

# Le leadership

— Tim Jackins

*D'après une présentation faite par Tim Jackins lors d'une journée pour les dirigeant-e-s précédant un atelier ouvert à Pune, Inde, en Mars 2012*

Le leadership en Co-écoute est différent du leadership partout ailleurs. Je pense que nous comprenons ce que veut dire diriger. Les autres sont coincés dans la coercition, en essayant de faire faire des choses au gens. L'essence du leadership, c'est d'entraîner l'esprit des autres dans votre sillage, et non de les pousser à faire des choses contre leur pensée. C'est écouter les gens avec suffisamment d'attention pour comprendre leur pensée, et les faire travailler en séance (et vous aussi) suffisamment bien pour qu'ils suivent votre pensée et non leurs restimulations. C'est la bataille que nous menons tous — discerner la différence entre nos restimulations et notre pensée la meilleure. Ailleurs dans le monde, la différence entre sentiments restimulés et pensée la meilleure n'est pas comprise, et les gens agissent sur la base des deux.

La plupart du leadership exercé dans le monde consiste à forcer les gens à faire des choses au détriment de leurs intérêts, pour le bénéfice d'un quelconque parti ou d'une quelconque classe au pouvoir. Le leadership est exercé pour le bénéfice matériel de ces personnes relativement peu nombreuses. (Ce n'est pas pour leur bénéfice dans le sens humain, mais ça leur rapporte davantage de ressources matérielles.) Dans la Co-écoute, nous essayons de diriger pour le bénéfice de tout le monde. Nous essayons de trouver ce qui nous fait progresser ensemble plutôt que de faire qu'un individu devance les autres. Ma façon de le voir, c'est que si nous voulons que les choses soient meilleures pour nous-mêmes, alors nous devons trouver comment faire pour qu'elles soient meilleures pour nous tous plutôt qu'essayer d'échapper aux difficultés et de les améliorer uniquement pour nous-mêmes.

Nous sommes tous dans la confusion à propos du leadership et il nous restimule parce que nous avons été malmenés par des dirigeant-e-s et trompés sur la nature du leadership. Dans beaucoup d'endroits, personne ne veut être dirigeant-e. C'est simplement trop restimulant. Personne ne veut être dans une situation où on restimule les autres. Vous savez comment ça se passe. Si vous dirigez un tant soit peu, les détresses des gens à propos du leadership s'attachent à vous : "Je me sens mal, et c'est de ta faute." Il n'y a aucune reconnaissance, ni même aucun souvenir, du fait qu'ils se sentent aussi mal depuis des années et des années, que c'était comme ça bien avant de vous connaître. Ils se sentent mal maintenant, et c'est de votre faute. Et bien-sûr, ce n'est pas vrai. C'est lié à des détresses du passé, dont certaines sont connectées au leadership, et il se trouve que vous êtes en situation de leadership. C'est un accident en fait. Ce n'est pas lié à vous ou à votre leadership. Il se peut que vous ayez des difficultés, mais le fait qu'ils se sentent mal est une toute autre chose.

Dans certaines Communautés, il est difficile de motiver les gens pour qu'ils assument un quelconque leadership avant qu'ils n'aient fait un grand nombre de séances de Co-écoute sur le leadership. Les gens doivent commencer à faire des séances sur le leadership très tôt après avoir démarré la Co-écoute. À mesure qu'ils travaillent sur ces détresses, ils commencent à comprendre leurs sentiments au lieu de les croire naïvement, de sentir le besoin d'agir sous leur influence, ou bien de simplement disparaître. Il est dans l'intérêt des gens de travailler sur le leadership, parce que s'ils ne le font pas, alors ils ne peuvent exercer aucun leadership. Ils ressentent de la confusion. Ils ne peuvent pas utiliser votre personne, ni votre savoir, ni votre soutien. Ils ne peuvent pas profiter de l'opportunité que vous leur fournissez.

S'ils travaillent sur la confusion qu'ils ressentent, ils peuvent mieux vous percevoir et se rappeler que vous pensez à eux, même quand vous leur demandez de faire des choses qui leur sont pénibles à cause de leurs

détresses. Vous pouvez être un-e bon-ne écoutant-e dans la permissivité et aider les gens à travailler sur les choses qui leur viennent et pour lesquelles ils sollicitent votre aide, mais certaines de leurs détresses nécessitent plus que ça. Elles nécessitent votre engagement actif pour les contredire. Si les gens sont dans la confusion au sujet du leadership, ils ne peuvent pas mettre à profit la pression que vous exercez sur eux. Ils ne peuvent pas se rappeler la raison pour laquelle vous l'exercez. "Tu me mets la pression. C'est forcément mauvais. C'est forcément mauvais pour moi." Ce n'est pas le cas. Dans les domaines où on ne peut pas penser clairement, où il y a des détresses pesantes, on peut se servir de la pression exercée par une autre personne, parce qu'on ne peut pas le faire soi-même. Mais c'est la confusion qui s'installe si on ne peut pas faire confiance à la personne.

Parfois, les gens vous feront confiance parce qu'ils auront fait une bonne séance avec vous, et ça leur suffira. Mais parfois ce n'est pas suffisant, ou bien vous n'avez pas eu la possibilité de leur donner cette séance. Alors, il est nécessaire que les gens soient capables de déblayer le chemin eux-mêmes en déchargeant sur le leadership. Pour les aider dans ce sens, vous devez vous aussi décharger sur le leadership. Vous devez travailler sur les mauvais dirigeants auxquels vous avez eu affaire, tous les individus qui vous ont obligés à faire des choses – parents, enseignants, et autres. Les détresses qu'ils ont laissées en vous vont s'attacher à vos dirigeant-e-s de Co-écoute et vous jeter dans la confusion à leur sujet. Elles vont faire de même à mon sujet. Quelle que soit ma manière de bien faire les choses, je restimule encore les gens. Ils se sentent comme si j'exerçais sur eux une pression qui leur est néfaste ou trop pénible.

Dans la Co-écoute, la relation que nous entretenons est une relation d'égalité. Tout le monde est Co-écoutant-e. De manière continue, tout le monde fait des séances et progresse en même temps. Les personnes qui dirigent assument des rôles spécifiques, mais ça ne les rend pas différentes. Comme beaucoup d'entre vous l'ont déjà dit, le fait de diriger vous fait avancer plus vite à travers vos détresses ; vous faites des progrès plus rapides. Mais tous nous faisons des progrès au mieux de nos possibilités. Le fait de diriger ne fait qu'imprimer à une personne une petite vitesse supplémentaire. Ça ne change pas notre relation fondamentale.

Un autre aspect du leadership est la relation entre dirigeant-e-s. Il est important de ne pas diriger dans l'isolement. Nous avons tendance à le faire parce qu'il est possible de le faire et parce que nous savons comment les choses doivent être faites. Il est souvent plus pénible d'avoir l'aide de quelqu'un que de faire les choses soi-même. Nous faisons face à certaines détresses quand nous ne nous contentons pas de faire les choses nous-mêmes, ou que nous ordonnons à quelqu'un de les faire. On peut diriger tout en ayant une relation avec une autre personne et en se mettant d'accord sur le travail à faire. Peut-être l'une des deux personnes dirige et l'autre est d'accord pour suivre, mais c'est un arrangement à trouver ; ce n'est pas automatique. On peut être d'accord pour faire ainsi pendant un certain temps, un jour, un mois, mais c'est un arrangement à trouver dans le cadre de la relation : "Je vais suivre ton idée sur cette question."

Suivre une personne dont on pense qu'elle est dans l'erreur nous met dans la confusion. Nous avons besoin de faire des séances sur les choses au sujet desquelles nous pensons qu'elle a tort, et ensuite essayer de l'aider à faire des séances sur le domaine dans lequel nous pensons qu'elle ne réfléchit pas bien. Et nous devons faire ça sans être critiques, mais en posant les bonnes questions et en stimulant leur esprit pour y réfléchir avec notre soutien.

Nous avons besoin de construire des relations entre dirigeant-e-s qui nous permettent d'agir ainsi. Nous voulons être de plus en plus ouverts vis-à-vis de nous-mêmes et de notre pensée. Nous ne voulons pas dissimuler notre pensée aux autres. ("Je n'aime pas trop ce que tu as dit, mais je vais me taire.") Si nous n'aimons pas les idées exprimées par quelqu'un, nous pouvons faire une séance. Si nous pensons qu'il y a un problème, alors nous devons être capables de partager notre réflexion avec cette personne et de nous assurer que nous faisons tous les deux des séances sur ce qui fait que nous ne sommes pas d'accord.

Dans la Co-écoute, nous pensons qu'il n'y a aucun conflit inhérent entre les gens ; que tout ce qui ressemble à un conflit provient de la détresse ; que si nous pouvons partager notre réflexion et nos informations, et travailler sur les détresses, nous pouvons arriver à n'importe quel niveau d'accord pourvu que nous y travaillions. Ça peut nécessiter de nombreuses séances, mais nous pensons que c'est vrai. Tout ce que nous avons fait jusqu'à présent soutient cette idée.

Diriger un groupe, ce n'est pas la suprématie des idées d'une personne sur celles des autres, ou savoir qui a les meilleures idées, mais c'est de décider quelle est la meilleure idée. Nous voulons que toutes les intelligences soient actives. Chaque esprit fonctionne un peu différemment, voit les choses un peu différemment, parce qu'il a vécu des choses différentes, il connaît des choses différentes. Ce que nous faisons n'est pas si dangereux que nous ayons à trouver précisément la meilleure idée du premier coup, systématiquement. Nous avons suffisamment de soutien, de sécurité, de compréhension, pour que nous puissions essayer différentes idées et voir si elles marchent. Parfois, nous avons besoin d'expérimenter avec des idées dont nous pensons qu'elles sont mauvaises, nous avons besoin de soutenir les idées en cours d'expérimentation.

Nous apprenons à diriger en prenant des initiatives, en assumant des responsabilités au sein d'un groupe, et en apprenant à soutenir d'autres dirigeant-e-s. Il est nécessaire qu'il y ait une personne responsable. Dans une classe, c'est le formateur ou la formatrice ; dans un Secteur, c'est la Personne de Référence du Secteur ; dans une Région, c'est la Personne de Référence Régionale ; dans le monde, c'est moi. C'est la façon dont nous avons organisé les choses pour qu'une décision puisse être prise quand elle doit être prise.

Chaque personne dirigeante a besoin de la pensée et du soutien de tous ceux et toutes celles qui l'entourent. Elle a besoin que tous les esprits soient actifs, et non tranquillement à la remorque. Chaque personne doit être partie prenante du processus tout entier et doit soutenir la personne dirigeante. Ensuite, il revient à la personne dirigeante de décider quelle sera la prochaine tentative du groupe, sur la base des idées exprimées par tous.

Il se peut que nous pensions que la décision prise est mauvaise, mais il est important que nous essayions de l'appliquer quand même. On ne peut pas prouver qu'une décision est mauvaise si on ne la soumet pas à l'épreuve. Ça ne prouve rien. On ne peut pas non plus prouver qu'elle est mauvaise si on ne tente pas de l'appliquer avec ardeur. La façon de prouver qu'une décision est mauvaise, c'est d'essayer avec une grande application de la mettre en pratique. Elle se révélera mauvaise, si elle l'est vraiment. Si tout le monde essaye avec une grande application de l'appliquer, et si elle ne marche pas — eh bien, c'était une erreur. C'est une preuve tangible. On ne peut pointer personne du doigt. On a tous essayé de l'appliquer, et ça n'a pas marché ; on doit réfléchir encore. C'est la façon dont on aimerait pouvoir prendre des décisions : on réfléchit tous ensemble, une décision est prise, on la soutient tous ensemble, et puis on la teste en la mettant en pratique. On ne sait pas au préalable si on a raison. On sait qu'on a raison si elle marche. C'est ça notre test — observer la réalité.

Paru dans *Present Time* N°168 (Juillet 2012)

Traduit par Régis Courtin