

# Faire face aux difficultés du leadership

— Diane Shisk

Personne de Référence Internationale Suppléante  
Seattle, Washington (USA)

La Réévaluation par la Co-écoute est un excellent milieu pour la formation de personnes dirigeantes. Dans la Co-écoute, nous avons fait le nécessaire pour créer un environnement dans lequel des gens qui ne se considèrent pas facilement comme personnes dirigeantes peuvent assumer un rôle de leadership et devenir de solides dirigeant-e-s. Nous avons également fait en sorte de freiner et d'écouter des gens dont la confiance en eux empreinte d'automatisme, ou l'enthousiasme d'assumer un rôle de leadership, les mettrait dans la situation de diriger au-delà de leur capacité de bien fonctionner. Nous avons soutenu le développement d'un grand nombre de personnes dirigeantes pour qu'elles atteignent un bon fonctionnement. Mais il y a des moments où les dirigeant-e-s sont aux prises avec leurs difficultés dans leur leadership, et d'autres où nous avons du mal à soutenir les dirigeant-e-s et à bien les écouter sur ce qui interfère avec leur leadership.

## UNE CONFUSION ISSUE DE NOS SOCIÉTÉS

Une des idées fausses qui nous sont imposées par nos sociétés est qu'une personne dirigeante est quelqu'un d'exceptionnel, de supérieur, et par conséquent différent de nous. Beaucoup d'entre nous ont à lutter avec cette idée fausse avant de commencer à se considérer comme des dirigeant-e-s potentiel-le-s. La plupart d'entre nous ne démarrent pas la Co-écoute en ayant le sentiment d'être assez intelligents ou assez exceptionnels pour être des dirigeant-e-s. Nous devons relever le défi de nous considérer de façon nouvelle quand nous apprenons que toute personne possède des qualités innées pour être un-e excellent-e dirigeant-e.

La même confusion issue de nos sociétés peut faire que nous abandonnions nos dirigeant-e-s. Trop souvent pris au piège de nos sentiments d'inadéquation, nous nous débattons pour penser de façon claire à nos dirigeant-e-s et nous hésitons à agir à leur égard sur la base de notre pensée la meilleure. Cela les prive d'une écoute et d'une aide dans leur leadership. (Nous avons créé des structures pour contrecarrer cela – comme "écouter la personne dirigeante", où nous utilisons la ressource du groupe pour améliorer l'accès de la personne dirigeante à une écoute efficace).

Nous pouvons être critiques ou apporter trop peu de soutien à beaucoup de nos dirigeant-e-s, ou encore ne pas soutenir toutes les personnes dirigeantes au moins une partie du temps. À cause des critiques et des attaques dirigées contre chaque personne (surtout les personnes dirigeantes) dans nos sociétés, la plupart d'entre nous démarrent la Co-écoute avec la peur d'être attaqués ou critiqués, et avec des automatismes de critique et d'attaque, et ces peurs et ces automatismes interfèrent avec le leadership. Il est important de créer un environnement dans lequel nos dirigeant-e-s peuvent exposer une difficulté sans qu'on les critique ou qu'on les prive de soutien, un environnement dans lequel ils ou elles peuvent être moins sur la défensive et examiner plus facilement leurs difficultés. Dans un tel environnement, les dirigeant-e-s peuvent aussi examiner plus facilement des sentiments de supériorité liés au fait qu'ils ou elles sont des dirigeant-e-s.

## SOUTENIR LES DIRIGEANT-E-S

Il peut arriver que des personnes dirigeantes fassent des erreurs, ou soient coincées dans la détresse ou n'aient pas une pensée très brillante – qu'elles ne soient pas aussi exceptionnelles qu'elles "devraient

l'être". Alors, nous sommes souvent déçus ou contrariés envers elles. Toutes les personnes dirigeantes se trouvent coincées dans les détresses qui interfèrent avec leur leadership. Les gens ont été trop blessés pour que cela ne soit pas le cas. Nous devons soutenir et suivre les personnes dirigeantes qui ne fonctionnent pas toujours au mieux. Nous devons rester proches d'elles et participer à leur lutte contre les détresses qui sont à l'origine de leurs difficultés.

Je pense qu'il y a tout un travail que nous devons faire en tant que Communauté de Co-écoute pour soutenir et suivre nos dirigeant-e-s (un tout un travail que les dirigeant-e-s doivent faire pour entendre des choses à propos de leur leadership). Nous devons décharger sur notre détresse consistant à "attendre" des personnes dirigeant-e-s qu'elles soient exceptionnelles, à "attendre" qu'elles sachent tout ou qu'elles fonctionnent d'une certaine façon qui nous rassure. Nous devons cesser d'abandonner les dirigeant-e-s qui sont coincés et qui ne nous paraissent pas si efficaces. Nous devons être capables de nous ranger derrière des personnes dont nous savons qu'elles feront des erreurs et resteront coincés et feront même preuve d'un leadership médiocre pendant un temps à cause de leurs détresses. Cela veut dire que nous devons prendre au sérieux notre rôle d'écouter-e-s qui peuvent vraiment soutenir des personnes à mesure qu'elles se débarrassent d'un matériau précoce qui ne cède pas facilement.

Nous savons que le leadership est un élément critique pour avancer de façon soutenue. Nous avons appris cela durant des décennies de mise sur pieds de nos Communautés. Ça ne fonctionne pas quand nous prenons nos distances avec le leadership (aux prises ou non avec des difficultés), d'être critique, ou d'espérer que nous pourrions bâtir quelque chose de solide sans être des écouter-e-s efficaces pour nos dirigeant-e-es en difficulté.

Parfois, les difficultés d'une personne dirigeant-e semblent inamovibles, et les Co-écouter-e-s autour de cette personne demandent à ce qu'elle soit démise de sa fonction de dirigeant-e. Dans la Co-écoute, nous sommes habituellement lents à démettre quelqu'un de ses fonctions de leadership. Pour moi, il y a plusieurs raisons à cela :

\* Quand des personnes prennent en charge des fonctions de leadership dans la Co-écoute, cela représente un grand investissement de leur esprit et de leur temps. Oui, c'est formidable pour leur réémergence d'avoir la possibilité de diriger et de relever le défi avec le soutien de la Communauté de Co-écoute, mais c'est aussi une charge de travail lourde et exigeante – leur rôle de leadership peut difficilement être mis en attente quand dans leur vie d'autres problèmes réclament beaucoup d'attention. La Communauté de Co-écoute bénéficie grandement du travail et de l'engagement de chaque dirigeant-e. Il n'est pas correct d'abandonner nos dirigeant-e-s quand les choses deviennent difficiles.

\* Il est important pour nous en tant que Communauté de relever le défi consistant à nous écouter les un-e-s les autres au travers de nos difficultés, même lorsque ces difficultés ont un impact personnel sur nous (ou semblent en avoir un). Bâtir une communauté exige que nous restions les un-e-s aux côtés des autres aussi bien pendant les moments difficiles que pendant les bons moments. Nous ne pouvons pas cesser de nous écouter dans les situations difficiles sans que cela n'affecte nos efforts pour bâtir des Communautés de Co-écoute.

\* Personne n'accède au leadership sans avoir des détresses qui interfèrent avec son fonctionnement. Par conséquent, chaque dirigeant-e devra travailler sur ces détresses tout en assurant sa fonction de leadership. (Certaines détresses ne se manifestent pas avant que la personne n'assume le rôle dirigeant). Si nous décidons de remplacer une personne dirigeante en difficulté, par qui allons-nous la remplacer ? D'après mon expérience, la plupart des dirigeant-e-s en difficulté ne sont pas entourés de gens en mesure d'assurer un meilleur rôle de leadership ; en général, la personne dirigeant-e en difficulté est encore celle qui est en meilleure situation pour assurer ce rôle.

\* Dans nos sociétés, beaucoup de nos dirigeants ont des détresses similaires, et ce que nous apprenons en faisant travailler une personne dirigeante sur son matériel chronique va nous servir à penser à toutes les personnes dirigeantes.

\* Et qui a dit que nous devrions tous être capables de bien fonctionner, maintenant, dans tous les domaines relatifs au leadership dans la Co-écoute ? Devenir une personne dirigeante aguerrie demande du temps, beaucoup d'expérience, et beaucoup de séances.

Quand des personnes dirigeantes ont des difficultés, ce qui fonctionne le mieux est que la Communauté se rapproche d'elles et les aide à obtenir une bonne écoute, de manière à ce qu'elles déchargent les détresses qui leur imposent des limites. Cela pousse chaque personne impliquée à travailler sur ses propres détresses. Les relations peuvent devenir tendues, mais si nous restons soudés et que nous faisons ce travail, nous nous retrouvons plus proches. Et une personne dirigeante qui avance fait avancer toute la Communauté avec elle.

En même temps, nous ne voulons pas que le développement et le fonctionnement de nos Communautés soit trop ralenti par les difficultés d'une personne dirigeante, s'il se trouve d'autres personnes autour d'elle capables de faire en sorte que les choses continuent d'avancer. À mesure que nous travaillons sur ces questions et ces détresses, je pense que de plus en plus de dirigeants seront capables de dire : « Je ne peux assumer cette tâche en ce moment », et rechercheront celui ou celle qui peut fonctionner dans le domaine qui leur pose problème pour lui demander de l'aide. Au lieu de considérer cela comme une faiblesse de leadership, nous pouvons nous servir de la situation pour développer plus de leadership et pour apprendre à travailler ensemble de façon plus coopérative, en employant toutes nos forces.

Ne pas remplacer une personne dirigeante mais travailler de manière proche avec elle ne sera pas facile. Il y a des raisons pour lesquelles les dirigeants sont sur la défensive quand il s'agit d'admettre leurs difficultés.

## **LE LEADERSHIP ÉMERGENT**

Nous pouvons utiliser certaines de ces idées dans le cadre d'un leadership émergent. Nous pouvons laisser aux gens la possibilité d'essayer des choses et de décider par eux-mêmes sans toutefois les abandonner complètement à propos des choses qu'ils ne savent pas encore faire.

Nous ne voulons pas non plus que les progrès de dirigeants potentiel-le-s soient anéantis par la détresse de leur dirigeant-e. Parfois, une personne de référence n'arrive pas à discerner les potentialités d'une personne et à la soutenir dans sa progression vers le leadership. Une personne ainsi négligée peut quand même faire énormément de choses importantes : elle peut établir une bonne relation avec la personne dirigeante qui ne la soutient pas et la soutenir elle. Elle peut demander à avoir une discussion franche avec la personne dirigeante à propos des raisons qui font qu'elle n'arrive pas à encourager son leadership et décharger sur les détresses mises en exergue. Elle peut bâtir la Communauté en remplissant d'autres rôles utiles. Elle peut aussi travailler sur l'idée de ne pas abandonner. Mais si une situation comme celle-là persiste durablement, et si une personne que l'on néglige pense que ce sont les détresses de la personne dirigeante qui l'empêchent de voir ses potentialités, alors elle peut dire à la personne dirigeante qu'elle va demander de l'aide auprès de la personne de référence au niveau supérieur, et ensuite contacter cette personne de référence. Nous ne voulons pas que des situations de ce type restent figées pendant très longtemps.

## DÉMETTRE QUELQU'UN DE SES FONCTIONS DE LEADERSHIP

Parfois, nous sommes effectivement amenés à démettre quelqu'un de ses fonctions de leadership, et c'est presque toujours (toujours si c'est une personne de référence) en consultation avec la Personne de Référence Internationale. C'est arrivé quand la détresse de la personne dirigeante interférait avec le développement global de la Communauté, ou bien semait la confusion dans l'esprit des gens qui l'entouraient et les menait dans des directions qui étaient destructives pour la Communauté de Co-écoute, ou encore quand la personne dirigeante était bloquée d'une façon telle que cela minait un travail important au sein de la Communauté (par exemple, le travail sur le racisme). Dans ces cas-là, des gens ont essayé de faire travailler la personne dirigeante sur une longue période, la difficulté a été communiquée aussi clairement que possible à la personne dirigeante (afin qu'elle puisse mobiliser complètement son esprit dans la lutte pour se débarrasser des automatismes en question), et une assistance extérieure a été sollicitée pour tenter de résoudre la situation. Mais quand la personne dirigeant-e n'a pas été en mesure de modifier le comportement basé sur les automatismes, elle a été démise de ses fonctions. Nous aimerions être capables d'utiliser le processus d'écoute avec suffisamment d'efficacité pour éliminer rapidement toute détresse, mais nous n'en sommes pas encore là.

Paru dans *Present Time* N° 171 (Avril 2013)

Traduit par Régis Courtin