



Margaret J. Wheatley

L'impuissance face au changement **Traduction de When Change is out of our Control** **Margaret Wheatley ©2002**

Périodes d'incertitude

En juin 2002, le directeur des finances d'Oracle Corporation, a parlé de ce que la deuxième moitié de l'année nous réservait. Ses propos différaient considérablement des déclarations enthousiastes que font habituellement les personnes de son niveau : « Nous espérons pouvoir recouvrer des fonds pendant la deuxième moitié de l'année. Pourtant, j'ai dit la même chose il y a six mois et je ne pense plus pouvoir prédire l'avenir » [traduction] En toute humilité, le directeur des finances a décrit cette nouvelle réalité du XXI^e siècle – une planète interreliée, empreinte d'une incertitude et d'une volatilité accrues. Les organisations doivent maintenant pallier avec deux facteurs de changement : les changements habituels, que l'on entreprend et que l'on gère; les changements externes, qui échappent à notre contrôle. Nous commençons à peine à apprendre à fonctionner dans un contexte mondial de plus en plus chaotique, où les événements indépendants de notre volonté ont des conséquences dévastatrices sur nos activités et notre culture internes.

Dans le domaine des affaires, on ne compte plus les récits faisant état des risques liés au fait d'être interreliés. Dès qu'un pays a des problèmes économiques, les analystes s'empressent de dire que ceux-ci n'auront aucune répercussion sur les autres pays. Par la suite, nous regardons un continent entier et tous les autres autour qui sont entraînés dans la récession économique en raison de cette interdépendance. D'autres récits encore font état de la chute d'entreprises (et d'industries) entières, en raison des actes de quelques cadres corrompus, et ce en dépit des dizaines de milliers de gens intègres qui y travaillaient.

Il en va toujours de même pour les systèmes interreliés. Les activités touchant une partie du système ont toujours des conséquences sur plusieurs autres parties. Une chose est certaine, de par la nature du contexte d'affaires mondial, notre organisation continuera de subir d'importants changements face auxquels elle sera impuissante, en dépit des efforts que nous déployons pour la rendre stable et saine. À titre d'exemple, Continental Airlines s'est efforcé de créer une culture solide pendant plusieurs années. « Nos employés croient en cette entreprise et ils feraient n'importe quoi pour notre président. » [traduction] (Toutes les citations de cet article proviennent d'entrevues personnelles réalisées par l'auteure, en juillet 2002.) Puis il y a eu les événements du 11 septembre. À l'instar des autres lignes aériennes, l'industrie et le modèle opérationnel de Continental Airlines se trouvaient soudainement à risque.

Aucune entreprise, industrie ou nation n'est à l'abri de ces conséquences potentiellement dévastatrices. Voici ce qu'a déclaré un cadre d'une grande entreprise : « Il a toujours fallu composer avec un état dysfonctionnel, mais ça allait. Ça ne fonctionne plus. Le contexte n'est plus le même que par le passé. On ne peut plus exercer d'influence sur les résultats. On est "en haut de la hiérarchie", mais on a l'impression de "subir les événements". » [traduction] Un autre cadre de dire : « Ce qui fonctionnait par le passé ne fonctionne plus. Les anciennes stratégies ne s'appliquent plus. »

Quand autant d'éléments nous échappent et que même les hauts dirigeants se sentent pris au dépourvu, comment pouvons-nous réussir à fonctionner et à maintenir le cap?

Nouvelles dynamiques organisationnelles Dans un monde de plus en plus imprévisible, de nouvelles dynamiques organisationnelles surgissent tandis que les anciennes dynamiques s'intensifient à tous les niveaux de l'organisation. Il y a lieu de remarquer la mesure dans laquelle ces nouvelles dynamiques touchent les employés, les dirigeants, ainsi que les principales fonctions opérationnelles.

Comportement des employés

L'incertitude génère la peur. Plus les gens ont peur, plus on peut s'attendre à ce qu'ils se concentrent sur leur propre sécurité. Nous avons tendance à nous retirer, à devenir plus égoïstes et à être davantage sur la défensive. Nous nous attardons à des détails de plus en plus futiles, aux facteurs que nous pouvons contrôler. Il est plus ardu de collaborer et presque impossible de se concentrer sur une vue d'ensemble. Il y a aussi les répercussions physiologiques. Le stress empêche le cerveau humain de voir les tendances qui ressortent. Les personnes ont réagissent et n'arrivent plus à comprendre que leur travail se rapporte à un contexte plus large. Notre mémoire nous fait aussi défaut et nous oublions des choses. S'ensuivent aussi les manifestations physiques : insomnie, impatience, colère soudaine et crises de larmes imprévisibles.

De toute évidence, chacune de ces manifestations a des conséquences négatives sur les comportements des personnes et des équipes au travail. Lorsque les gens réalisent qu'ils sont de moins en moins en mesure de bien faire leur travail, ils se culpabilisent souvent du fait qu'ils n'arrivent pas à atteindre la production demandée. Voici ce qu'a déclaré une femme cadre : « Si peu de gens compétents réussissent à appliquer les changements envers lesquels ils se sont engagés. » [traduction]

Pression sur les dirigeants

Comme le sentiment de peur est exacerbé, plusieurs en viennent à faire des demandes déraisonnables aux dirigeants. Nous voulons qu'une personne nous vienne en aide, nous sauve, nous donne des réponses, nous procure une base solide ou un mode de survie. Nous voulons qu'un vrai dirigeant nous sorte de ce pétrin, même s'il faudrait sacrifier nos libertés individuelles pour être en sécurité. Les causes d'une telle insécurité sont cependant complexes et systémiques. Il n'y a pas de solution facile; même les meilleurs dirigeants ne peuvent pas garantir la stabilité et la sécurité. Nous reconnaissons rarement que, nous avons plutôt tendance à congédier les dirigeants en question et continuons de rechercher le candidat parfait. Voici comment un cadre trouble a décrit la situation : « Nous continuons de nous

attendre à ce que le dirigeant trouve des solutions. Lorsqu'il n'en trouve pas, nous sacrifions le roi ou le prêtre pour expier les péchés du système. » [traduction]

Il faut absolument que les dirigeants refusent de jouer le rôle de sauveteur, même si les gens le réclament à tout prix. Ce n'est vraiment pas chose facile, car ils sont de plus en plus inquiets et fragiles. Des compétences émotionnelles sophistiquées sont de mise, surtout si les gens ont été directement touchés par les événements externes. Dans de tels cas, le dirigeant doit s'efforcer d'offrir un soutien affectif, tout en veillant à maintenir un niveau de productivité acceptable. Si le dirigeant a aussi été touché par les changements organisationnels survenus récemment, il lui est très difficile d'inspirer la confiance. Aux dires d'une femme cadre : « Comment maintenir la crédibilité lorsque vous (à titre de dirigeant) n'êtes même pas certain de vouloir être là? » [traduction]

Fonctions fondamentales

Il n'y a pas aussi longtemps, les entreprises s'engageaient à établir une planification stratégique sur cinq ans. Cette douce époque tranquille semble bien lointaine. Plusieurs fonctions opérationnelles principales, ainsi que les fonctions portant sur les ressources humaines – la planification, l'établissement du budget, la dotation, les plans d'apprentissage individuels – fonctionnaient uniquement parce que nous arrivions à voir l'avenir plus clairement et que nous avions l'impression de pouvoir le contrôler. Peu après les événements du 11 septembre, le président-directeur général d'une grande entreprise technologique a signalé qu'il était impossible d'établir un budget fiable pour l'année à venir, même s'il s'en était très bien tiré à cet égard par le passé. Il a proposé de soumettre cinq différents budgets possibles à son conseil pour composer avec une telle incertitude.

Il y a lieu de noter le nombre de personnes au sein d'organisations qui ont perfectionné leurs compétences à prédire l'avenir. Les entreprises misaient sur leurs experts et les récompensaient. Ces compétences peuvent toutefois poser un risque maintenant. Elles peuvent procurer un faux sens de sécurité aux organisations pour ce qui est de l'avenir, ce qui peut faire en sorte que les gens ne portent pas attention à ce qui se passe autour d'eux actuellement. Or, même si ces experts peuvent poser des risques, bien souvent on leur demande de stabiliser l'organisation de nouveau. L'organisation peut fort bien réclamer de nouveaux outils et processus, voire même pousser les employés responsables de la planification à trouver de nouvelles façons de prédire l'avenir. Bien souvent, les employés à qui l'on confie ces tâches s'épuisent complètement puisqu'ils travaillent sans relâche à réaliser une tâche impossible : tenter de stabiliser un monde fondamentalement capricieux. Un brillant cadre responsable de la planification expliquait de quelle façon il avait changé les attentes à l'égard de sa fonction : « Je dis aux gens que les choses ne deviendront pas plus claires. On ne peut pas faire mieux. » [traduction]

Le grand paradoxe

J'ai dressé un portrait plutôt sombre des nouvelles dynamiques organisationnelles qui caractérisent cette période tumultueuse. Il y a toutefois un grand paradoxe : l'avenir s'annonce prometteur. **Il y a moyen de se préparer pour l'avenir sans savoir ce qu'il nous réserve.** La meilleure façon d'y arriver est de s'attarder à la qualité de nos relations, à déterminer jusqu'à quel point nous nous connaissons et faisons confiance. À New York et à Oklahoma City, ainsi que dans plusieurs autres endroits touchés par des tragédies, les gens avaient

participé à des exercices de réponse en cas d'urgence avant d'être confrontés à une situation bien réelle. Lorsqu'ils se sont préparés, ils ont développé des relations harmonieuses et de confiance et ont su favoriser la collaboration entre les agences. Leur niveau de préparation était uniquement axé sur des désastres moins importants; toutefois, lorsque le pire est arrivé, ils savaient qu'ils pouvaient se faire confiance. Elizabeth Dole, alors qu'elle était présidente de la Croix-Rouge américaine, expliquait qu'elle n'avait pas attendu que la rivière déborde à deux heures du matin pour prendre le téléphone et établir des relations.

Quand les gens savent qu'ils peuvent se faire confiance et qu'ils entretiennent réellement un sentiment de communauté, c'est incroyable de voir à quel point ils peuvent se dépasser, ce qui a été le cas dans la communauté d'Halifax (Nouvelle-Écosse), le 11 septembre. Quarante-deux avions ont été gardés au sol dans le petit aéroport et 8 000 passagers bouleversés sont soudainement apparus au pas de leur porte. La spontanéité de la réponse de la communauté a transformé la ville et a permis d'établir des liens avec des étrangers qui dureront toute une vie. « Rien n'était planifié mais tout s'est bien déroulé. Tout le monde y a mis du sien. » [traduction]

Nouvelles capacités organisationnelles

Afin de contrer les dynamiques organisationnelles causées par le stress et l'incertitude, nous devons accorder toute notre attention à la qualité de nos relations. Rien d'autre n'importe, aucun nouvel outil ou aucune nouvelle application technique, aucun organigramme remanié. *Compter l'un sur l'autre constitue la solution.* C'est ce qui nous permettra de faire face à presque tous les défis. Autrement, nous sommes habités par la peur.

Ces relations reposent sur un principe fondamental. **Les gens doivent effectuer un travail utile, en collaboration, s'ils veulent mettre de côté leurs préoccupations individuelles et développer de nouvelles capacités.** Voici plusieurs façons d'appliquer ce principe.

Maintenir une identité organisationnelle. Lorsque la confusion et la peur s'installent dans l'organisation, les gens retrouvent la stabilité en se concentrant sur des objectifs et non sur des plans. L'identité organisationnelle décrit qui nous sommes, les valeurs durables qui orientent notre travail, ainsi que les aspirations que nous partageons par rapport à ce que nous voulons être sur le plan mondial. Lorsque le sol se dérobe sous nos pieds, l'identité organisationnelle nous donne un point de départ. Quand il y a de la confusion, nos valeurs nous permettent de prendre des décisions précises et éclairées. Un net sentiment d'identité organisationnelle (et personnelle) permet aux gens de répondre intelligemment au moment voulu, et de poser des gestes cohérents. Les situations de crise font toujours ressortir la cohérence ou l'incohérence de notre organisation. Travaillons-nous ensemble, ou plutôt dans plusieurs directions différentes? Les actions et les choix des gens correspondent-ils aux valeurs énoncées? Ces derniers fondent-ils plutôt leurs décisions sur d'autres valeurs? Si c'est le cas, s'agit-il des véritables valeurs, c'est-à-dire des valeurs implicites, des vraies règles du jeu?

Il faut absolument maintenir à l'avant-scène les valeurs et les objectifs organisationnels. Les valeurs ne se transmettent pas sous forme de discours ou de plaques, mais plutôt grâce aux histoires des autres employés qui incarnent ces valeurs. Il y a lieu d'utiliser tous les outils de communication existants et d'en inventer d'autres, pour faire valoir ces expériences personnelles. Dans l'année qui a suivi les événements du 11 septembre, United Airlines a

décidé, notamment de publier de telles anecdotes deux fois par semaine pour aider les employés pendant une période très difficile.

Faire en sorte que les gens se concentrent sur le portrait d'ensemble. Les personnes stressées ne sont plus en mesure de reconnaître les tendances ou d'avoir une vue d'ensemble. Certaines personnes se sentent dépassées par leurs tâches : elles n'ont ni le temps ni le goût de voir au-delà de ce qu'on leur demande au moment voulu. L'organisation doit donc absolument parrainer les processus visant à rassembler les employés, pour qu'ils puissent apprendre des points de vue et des défis des autres. Si l'organisation ne favorise pas ce genre de processus, les employés seront de plus en plus préoccupés, ce qui aura un impact néfaste sur le rendement. Les gens sont dépassés par le volume de travail, ils n'en voient plus l'utilité et ils se sentent de plus en plus isolés. Tout le monde est plus occupé et plus fébrile, ce qui fait surtout augmenter le niveau de stress. Il y a une autre conséquence grave : l'intelligence des personnes et des organisations diminue considérablement au fur et à mesure que les employés perdent de vue le contexte plus large dans lequel ils travaillent.

Les processus visant à rassembler les gens ne doivent pas être officiels. Les gens ont besoin d'outils moins formels et plus conviviaux. Ils doivent pouvoir prendre le temps de se détendre suffisamment pour écouter les autres. Raconter des histoires notamment, nous aide à établir des liens profonds, qui ne peuvent être tissés au moyen d'organigrammes et d'exposés PowerPoint. Or, les gens ne réalisent pas à quel point ils ont besoin de prendre part à des rencontres informelles; au contraire, ils les évitent habituellement. Lorsqu'ils y participent, ils se rendent compte qu'ils auraient dû le faire avant.

Exiger une communication honnête, sans détour. Lors d'un vrai sinistre ou d'une vraie situation de crise, la circulation continue de l'information permet aux personnes de répondre intelligemment au fur et à mesure qu'elles tentent de secourir des gens et de protéger des biens. Elles attendent avidement l'information afin de pouvoir réagir adéquatement aux besoins humains urgents. Elles prennent note de l'information, évaluent rapidement la situation, tentent une démarche, essaient rapidement autre chose si celle-ci ne donne pas les résultats escomptés, puis tentent de trouver une autre solution. Ces personnes communiquent entre elles, se transmettent des informations et des apprentissages. Elles font de leur mieux pour accroître l'efficacité de tous les intervenants qui participent à l'effort de sauvetage.

Même si la plupart des organisations n'ont pas à composer avec ce genre de situation, les leçons qu'elles en tirent sont importantes. Les gens réagissent beaucoup mieux à l'incertitude et au stress lorsqu'ils sont au fait de ce qui se passe, même si l'information est incomplète ou temporairement exacte. La libre circulation de l'information aide à établir la confiance, en plus de stimuler l'apprentissage et d'accroître le rendement au travail. Bien souvent, les gens sont stressés ou bernés du fait qu'ils n'ont pas été tenus au courant des événements, et non pas en raison de la situation comme telle. Plus la crise est grave, plus nous avons besoin d'information. Plus la situation nous touche, plus nous avons besoin d'information.

Chaque fois qu'un avion commercial s'écrase, les familles des victimes se plaignent du fait que les lignes aériennes ne les ont pas informées adéquatement. Les familles veulent connaître les détails au sujet de la mort de leurs proches, des détails qui, bien souvent, apportent un soulagement aux personnes en deuil. Cependant, les lignes aériennes doivent s'en tenir aux responsabilités juridiques éventuelles liées à la diffusion de tels détails. Les

familles finissent par poursuivre les lignes aériennes pour obtenir les détails en question, et réclament également un dédommagement pour les préjudices émotionnels qu'elles subissent. Les sentiments de rage et de perte, exacerbés par le manque d'information, alimentent ce cycle dévastateur.

Se préparer à l'inconnu. L'armée américaine a consacré des sommes importantes d'argent à l'élaboration et à l'utilisation de situations complexes afin de préparer les militaires en prévision de différents scénarios de bataille. La majorité des agences de protection civile et de services communautaires utilisent maintenant des scénarios semblables. Étonnamment, peu d'entreprises se prêtent à des simulations ou à des scénarios. Ce type d'exercice permet sans l'ombre d'un doute aux gens de faire face à l'inconnu grâce à de meilleures compétences et capacités. Même si les processus de préparation traditionnels ne fonctionnent plus, il est risqué de ne pas songer à l'avenir. Nous devons étudier ces méthodes plus récentes qui nous propulsent vers *d'autres* scénarios d'avenir.

Dès que les gens participent à des processus comme la création de scénarios ou des simulations de catastrophe, ils se sentent davantage en mesure de faire face à l'incertitude. L'intelligence individuelle et collective augmente considérablement, lorsqu'ils sont mieux informés au sujet du portrait d'ensemble. S'ensuivent des liens de confiance qui font en sorte qu'ils peuvent communiquer entre eux en situation de crise.

Ne jamais perdre de vue le sens. Bien souvent, dans les organisations, nous oublions que d'avoir un but bien précis est le moteur le plus puissant du comportement humain. Les individus deviennent dynamiques et résolus s'ils ont le sentiment que leur travail contribue à quelque chose de plus grand. Lorsqu'on est effrayé, il est possible que l'on se concentre d'abord sur notre propre survie mais nous sommes capables de réponses plus généreuses et altruistes si nous comprenons qu'il existe une visée plus générale à la résolution de nos difficultés. Pourquoi mon travail vaut-il la peine d'être accompli? À qui viendrai-je en aide si je réponds correctement? Est-ce que je contribue à un bien-être collectif supérieur?

Bien entendu, le travail doit réellement contribuer à l'atteinte d'un objectif valable. Les employés ne progressent pas dans le but de soutenir les personnes avides ou les égoïstes ou pour profiter à des entités sans visage comme des intervenants. Nous avons besoin de savoir que notre travail permet d'aider d'autres humains. Mon exemple préféré est tiré de l'énoncé de mission rédigé par des employés d'un établissement de fabrication d'aliments pour chiens. Ils ont indiqué en quoi leur travail contribuait à un bienfait plus grand lorsqu'ils ont écrit : « Les animaux de compagnie contribuent à la santé de l'humanité. » [traduction]

L'utilisation des rituels et des symboles. Alors que les sanctuaires apparaissent dans les rues pleurant les morts et que d'autres démonstrations du deuil défilent sur les écrans de télévision partout dans ce monde en désolation, nous réalisons que les humains ont grandement besoin d'utiliser les mêmes symboles pour souligner des événements tragiques tout comme des événements heureux.

L'utilisation de rituels et de symboles est répandue dans toutes les cultures, bien qu'elle soit presque disparue aux États-Unis jusqu'à ce que nos vies deviennent trop stressantes et isolées. Aujourd'hui, nous redécouvrons ce comportement humain fondamental. Parce qu'ils sont essentiels aux êtres humains, les symboles et les rituels voient le jour spontanément

même dans les organisations. Aucun département ne doit les créer (une pensée qui fait peur), mais l'organisation doit les reconnaître lorsqu'ils apparaissent et les respecter en offrant soutien et ressources.

Prêter attention aux autres. Le contact personnel direct est le moyen le plus efficace pour communiquer avec les employés. Bien qu'ils soient plus stressés et disposent de moins de temps, les gestionnaires doivent absolument prendre le temps d'appeler les employés qu'ils souhaitent maintenir en poste. Le chef doit faire savoir aux employés clés qu'il pense à eux, notamment les travailleurs d'expérience, les innovateurs, les nouveaux employés, les jeunes travailleurs. Lorsque les employés sentent que l'on prend soin d'eux, ils sont moins stressés et contribuent davantage à l'organisation. L'une des principales conclusions s'appliquant à la gestion des connaissances est que les personnes partagent leurs connaissances seulement lorsqu'elles ont l'impression que l'on se soucie de leur bien-être et qu'elles s'intéressent à l'organisation. Ce ne sont pas les nouvelles technologies qui favorisent l'échange de connaissances, mais bien la qualité des relations humaines.

La difficulté d'investir dans des relations

Les comportements suggérés à l'intention des organisations n'apportent rien de nouveau. La plupart d'entre nous ont acquis suffisamment d'expérience dans les organisations pour reconnaître l'importance des relations. Pourquoi alors ne pas prendre la peine d'établir des relations saines et de confiance alors que de gros nuages noirs de profilent à l'horizon? Une des réponses serait que de nombreuses organisations ont comme politique de prendre délibérément leurs distances de leurs employés. En agissant ainsi, elles se fondent sur une hypothèse hasardeuse voulant qu'une organisation est souple tant qu'il lui est possible de mettre à pied des employés lorsque les temps sont difficiles. La capacité de l'organisation de demeurer efficace réside principalement dans sa capacité à réduire son effectif. Si vous devez réduire la main-d'oeuvre, on suppose alors que vous ne voulez pas connaître vos employés ni vous sentir personnellement concerné par eux.

Ce qui est le plus dangereux au sujet de cette conviction, c'est qu'elle est en partie vraie. Les organisations doivent pouvoir réduire ou augmenter leur taille, selon le cas. Or, il est absolument possible d'avoir ce genre de souplesse sans que ce soit au détriment de travailleurs loyaux, dévoués et compétents. Il y a plusieurs années, Harley-Davidson a dû réduire ses effectifs de près de 40 %. Cette décision déchirante était essentielle à la survie de l'entreprise. Celle-ci s'est toutefois donné la peine de prêter attention aux employés qui ont dû quitter de même qu'à ceux qui sont restés. Chacun des employés a discuté avec le PDG en personne et a été mis au courant de toutes les circonstances touchant l'entreprise. Les employés ont compris pourquoi on les mettait à pied. Ils ont apprécié le fait qu'on leur parle en personne et ont exprimé l'admiration et l'appui qu'ils ressentaient quant à l'avenir de l'entreprise. Au fil des ans, plusieurs des employés concernés ont gardé le contact et ont été réembauchés lorsque Harley-Davidson est redevenu prospère.

Une prévision au sujet de l'avenir

Il y a une seule prévision relative à l'avenir avec laquelle je me sens confiante. En cette période de changements aléatoires et imprévisibles, les organisations qui s'éloignent de leurs employés et refusent de maintenir des liens étroits avec eux sont vouées à l'échec. En

revanche, les organisations qui suscitent nos meilleures valeurs humaines, soit notre besoin d'avoir bonnes relations et de contribuer à l'atteinte d'un objectif plus important, réussiront. Ces qualités ne peuvent pas être suscitées au moyen de procédures et de politiques. Elles existent uniquement dans des organisations où les employés ont l'impression qu'on leur fait confiance, qu'ils sont les bienvenus, que leur travail est reconnu. Les preuves sont là; en voici un exemple révélateur.

Le 11 septembre 2001, la Federal Aviation Authority (FAA) a libéré le ciel de près de 4 500 avions transportant 350 000 passagers en seulement quelques heures. (75 % de ces avions ont atterri au cours de la première heure, soit plus d'un atterrissage par seconde). Il s'agissait d'un exploit sans précédent pour l'agence, un exploit qui n'avait pas été simulé depuis la fin de la guerre froide. De plus, il s'agissait de la première journée au travail des plus hauts dirigeants de la FAA qui ont donné l'ordre initial de libérer le ciel. Les contrôleurs ont dû faire atterrir ces avions tout en demeurant à l'affût d'indices de tout autre détournement d'avion. Ils ont réussi grâce à une collaboration intense, une concentration et un dévouement absolus et parce qu'ils ont pris des décisions à l'échelle locale, y compris certaines décisions à l'extérieur de la portée des politiques. Au cours des mois suivants, les dirigeants ont tenté de saisir cet exploit étonnant dans de nouvelles procédures, mais ils ont renoncé à l'idée. « Beaucoup de décisions ont été prises de façon intuitive, des décisions dont on ne peut se servir dans un guide et pour lesquelles il n'existe pas de formation ». Quels sont les plans et politiques de la FAA en prévision d'une autre crise de dimension inconnue? Elle se fie au jugement, à l'intuition et à l'engagement de ses contrôleurs et gestionnaires.



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