peut pas maîtriser le chaos; on ne peut pas non plus prévoir l'imprévisible. Nous sommes plutôt appelés à subir l'existence telle qu'elle est : incontrôlable, imprévisible, chaotique, surprenante et capricieuse. Comme me l'a confié un jour l'un de mes maîtres à penser, « si nous n'aimons pas l'existence, c'est parce qu'elle se comporte justement comme l'existence ».

Je sais qu'aujourd'hui, les dirigeants doivent relever des défis de taille, dont la plupart sont indépendants de leur volonté. Comme notre époque devient plus chaotique et qu'on remet en question la signification (et l'insignifiance) de cette existence, les gens exhortent leurs dirigeants à leur porter secours. Historiquement, ils renoncent souvent à leur liberté et ouvrent la porte à la dictature lorsqu'ils doivent affronter l'incertitude. Ils pressent leurs dirigeants de faire tout en leur pouvoir pour mettre fin à l'incertitude, pour améliorer la situation et pour créer la stabilité. Même les dirigeants qui ne voudraient jamais devenir des dictateurs et qui exercent un leadership servile tombent dans ce piège. Parce qu'ils veulent apporter de l'aide, ils exercent un contrôle plus rigoureux sur le désordre. Ils tâchent de créer la sécurité et de protéger les gens contre les réalités du changement. Ils essaient de résoudre des dilemmes qui restent sans réponses. Aucun dirigeant ne peut y arriver, et ceux qui tentent de le faire s'épuisent à la tâche.

Le leadership selon le principe traditionnel du commandement et du contrôle est voué à l'échec. Personne ne peut créer une stabilité et un équilibre suffisants pour que les gens se sentent en sécurité. Nous devons plutôt, comme dirigeants, les aider à entretenir des rapports avec l'incertitude et le chaos. Les maîtres à penser le font depuis des millénaires. C'est pourquoi je crois que l'époque que nous vivons conduit les dirigeants vers un seuil moral. Nous devons entrer dans le domaine des traditions morales si nous voulons réussir comme dirigeants compétents, malgré toutes les difficultés de notre époque.

Pourquoi le leadership est-il un travail moral?

Il existe plusieurs principes qui, à mon avis, décrivent le travail essentiel des dirigeants de notre époque. Si j'affirme qu'il s'agit d'un travail moral, c'est parce que chaque principe fait l'objet d'une interrogation morale depuis des siècles; ces points de vue s'expriment dans presque toutes les traditions morales. Ces traditions nous apportent les réponses que nous recherchons.

L'existence est faite d'incertitude. Comment pouvons-nous concevoir que le changement soit tout à fait normal? Selon la pensée bouddhiste, il faut comprendre cette réalité pour connaître le vrai bonheur. Au lieu de nous accrocher à une réalité, nous devons nous attendre à ce qu'elle change. Bon an, mal an, la réalité change dans ce monde qui ne cesse d'évoluer. En adoptant ce point de vue, il est plus facile de progresser, au lieu de s'accrocher désespérément à d'anciennes pratiques. Toutefois, en règle générale, nous nous accrochons à ce qui nous paraît familier jusqu'à ce que cela devienne tout à fait inutile. Ainsi, comme dirigeants, il est inutile de se mettre en colère lorsque les gens s'accrochent à d'anciennes habitudes. Il est beaucoup plus utile d'encourager les gens à réfléchir à leur expérience personnelle, pour les amener à constater qu'ils ont changé à maintes reprises dans leur existence. Les gens savent comment changer. Ils peuvent aussi remarquer qu'ils ne sont pas morts lorsqu'ils ont renoncé à leurs habitudes pour s'abandonner à l'incertitude.

L'existence ne cesse jamais de nous enseigner le changement. On peut espérer que comme dirigeants, nous pouvons devenir des guides et des mentors patients, pour aider les gens à découvrir eux-mêmes la véritable nature de leur existence.

L'existence est cyclique. Comme l'a dit le poète David Whyte, « Si vous pensez que l'existence ne cesse de s'améliorer, vous en raterez la moitié ». L'existence est cyclique : nous

sommes soumis à des sautes d'humeur, nous traversons les saisons, et nous connaissons des années de vaches grasses et des années de vaches maigres. L'existence suit des cycles pour créer la nouveauté. Nous renonçons aux anciennes habitudes pour en adopter de nouvelles uniquement si nous évitons de nous accrocher. Au lieu de fuir le chaos redoutable ou d'essayer de porter secours à des gens qui sont dans un chaos, les dirigeants peuvent les aider à s'y adapter, les accompagner pour triompher des difficultés et rechercher des révélations nouvelles et les nouveaux moyens qui se font jour constamment.

Dans les traditions chrétiennes, les périodes de chaos constituent ce qu'on appelle les « nuits sombres de l'âme ». Dans notre culture actuelle, c'est ce que nous appelons les « dépressions cliniques ». Je préfère la structure de la pensée morale. Dans les nuits sombres de l'âme, nous avons l'impression que notre existence est dépourvue de toute signification et que nous sommes totalement seuls et abandonnés de Dieu. (Les mystiques chrétiens croient que Dieu nous plonge délibérément dans ces nuits sombres.) Ces temps sombres sont les conditions de la renaissance, qui permet de se renouveler et de se renforcer moralement. Vous avez probablement déjà vécu de nombreuses nuits sombres; rappelez-vous du changement qui s'est alors opéré en vous, et l'enrichissement que vous en avez retiré.

Une existence riche de sens est motivante. Rien n'est aussi motivant que le sens que nous donnons à notre existence. J'ai constaté que de nombreux groupes d'employés désillusionnés et déprimés acquièrent une énergie et une clairvoyance nouvelles lorsqu'on leur demande de réfléchir à la signification de leur travail. Kathy Dannemiller, experte-conseil, demandait toujours aux groupes de réfléchir sur la façon dont leur travail contribue à changer le monde. À une époque aussi tumultueuse que celle que nous connaissons, lorsque la qualité du travail est détruite par des faits et des décisions essentiellement indépendants de notre volonté, lorsque nous sommes tellement écrasés par les tâches que nous n'avons pas le temps de réfléchir, il est absolument essentiel que les dirigeants donnent aux gens le temps de se rappeler pourquoi ils font leur travail. Quels sont les objectifs que nous voulions réaliser en commençant ce travail? Qui servons-nous en faisant ce travail?

J'ai toujours été étonnée par la signification profonde que les gens donnent à leur travail. La plupart des gens veulent que leur travail serve un intérêt général et soit utile à d'autres. Peu importe en quoi consiste le travail, nous préférons nous y consacrer pour servir d'autres personnes. Dans certains domaines, par exemple les soins de santé et l'éducation et dans les secteurs à but non lucratif ou lorsque nous avons le sentiment d'accomplir notre devoir, il est plus facile de se rappeler la signification du travail. Or, nous avons rarement le temps de nous arrêter un instant et de nous rappeler l'idéal initial et la volonté de servir qui nous ont attirés vers notre profession. Toutefois, nos idéaux constituent la seule source de notre énergie et de notre ardeur nouvelle.

Le service nous donne satisfaction. Pendant toutes ces années, j'ai interrogé des gens qui ont participé à des secours après une catastrophe. J'ai toujours été étonnée de constater que malgré ces catastrophes tragiques et épouvantables, ils parlaient toujours de leur travail avec satisfaction. Ils m'ont permis de réaliser qu'il n'y a rien de tel que d'aider les autres. C'est dans le service que nous découvrons le bonheur profond. Nous en avons tous été témoins dans les jours qui ont suivi le 11 septembre 2001. Comme l'a confié un survivant, « Nous voulions non pas nous sauver nous-mêmes, mais plutôt sauver les autres ».

Ce sentiment de satisfaction et la signification du service se trouvent dans toutes les traditions morales. Elles sont exprimées très simplement dans un ancien enseignement bouddhiste : « Servir les autres est à l'origine de tout le bonheur dans le monde; tout le mal du monde provient de l'égoïsme ».

Le courage vient du cœur. Comment trouver le courage d'être des dirigeants aujourd'hui? L'étymologie du mot « courage » apporte la réponse à cette question. Ce terme vient du vieux mot français « cœur ». Lorsque nous sommes profondément touchés et que notre cœur réagit à un problème ou à la situation d'une personne, il s'ouvre et nous apporte le courage. Il faut noter qu'il ne s'agit pas d'analyser, ni de planifier stratégiquement le courage, d'après son sens étymologique. Nous devons faire appel à notre cœur pour être des dirigeants courageux. Bien que nous redoutions d'exprimer nos émotions au travail, les dirigeants doivent être disposés à laisser parler leur cœur et à raconter des anecdotes pour amener les autres à en faire autant.

Nous sommes interconnectés avec toute l'existence. Chaque tradition morale parle d'unicité. Il en va de même de la science nouvelle. Comme dirigeants, nous obéissons à cette vérité lorsque nous sommes disposés à nous rendre compte des conséquences de nos décisions sur les autres, que nous tâchons de réfléchir systématiquement, et que nous voulons bien nous interroger sur les répercussions que nos décisions pourraient produire sur les générations à venir. Dans toutes les activités exercées au delà de l'instant immédiat et sans vouloir nous protéger, nous reconnaissons que nous ne sommes pas seuls dans l'existence. J'ai appris auprès d'une ministre une méthode merveilleusement simple pour réfléchir à nos activités. Elle m'a confié que chaque fois qu'elle prend une décision, elle se pose les questions suivantes : « Cette décision permettra-t-elle de réunir les gens? Permettra-t-elle de créer un réseau de contacts plus solide? Ou aura-t-elle seulement pour effet d'accentuer la désintégration et l'isolement? » Pour ma part, j'aime aussi me poser d'autres questions : « Dans la décision que je suis sur le point de prendre, est-ce que je me tourne vers les autres ou est-ce que je m'en détourne? Est-ce que je me rapproche d'eux ou si je m'en éloigne? »

Nous pouvons nous en remettre à la bonté humaine. Il s'agit de la toute première valeur du Berkana Institute (fondation sur le leadership que j'ai cofondée en 1992; veuillez consulter la notice biographique de l'auteur). Puisque Berkana exerce ses activités dans le monde, nous nous en remettons à la grande générosité et à la volonté des gens. Nous savons qu'il y a beaucoup de mal dans le monde; toutefois, la prépondérance du mal ne fait que nous inciter à nous en remettre davantage à la bonté humaine.

Dans le leadership que vous exercez, quelles sont les qualités auxquelles vous vous en remettez chez les autres? Je crois qu'en ces temps difficiles, nous ne pouvons nous en remettre qu'à l'espoir, à la capacité d'adaptation et à l'amour que l'on trouve dans l'esprit humain. Dans l'histoire, de nombreuses personnes ont subi des malheurs terribles, et nombreux sont ceux qui continuent de souffrir à l'heure actuelle. Ceux que nous n'oublions pas et que nous admirons – Helen Keller, Nelson Mandela, Ann Frank, les anciens combattants, les survivants de l'Holocauste, les victimes des génocides et les survivants du cancer – témoignent éloquemment de nos meilleures qualités. Nous adorons écouter leur histoire, qui jette un éclairage sur la bonté de l'être humain. Vaclav Havel, président de la République tchèque, affirme que l'espoir n'est pas le résultat de la condition de notre

existence. L'espoir est essentiel à l'être humain. (La devise de l'État de la Caroline du Sud s'y apparente : « Respirer, c'est espérer ».)

Nous avons besoin de tranquillité d'esprit. Toutes les traditions morales nous enseignent des méthodes pour trouver la tranquillité d'esprit et l'acceptation de soi. Dans la recherche sur la santé de l'esprit et du corps, l'art de cultiver la paix est une condition préalable à la santé. Qui préférons-nous fréquenter? Recherchons-nous la compagnie des gens en colère ou des gens pacifiques? Trouvons-nous l'apaisement dans le bruit ou dans la quiétude? Comme dirigeants, nous devons rechercher les moyens qui permettent d'aider les gens à travailler dans la tranquillité d'esprit, malgré les bouleversements. L'activité fébrile et la crainte ne font que nous plonger plus profondément dans le chaos. J'ai pu constater qu'il est très utile de commencer une réunion en méditant dans le silence pendant deux minutes. Ou encore, lorsque la réunion devient orageuse, il est très utile de demander aux participants de cesser de parler et d'observer le silence pendant une minute. Il est étonnant de constater toute la différence que cela fait lorsque les gens reprennent la discussion après ces minutes de pause.

Rares sont ceux qui parmi nous sont prêts à travailler aussi frénétiquement que nous le faisons; la plupart des gens détestent les réunions lorsque les esprits s'échauffent. De brefs moments de quiétude peuvent faire des merveilles : le silence est vraiment une pause rafraîchissante. Parker Palmer, éducateur, raconte le malaise qu'il a éprouvé au début lorsqu'il travaillait pour une entreprise quaker, où on observait cinq minutes de silence méditatif avant le début de chaque réunion. À une réunion dont l'ordre du jour prévoyait une question particulièrement litigieuse, il a été soulagé d'entendre la présidente annoncer qu'en raison de cette question grave, on n'observerait pas les cinq premières minutes de silence. À son plus grand étonnement, il l'a entendu dire qu'on allait plutôt garder le silence pendant vingt minutes.

Veillez sur votre santé morale personnelle.

Permettez-moi de vous proposer quelques conseils pratiques que j'estime essentiels pour garder son sens de l'orientation et sa tranquillité d'esprit comme dirigeant.

1. **Commencez la journée dans la tranquillité d'esprit.** J'ai élevé une famille nombreuse; c'est pourquoi je ris lorsque je fais cette affirmation. Or, j'ai appris que je ne peux pas trouver la tranquillité d'esprit au travail. Même si je quitte la maison dans la tranquillité d'esprit, il s'agit probablement de la plus grande tranquillité d'esprit que je connaîtrai dans la journée. Je suis donc fortement motivée à trouver cette tranquillité d'esprit avant de commencer à travailler. De nombreux moyens permettent de cultiver la tranquillité d'esprit au début de la journée. Vous pouvez vous rendre au travail en voiture sans ouvrir la radio. Ou encore, vous pouvez aussi écouter de la musique particulièrement apaisante. Vous pouvez réfléchir à une maxime ou à une parabole morale. Vous pouvez aussi prendre quelques minutes pour rester assis et méditer ou vous concentrer sur un objet esthétique. Vous pouvez vous intéresser à un paysage magnifique en regardant par la fenêtre. Plus la journée avance et devient fébrile, plus vous constaterez l'utilité de savoir en quoi consiste la tranquillité d'esprit. Parfois, vous pourrez même vous rappeler ce sentiment lorsque vous serez plongé dans la tempête.

2. **Apprenez à être attentif.** Chaque fois que vous pouvez vous abstenir de réagir instantanément et que vous pouvez marquer une pause pendant une seconde, vous vous exercez à être attentif. Au lieu de laisser vos réactions et vos pensées vous dominer, vous

prenez un peu de recul et vous vous dites que vous pouvez choisir votre réaction. Au lieu d'exprimer votre colère, vous hésitez pendant un instant, pour constater que vous pouvez exprimer d'autres réactions. Au lieu de faire une affirmation vexante, vous pouvez marquer une pause et étendre vos choix.

3. Ralentissez le rythme. Si vous ne pouvez pas ralentir le rythme d'un groupe ou d'une réunion, vous pouvez au moins vous ralentir vous-même. J'ai appris à remarquer les différentes postures que j'adopte lorsque je m'assois. Si je me penche vers l'avant, pour participer énergiquement à une discussion ou à une polémique, je m'oblige à me rasseoir en m'adossant, ne serait-ce qu'un instant. Si je constate que la colère monte, je ralentis le rythme et j'inspire profondément. Ce sont de menus détails, qui donnent toutefois d'excellents résultats.

4. Dotez-vous de balises personnelles. Nous préférons tous être de meilleures personnes. Nous n'aimons pas être en colère, être en proie à des craintes ou créer plus de problèmes pour les autres. Or, comment savoir que nous réussissons à devenir des gens qu'on respecte? Quels sont nos balises personnelles? Certains adoptent différentes balises, par exemple raconter moins de mensonges ou dire la vérité plus souvent. D'autres apprennent à être plus patients ou à se mettre en colère moins souvent. Je me demande souvent si je me rapproche ou m'éloigne des autres; il s'agit d'une balise personnelle pour le bon comportement.

5. Attendez-vous à des surprises. Nous sommes assez vieux pour savoir que la vie ne cessera pas de contredire nos plans et de nous surprendre à chaque tournant. Il est utile de prendre conscience de cette sagesse que nous sommes obligés d'acquérir. La surprise est moins traumatisante lorsque nous nous disons qu'il s'agit d'une réalité de l'existence.

6. Exercez-vous à exprimer votre gratitude. On nous enseigné, pour la plupart, à faire preuve de gratitude. Or, prenons-nous souvent le temps, tous les jours, de faire le point sur la chance que nous avons? Ce processus fait merveille, puisqu'en faisant chaque jour le point, nous sommes de plus en plus reconnaissants. Nous commençons alors à remarquer de plus en plus les gens qui nous ont aidés, la chance que nous avons eue et les petits miracles qui nous ont évité le danger. En appliquant chaque jour ce principe, nous pourrions vraiment changer et nous améliorer. Et lorsqu'on prend l'habitude d'exprimer sa gratitude à des collègues, les relations s'améliorent spectaculairement.

Je crois que parce que vous êtes humain, vous avez déjà connu les pouvoirs, les craintes et les joies que je viens de décrire. Il est plus important de faire appel à sa propre sagesse que de demander conseil à quelqu'un d'autre. La vie nous enseigne constamment et toujours les mêmes leçons. Le changement est dans l'ordre des choses. La tranquillité d'esprit ne dépend pas des circonstances. Nous sommes motivés par la signification de l'existence. Nous voulons exprimer notre amour en servant les autres. Et lorsque nous sommes convaincus que comme dirigeants, nous jouons notre rôle dans une activité qui a plus de sens que ce que notre égoïsme ne pourra jamais expliquer, nous devenons des dirigeants pacifiques, courageux et sages.



ABOUT MARGARET (MEG) WHEATLEY, Ed.D.

Margaret Wheatley writes, speaks, and teaches how we can accomplish our work, sustain our relationships, and willingly step forward to serve in this troubled time. She is co-founder and President emerita of The Berkana Institute, an organizational consultant since 1973, a global citizen since her youth, and a prolific writer. She has authored eight books. Her numerous articles may be downloaded free at her web site: margaretwheatley.com. For more biographical information, see margaretwheatley.com/bio