

S'inspirer de la confusion et de l'incertitude

Traduction de *Partnering with Confusion and Uncertainty*

Shambhala Sun, novembre 2001

Margaret Wheatley

La plupart des gens souhaitent avoir des relations plus harmonieuses et satisfaisantes – dans leurs organisations, leur collectivité et leur vie personnelle. Nous ne réalisons sans doute pas que la seule façon d'y arriver, c'est de s'inspirer de nouveaux alliés qui nous semblent étranges : l'incertitude et la confusion. La plupart d'entre nous n'ont pas été habitués à aimer la confusion ou à avouer que nous sommes hésitants ou incertains. Dans les écoles et les organisations, on accorde de l'importance au fait d'avoir de l'assurance et d'être confiant. On récompense les gens qui donnent leur point de vue comme s'il s'agissait de faits avérés. On ne compte plus les réponses formulées rapidement et la plupart des organisations ne posent plus de questions réfléchies. La confusion n'a pas encore été reconnue comme une valeur supérieure ou un comportement que les organisations s'empresseraient de récompenser.

Au fur et à mesure que la vie continue de s'accélérer (ce qui nous rend encore plus confus,) nous n'avons pas le temps d'être incertains. Nous n'avons pas le temps d'écouter les gens qui expriment un point de vue différent. Bien souvent dans les réunions et les médias, nous écoutons parler les autres juste assez longtemps pour déterminer si nous sommes du même avis ou non. Nous sautons rapidement d'un point de vue à l'autre, dès que nous entendons les bribes d'information et les capsules sonores qui confirment notre opinion. Nous prenons de plus en plus d'assurance, mais nous ne sommes pas aussi bien renseignés et nous réfléchissons beaucoup moins.

Nous devons agir plus intelligemment pour trouver des approches et des solutions aux problèmes qui nous affligent. Le monde d'aujourd'hui rend perplexe. Finie la douce époque tranquille où l'on savait toujours à quoi s'attendre, où l'on savait quoi faire ensuite. Dans un monde de plus en plus complexe, il est presque impossible de savoir tout ce qui se passe. La seule façon de mesurer l'ampleur de cette complexité est de demander aux autres de nous faire part de leur point de vue et de leurs expériences. Si nous ne sommes pas prêts à entendre leurs différences de perception, nous risquons de demeurer dans l'ignorance.

Il est extrêmement difficile de renoncer à tout ce que nous croyons avec certitude. Ces points de vue, croyances et explications font de nous ce que nous sommes et sont au cœur de notre identité. La certitude permet d'interpréter ce qui se passe; tant et aussi longtemps que nos explications sont plausibles, nous avons un sentiment de stabilité et de sécurité. Or, certitude n'est pas synonyme de stabilité dans un monde en pleine évolution. Au contraire, la certitude sème davantage le chaos. Si nous maintenons notre position et refusons de nous adapter, tout s'écroule, même ce qui ne devait jamais changer selon nous. Ce paradoxe caractérise plusieurs traditions spirituelles : en nous accrochant, nous risquons de perdre ce que nous voulons conserver, tandis qu'en lâchant prise, nous acceptons la réalité.

À mon avis, de nos jours, il faut beaucoup plus de curiosité que de certitude. Je ne recommande pas aux gens de renoncer à leurs croyances, mais plutôt de s'intéresser à celles des autres. Si nous gardons l'esprit ouvert aux différences troublantes, nous nous rendons parfois compte que la façon de voir des autres est en fait essentielle à notre survie.

Nous vivons dans un monde dense et confus, chacun de nous exposés à un volet distinct de cette complexité. Il n'y a pas deux personnes pareilles; il est donc impossible que deux personnes voient les choses exactement de la même façon. Faites-en l'essai : pensez à un discours, un film, un événement d'actualité, un problème important dont vous pouvez discuter avec vos collègues et amis et demandez-leur comment ils ont interprété l'événement en question. Selon moi, vous serez étonné du nombre d'explications différentes qu'ils vous donneront. Vous risquez de vous retrouver avec une pléiade d'interprétations beaucoup plus intéressantes que la vôtre.

J'estime que pour devenir curieux, il faut tout d'abord admettre qu'on ne peut pas tout régler soi-même. Si ma solution ne fonctionne pas aussi bien que je le voudrais, si mon explication d'un événement n'est pas convaincante, j'estime qu'il est temps de demander aux autres ce qu'ils en pensent. J'essaie de ne pas m'en tenir aux conversations faciles et superficielles, c'est-à-dire faire semblant d'être d'accord avec quelqu'un plutôt que de

réellement tenter de saisir son point de vue. Je m'efforce réellement d'écouter, de porter attention aux différentes solutions.

Il y a plusieurs façons de le faire. Dernièrement, j'essaie de porter attention à ce qui me surprend. Qu'est-ce qui m'a surpris dans ce que je viens d'entendre? Ce n'est pas facile; d'habitude, je hoche la tête quand quelqu'un est du même point de vue que moi. Par contre, quand je porte attention à ce qui me surprend, je discerne mieux mes propres points de vue, même mes propres croyances et hypothèses.

Remarquer ce qui me surprend et me trouble m'a grandement aidé à déceler des croyances invisibles. Si ce que vous me dites me surprend, j'ai sûrement dû croire à autre vérité. Si ce que vous me dites me trouble, c'est sûrement parce que mon point de vue est à l'opposé du vôtre. Le fait d'être grandement surpris par votre point de vue fait ressortir mon propre point de vue. Quand je m'entends dire : « Qui pourrait croire une histoire pareille? », je me dis qu'il faut que je m'interroge au sujet de mes propres croyances. Ces moments sont précieux. Si je me rends compte de ce que je crois et de ce que j'avance, je peux décider si j'y accorde toujours autant d'importance.

Si vous acceptez d'être troublé ou confus, voici ce que je vous propose : commencez à discuter avec quelqu'un qui ne partage pas votre point de vue. Faites de votre mieux pour déceler les différences d'opinions et ce qui vous surprend. Ne vous laissez pas influencer par votre jugement ou votre point de vue. Ne faites qu'écouter. Par la suite, demandez-vous si vous avez appris quelque chose de nouveau. Avez-vous approfondi votre relation avec votre interlocuteur? Tentez l'expérience auprès de plusieurs personnes; vous serez sûrement ravi de constater les nombreuses façons uniques d'être humain.

Plusieurs fois par jour, tous les jours, il suffit d'écouter les autres en gardant l'esprit ouvert plutôt qu'en étant certains de ce que nous avançons. Le plus grand avantage que nous en tirerons sera de développer des liens plus étroits avec les personnes dont ne pensions pas pouvoir comprendre le point de vue. Ne pas se laisser influencer par son jugement permet toujours d'établir de meilleures relations. Ce ne sont pas nos différences qui nous séparent, mais bien les jugements que nous portons. Vouloir connaître le point de vue des autres et les écouter attentivement a un effet rassembleur.

Nous hésitons parfois à relever les différences d'opinions, par peur de changer. Notre vie nous plait; porter attention aux questions des autres nous obligerait à changer les choses. En ne portant pas attention, les choses demeurent telles qu'elles sont. Or, la plupart d'entre nous aimeraient changer des choses dans notre vie ou dans le monde. Si c'est le cas, nous devons écouter davantage, pas moins. Pour y arriver, il faut consentir à faire place à l'incertitude et à la confusion.

Ne pas accepter d'être confus nous empêche d'avoir l'esprit créateur. Au début, il y a toujours de la confusion; il faut systématiquement mettre de côté les interprétations qui nous sont chères pour pouvoir en accepter de nouvelles. Bien entendu, renoncer à ce que nous connaissons fait peur. C'est pourtant le seul moyen de faire place à la nouveauté. Si nous surmontons la peur, nous retrouverons notre esprit créateur.

Plus le monde devient étrange et rend perplexe, et plus il est difficile d'y vivre, je doute que nous voulions nous y débrouiller seuls. Je ne peux pas me fier uniquement à mon propre point de vue. Je sais que je dois mieux comprendre ce qui se passe. Je vous vous parler de tout ce qui vous fait peur et de tout ce qui vous donne espoir. Pour ce faire, j'ai besoin d'entendre de nouvelles idées et solutions aux problèmes qui me préoccupent. Je sais qu'en discutant avec vous, j'y arriverai. Je dois apprendre respecter votre opinion; j'espère que vous en ferez de même pour moi. Je m'attends à être troublé, voire ébranlé par ce que vous m'apprenez, à ressentir de la confusion, à ne pas sentir à ma place. Une fois que nous aurons discuté, je ne me sentirai pas aussi solide ou à l'aise.

Un dernier mot, brièvement. Quand j'envisage d'être inspiré par la confusion et l'incertitude, je me rends compte qu'il ne faut pas nécessairement être d'accord pour avoir de bonnes idées. On ne doit pas nécessairement être rattachés par la tête; il suffit d'être animés des mêmes sentiments.

Biographie

Margaret Wheatley, célèbre auteure, conférencière et enseignante, nous apprend comment accomplir notre travail, entretenir nos relations, et passer à l'action de plein gré en cette période éprouvante. Elle est l'auteure de six ouvrages : *Walk Out Walk On* (en collaboration avec Deborah Frieze, 2011) *Perseverance* (2010); *Leadership and the New Science*; *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future*; *A Simpler Way* (with Myron Rogers); et *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. Chacun de ses ouvrages a été traduit en plusieurs langues; *Leadership and the New Science* par exemple a été traduit en 18 langues. Elle est la cofondatrice et présidente émérite du Berkana Institute, qui travaille en partenariat avec des cultures et des communautés très variées du monde entier, surtout dans les pays du Sud. La santé et la résilience de ces communautés proviennent du fait qu'elles ont découvert la sagesse et la richesse qui caractérisent déjà leur population, leurs traditions et leur environnement (www.berkana.org). Madame Wheatley a obtenu son doctorat en comportement et en changement organisationnel à l'Université Harvard, et une maîtrise en écologie des médias à l'Université de New York. Elle est consultante en organisation depuis 1973, citoyenne du monde depuis sa jeunesse, enseigne deux programmes de gestion de deuxième cycle, est une auteure prolifique, en plus d'être une mère et une grand-mère comblée. Elle s'est mérité plusieurs prix et distinctions honorifiques. Vous pouvez consulter sa biographie complète, à l'adresse : <http://margaretwheatley.com/bio.html>, et télécharger ses nombreux articles (gratuitement), à l'adresse : <http://margaretwheatley.com/writing.html>.