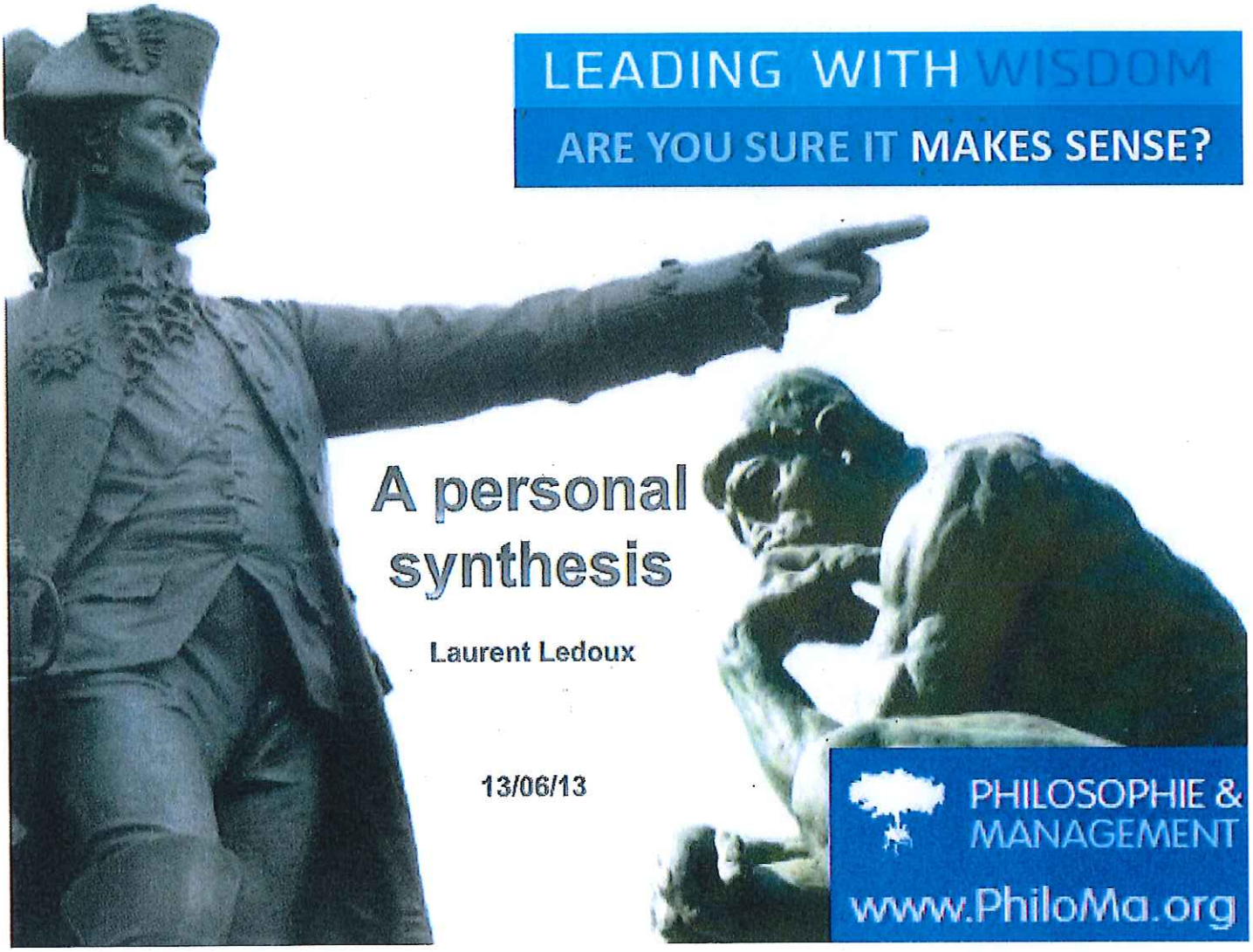


Présentation finale & Articles publiés

dans le cadre du cycle de séminaires 2012-2013 sur le leadership & la sagesse

PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

LEADING WITH WISDOM

ARE YOU SURE THAT IT MAKES SENSE?

"Wisdom is knowing that all is one"
Richard Trowbridge

"Leadership belongs within the larger question of wisdom"
Mark Strom

"I have three precious things which I hold fast and prize.
The first is gentleness; the second frugality; the third is humility, which keeps me from putting myself before others. Be gentle and you can be bold; be frugal and you can be liberal; avoid putting yourself before others and you can become a leader among men."
Lao-Tzu (Tao Te Ching)

"My capacity as a leader comes from my choice to allow life to unfold through me."
Peter Senge

This program is organized by the not-for-profit association Philo & Management, in partnership with (click on their logo to access their respective websites):

ICHEC BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

THE CLUB OF ROME

spes FORUM

Vous Etes Ici

TETRA

23 COM

EMERGENCES

C-BRIDGE

Ligue des Optimistes du Royaume de Belgique

Eyes Wide World

LEADING WITH WISDOM

ARE YOU SURE THAT IT MAKES SENSE?

In these turbulent and uncertain times, the imperative transformation of our society, businesses and institutions calls for deepening our understanding and practice of leadership.

SOME PEOPLE TALK ABOUT "WISE LEADERSHIP": WHAT DOES THAT MEAN? DOES THAT MAKE SENSE? WHAT DOES IT TAKE? CAN IT BE LEARNED? AM I CONCERNED?

These are just some of the questions we will address in our new annual cycle of conferences and seminars to be held in Brussels between October 2012 and June 2013.
While last year's cycle on the Intelligence of Nature had been built on published books in English and French by J. Baird Callicott, this year's cycle is built on works to be published in 2013:

- Mark Strom's "Wise: Leading for better futures", and
- Mike Thompson's worldwide survey on leadership and wisdom.

Mark will be our speaker for our opening conference on October 11th 2012, while Mike will be the one for our closing conference on June 13th 2013.

In between, each month we will investigate key dimensions, attributes, or virtues of "wise leadership" (care, courage, discernment, authority...) and various paths that may lead toward it. In each seminar we will explore to what extent wise leadership is an aspiration, a necessity, and an art:

Aspiration: Is this virtue an impossible ideal or a quality that can be cultivated? What is the relationship between this virtue and wisdom? How does this virtue manifest itself in acts? What are the signs that somebody possesses this virtue?

Necessity: Is this virtue necessary for leaders and managers today? How might it help to bring much-needed change in management today?

Art: How can we develop this virtue in ourselves and around us? What are the practices or exercises that can help us to do so? How can this virtue be distorted into a vice? To what should we attend when pursuing it?

LEADING WITH WISDOM

ARE YOU SURE THAT IT MAKES SENSE?

We will be accompanied by wonderful guides and scholars on this unusual journey.

While coming from diverse backgrounds and influences (European & American philosophers, Tibetan Buddhists, Aboriginal teachers, Chinese & Japanese Zen monks, English rabbis, Hindu Vedantists, Benedictine monks,...), each speaker shares this quality: they walk their talk.

We believe that wisdom for leadership does not derive through intellectual reflection alone. Accordingly, for the day following each seminar, our partner EquisWorld will organize a practical workshop with our speaker to explore more deeply and practically the concepts and ideas he or she will have shared with us the day before.

Before detailing our program below, you might wonder:

(1) Why our program is now written in a mix of French & English while, except for the opening and closing conferences, our seminars are held in French?

(2) Why do we send our programs and newsletters even to those who live too far away from Brussels to be likely to attend?

Our response is the same to both questions: Philo & Management is a not-for-profit organization and its objective is to stimulate reflection on management among managers and non-managers alike. We do this through regular in-depth dialogues with philosophers and other intellectuals. We therefore want to engage not only the participants at our seminars, but also others through reading our program, monthly newsletters and seminars reports, or accessing other resources (articles, podcasts, videos) on our website.

And we do engage some: our website already receives more than 100,000 hits a month from all over the world. As this new cycle shows, we are able to invite more and more international speakers, and we hope some of them will be invited to give further seminars in English (many of them are fluent in English). Thus there is growing use of English while the bulk of our activities remains in French.

PhiloMa's growing activities require resources that the seminars alone cannot generate. Practically, we need volunteers' time to upload and tag documents on our website and we need financial support for website development and administrative support. So, if you want to give some of your time or want to make a financial donation, please click here.

PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

PROGRAM AT A GLANCE OF PHILOMA'S 2012-2013

CYCLE OF CONFERENCES & SEMINARS

11/10/12	OPENING CONFERENCE (IN ENGLISH): **"TALKING TRANSFORMATION: WHAT IS THE WISDOM & IMPACT OF GENUINE HUMAN ENGAGEMENT?"**	**Mark Strom** Australian who coaches across the world Inspired among others by Ancient Greece	
13/11/12	*SEMINAR 1 (IN FRENCH)* ***OBEDIENCE, INTUITION & FRUGALITY*** ***THE WAY OF THE MONKS?*** *OBÉISSANCE, INTUITION & SOBRIÉTÉ – LA VOIE DES MOINES ?*	**Sébastien Henry** French who worked in China & Japan Inspired among others by chinese & japanese zen monks and by benedictine monks	
03/12/12	*SEMINAR 2 (IN FRENCH)* ***ELEGANCE, GENEROSITY & JUSTICE*** ***THE WAY OF THE KNIGHTS?*** *ELEGANCE, GÉNÉROSITÉ & JUSTICE – LA VOIE DES CHEVALIERS ?*	**Fabrice Midal** French Inspired among others by Tibetan buddhism and western and eastern chivalry codes	
29/01/13	*SEMINAR 3 (IN FRENCH)* ***SIMPLICITY, HUMILITY & INNER CALM*** ***THE WAY OF TECHNIQUES?*** *SIMPLICITÉ, HUMILITÉ & TRANQUILLITÉ INTÉRIEURE - LA VOIE DE LA TECHNIQUE ?*	**Jacques Castermane** Belgian Inspired by Japanese Zazen as brought back to Europe by Karlfried Graf Dückheim	
25/02/13	*SEMINAR 4 (IN FRENCH)* ***COURAGE, NAMING & PROMISE*** ***THE WAY OF DEMOCRATIC GROUPS?*** *COURAGE, DIRE VRAI & IMAGINATIO VERA LA VOIE DE LA DÉMOCRATIE ?*	**Cynthia Fleury** French who teaches at Paris American University Inspired by various European & American philosophers	
25/03/13	*SEMINAR 5 (IN FRENCH):* ***CARE, SENSITIVITY & RESPONSABILITY*** ***THE WAY OF WOMEN?*** *SOIN DES AUTRES, SENSIBILITÉ & RESPONSABILITÉ LA VOIE DES FEMMES ?*	**Pascale Molinier** French Inspired among others by the ethics of care developed by american psychologist Carol Gilligan	
23/04/13	*SEMINAR 6 (IN FRENCH):* ***DIALOGUE, INFLUENCE & AUTHORITY*** ***THE WAY OF THREE GREAT SAGES?*** *DIALOGUE, INFLUENCE & AUTORITÉ LA VOIE DES TROIS GRANDS SAGES ?*	**Emmanuel Toniutti** Swiss who studied in Canada Inspired among others by Confucius, Socrates & Jesus	
23/05/13	*SEMINAR 7 (IN FRENCH):* ***OBJECTIVITY, DISCERNMENT & INSIGHT*** ***THE WAY OF VEDANTA?*** *OBJECTIVITÉ, DISCERNEMENT ET SAGACITÉ LA VOIE DU VÉDANTA ?*	**Surya Tahora** Indian who studied in France Inspired by Hindu Vedanta	
13/06/13	*CLOSING CONFERENCE (IN ENGLISH):* ***WISDOM: ETHICAL FOUNDATION FOR MANAGERIAL DECISION-MAKING?***	Mike Thompson British who teaches in China Carried out a worldwide survey among business leaders on wise leadership	

All conferences and seminars will take place at ICHEC, at the Manoir d'Anjou campus (Rue au Bois 365A, B-1150 Brussels; Access plan ; Tel: +32 2 739 38 60).

They will start 19:30 (reception starting at 19:00) and end between 22:00 and 22:30.
A light diner will be served between the speaker's presentation and our debates in sub-groups and plenary.

Registrations & prices: see at the end of the brochure.

Independent but complementary workshops
will be organized by EquisWorld & Partners on the day(s) following each seminar (half a day, a full day or more).
See the program at a glance on next page.

For more info on conferences, seminars or workshops, do not hesitate to contact or call
Laurent at: ledoux.laurent@gmail.com - +32 478 62 14 20.

Comment les leaders doivent cultiver leur sagesse

Les situations changent, mais la sagesse est sans âge. Elle semble même transcender les cultures: nous reconnaissons facilement une personne sage même lorsque sa culture est profondément différente de la nôtre.

Qu'est-ce donc que la sagesse? Selon Mark Strom, un philosophe et manager australien, orateur de la séance inaugurale du nouveau cycle de séminaires de Philosophie & Management, c'est tout simplement la « capacité de 'lire la vie' avec discernement et d'agir en conséquence, en prenant soin des autres et du monde. »

Ayant cela en tête, posons-nous les questions suivantes: avons-nous confiance que la plupart de nos leaders, qu'ils ou elles soient des responsables politiques ou les CEO d'entreprises, agissent, voire tentent d'agir, avec sagesse? Qualifions-nous de sages les nombreux leaders qui, pendant les trois dernières décennies, ont souvent pris pour mot d'ordre le fameux « Greed is good » de Gordon Gekko?

> ***« La culture d'un groupe est l'ensemble des histoires que les membres de ce groupe partagent. »***

Aurions-nous pu éviter la crise que nous traversons si nous avions eu la sagesse d'élire ou de promouvoir à la tête de nos organisations des personnes plus sages? Inversement, suffit-il d'être sage pour être un bon leader?

On le voit, les questions qui touchent aux relations possibles entre la sagesse et le leadership sont fondamentales, mais extrêmement complexes. Il est donc probablement sage de ne pas tenter de les trancher ici. Plus modestement, nous vous invitons à réfléchir à ce que vous pouvez faire au quotidien, de façon pratique, pour développer « votre » sagesse. Mark Strom nous invite à ce propos à pratiquer quatre arts, à la fois simples et difficiles:

- « Story »: l'art de faire vivre les histoires qui nous lient
- « Promise »: l'art de donner espoir
- « Brilliance »: l'art de faire briller les autres
- « Grace »: l'art de traiter chacun avec respect et dignité

1. « ART OF STORY »

Les « histoires » que nous avons vécues, seuls ou avec d'autres, et que nous nous racontons nous permettent de donner du sens à nos expériences, nos idées, relations,... Elles nous permettent de comprendre qui nous sommes ou voulons devenir. D'un point de vue collectif, la culture d'un groupe est l'ensemble des histoires que les membres de ce groupe partagent. Respecter la culture d'un groupe, c'est donc identifier et respecter ces histoires qui les lient. Le leader d'un groupe doit être capable de naviguer avec bienveillance sur l'océan des histoires qui constituent la culture du groupe dont il a la charge.

Si les chiffres sont les ingrédients de base du management, les histoires sont ceux du leadership. Elles permettent de donner du sens, même face aux situations les plus complexes. Elles permettent au groupe d'envisager de nouvelles possibilités, de nouveaux horizons à atteindre ou à dépasser. Elles émeuvent, elles inspirent alors que des *slides* ou des *bullet points* ne peuvent émouvoir. D'ailleurs, sans une histoire pour la soutenir, même la vision la plus forte d'un leader ne peut inspirer le groupe à se dépasser. Les histoires sont donc extrêmement puissantes et le leader peut, dans une certaines mesures, les influencer, ▶

Les arts de faire vivre les histoires qui nous lient, de donner espoir, de faire briller les autres et de traiter chacun avec respect et dignité... en une seule image!

positivement ou négativement. Il ne peut cependant jamais les contrôler ni prédire comment les membres du groupe les utiliseront, les transformeront.

Le leader ne peut donc pas les gérer. Il ne peut qu'apprendre l'art de les écouter, de les honorer et d'en prendre soin du mieux qu'il peut pour le bien du groupe. Et pour cela il doit apprendre à être attentif à sa propre histoire et à la façon dont elle peut se nouer aux histoires de son groupe. C'est probablement pour cela que Mark Strom a pris le temps de nous raconter des anecdotes plus personnelles. Au travers d'elles, il faisait vivre les concepts les plus abstraits qui pouvaient alors faire sens et nous inspirer.

2. « ART OF PROMISE »

Nous parlons souvent sans intention: nous disons ce qui nous passe par la tête. Et nous ne réalisons pas à quel point nous créons la réalité qui nous entoure aux travers des mots que nous utilisons. Si nous disons que la vie est dure, alors elle sera réellement dure. Si, au contraire, nous parlons avec intention, nos actions auront plus de force, plus de sens. Le leader doit donc apprendre l'art de nommer ce qui est en vérité mais de le faire d'une façon qui donne du courage, qui forge le caractère des membres de son groupe plutôt que l'affaiblir.

Au travers de la façon dont le leader nomme les choses, interprète la réalité, il s'engage ou non vis-à-vis des membres de son groupe. Il leur fait, ou non, la promesse de les emmener ensemble au-delà de ce qu'ils pourraient faire individuellement. Il aide chacun d'eux à se nommer eux-mêmes de façon vraie et forte. Il nomme et ravive régulièrement non seulement les histoires qui inspirent le groupe mais également la « conversation », souvent implicite, qui lie les membres du groupe. Apprendre cet art demande bien évidemment au leader d'apprendre à se nommer lui-même de façon vraie et forte.

3. « ART OF BRILLIANCE »

Le leader doit apprendre l'art de faire briller, rayonner les autres. Il peut le faire en utilisant dans les conversations qu'il a avec eux, en groupe ou en bilatérales, des mots qui les aident à se voir différemment, à envisager de nouvelles possibilités qui leur permettront de rayonner. Il peut les mettre en avant. En ce sens, le leader doit apprendre l'art de rayonner en se mettant lui-même en retrait, pour permettre aux membres de son groupe à rayonner. Cette idée n'est pas nouvelle: déjà en 630 avant notre ère, Lao-tseu écrivait que le meilleur des leaders était celui dont le groupe notait à peine l'existence.

Cet art est pourtant loin d'être maîtrisé par la plupart de nos managers: combien éblouissent leur entourage de leur brillant intellect, à dessein ou non, sans se rendre compte à quel point cela mine l'énergie de leurs collaborateurs et donc le succès de leur entreprise? Au contraire, tout au long du débat avec lui, Mark Strom n'a eu de cesse de gratifier ses interlocuteurs de remarques chaleureuses: « C'est une excellente question », « C'est une remarque intelligente », « Bravo pour l'audace de votre pensée ». A chaque question, la réponse était d'abord remerciement et un compliment: petite application concrète de l'art de faire rayonner les autres.

4. « ART OF GRACE »

L'art de la grâce, c'est de traiter chacun avec gentillesse, générosité, dignité, humilité, indépendamment de son rang ou statut. C'est accorder de l'attention à faire grandir tous les membres du groupe, à traiter tous avec dignité, même dans les situations les plus difficiles. Si le leader est par exemple contraint à licencier du personnel, il veillera à le faire avec le plus grand respect de chacune des personnes concernées. La grâce n'empêche pas d'être ferme. Elle n'empêche pas le leader d'assigner des responsabilités et de demander des comptes à ses collaborateurs. Mais elle change la façon dont cela est fait.

Le leadership par la grâce est l'antithèse du « command and control ». Il veille au contraire à créer un environnement dans lequel les membres du groupe grandissent en autonomie, ce qui est l'expression de la dignité que le leader leur porte. Par l'art de la grâce, la gentillesse devient ainsi force de caractère. L'humilité devient noblesse. Pratiquer cet art demande au leader d'apprendre à lâcher prise et à se déprendre de son ego.

Comment, maintenant, pratiquer ces quatre arts au quotidien? Nous vous proposons de

commencer à le faire au travers de quelques actions simples, que vous pourriez mettre en œuvre progressivement, semaine après semaine. Et si le cœur vous en dit, n'hésitez pas à partager avec nous les leçons que vous en tirez sur « Happy@Work », un groupe sur LinkedIn.

- Semaine 1: Histoires. En réunion d'équipe, en présentation au comité de direction, commencez votre intervention par une anecdote. Observez la réaction de vos interlocuteurs. Avez-vous noté un changement d'atmosphère? Votre message a-t-il eu un impact plus important?
- Semaine 2: Promesse. Continuez aves les « histoires ». Veillez par ailleurs à avoir des entretiens privilégiés avec des membres de votre organisation. Que ce soit autour d'un café ou lors d'un entretien planifié, demandez-lui ou elle ce qui fait son bonheur au travail. D'où vient son énergie? Qu'est-ce qui mine son énergie? Que pouvez-vous faire pour l'aider à éliminer les obstacles sur le chemin de son succès?
- Semaine 3: Brillance. Persévérez avec les « histoires » et les entretiens privilégiés mais tâchez dans toutes vos conversations d'enrichir vos commentaires d'au moins un élément positif envers la personne qui vous interpelle. Mettez le succès de l'équipe en évidence. Célébrez sans ostentation mais avec conviction les initiatives de vos collaborateurs. Quelle réaction à court terme notez-vous chez le bénéficiaire de vos compliments? Comment réagit l'équipe?

« Pratiquer l'art de la grâce demande au leader d'apprendre à lâcher prise et à se déprendre de son ego. »

- Semaine 4: Grâce. Les actions entamées les trois précédentes semaines commencent peut-être à porter leurs fruits. Observez maintenant plus particulièrement la façon dont vous vous comportez avec tous les membres de votre équipe, en particulier les plus discrets, les moins « performants », les moins élevés dans la hiérarchie. Permettez-vous à tous de vous tutoyer, de vous appeler par votre prénom ou réservez-vous ce privilège à certains? Chacun des membres de votre équipe a-t-il la même chance de soumettre une idée, de suggérer un changement? Etes-vous sur les plateformes collaboratives de votre organisation (style Yammer, Jive,...) auxquels tous les membres de votre équipe peuvent participer?

Ces exercices mineurs ne sont bien sûr qu'un début et ne prétendent évidemment pas vous transformer en leader « sage ». Mais ils sont un bon début, surtout si vous prenez la peine d'observer ce que leur pratique provoque chez vous et chez les autres. Et si vous voulez aller plus loin, tapez « strom », « leadership » et/ou « sagesse » dans le moteur de recherche de www.philoma.org

LAURENT LEDOUX ET LAURENCE VANHÉE

HR CHALLENGES IN NON-PROFIT

BRUXELLES → 11 déc 2012

Vos candidats sont-ils aussi vos ambassadeurs?

Les organisations du secteur non-marchand sont confrontées au défi de trouver et de fidéliser les bonnes personnes... avec de sérieux atouts à faire valoir, mais aussi certains handicaps. Disposer d'indicateurs précis et fiables sur le marché des talents qu'elles ciblent et savoir ce qui intéresse réellement leurs travailleurs (potentiels) doit leur permettre de réagir (plus) rapidement et adéquatement.

Dans la prolongation de la Journée d'étude du 31 janvier dernier sur le thème « Innovation + Quality + Metrics », trois ateliers de mise en pratique sont organisés durant l'année 2012. Ce troisième atelier vous livrera toutes les tendances du marché de l'emploi afin d'effectuer un **recrutement qualitatif**, en dosant judicieusement les ingrédients porteurs. A cette occasion, **Acerta** présentera les résultats de sa grande enquête *Vos candidats sont-ils aussi vos ambassadeurs?*, menée auprès de milliers de candidats à travers le pays.

Qu'en est-il de la mobilité des travailleurs à l'heure actuelle? Quels sont les arguments qui pourraient les faire changer d'emploi (ou pas), voire qui les inciteraient à attirer d'autres talents dans votre organisation? L'image véhiculée à l'extérieur de l'entreprise correspond-elle à celle vécue à l'intérieur? Cette gestion d'image, est-ce un atout ou juste une mode? En bref, vous recevrez le tout dernier feedback de milliers de candidats, un partage d'expérience avec une organisation du secteur non-marchand, des conseils d'experts et un échange avec le public, le tout révélant le meilleur cocktail à réaliser en ressources humaines.

PROGRAMME:

08h30	Accueil
09h00	Début de l'atelier, animé par **Christophe LO GIUDICE** et **Timothy VERMEIR** (Peoplesphere)
09h15	Vos candidats sont aussi vos ambassadeurs ? Présentation de l'enquête sur les candidats, par **Alix DE BROUWER**, directeur Recrutement & Sélection chez Acerta
10h15	Quels sont les candidats qui avancent ? Mobilité interne, par **Erna STERCKX**, business manager Talent Mobility (Acerta)
10h45	Pause
11h00	La parole à une organisation
11h30	Panel de discussion et interactions avec les participants
12h30	Lunch & Networking

LIEU:
S.P.F. Sécurité Sociale / Boulevard du Jardin Botanique 50, 1000 Bruxelles

INSCRIPTION:
www.peoplesphere.be/nonprofit

INFOS:
events@peoplesphere.be
+32 (0)67.34.11.59

ORGANISATION:
people sphere

PARTENAIRES:
acerta · HR Access The smart way to HR success · Berenschot · people sphere

Arts of the wise leader

"Leading with wisdom", 6th Annual Conference, European SPES Forum, April 23-24, 2010, Groenendal

DR. MARK STROM
SYDNEY, AUSTRALIA

LAURENT LEDOUX
BRUSSELS, BELGIUM

Our contribution is built on three propositions:

1. To lead wisely is to pay attention to, and to become skilled in, the ways people create new understanding in the subtle to-and-fro of conversation.

2. Wisdom can be viewed as reading the patterns of life well and applying these with insight, discernment, integrity and care. Besides Conversation, the patterns one needs to be able to read well in order to lead wisely are those of Naming, Influence, Speaking into darkness, & Leadership itself.

3. The *Arts of the Wise Leader* are four profound yet simple ways of breathing life and art into leadership, four ways of bringing wisdom (as viewed here above) into leadership: Story, Brilliance, Promise and Grace.

These propositions draw on key insights from Mark's book *Arts of the Wise Leader* (see the recommended reading list).

HOW CONVERSATIONS GENERATE MEANING

To lead wisely is to pay attention to, and to become skilled in, the ways people create new understanding in the subtle to-and-fro of conversation.

If we are to take our own proposition seriously, then we would probably be wise to stop talking now and engage you in a conversation. And that's exactly what we will do!

In a moment we will invite you to initiate a 5 minute conversation with the person sitting next to you. A conversation about what? About conversations! More precisely, a conversation about the ways that conversation, even difficult conversation, enables new meaning.

So here is the task. Choose a partner seated next to you. Each person then tell your partner about two significant conversations: one in which you felt at your best, and one in which you felt you did not do well. What was different in these conversations? While you are speaking, your partner's role is to listen, to record a few key points, and perhaps to suggest a thought or two. How does this sound to you?

The reason we are asking you to do this is that, like the philosopher Fernando Flores, we believe conversations are "generative" – they are not just an exchange of words or information. As we engage in conversation, we may create shared meaning, and a shared future.

Leaders generate new shared meaning and new realities through the simple human act (and art) of conversation. Underlying this reality is the way language shapes us, an idea we will return to in terms of "naming". If conversations are generative, then it is a capability and an art we can learn.

Put differently, if as leaders we do *not* learn how to "generate" shared meaning and realities through conversations (what else do we do if we lead?), then we will not lead effectively. Listening carefully to the to-and-fro of simple conversation is a rich source of information and of opportunity. Hereunder follow some insights.

Often informal conversations have more impact than formal conversations: "You know," said one CEO to Mark, "we appreciate the project work you did, but it was the conversation we had while traveling together that really made the difference..."

Real conversations lead to new shared meaning: Think about the path of talking and listening even in the conversations that you shared a few moments ago – without a doubt it will have twisted and turned, sometimes baffling you with its direction... Perhaps there was a turn of phrase

© Mark Strom & Laurent Ledoux, 2010.

that you had never thought of, but once you heard it, 'it all made sense'. Or maybe you had an insight from your own experience that you may have thought unimportant, but which gave new perspective and clarity to another. However it happened, we have all experienced the ways something new is created in simple human conversation.

Communication is the sharing of created meaning; conversation is the creation of shared meaning: Notice the simple word play. Communication is sharing created meaning – it implies that there already exists some piece of knowledge that others need to know. We need to communicate: clearly, concisely, and relevantly. This is necessary in every kind of enterprise. But conversation, real conversation, is so much harder. If we are genuinely to engage in conversation, if we are to take seriously the creation of new meaning, then we will not know in advance what meaning will be created. That can be an uncomfortable place to be. But very often it is exactly the place to which we must go. As leaders, we bear a responsibility to create room and contexts for the kinds of conversation where people create new shared meaning.

Too often we seem to prefer communication to conversation: Why? Why do we so often kill conversation? Why have we come to devalue so much conversation in our western culture? It is a long story how these unfolded in the history of ideas, but it seems we have inherited a set of beliefs:

1. Life can and should be controlled
2. The best way to control things is to measure them, and
3. The work of managing is to reduce complexity to bite-sized, quality-assured chunks.

These ideas have given us tools for establishing order and intelligent simplicity out of chaos and complexity. They have enabled us to make sure things are made and done well according to sensible standards. Without them, we would not have the technology and infrastructure on which modern life depends. So measuring and controlling are important things for managers to do.

The problem comes when we allow our methods to lull us into thinking life is neat and manageable. It isn't. The greater problem comes when we apply this to people. People expect numbers and charts and presentations and putting it on the boss' desk by 9am Monday. So we fudge and cut corners and work silly hours and make sure we always look like we're in control. And all the while a big conversation goes missing. This is hard for many managers to grasp: the work of leading well is not about measuring and controlling.

HOW COMMITMENT AND BREAKDOWN ENABLE MEANING

To lead wisely is to maintain commitment in the face of breakdown: This is a crucial and counter-intuitive point. [Mark wishes to acknowledge the influence of Hans Georg Gadamer and Fernando Flores on what follows.]

A conversation is an exchange of far more than words and ideas. At the heart of the exchange is commitment. Commitment in conversation doesn't mean that we agree on everything, quite the contrary in fact. It is a commitment to stay in the conversation. A commitment to follow where the conversation goes. Every real conversation holds open some possibility that we might come to an understanding more than or different from what our backgrounds have enabled up till now. We are highly attuned to this commitment when we speak with someone. We can sense when they are with us in the conversation, and when they lose commitment. Agreement is not the basis for continuing our conversation: rather, it is the commitment to discovering together, more useful way of describing things, of seeing things, of moving forward together.

But then the conversation breaks down. We can't make sense of what we're hearing. Maybe we don't like it. Our attempt to bridge our differences collapses. We retreat to our respective corners and close the door on new meaning. Now comes the surprising bit.

Breakdowns like this are the mark of real relationships and real conversations. A real meeting of heart and mind is a risky, dangerous thing. It might change us. Breakdown is the crucible in which new understanding is forged. The old ways of seeing things doesn't work for us anymore. We become polarized. Our sense of shared meaning breaks down. Our commitments are tested. But if we can hold the commitment — if we will hang in there over the minutes or hours or days or weeks to come — we might just reach new meaning.

© Mark Strom & Laurent Ledoux, 2010.

Each of us (hopefully) recognises this pattern of background, commitment, and finding new meaning in our most intimate relationships. This is the pattern of friendship. But it is equally true of relationships in organizational life.

A leader must keep conversation alive. It is in genuine conversation and learning through the pain of breakdown of meaning that keeps an organization alive to its purpose. Genuine conversation is not about compromise. It is about respect. It is about holding and modeling commitment in the face of breakdown that new meaning (and relationship) might emerge. This is leadership.

LEADERSHIP AND MISSING CONVERSATIONS

To lead wisely is to name and revive key missing conversations: When leaders do not foster a rich environment of conversation – an environment open to testing commitment and even to breakdown – a kind of void opens up at the very heart of the organization. This void is like a missing conversation. People walk around one another, and around an issue, never really addressing what is there. Something needs to be talked through, Some new meaning needs to be formed in the crucible of real conversation. At some level, people long to name this conversation and take part of it. But it gets sidelined, thought to be obvious, not worth the effort, disparaged as frivolous and dismissed as not the main game.

At the heart of every group of people who work together stands a core conversation that must be maintained. It is the task of leadership to name that conversation and to keep it alive.

WISDOM, PATTERNS, DISCERNMENT, AND CHARACTER

Wisdom can be viewed as reading the patterns of life well and applying these with insight, discernment, integrity and care.

So far we have emphasized conversation as crucial domain for leading wisely. But wise leadership is of course about more than genuine, well-named, courageous conversations. Given the limited time for our presentation, our goal was to focus initially on a key feature of leading with wisdom, and then to move from there to a broader understanding.

At its heart, wisdom is the ability to live well. What do we need to "live well"? We probably need to know ourselves, to know the world in which we find ourselves, and to make good choices for both our own sake and for the sake of others. The French philosopher Marcel Conche has elegantly defined wisdom as: a particular view of nature or the "whole of reality" ("une métaphysique") aligned with a particular way of leading a good life ("une éthique"). This definition echoes, at a more abstract level, the pragmatic view of wisdom adopted here.

The approach to wisdom developed by Mark in his *Arts of the Wise Leader* builds on his study of wisdom traditions across cultures and millennia. Three things appear again and again as features of the wise, of those who live well:

1. Wise people read life and its patterns well.
2. Wise people apply these insights skillfully to the choices at hand.
3. Wise people act with integrity and care.

Seeing wisdom in terms of patterns offers a distinct vantage point on the contexts and challenges of leadership. The patterns of conversations are just one part of it. Mark identifies five key clusters of life patterns to which a leader must learn to pay attention and become skilled in:

Conversation: as we have seen, from this perspective, to lead wisely is to pay attention to, and become skilled in, the ways people create new understanding in the subtle to and fro of conversation.

Naming: from this perspective, to lead wisely is to pay attention to, and to become skilled in, the ways language shapes meaning and life.

Influence: from this perspective, to lead wisely is to pay attention to, and to become skilled in, the dynamics of holding commitment to both people and to goals, particularly when meaning and even relationships begin to break down.

Speaking into darkness: from this perspective, to lead wisely is to pay attention to, and to face with integrity, the uncertainty and fear that inevitably accompany responsibility and choice.

Leadership: finally, from this perspective, to lead wisely is to pay attention to the very ordinary, yet difficult, human phenomenon of how a person comes to the fore in one context and gets behind someone else in another.

© Mark Strom & Laurent Ledoux, 2010.

Wise leaders pay attention to the patterns of life. They notice analogy and metaphor. They read patterns in relationships. They watch the ways people shape, form and break relationships, show interest or feign respect. They listen for those namings which free people to do their best and those that rob them of the power to act. They look beyond assured explanations. They know that a smart solution gives equal weight to unity and diversity. They don't panic at complexity and ambiguity, nor dumb things down. They embrace paradox.

Wise leaders see the system as what it does, not as what it is claimed to be. They prefer stories to abstract definitions. A great deal of leading rests on our words – how we speak, how we name and how we allow others to speak and to name. When we lead to create "a partnership in living well" (Aristotle), one of our main tools is the way we speak. Of course, in organizations and communities, those in charge sometimes fall back on conventions and systems that aim to force or cajole people into certain kinds of roles and behavior. But if we want to move beyond those kinds of self-serving games, we must look carefully at the talk we foster among people.

FOUR ARTS OF WISE LEADERS

The Arts of the Wise Leader are four profound yet simple ways of breathing life and art into leadership, four ways of bringing wisdom (as viewed here above) into leadership: Story, Brilliance, Promise and Grace.

The acts associated with the skilful reading of the patterns of life (naming, conversing, influencing, and speaking into darkness) are the 'What' of wise leadership. We face these everyday. The 'How' is a matter of art not science; of subtlety and humanity, not process and formula.

In Arts of the wise leader (2007), Mark focuses on four arts: the arts of Story, of Brilliance, of Promise and of Grace. Each art depends upon and enriches the others. They are attuned to the great ideals of the classical age, Truth, Beauty and Goodness (as for example in Aristotle's Politics). In his book, If Aristotle ran General Motors (1998), the American philosopher Tom Morris, usefully adds a fourth mark of living well: Unity. Mark, who is a friend of Tom's, prefers to speak of unity-in-diversity. Diversity must flourish within unity if we are to live well.

Truth, beauty, goodness, and unity-in-diversity are the preconditions and marks of living well. Each is fundamental to human existence and relationship. Undermine or destroy the experience of any one of these ideals and we do not live well. Respect and enrich each and we indeed live well. Like Tom Morris you might think of these ideals as a stance we take towards four dimensions of life – the intellectual, the aesthetic, the moral and the spiritual. People live well where there is respect and advocacy for truth, for beauty, for goodness and for unity-in-diversity. Wise leaders hold these four ideals as their intent, like a builder's level as they set out to build the polis or a compass as they chart a course to living well.

So what about these four *Arts of the Wise Leader*: Story, Brilliance, Promise, and Grace. What do they mean, and how do they work?

	To build & nurture	With a mind & heart fixed on
Story	Clarity	Truth
Brilliance	Elegance	Beauty
Promise	Strength of Character	Goodness
Grace	Heart	Unity-in-Diversity

Story

Through the Art of Story, wise leaders nurture clarity of vision and ideas and subvert abstraction, with a mind and heart fixed on Truth. Stories are the threads by which we weave – we make sense of – our experiences, relationships, ideas, interpretations, meanings. Stories connect us deeply to who we are. Humans think and live in stories. Stories carry identity and culture.

A vision is a story. A new story can change the culture. Stories create new possibilities. Stories reveal the truth of life in a system.

As numbers are to managing, so stories are to leading. Stories provide the primary sources and raw data for leaders. As a leader you must navigate with care through the ocean of stories that make up a group's culture. For many of us, story seems a little like folklore – something for

© Mark Strom & Laurent Ledoux, 2010.

our spare time, something for the campfire, but not for the 'serious business' of life. But stories give strength, because they ground thinking in experience. They subvert clumsy, abstract, managerial modes of thinking. Stories get us past lists of things we think we should talk about. Stories get us thinking about what is actually happening and what actually matters.

Stories birth ideas. Stories invite us to join in. To embellish. To improvise. One story leads to another. Pretty soon we are in the territory where new thinking is possible. Philosopher Fernando Flores, interviewed in Fast Company in January 1999, said this: "Can you invent a story in which you can be competitive, world-class people? That's an act of committed imagination. Value is not produced by hard work. Value is produced by a story. Value lies in creating a new possibility."

Stories allow a new sense of identity, purpose and possibility – a new naming – to emerge. Nobody is moved by a series of slides. Bullet points never move anybody. A vision devoid of story cannot inspire. You need to be able to say, "Imagine if your company was like this. Imagine if our relationships with customers and suppliers were like this... Imagine... Imagine... Imagine..." The world needs leaders unashamed to be passionate for a noble purpose, unashamed to stand and be counted when it matters. The key is an inspiring story wrapped in integrity. We need leaders who know and tell old stories well and who will make new stories together with the people whom they are privileged to serve.

Brilliance

Through the Art of Brilliance, wise leaders nurture elegance and subvert conformity, with a mind and heart fixed on beauty. By brilliance, we don't mean IQ, but the capacity to shine. Everyone can shine. But few people seem to realize where their brilliance lies. There is an art in drawing out the brilliance of others. Often it takes just a word from someone who sees what the other person has not yet seen or will not see.

So how do we learn to bring out the best out from others? We start with our own experiences. We have known the freedom of a true word spoken with integrity and care into our own lives. We can distinguish such a word from others that were abusive, manipulative and patronizing.

Brilliance is as vital as competence to reputation. A professional must grow in competence in the things that every member of the profession must master. But we also must grow in what we bring uniquely as individuals to the profession. Finally, we must add strength of character or integrity, for competence and brilliance will count for little without integrity. Competence plus brilliance plus integrity establishes a reputation of being outstanding.

A wise leader creates space for people to name themselves truly and strongly. But sometimes they won't see their own brilliance. Sometimes it will take a word to reveal that capability and potential. The key is again story. Brilliance is identified and accessed through story. This is what the wise leader draws out: the events and influences, the successes and failures, the moments of feeling alive, that are the clues to brilliance.

Promise

Through the Art of Promise, wise leaders nurture strength of character, and subvert weak interpretations of situations or problems, with a mind and heart fixed on goodness. When we speak with promise, we speak in a way that warrants others trusting us. But 'promise' has a further meaning; the old-fashioned idea of a word that holds out hope. Our sense of promise as one of the Arts of a Wise Leader combines both these ideas: a word that can be trusted; and a word that holds out hope.

Speaking with promise subverts weak interpretations of people and circumstances. When we choose to speak strongly and truly, we nurture the capacity for making strong interpretations of the world and for acting in them. This is one of the highest order challenges for any leader.

Leaders must and can change the language game through the art of promise. Fernando Flores (1999) put it this way: "Most people speak without intention; they simply say whatever comes to mind. We seldom realize however how much we create reality through language. If we say life is hard, it will be hard. We aren't aware of the amount of self-deception that we collect in our personalities. The key is to stop producing interpretations which have no power."

© Mark Strom & Laurent Ledoux, 2010.

Fear, dishonesty, and immaturity are mutually-reinforcing. They are sustained by weak and false language. Leaders must commit to people and make bold promises; like the promise to call each other out on weak and dishonest interpretations. Wise leaders must subvert the self-deception and powerless interpretations that reinforce mediocrity and dishonesty. Wise leaders master the art of Promise, that nurtures strength of character in ourselves and in others.

Grace

Through the Art of Grace, wise leaders nurture kindness and subvert status, with a mind and heart fixed on unity-in-diversity. Grace is treating people with kindness, with generosity, with dignity, regardless of their rank or position or our own.

Grace subverts rank with kindness. Grace overthrows mindless bureaucracy and sophisticated pettiness with small acts of gentle dignity. Grace is kindness, dignity and compassion shown to others, especially when they don't deserve it, or can have no claim to it.

To show grace is to refuse to judge a person by any mark of rank and status. To show grace is to ignore educational attainment, wealth, physical appearance and prowess, popularity, fame or success as marks of a person's value. It is to stand as equal to equal, and to act accordingly.

Great leaders, known or unknown, leaders who engage the hearts and minds of people with integrity and imagination, exhibit two deep qualities in tandem – strength and gentleness. There is no trade-off between them. Grace in no way softens the need to be strong. Leaders must assign accountabilities and hold people to them. The question is how we do this. Grace reframes strength. It becomes strength in weakness. It becomes nobility in humility. It takes humility to remain open to dialogue. Grace is the antithesis of control. We do not need to control others to assert our own place in the world. We know we are leading by grace when we stop seeking to control others.

People believe a person before they ever believe a vision. People will believe in a trustworthy leader with a credible story. People will believe in a person who acts with dignity and kindness, a person who leads by grace.

A 'NEW' CONVERSATION

We believe a richer conversation about leadership is unfolding today among many leaders. It is a conversation that is reconnecting leadership with wisdom.

What might be the territory of such a conversation?

Bringing wisdom and leadership into dialogue and partnership turned our thoughts to language (naming), to the ways meaning is generated (conversation), to influence, and to the impact of fear (speaking into darkness). These are some of the subtle human realities that shape the contexts in which we lead.

What might be the arts of wise leadership?

We set our hearts and minds on the great time-honored ideals of truth, beauty, goodness and unity-in-diversity. We call forth clarity, elegance, strength of character and kindness in ourselves first and then in those we lead. And we do so by the arts of story, brilliance, promise and grace.

We do not view or employ the arts in isolation from one another. Each subtly flows into the other. How do you bring forth the brilliance in others? By creating room for their stories. By speaking truly and strongly into their hesitation and self-deprecation. How do you create room for their stories and for speaking into their lives? By small acts of grace and kindness.

Finally, a metaphor to locate the arts of wise leadership in the busyness of managing the business.

As a wise leader you seek to build the polis as 'a partnership in living well'. You have a picture of the polis in your mind. You work with the 'bricks', the building blocks of people, strategy and operations. But no one builds a wall by stacking dry bricks.

It takes mortar to turn bricks into walls.

Bricks are hard, solid, and impressive. Mortar is made of soft granules of sand and cement that run through the fingers, plus water. Even mixed, mortar seems so insubstantial next to bricks. But the strength of a wall is in the mortar.

Leadership and wisdom are like mortar.

You bring yourself to the task of building what is solid, substantial and lasting, with the mortar of your personal presence and weight. Your stories. Your conversations. You

© Mark Strom & Laurent Ledoux, 2010.

speaking with intent and power. You helping others to name themselves truly and strongly. You treating people with dignity and kindness.

Brick walls are not what they seem. Look at the face side. It's neat. Cleaned up. That's not how the wall was made. The truth is on the other side. Globs of excess mortar everywhere. That's how a wall is laid and what makes it strong.

Never skimp on the mortar. Don't measure it out. Throw it on. That's the only way to lay a wall — and to build a polis.

RECOMMENDED READING

Aristotle (1962), *Politics*, London: Penguin.

Badaracco, J. (2000), *Questions of Character*, Boston: Harvard Business School Press.

DePree, M. (2004), *Leadership is an Art*, New York: Doubleday.

Flores, F. (1999), "The Power of Words", *Fast Company* 21 (January 1999).

Gadamer, H. (1975), *Truth and Method*, New York: Continuum.

Heifetz, R. (1994), *Leadership Without Easy Answers*, Cambridge: Harvard University Press.

Kegan, R. and Lahey, L. (2001), *How the way we talk can change the way we work*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lao Tzu (1963), *Tao de Ching*, London: Penguin

Morris, T. (1998), *If Aristotle Ran General Motors*, New York: Owl Books.

Sacks, Rabbi Jonathan, "Humility: An Endangered Virtue," at <http://www.jewish-holiday.com/humvirtue.html>.

Saul, J. R. (2001), *On Equilibrium*, London: Penguin.

Strom, Mark (2001), "Character, Wisdom, and being a Leader," *Foundation for Young Australians*, Launceston.

Strom, M. (2003), "Humility," in The Seven Heavenly Virtues of Leadership, edited by Carolyn Baker, Sydney: McGraw-Hill/AIM.

Strom, M. (2007), *Arts of the Wise Leader*, Auckland: Sophos.

Winograd, T. and Flores, F. (1986), *Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design*, Norwood: Abtex.

Mark Strom can be reached at markstrom@xtra.co.nz; Laurent Ledoux at ledoux.laurent@gmail.com.

The authors would like to acknowledge the helpful input of Dr Jochen Overlack.

© Mark Strom & Laurent Ledoux, 2010.

Character, Wisdom and being a Leader

OLDER INSIGHTS FOR MODERN LEADERS

DR. MARK STROM
SYDNEY AUSTRALIA

Edited transcript of an address to the Foundation for Young Australians conference, Australian Maritime College, Launceston, Tasmania, July 13, 2001

INTRODUCTION

I'm delighted to be here with you this morning. During this week you have heard various people provide their answers to the question, "What will you face as a leader in this country?" Whatever your walk of life, and whether you enjoy a high or low profile, what issues will you have to deal with as a leader in this nation?

This morning I want to raise another question, "What will it take for you to make a difference?" I want to focus on one area that I believe will count the most in the long run. In doing so I want to share with you a framework that helps me to answer the question. Perhaps you will find it helpful too.

There are two preliminary questions to get out of the way. The first is: "Why should *I* be speaking to you?" When I saw the list of speakers, I recognised many of the names. But who is Mark Strom? This prompted me to write my somewhat tongue-in-cheek CV that Roger introduced me from. I am not a household name on leadership. In many respects it is somewhat accidental that I earn my living advising leaders on leadership. For a long time I felt that the oddity of my own story and background made me unsuited to do much more in life than to drive a truck – which I loved – to build houses, to dig ditches, to work on farms and to do the many other labouring jobs of my early adult life.

Yet my whole life has led to moments like this, though not perhaps in the ways one might expect. I stand before you today, not as a guru with a guru's CV, but as one who learnt to lead in obscurity. I did not set out to become an adviser to leaders. It was the leaders I advised who taught me to value what I was doing for them. I spent the first 15 years of my life as often as not chronically ill in bed, sometimes fighting to stay alive. I missed slabs of schooling. Without the benefit of a full school education, I unknowingly taught myself how to think in many sleepless exhausting nights, reflecting upon life to escape the maddening sounds of my own breathing and heaving. For too long I judged my life and story by the canons of 'normal' success and accomplishment. I thought I had very little to offer. But

©Second Road, 2011

through the generous mentoring of some very special people, people who saw things in me that I did not fully understand, I came to realise that I had something worth sharing. Now I work with leaders to encourage them to do two things – to lead with greater integrity of character and relationships, and to lead with greater rigour and clarity of thought.

Apart from meeting a handful of you over breakfast, I do not know you. I have not seen your CVs. I know that some of you already have significant public profiles and have already done things that have brought you wider attention and acclaim. I would imagine others of you feel nothing like that. You may feel intimidated by your peers here this week and wonder, "How did I get here? I don't have a story like them. I haven't done those kinds of things." You may be tempted to take a very limited view of the influence you can have in the world. If you do, I particularly want to encourage you. I don't know you, but there would have to be some pretty healthy egos in this auditorium this morning. Some of you may already believe you are somebody's gift to everybody. Perhaps what I have to say might help to temper your self-assessment, not to dissuade you from striding out to make a difference – not at all - but perhaps to temper your confidence with a hint of humility. So perhaps my unusual and inadequate background serves as a reminder of what it takes and doesn't take to be a leader. *Leadership is not the preserve of an elite.* So much for "Why me?"

The second question is, What is leadership? We could of course debate this for days. We could also grab textbook answers and you have probably heard plenty of those. Let me offer a simple definition that will serve our purposes this morning. *Leadership is influencing people to change themselves or the world.* John Maxwell says there is only one measure of leadership – the influence we have upon others.

You can lead for good, or you can lead for ill. You can lead as someone who regards all people as being of equal and high value. You can lead in a manner that reflects this value. Or you can lead as a tyrant. The choice is yours. I'm interested in the kind of leadership which makes the world a better place to live, whether in a family, a community, an organisation, a government, a nation, or across the globe. I seek to encourage the kind of leadership through which people may live well without fear of poverty or violence, starvation or discrimination.

Never confuse leadership with your position in the food chain. Your leadership stands independently of your rank and status in the world. If we influence one person in our lives to engage with life in a manner that shows integrity and the valuing of other people, then we have been significant leaders.

We are ready to tackle our primary question: What will it take for you to make a difference?

There are many factors we could consider. We could talk about competencies. We could talk about networks of relationships. We could talk about many other things. But this morning I'm going to pin the difference you will make in the world on the question of the depth of your own character – *on the priority and energy you give to the deepening of your character, to the nurturing of your soul, and to the getting of wisdom.* When we ask what will make a difference over the long haul, I believe nothing compares to the leader's personal depth. In the words of Peter Koestenbaum, "Human depth makes business sense".

In saying this, I realise I am pushing a very large stone up a very steep slope. Character sounds so old-fashioned. Throughout the twentieth century we became preoccupied with personality. Business and society seem more interested in personality than in character. We put job applicants through a barrage of psychological testing believing this will help secure a wise appointment. Too rarely do we consider whether a person shows integrity, perseverance, kindness, or courage. Personality profile will matter a lot less in the long run than whether or not a person is trustworthy. We need conversations about what matters most.

Have you seen the film *Dead Poets Society*? It's a touching but troubling film. In an early scene John Keating, the English teacher played by Robin Williams, cajoles his new students to leave their class room and follow him into the foyer. There is a wall of photographs of old boys from this posh American private school. He asks the boys to read from a poem by Walt Whitman titled *To the Virgins to Make Much of Time.* They twitter with embarrassed amusement at the title. A student reads the first lines of the first stanza: "Gather ye rosebuds while ye may, while time is still a-flying."

He tells them the Latin term for this sentiment is *carpe diem,* "Seize the day." Drawing them closer to the photographs, he asks them what they see in the faces of those long departed. Did they wait too long to realise their potential? Did they wait too long to make a difference? For they are all now fertilising

©Second Road, 2011

daffodils. They are all food for worms. Moving behind them, he breathes to them, "Carpe diem. Carpe diem. Seize the day, boys, seize the day. Make your lives extraordinary!"

Seventy years from now people might walk past photos of you. "This was the Foundation for Young Australians class of 2001. They went to Launceston bright-eyed and full of hope, ready to make a difference in the world. Did they wait too long? Did they think they needed further prestige or credentials or networks before they could make a difference in the world. Did they wait too long?"

"Make your lives extraordinary." I want this to be true in my own life. It's something I hope you can say unapologetically. In my own case it is coloured by 15 years of living with the sense of death being close at hand. Life is precious, and death makes us realise it. Death has a way of reorienting us like no other aspect of human experience. Reflecting on the German philosopher Martin Heidegger, William Barrett once wrote:

> *"So long as death remains a fact outside ourselves, we have not yet passed from the proposition "Men die" to the proposition "I am to die."... The authentic meaning of death – "I am to die" – is not an external and public fact within the world, but an internal possibility of my own Being... Only by taking my death into myself, according to Heidegger, does an authentic existence become possible for me... Though terrifying, the taking of death into ourselves is also liberating: It frees us from servitude to the petty cares that threaten to engulf our daily life and thereby opens us to the essential* projects *by which we can make our lives personally and significantly our own."*

We don't have to have been near death to feel the pull of those words.

Imagine your funeral. Whatever is said there will make no difference to you. You'll be gone. But what would you want people to be saying as a consequence of how you have lived? I would hope that at least one person will say of me, "I'm glad he was here. He made a difference for me." Great leadership begins at this level in one's gut. We can have theories, knowledge, technical ability, connections ... whatever. But if you cannot say, "I know I will die and thus I want my life to count," then you will never seek the depth of character that can sustain your life and leadership.

Think of your lives for a moment from an economic perspective. What is your greatest asset? What will yield the greatest returns for you and for other people? People will say your greatest asset is knowledge. Knowledge *is* a crucial asset – far more than qualifications or even experience. But I put it to you that your character is your greatest asset. Where are we when our actions and words have destroyed others' trust in us? How can we make a difference, how can we influence others when we have sunk that low? We talk big about vision. But people do not only buy a vision. They buy into the person who has the vision. If you don't buy the person, you are unlikely to buy the vision.

An ancient king and sage once wrote, "Wisdom is supreme; though it costs you all you have, get understanding." Leadership is inseparable from responsibility. We tend to talk about rights, and we need to when so much abuse of natural rights endures. But the topic of leadership must take us beyond rights to responsibility. Our conversation this morning is not about asserting our personal rights to anything in the world, but about reminding ourselves of the responsibilities we accepted for the wellbeing of others when we took up the leader's mantle. That choice, no matter how informal or casual, put us on a knife-edge. We are saying that a leader may know what others need. Many leaders have rationalised abuse in the naming of knowing what people really need. But it is no answer to avoid leadership for fear of misusing it. *Leadership is about responsibility, and the exercise of responsibility requires wisdom.* How am I to discharge my responsibility? The greater the responsibility I carry, the greater my need for wisdom.

So what is wisdom? Only a brave or foolish person offers a definition of wisdom. The moment I offer mine, we will think of other ways to define it. But here it is: *Wisdom is reading oneself, others and the world with insight and acting with integrity.*

Wherever I read in the wisdom traditions, I find two emphases about wisdom: *to possess the faculty to read life well and a character to match.* A wise man or woman reads what's going on around them insightfully. They are not easily taken in by appearances. They look beneath. They are not so easily tricked. They read life well. The flip side is the question of character. I may face a deal of some kind and everything in my gut is telling me to be cautious. Everything in me is saying, "I don't know about this. I'm not sure about this. I don't trust this person." If I read all that and then make a decision that goes against not only what I could discern in the circumstances, but what also goes

©Second Road, 2011

against the grain of key values in my own life, you would never say that I was wise. You might say that I read it well, that I was clever even, but you will never call me wise if I acted in a way which was contrary to my values. *Wisdom is both the capacity to read life well and then to act with integrity.*

Enough background. It's time to introduce a framework for our quest to deepen character and to lead wisely in the world.

A FRAMEWORK FOR WISE LEADERSHIP

The framework for leadership I use derives from the ancient world. I am a social historian and an historian of ideas. My framework for leadership, then, derives from the past. My particular starting point has been the ancient Greek, Roman and Near Eastern worlds.

The framework begins with an ancient philosopher whose thinking both inspires and irritates me. Aristotle. I want to draw your attention to a few ideas derived from his works on ethics and, particularly, his work titled *The Politics*. The book is not about politics, as we think about it. In fact, it's not even a book. It's a collection of lecture notes which became one of the most influential treatises on leadership in western history. The title comes from the word *polis*, the Greek word which roughly translates as the city-state.

The Politics is driven by questions of leadership as much as anything else. What does it mean to lead a society? Aristotle pushed the question further back. What *is* this thing I'm leading? His answer lies in his definition for the *polis*, as *"a partnership...in living well"* (Book 3, Chapter 9). That strikes me as a wonderful characterization of what any social grouping may become. Think now of the groups in which you are a leader as partnerships in living well. Aristotle coined the phrase, "Man is a social animal." His starting point was that humans prefer to stick together than to be hermits scattered over the hills. It's better to be together. That's the phenomenon to which leadership has to be directed. How do I lead? It has to be in such a way that I create partnerships that enable, at the end of the day, people to live better.

Aristotle then asked the obvious next question: What does "living well" look like? Like most of his peers he appealed to three ideals: truth, beauty and goodness. There was also an ideal of finding unity within diversity through the people being part of a purpose bigger than any individual. My friend the American philosopher Tom Morris was drawn to these marvelous little words – **Truth**, **Beauty**, **Goodness**, and **Unity** – in his reflections on excellence and success.[1] I had also pondered over the significance of truth, beauty and goodness and the challenge of unity-in-diversity in my research and work on leadership. To me, truth, beauty, goodness and unity form the *Intent* of wise leaders. It is worth us pausing to consider this Intent one by one and their bearing on what it means to live well.

Can people live well if they can never be sure if they are being told the truth? We can't sustain a good life under those conditions. Or what effect does it have to place people in ugly environments? We know the impact it has on people to make them live and work in an ugly environment versus one that has beauty. We can't sustain a good life under those conditions. Or think what life would be like if we had no social contract to preserve life. We cannot live well if we fear being harmed. We can't sustain a good life under those conditions. Finally, what is it like to have no sense of purpose? When we feel there's no point getting out of bed in the morning. We can't sustain a good life under those conditions. But where there is truth, where there is beauty, where there is goodness, and where there is unity, we may live well.

If that is a reasonable and helpful picture of my *Intent* as a leader who seeks to lead wisely, as one who seeks to create and sustain partnerships in living well, then what O*utcomes* should I see in myself and in others? What would I see if I did lead wisely?

I think we would see these four *Outcomes* – **Clarity**, **Elegance**, **Strength**, and **Heart**. I sometimes think of Clarity, Elegance, Strength, and Heart as audit points for wise leadership. Has my influence upon other people led to greater clarity, elegance, strength, and heart for them and for me? Let's take them one at a time.

If we lead well towards truth, then we would expect to see people who are clearer about who they are and what they are doing. We would see much less of the vagary which bedevils organisational life – the nonsense of projects that meander along for weeks, months, even years where people wonder what it's all about. We

[1] See Tom Morris, *If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business*, New York: Owl Books, 1997.

©Second Road, 2011

would have people who are clear, or who at least know how to become clear.

If we lead well towards beauty, then we would expect to see people bringing the very best of their talents to the making of great ideas, products, and solutions. Earlier I sat in on one of your conversations. It was about the arts and one of you held out a vision of people sensing more clearly the artistry of their lives. That's what I mean by elegance. Not elegance in the sense of superfluous glamour. I mean the elegance that arises even in mundane things from the artistry of people's lives. As leaders we would assist people to create and sustain environments in which they can bring forth the very best of who they are. Our solutions would fit well with the context. We would see people have the joy of knowing that the way they are able to live and able to contribute to other people brings out the very best in them. They can be proud of, and find delight in, the works of their hands and minds.

If we lead well towards goodness, then we would expect to see people who are strong in character. Ethics has found its way to the corporate and social agenda in the last little while. We have organisations like the St James Ethics Centre doing good work. But in many respects the conversation about ethics is too defensive. It's too often making sure we don't stuff up and get ourselves into trouble. We've seen plenty of examples in the corporate world. I'm talking about ethics beyond being defensive. I'm talking about ethics in the sense of aspiration. Of what we long to build in ourselves such that do not want to act cynically, or maliciously, or deceitfully. I'm talking about building strength of character.

Why is there so little conversation that builds character? Let me mount the soapbox for a moment. What is the most watched show in Australia at the moment for viewers aged 16 to 39? *Big Brother*. What we see in *Big Brother* is partly the participants as they really are, and partly what the program producers want us to see. Either way, we are served a diet of banality (with the occasional moment of genuine humour and interest) spiced with gossip, dishonesty, unfaithfulness, slander, manipulation, pouting, scheming, etc. In a word, *immaturity*. And we call it *reality* TV. Maybe it is. Forgive me if I sound like an old fart. I'm not pining for the 1950's. *Big Brother* is merely symptomatic of our voyeurism. I want to ask what happens to a people who lose the capacity to have public and private conversations that build character.

If we lead well towards unity, then we would expect to see people who have heart for what they do, people with a reason to get out of bed in the morning, people with a sense of being connected to something larger than themselves that gives them purpose and hope.

Four simple words for the *Intent* of wise leaders – **Truth, Beauty, Goodness, Unity**. Four *outcomes* wise leaders seek to bring about in their own lives and in the lives of others – **Clarity, Elegance, Strength, Heart**. I want to give you one more set of four words to complete the framework, my *Windows for Wisdom*, ways of seeing the world wisely in order to lead wisely.

I think of this final set of four words as the Arts of the Wise Leader™. Four interdependent ways of thinking and behaving as a leader who wants to lead wisely and ensure partnerships in living well. My four *Arts* are – **Story, Brilliance, Promise, Grace**. The three sets of words link up like this:

Truth >> Clarity >> Story
Beauty >> Elegance >> Brilliance
Goodness >> Strength >> Promise
Unity >> Heart >> Grace

I want to walk through the four *Arts* – Story, Brilliance, Promise, and Grace – one by one. Keep in mind though that these are not independent. My belief is that wise leadership, great leadership, arises from the interplay of these four *Arts*.

STORY

Stories connect us very deeply to who we are. If you and I were to choose to get to know each other better, how do we do that? What is the exchange? We tell each other stories. We all have certain stories we do not reveal, at least not until we have first trusted and tested one another with less private stories. I give you a bit more of my story, and you give me a bit more of your story. That's how relationships grow.

The great leaders of history, both those whose names are known, and those whose deeds are more obscure, have been story tellers. They connect deeply with people. They tell stories that touch the heart and the imagination. They paint a picture with words about the past and about the future.

You are putting together a plan for Australia in 2050. Nobody will be moved by your Power Point slides. Your bullet points will not

©Second Road, 2011

inspire the nation. A vision devoid of story will not inspire. You will need to be able to say, "Imagine if Australia was like this. Imagine if our relationships between indigenous and non-indigenous peoples were like this... Imagine if our relations between people of different ethnic origins were like this... Imagine... Imagine... imagine..."

Story is a mark of leadership. But we face a great problem here. We largely do not know our own stories as Australians. It is as though we were bereft of stories. We are not. We have great stories, but too few of us know them and tell them. People often ask me about the differences I see between American and Australian leadership. Americans as a whole exude far greater confidence as a nation and as individuals than Australians. I lived in the USA for three years and I'm well aware of the caricature of the brash American. That gung-ho spirit has fostered some ugly things in the world. But we should look deeper at what they have going for them.

If there was a Foundation for Young Americans – I don't know if there is – but if there was, they would be running scores of these conferences all over the country. They would have waiting lists a mile long. Someone on the list would create their own Foundation! That's the difference. Where does this confidence derive from? It derives in large part from their story-telling. Americans, and particularly American leaders, know and tell their stories. We may not like some of the stories, we may disagree with how they interpret their history and leading characters, but they know them and they tell them! The Pilgrim Fathers, the War and Declaration of Independence, the writing of the Constitution, the Spanish and French-American wars, the transcontinental railway, the Civil War, and stories of leaders like Washington, Franklin, Lincoln, Roosevelt, Martin Luther King, and Kennedy to name but a few. We may cringe at the garishness of American hype. But the simple point is that these stories are vivid and powerful in the American mind. They never tire of telling them. And those stories shape the psyche of the nation. Those stories tell every American man, woman and child that the world does not have to be as it is and that they can make a difference. Consequently, Americans on the whole display greater national and personal confidence than us.

Australians, by comparison, are embarrassed by leadership. We do not know what to do with it. Talk of leadership, of noble purposes, of passion and of being extraordinary, makes us feel awkward. We have stories but we do not tell them. For the most part, we do not know them. We have stories going back 40,000 years but we do not know them. We have more recent stories of extraordinary deeds by both indigenous, convict and immigrant men and women, but for the most part we do not know them. At best we make popular appeal to two stories – Gallipoli and Ned Kelly – both failures. [I mean no disrespect. My own grandfather was making ready to land at Gallipoli when the evacuation was ordered.]

Australians by and large don't know what to do with leadership. We are afraid of it. It frightens us because we've seen how ugly it can get. It's etched into our story of invasion and penal settlement. We know how elitist leadership can be. We know how abusive it can be. We know how dehumanising it can be. We know how leaders can strip the heart and dignity out of people. But it's time we grew up. It's time we faced our fear of leadership and got over it.

We need generations of young Australians, beginning with your own, who are no longer embarrassed about leadership. Young people who are not ashamed to be passionate for a noble purpose, who will stand and be counted when it matters. The key to inspiring people is not five bullet points. The key is a passionate story validated by its openness to scrutiny and the integrity of the story teller. We need leaders who will know and tell our old stories and who will make new ones. That's why you're here. That's the point of the 2050 exercise.

Begin with your own story. All of you have them. The story of what has brought you to this place. Not the story of your nomination, but of the 20 or 30 years that led someone to nominate you. If you don't think you have a story, look harder, because you do. You've got stories that reveal hearts that long to enthuse and inspire other people to live in a better way. Learn your own story. Create great stories wherever you go.

BRILLIANCE

My second frame is brilliance. How many of you here are designers in the formal sense? Choreographers? Artists? Interior designers? Architects? Graphic designers? Musicians? Industrial designers? The rest of us need you. We need you to show us the heart and mind of your craft. As leaders we want to see new things made in the world. New structures. New systems. New relationships. New values. New processes. New environments. That is what your craft can teach us.

©Second Road, 2011

I want to lift the arts and potential of design to a higher plane. We've all heard the question, "What is the meaning of life?" It's a bit of a dumb question. Better to ask, "What gives life meaning?" In the Hebrew tradition of creation, man and woman are created first and foremost for relationship and then to be creators themselves. Relationship and creativity. This morning someone said, "Imagine there was no art." It was said to provoke, and so it should. Imagine too that there were no relationships. Imagine a world in which there were neither relationships nor making. I think those two things go to the very heart of what it is to be a human being – our capacity for intimacy and our capacity to create. Our capacity to enter the world of others and our capacity to create new things in our minds and with our bodies – *our capacity to make a world we wish to share.*

This is the bigger picture behind my choice of brilliance as one of the frames of wise leadership. To create and sustain partnerships in living well, I believe we must infuse our tasks of design with our capacity for brilliance and intimacy. *We need fully human experiences and processes of design to make a genuine difference in the world.* But here enters the problem. Our working lives are full of poor substitutes for design. We are trying to influence people to make the world better. Yet we end up stuffing about in committees!

Let me tell you a story about committees. I was once asked to help out with a committee of a federal government agency tackling a large national problem. My client asked me to act as a design mentor to get clarity and speed into the committee's work. I joined them on their 3rd meeting. A committee of over 20 people. They had flown in from all over the country. How often would you think they had been meeting? Once a month. How many of those people had been to all three meetings? A handful. Most of the original group were sending people in their place, and not always the same people. How many in the group had a solution in their back pockets? Many of them. How many had Power Point slides ready to go? At least one. We know it's nonsense. Those of you who are designers know a good design process, and you know that this isn't it. There is no continuity of conversation. There is no developing picture of the world. The group is actually at a very early stage of a true design process, but it acts and talks as though it is ready to roll out a solution. No one is creating the necessary space for design. It's like running a marathon or a sprint in a dinner suit with flippers and a rucksack! It ain't normal!

Committees are an awful substitute for a design team. Likewise, surveys and consultation can be an awful substitute for a genuine user focus in the design process. It is of course politically correct to speak of inclusiveness and consultation. I buy that at one level. But not as a design exercise. What can anybody do with the data from asking 500 or 5000 people about what their company structure or culture should be? It looks like we have dignified people by asking for their input. But even with the best will and intent, we cannot possibly design from 30 focus group transcripts, or 500 or 5000 survey answers. We cannot reflect their input. Most people will not recognise anything of their input in the final design. Some of you are architects. How would you react to a brief to design a major new building on the wishes of 500 people? It would be a dog's breakfast.

So how do good designers operate? They listen to those who hold the key to the intent of the finished product. They will learn from those who will use the product. They draw out the story behind the product. They play with ideas quickly and freely. They sketch and model and play to give physical shape to their early ideas. This shape provokes the next iteration of conversation. They engage again with the community of use. A design emerges from the iteration. The process is purposeful, provisional, physical, fast, focused, and user based.

Organisations rarely design this way. Too often the ethos is to rush to solutions, to gloss up half-formed ideas to look complete, to lumber away in meandering meetings, to presume that a good design must take weeks, months and years, to avoid real dialogue with user groups (not the same as surveys), and to proceed on the basis of an abstract statement of topic without a clear articulation of purpose. Part of my role in organisations is to kill off committees like these. They are nonsense. We cannot change the world through committees like these.

But what stands behind all this talk of design is the need for people to recognize their own brilliance – their capacity to shine. As leaders, we need to create the spaces for people to shine.

PROMISE

My third frame is promise. What is a promise? *A promise is when I speak in a way that you can justly base your expectations upon what I've said.* If I say to you that I am happy to meet with five people after this session, you have every reason to presume that this will happen. If I don't do it, you will have every good reason

©Second Road, 2011

to feel annoyed that I have broken your trust. At the start of my talk, I mentioned that my work focuses on deepening rigour and integrity. I want to hark back at this point to the question of integrity.

I routinely find two symptoms in organisations: dishonesty and immaturity. Don't get me wrong; I also see a lot of great stuff. By dishonesty I do not mean that I see lots of people deliberately being deceitful and mischievous. I have certainly seen some bad characters, but generally that's not the problem. It's rather that people find themselves caught up in a system where they feel as if they can't speak the truth.

One outcome is the bizarre pantomime of some executive meetings called to look at project progress in the face of impossible targets. You may have seen one of these. The CEO goes around the room, one by one, asking his or her exec to report on project status. Most execs dutifully announce that everything is basically OK and will be delivered on time and on budget. But imagine that the executive saying all this knows full well that he or she can't deliver. And his or her peers also know it. And so does the CEO. Yet the pantomime may be played out one by one around the room. They are conforming to the conventions of dishonesty. Then a week or a month or a year later somebody has to mop up because they weren't straight with each other. Fear drives dishonesty that reinforces a culture of immaturity that limits the bottom line. It becomes a way of life.

There should be a film called Email Wars. Last year I received what I thought was a fairly simple cc'ed email from a client organisation. Being busy, I opened the email and hit the print button without reading the note. A glance at the printer window showed it crunching its way through three, four, five, six - what? - seven, eight, nine pages. Nine pages! So what was in the email? Forwarded e-mails. Nine pages of forwards. What was going on? Somebody was really annoyed with something or somebody. Why was I copied into this? Because someone had the dubious idea that if the recipient knew that I read it too they might feel more heat on them to act. What was driving this? Immaturity. People who couldn't deal with one another as human beings. People who would not go to someone and work out a problem face to face.

The Chilean philosopher, Fernando Flores says,

> *"Most people speak without intention; they simply say whatever comes to mind. Speak with intention and your actions take on new purpose. Speak with power and you act with power...We aren't aware of the amount of self-deception that we collect in our personalities...People talk about changing their thinking, but they have no idea what that is, let alone how to do it. The key is to stop producing interpretations which have no power."*

Like Flores, my framework is heavily influenced by the so-called hermeneutical philosophers such as Hans-Georg Gadamer. Their concern was to understand the processes by which individuals and groups construct meaning. At heart is the intriguing correlation between language and reality. In important ways it is true to say that we construct our worlds in language. If we accept this, we understand the urgency in Flores' admonition: "The key is to stop producing powerless interpretations". This is a major responsibility of leaders – to challenge self-deception, to neutralise powerless interpretations, to stop speaking about the world in a way that means we can't act, and to model a richer more intentful way of speaking and making sense of the world.

I feel I must dissociate what I am saying here from certain kinds of motivation. I have a hard time with many in the motivational industry. It's not just the vacuity – the aura soon passes – it's the cruelty of preying upon vulnerable people. Having said that, Flores is right: we construct our realities in language. It *does* make a difference whether I say things which limit me. My speech plays a powerful role in either inhibiting or liberating me, and those whom I lead.

That puts an enormous emphasis on a leader's speech. This is why every wisdom tradition places great emphasis upon the tongue and its power to give life or to destroy. We know that in our own lives. We have all said something we regretted the moment the words left our mouths. Those words changed everything. [I have often felt I am an expert in this area – I have plenty of experience of foot in mouth disease.] We also know what it's like when someone speaks a kind or strengthening word to us. It enriches our lives.

Allow me to run a quick exercise with you. Think of a person you know whom you would say has sadly limited their life. Perhaps a sibling, parent, teacher, friend, or colleague. Tell me the things you hear them say? "It's not fair." "I wish." "If only, if only, if only." "There's not enough time." "I can't wait for the weekend." "It can't be done." "It doesn't matter." "Who cares?" "Poor me." "I can't afford it." "It's alright for you." "I'm scared." "How would you know?" "You don't know what it's like." "It sucks!" Wow! You

guys have got some sad friends! Now tell me, what do these words do to these people? What does that language actually do to that person? Yes, it becomes their reality, it limits them, it boxes them in. It becomes a self-fulfilling prophecy. It builds a wall around them. Every phrase puts another brick in the wall. And it's very hard to climb out.

Now, what do you hear in your communities and workplaces? In the media? What are some of the words which reveal the prevailing powerless interpretations of our times? Just a few. "There's no leadership." "They'll never let us." "The unions will never let us do that." "Management will never let us" "Politicians are useless." "It's too hard." "Not enough money." "It's not my problem." "Let's go back to the good old days." "Someone else will do it." "Life wasn't meant to be easy".

So what do we do to ourselves as families, as communities, as corporations, as governments, as nations, when we keep saying this stuff to ourselves? What does it take to speak differently? Powerfully? I am not talking about glib motivational phrases. *Leaders must challenge this self-deception, these powerless interpretations, beginning with our own lives.* We must speak and act in ways that say we can make a difference. "There's no leadership." We must challenge this. What are we talking about when we say there is no leadership? Leadership is influence. Is there any room for us to do good things and influence others? There almost always is. We must face and overcome the fear which paralyses us and the words which keep us in that state.

GRACE

My last frame is grace. It's a simple old-fashioned word that doesn't figure much in our vocabulary. Grace. Here's my simple definition: *Grace is to extend kindness and dignity to another irrespective of their rank or merit or your own.* In other words, it is to ignore one's place in the great chain of being. It is to circumvent the system with kindness. To overthrow mindless bureaucracy and sophisticated pettiness with small acts of gentle dignity. Grace is meeting as equals and acting accordingly. Time has gone and I'm going to have to compress what I would have loved to have talked about here.

Grace is a radical idea. To show grace is to circumvent the system. To bypass every indicator of merit. To show grace is to ignore educational attainment, wealth, physical appearance and prowess, popularity, fame or success as marks of a person's value. It is to stand as equal to equal, and to act accordingly. Leo Tolstoy once wrote:

> *"It is a mistake to think that there are times when you can safely address a person without love. You can work with objects without love - cutting wood, baking bricks, making iron - but you cannot work with people without love. In the same way as you cannot work with bees without being cautious, you cannot work with people without being mindful of their humanity. It is the quality of people as it is of bees: if you are not very cautious with them, then you harm both yourself and them. It cannot be otherwise, because mutual love is the major law of our existence."*

Great leaders, known or unknown, leaders who engage the hearts and minds of people with integrity and imagination, exhibit two deep qualities in tandem. There is no trade off between them. Strength *and* gentleness. Grace reframes strength. It becomes strength in weakness. It becomes nobility with humility.

I am but a speck. I am the pinnacle of creation. That is humility and nobility. That is the spirit of grace. That is true depth of character. That is the greatness of soul that makes a profound difference in the world through even the smallest acts of grace.

The passion to believe something deeply. To stand up and be counted. To endure the scorn of those of small minds, self-deceived and given to mean and measly speech. It takes a great heart to carry a grand purpose with a dignified presence. It takes grace to refuse to erect a monument to one's ego. It takes humility to remain open to dialogue. To allow public scrutiny of one's ideas and dreams. Humility calls us to recognise the enormity of what we are asking of people. We are asking them to trust us. We must never take that lightly.

So how can you cultivate grace in your life? The process is practical not magical.

Find mentors who will challenge you to live with integrity. Identify close friends and colleagues who will keep you honest and grounded. Identify what you have personally loved or hated others doing to you; then commit to doing/not doing the same to others. Read widely in the lives of the humble and the great. Take time to appreciate and enjoy people deeply. Tom Morris suggests a poignant question with which we may audit our lives: What sort of people are we becoming by the decisions we are making?

©Second Road, 2011

Small acts of grace (and avarice) can have wildly disproportionate influence. Four little sayings have stuck with me through the years (my dad taught them to me but I have no idea of their origin). First, "take care in little things". Second, "big doors swing on little hinges". Third, "faithful in little things, faithful in big things". Fourth, "leave people better than you found them". Put them together and we can learn to never depreciate the little things in our lives and others. Put them together and we learn to drive out of ourselves to bless others.

Face anxiety and grow in it. Every genuine decision entails anxiety. Anxiety puts us on a knife-edge: to face it and grow, or to run away and regress. In any hard decision we may choose to treat even the undeserving with dignity. If we do, we grow in character and we build trust and respect. Or we may choose to treat others with malice, indifference and condescension. If we do, we diminish our integrity and create fear and contempt. Again, learn to examine yourselves: What sort of person are you becoming by the decisions you are making?

Grace in no way softens the need to be strong. Leaders must assign accountabilities and hold people to them. The question is how we do this. *Grace redefines strength.* Grace is the antithesis of control. Those who lead by grace do not employ controlling or manipulating behaviours. They do not need to control others to assert their own place in the world.

In the long term nothing will make as much difference as the depth of your own character. Nothing will mark you as a leader to be heard, to be believed, to be respected, and to be followed, as the marriage of strength and grace in your life.

CONCLUSION

I must close.

I began by asking a question: "What will it take for you to make a difference?" My answer has been to point you to the deepening of your character, the nurturing of your soul, and the getting of wisdom.

I have suggested a vocabulary to guide your journey:

> *Truth, Beauty, Goodness, Unity (with thanks to Aristotle and Tom Morris)*
> *Clarity, Elegance, Strength, Heart*
> *Story, Brilliance, Promise, Grace*

Four ideals. Four outcomes. Four arts of the heart and mind. Simple, old words. Think of each word as a starting point for conversations that will build character. Think of them when you ask what difference you can make. Think of them when you recall these words of Gandhi:

> *"We must first become the changes we wish to see".*

BIBLIOGRAPHY

Aristotle, *The Politics*, London: Penguin, 1962.

Flores, F., "The Power of Words", *Fast Company*, 21 (January 1999).

Gadamer, H., *Truth and Method*, New York: Continuum, 1975.

Jaworski, Joseph, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Koestenbaum, P., "Do You Have the Will to Lead?", *Fast Company*, 32 (March 2000).

Mant, Alistair. *Intelligent Leadership*, Sydney: Allen & Unwin, 1997.

Morris, T., *True Success: A New Philosophy of Excellence*, New York: Berkeley Books, 1995.

Morris, Tom. If Aristotle Ran General Motors: The New Soul of Business, New York: Owl Books, 1998.

Strom, Mark. "Humility" in *The Seven Heavenly Virtues of Leadership*, Brisbane: McGraw-Hill, 2003.

Strom, Mark. *Arts of the Wise Leader*, Auckland: Sophos, 2007.

Tracy, David. *Plurality and Ambiguity*, San Francisco: Harper & Row, 1987.

Winograd, Terry and Flores, Fernando. Understanding Computers and Cognition: A New Foundation for Design, Norwood: Abtex, 1986.

Mark Strom may be contacted at:
mark.strom@secondroad.com.au

©Second Road, 2011

Les décideurs peuvent-ils s'inspirer des moines?

IDÉES > Leadership

Lors de la seconde soirée du cycle de conférences organisé par Philosophie et Management, nous avons investigué avec Sébastien Henry ce que les managers peuvent apprendre de la vie monacale. A priori, tout sépare ces deux groupes. Et, pourtant, quand on creuse un peu, on comprend que les vœux d'obéissance, de pauvreté ou de frugalité des moines sont riches d'enseignements pour les managers. Ce qui ne veut pas dire, bien évidemment, que tous les moines sont d'excellents managers ou que les managers doivent rentrer dans les ordres!

Titulaire d'un diplôme de philosophie et de psychologie ainsi que d'un MBA, Sébastien Henry a passé plus de dix ans de sa vie en Asie, gérant avec succès une entreprise implantée en Chine et au Japon. Au contact de moines bouddhistes zen, il a été particulièrement inspiré par leur philosophie de vie. En Europe, il a approfondi son étude de la vie monacale auprès d'un monastère bénédictin.

Pratiquant la méditation au quotidien depuis douze ans, Henry a été progressivement pris par un doute: alors que son entreprise connaissait un succès qui flattait son ego d'entrepreneur, devait-il écouter, contre toute logique commerciale et rationnelle, sa petite voix intérieure qui lui murmurait inlassablement: « Vends tout, vends tout, vends tout! ». Devait-il vraiment écouter ces injonctions de plus en plus claires alors qu'il avait la responsabilité d'une famille tout d'abord, et d'une entreprise ensuite? Après plusieurs années et un long cheminement, Sébastien Henry a décidé de revendre ses parts à son associé et, éclairé de la sagesse des moines bénédictins et des moines zen, a écrit un beau livre: *Quand les managers s'inspirent des moines* (éditions Dunod).

Dans ce livre, il dégage neuf principes fondamentaux qui régissent la vie de moines: la vie en communauté, la solitude et le silence, la prière et la méditation, l'étude, l'amour et la compassion, la stabilité, l'obéissance, la pauvreté et l'hospitalité. Il montre avec simplicité et clarté ce qu'un manager, qu'il soit croyant ou non, peut tirer comme enseignement de l'application de ces principes au quotidien. Approfondissons-en deux ici: l'obéissance et la pauvreté.

FACTEUR DE PROGRÈS

L'obéissance n'est assurément pas un mot qui fait rêver les décideurs. Ils apprécient avant tout que leurs équipes obéissent à leurs injections et sont généralement reconnus pour leur indépendance et détermination qui supportent mal d'être contraintes par d'autres. L'obéissance, ils l'aiment avant tout quand il s'agit de celle des autres!

L'exemple des moines appelle toutefois à un autre regard: tout comme les apprentis s'en remettent au maître pour le développement de leur art, les moines font confiance à leur chef spirituel pour les guider avec justesse dans leur cheminement, où les pièges sont nombreux. Pour eux, l'obéissance au chef spirituel ou aux autres membres de la communauté est

une clé essentielle de leur progrès spirituel. Selon la Règle de Saint Benoît, ils apprennent à exécuter ce qui est commandé « sans hésitation, sans retard, sans tiédeur, sans murmure et sans aucune parole de résistance ».

> ***« Le risque est souvent de prendre pour intuition profonde ce qui n'est que l'expression de ses propres désirs. »***

Les moines apprennent à obéir « en toute liberté » et vont jusqu'à voir dans l'obéissance la porte d'accès à la vraie liberté, cette liberté qui permet de dépasser la tyrannie de notre ego. Car l'obéissance est une écoute de ce qui est « plus grand que soi », plus grand que sa volonté propre. Et, en ce sens, elle n'est pas une obéissance aveugle ou inconditionnelle, mais un effort d'écoute de la vérité spirituelle qui se trouve dans l'ordre reçu. Quant au maître lui-même, son autorité n'est pas de type dictatorial: ils doivent être eux-mêmes à l'écoute des membres de leur communauté et leur capacité de discernement est essentielle. Les moines sont d'ailleurs libres de partir à tout moment s'ils ne sont pas satisfaits de l'autorité exercée par le maître.

MAÎTRE INTÉRIEUR

En quoi ces réflexions sur l'idée d'obéissance chez les moines peuvent-elles être pertinentes pour les managers? Tout d'abord, elles nous invitent à réfléchir sur ce à quoi nous obéissons, souvent sans nous en rendre compte: d'une part, les normes sociales et culturelles qui nous enjoignent à viser systématiquement la plus forte croissance et la plus forte rentabilité pour l'entreprise. Ces normes sont-elles un bon maître spirituel? Y obéissons-nous vraiment en toute liberté? D'autre part, l'ego qui opère souvent en toute impunité et exige toujours plus de nous: plus de succès, plus d'argent, plus de connaissances ou plus de reconnaissances. Au regard de la tyrannie de l'ego, l'obéissance à un maître spirituel et à des règles qui visent à libérer de l'ego, non pas en le mettant à mort mais en le remettant à sa juste place, parait déjà moins déroutante.

Mais le travail sur soi au travers de l'obéissance au maître peut ouvrir également sur un travail d'écoute de notre intuition profonde, que l'on peut qualifier de maître intérieur. L'intuition profonde n'a rien à voir avec le *gut feeling*, ce que ressentent et se targuent de suivre bon nombre de managers. L'intuition profonde est plutôt cette voix de sagesse en chacun qui, disponible à tout moment, connaît avec précision ce que notre croissance spirituelle exige dans une situation particulière. Elle peut se comparer à une cascade qui coule jour et nuit, perdue au milieu d'une ville immense. Souvent, nous ne parvenons pas à la trouver dans cette ville bruyante et sans cesse en agitation qu'est notre mental.

L'intuition profonde se distingue également des raisonnements qui sont typiquement infiltrés par l'ego: ils tendent à s'orienter inconsciemment vers la croissance, la reconnaissance ou le prestige, alors que notre intuition profonde est beaucoup moins sensible à ces préoccupations. Elle prend en compte ce que nous sommes en intégralité. Elle s'intéresse plus à notre équilibre, à notre mission de vie et, de façon ultime, à notre croissance spirituelle. C'est pourquoi elle prend souvent nos raisonnements à contre-pied. Elle pourra, par exemple remettre en cause un plan ambitieux amoureusement concocté par l'ego pendant des mois. ▶

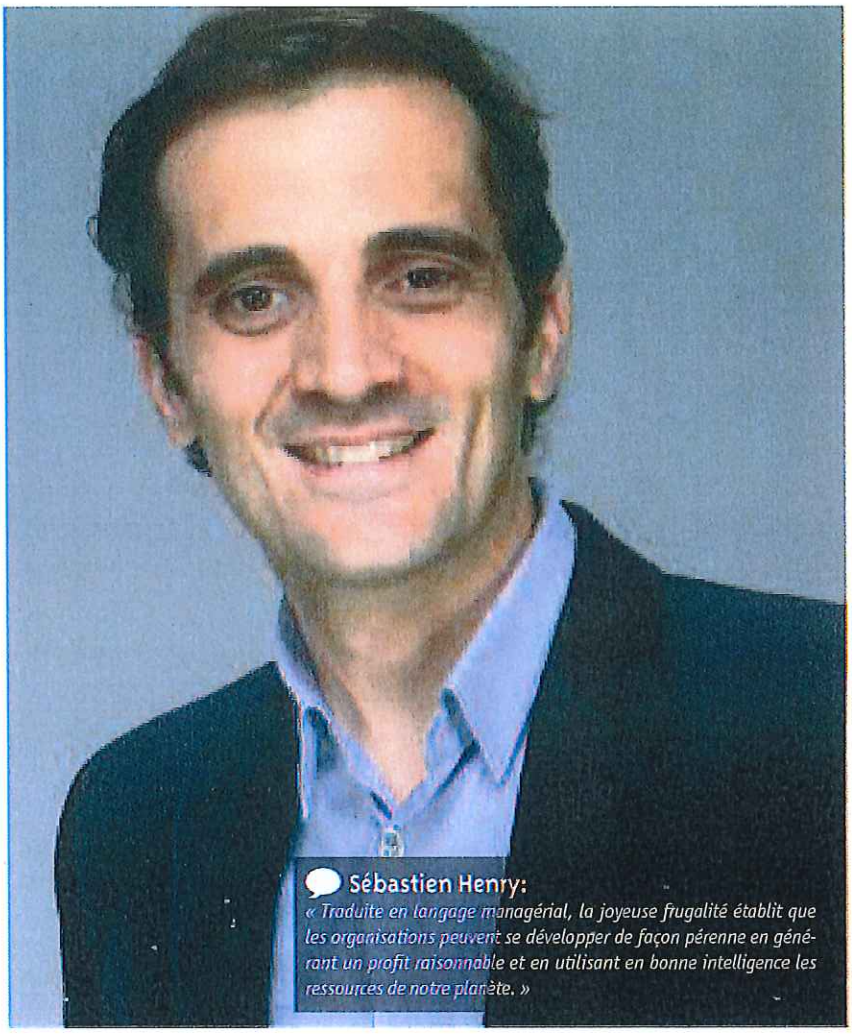
Cependant, le risque est souvent de prendre pour intuition profonde ce qui n'est que l'expression de ses propres désirs. Et face à ce risque, le travail avec un maître présente les meilleures garanties, car celui-ci est en mesure de dissocier rapidement ce qui est intuition profonde de ce qui est jeu de l'ego. Mais, en tant que manager, comment trouver un véritable « maître »? Henry distingue deux critères fondamentaux: tout d'abord un maître spirituel authentique est détaché de la relation avec son disciple, il ne gagne rien ou ne perd rien dans la relation avec son disciple. Il est disponible, prêt à l'engagement, mais détaché de tout résultat. Ensuite, ses paroles vous touchent en profondeur. Même lorsque vous ne comprenez pas toute la portée de ses paroles, vous sentez qu'il voit clair en vous et dit juste. Et si vous ne le trouvez pas, ne vous inquiétez pas: l'adage veut que le maître apparaisse quand le disciple est prêt!

UNE SOURCE DE SENS

Lors du séminaire, Henry a également abordé la notion de pauvreté, appliquée à notre monde professionnel. Nous sommes loin des principes de pauvreté dans le royaume du consumérisme qui est le nôtre. Si l'obéissance n'attire pas le dirigeant, que dire alors de la pauvreté. C'est pourquoi Henry traduit cette notion de pauvreté en rejoignant les principes de développement durable, de responsabilité sociétale, du « Triple P »: People - Profit - Planet.

> *« Chez les moines, le choix quant au leader est 'bottom up'; le contraire de ce qui se passe dans la majorité de nos organisations. »*

Il est temps pour lui de comprendre les avantages de la « joyeuse frugalité » ou de la « sobriété heureuse » chère à Pierre Rabhi. Principe développé par Epicure, la joyeuse frugalité permet, selon le philosophe, d'assurer le bonheur de l'homme par la satisfactions de ses besoins essentiels en consommant ce que la nature lui offre, ni plus, ni moins.



Sébastien Henry:
« Traduite en langage managérial, la joyeuse frugalité établit que les organisations peuvent se développer de façon pérenne en générant un profit raisonnable et en utilisant en bonne intelligence les ressources de notre planète. »

SAGE DIRIGEANT?

Traduite en langage managérial, la joyeuse frugalité établit que les organisations peuvent se développer de façon pérenne en générant un profit raisonnable et en utilisant en bonne intelligence les ressources de notre planète. Et il est grand temps! En 2011, nous avons atteint le seuil de consommation dans l'année de ce que notre Terre est capable de produire. Notre rythme de consommation a donc atteint ses limites naturelles. L'idée d'une décroissance volontaire, et non imposée par des crises répétitives, commence à se frayer un chemin dans les consciences de certains dirigeants: Patagonia, Cliff Bar et Ben & Jerry's sont des exemples intéressants à cet égard. Ces entreprises ont pris distance avec l'obsession de la croissance et de la profitabilité maximales. Et, paradoxalement (ou plutôt assez logiquement), avec de beaux succès financiers à la clé!

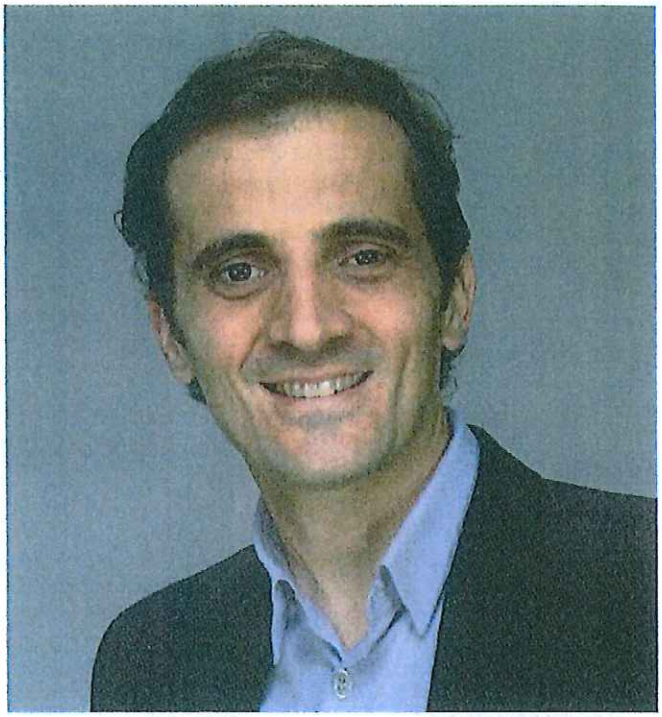
Pour terminer, notons encore ceci: les moines élisent de manière concertée leur chef spirituel. L'élu est celui qui est jugé comme étant le plus apte à prendre les bonnes décisions au bénéfice de l'ensemble de la communauté. Le choix quant au leader est donc « bottom up »; tout le contraire de ce qui se passe dans la majorité de nos organisations. Est-il plus simple de suivre, d'obéir un leader que l'on a choisi? Probablement. Or, combien d'équipes héritent d'un leader qu'elles ne reconnaissent pas? Combien d'organisations ont sombré parce qu'un leader inadéquat leur était imposé, sans consultation des équipes.

Au delà de l'obéissance, de l'intuition et de la pauvreté, les moines ont donc très certainement un enseignement complémentaire à nous transmettre très pertinent pour notre société actuelle: celui des bienfaits de décider en communauté ce qui est bon pour la communauté.

LAURENT LEDOUX & LAURENCE VANHÉE

LIRE

Les leaders ont beaucoup à apprendre des moines



Sébastien Henry
Photo : Archives

Comment concilier goût d'entreprendre et soif d'absolu ? Comment être dans l'action mais savoir aussi s'en éloigner pour se reconnecter avec sa vie intérieure ? Comment trouver davantage de sens à son action ? Pour répondre à ces questions, Sébastien Henry s'inspire de l'expérience des moines, chrétiens et bouddhistes. Il en retire 9 principes de vie pour aider les décideurs à enrichir leur quotidien.

Anne MIKOLAJCZAK

Diplômé de l'Essec, licencié en psychologie et en philosophie, Sébastien Henry a été manager puis co-fondateur et codirigeant d'une entreprise active dans le développement du leadership en Chine et au Japon. Aujourd'hui, il a revendu son entreprise et exerce en tant que coach professionnel et formateur de coaches, spécialiste de l'accompagnement des dirigeants, en individuel et en équipe. De passage à Bruxelles pour animer un des séminaires de Philosophie et Management consacrés au thème « Diriger avec sagesse »[1], nous avons eu l'occasion de le rencontrer pour parler de son expérience et de son livre *Quand les décideurs s'inspirent des moines. 9 principes pour donner du sens à votre action.*

E&H. : Qu'est-ce qui, dans votre parcours, vous a amené à écrire ce livre ?

Sébastien Henry : J'ai rêvé longtemps de ce livre. Quand j'étais jeune étudiant dans une école de commerce et ensuite jeune manager, j'avais une soif d'action mais aussi une soif d'absolu. Sans être croyant au sens traditionnel, j'allais déjà à 20 ans dans les monastères pour y trouver la sérénité, me reconnecter avec moi-même et avec la nature. Je me suis toujours dit qu'il fallait que je trouve un moyen dans ma vie de vivre plus près de ses valeurs, de cette réalité intérieure, même dans mon métier d'entrepreneur et de décideur. Je lisais aussi beaucoup à cette époque : d'un côté des livres de management, utiles mais où l'humain, dans le sens où il vous fait vibrer, était complètement absent, et encore plus la spiritualité, de l'autre côté des livres de spiritualité, mais tout à fait déconnectés de l'action, de la réalité et donc de l'entreprise. Il manquait vraiment un pont entre les deux. Avec mon livre, j'ai voulu construire ce pont entre le monde de l'action des décideurs et le monde du développement spirituel des moines.

Décideurs en mal de sens

E&H. : Que reprochez-vous au monde des entreprises ?

S.H. : Deux choses me dérangent particulièrement dans la manière dont les entreprises sont gérées aujourd'hui. Elles font passer le sens après le business, érigeant la croissance en priorité absolue, et elles négligent complètement le travail de ressourcement et de retour vers soi qui est pour moi beaucoup plus qu'un luxe pour le décideur, une vraie nécessité. La plupart du temps, j'ai travaillé pour des clients qui demandaient notre aide pour augmenter leur chiffre d'affaires d'autant de millions de dollars en cinq ans, sans mener une réflexion de fond sur l'impact environnemental, social, humain de leur activité, sur le sens de leur action. Une partie de moi - la soif d'absolu - était en porte-à-faux. Je me suis mis alors à écrire pour m'aider à réfléchir. La question du sens de ce que je faisais s'est posée directement à moi en tant que dirigeant. Aujourd'hui mon activité consiste dans l'organisation de conférences et séminaires sur le sujet du livre et dans l'accompagnement de décideurs, qui ont les deux pieds dans l'action et qui veulent trouver le plus de sens possible à ce qu'ils font, tout en étant très professionnels. Grâce à dix siècles d'expérience et à un style de vie unique, les moines de tradition bénédictine et de tradition zen peuvent leur apporter une inspiration, un rayonnement, un

enrichissement, malgré tout l'écart qui sépare leurs deux modes de vie.

Vie intérieure : l'expérience des moines

E&H. : On constate un besoin accru de spiritualité aujourd'hui. Qu'entendre exactement par « spiritualité », par « vie spirituelle » ?

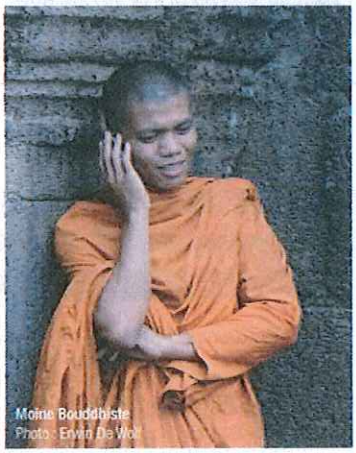
S.H. : A défaut d'autres mots qui exprimeraient mieux ce que je veux dire, le spirituel pour moi, c'est ce qui nourrit l'âme, nous fait sentir qu'on grandit, qu'on s'épanouit, qu'on rayonne. J'ai à l'esprit l'image d'une fleur qui n'a pas été arrosée depuis longtemps et qui se redresse lorsque vous versez de l'eau sur elle. La spiritualité, c'est aussi une ouverture à la transcendance, à quelque chose qui nous dépasse. La recherche d'absolu, de transcendance est un trait commun aux croyants et aux non croyants. Chez les moines chrétiens, c'est la conscience qu'il y a quelque chose de plus grand que soi, Dieu. Pour les Chinois, c'est le Tao, cette force universelle qui engendre tous les êtres et qui n'est pas une personne.

E&H. : Lesquels des neuf principes inspirés de la vie des moines (voir encadré) sont les plus importants pour vous ?

S.H. : Pour moi, tout se tient, c'est un ensemble cohérent forgé par une dizaine de siècles d'expérience vécue par les moines. Ceci dit, ce qui est le plus opérationnel, c'est prendre ces temps réguliers au cours de la journée, dans la nature de préférence, pour revenir par la méditation vers l'essentiel, prendre le temps de se mettre à l'écoute de son intuition profonde, rééquilibrer la place de l'ego et trouver une cohérence entre son action et soi-même. C'est faire un effort de sobriété et apporter, par le partage, sa contribution à la société. L'obsession de la croissance assèche l'âme de l'entreprise. Les moines, qui ont fait vœu de pauvreté, nous apprennent que le désir d'accumuler des possessions développe une inquiétude permanente et réduit notre disponibilité pour le reste, en particulier pour notre vie intérieure. Moi-même, dans ma carrière, je me suis laissé prendre au jeu de croître le plus vite possible.

9 principes tirés de la vie des moines pour donner du sens à votre action

1. La vie en communauté : redéfinir le sens de votre engagement en tant que dirigeant ou manager, vis-à-vis de vos collaborateurs et de votre entreprise
2. La solitude et le silence : se nourrir de la solitude et du silence au cœur de l'action, en faire un terreau pour atteindre la paix des profondeurs
3. La prière et la méditation : se recentrer régulièrement sur « l'essentiel derrière l'important », pour fortifier votre capacité à agir
4. L'étude des textes sacrés : fortifier vos racines dans une sagesse qui vous donne du souffle
5. L'amour et la compassion : concilier la pratique de l'amour et de la compassion avec la fermeté, pour atteindre une puissance qui inspire sans écraser
6. La stabilité : découvrir la saveur de la stabilité en la combinant avec une exigence permanente de progrès
7. L'obéissance : transformer l'obéissance en facteur de progrès, en apprenant à écouter votre intuition profonde qui vous parle avec force
8. La pauvreté : faire de la sobriété une source de sens, pour vous comme pour votre entreprise, en alliant le partage à la création de richesses
9. L'hospitalité : enrichir votre équipe et votre entreprise en pratiquant une hospitalité réaliste


Moine Bouddhiste
Photo : Erwin De Wolf

Prendre le temps de s'arrêter

E&H. : N'est-ce pas un peu utopique de penser que les décideurs à l'agenda chargé peuvent consacrer le temps nécessaire à la pratique de la méditation ?

S.H. : En tant que manager, j'en ai fait et en fais tous les jours l'expérience, c'est non seulement compatible mais réaliste. Voyez dans les pays arabes, tout le monde s'arrête à certains moments de la journée. Si des millions de personnes dans le monde peuvent le faire, pourquoi pas nous ? J'arrête tout pour méditer 5-10', cela me prend en tout une demi-heure dans la journée. Combien de temps passe-t-on à faire des choses qui ne sont ni importantes et encore moins essentielles ? Regardez à quoi les gens passent parfois leur temps dans les entreprises. A chaque fois que je m'arrête, je gagne en clarté sur mes vraies priorités, je discerne mieux ce qui est important de ce qui est essentiel. La méditation est une façon de jeter un pont entre le monde extérieur du travail et le monde intérieur de l'âme, d'entrer en contact avec soi-même, de faire remonter à la surface la voix intérieure de la sagesse enfouie sous l'agitation du mental et le brouhaha ambiant. C'est un apprentissage fondamental que les décideurs ont à faire.

E&H. : Et une bonne manière de lutter contre les stress ?

S.H. : Avoir dix mille choses à faire sans en avoir le temps provoque le stress, mais pour moi, le manque de sens dans son travail, le déphasage avec soi-même, le manque d'alignement sur ses valeurs essentielles est une source aussi importante de stress. C'est un stress moins apparent, moins vif mais plus profond, comme quelque chose qui grignote le bien-être, parfois aussi le corps. La solution, c'est savoir s'arrêter, prendre du recul. Une fois que l'on est bien aligné sur ses valeurs, on acquiert une liberté et une puissance formidables, on voit beaucoup plus clair... Quand on s'engage sur une voie sans s'arrêter, que l'on fonce, on ne voit pas les voies de traverse, les sorties, les autres directions.

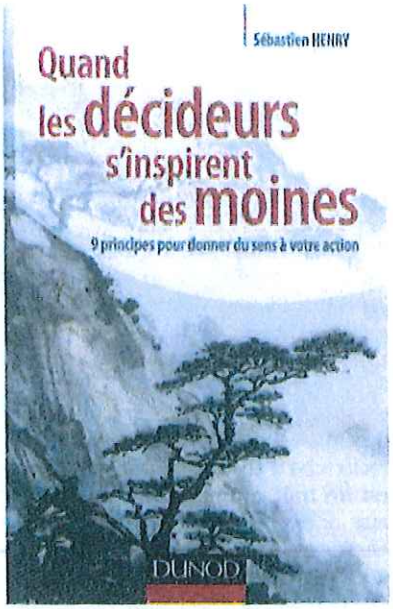
Développement spirituel et contribution à la société

E&H. : Vous avez des projets concrets ?

S.H. : Je travaille sur un projet de réseau de centres de ressourcement qui s'adressent spécifiquement aux décideurs et qui reprendront certains éléments des monastères : nature, sobriété (confort mais pas de luxe), des zones de silence, un travail sur soi ou en équipe, sur une mise en cohérence entre ce qu'ils font au quotidien et ce qu'ils aspirent à être. C'est leur principal problème aujourd'hui. Et ce n'est pas la formation que dispensent les écoles de commerce et d'ingénieurs qui peut les aider. Le développement humain, a fortiori spirituel, en est totalement absent. Je reviens souvent à Marc Aurèle, empereur romain, et à ses *Pensées pour moi-même*. Un recueil de réflexions étonnant de la part d'un dirigeant qui faisait face aux plus hautes responsabilités et s'imposait une discipline, des exercices quotidiens, pour progresser dans sa quête de sagesse, se mettre en harmonie avec le destin, la nature, la raison universelle. Il serait catastrophé de voir comment on forme nos décideurs. Cela équivaudrait pour lui à former tous les décideurs romains uniquement aux techniques de guerre !

Je suis également en train de constituer des groupes de décideurs « inspirés », de 8 à 10 personnes, qui se voient le temps d'un weekend tous les trois mois. Des hommes et des femmes qui ont un profil très centré sur l'action, et qui méditent régulièrement, des croyants, issus de différentes traditions religieuses, et des non croyants, qui s'épaulent dans leur cheminement intérieur et qui veulent traduire cette recherche en actes dans leur entreprise. Car l'autre objectif est d'accroître leur contribution à la société, à travers leur rôle de dirigeant, le pouvoir qu'ils ont en tant que tels et la responsabilité qu'il implique. Plus on se met en cohérence avec ses valeurs essentielles, plus on a envie d'agir, d'apporter une contribution à la société. Les valeurs profondes pour la plupart des gens n'est-ce pas l'amour, la compassion, l'altruisme... mais elles sont tellement enfouies... Combien de gens dans l'entreprise n'osent pas en parler !

1. Cycle de conférences et séminaires organisés par Philosophie et Management : programme 2012-2013 « Diriger avec sagesse. Est-ce si fou d'y penser ? » Info et inscription : www.Philo-Mag.org



Inscrivez votre histoire dans celle de nos enfants. Le legs en duo... la bonne décision !

Le sort des enfants d'Amérique latine et d'Haïti vous interpelle ? Vous souhaitez laisser une trace indélébile de votre vie en offrant un avenir à des enfants orphelins ou abandonnés ? Vous n'avez pas d'héritiers en ligne directe... et les droits de succession élevés pour vos proches vous inquiètent ?

Le legs en duo vous permet de réduire fortement les droits de succession de vos héritiers. En même temps, vous tendez la main aux milliers d'enfants recueillis par la Fondation Nos Petits Orphelins.

Plus le montant légué est important et plus le lien de parenté est éloigné ou inexistant, plus grand sera l'avantage d'un legs en duo en faveur de la Fondation Nos Petits Orphelins pour vous et vos héritiers!

Exemple : vous habitez en Wallonie et votre seul héritier est votre neveu. Le montant de votre succession est estimé à 200 000 €.

→ Scénario 1 : sans legs en duo
Votre neveu recevra **un montant net de 100 625** € et paiera 99 375 € de droits de succession.

→ Scénario 2 : avec un legs en duo
Vous décidez de léguer **un montant net de 120 000 €** à votre neveu. A la Fondation Nos Petits Orphelins, vous léguez 80 000 € moyennant paiement des droits de succession sur l'ensemble de l'héritage. La Fondation Nos Petits Orphelins prendra en charge 57 225 €* de droits de succession et disposera d'un montant net de 22 775 € pour soutenir le projet de votre choix en faveur de nos enfants.

(*) 57 225 € = 51 625 € (25 à 55% sur 120 000 € en fonction des tranches d'imposition en vigueur en 2011 en Wallonie) + 5 600 € (= droits de succession de 7% sur les 80 000 €)

Plus d'informations ? Contactez Nicole Boschaert, Directeur de la Fondation Nos Petits Orphelins
Tél. : 02/721.64.61 • e-mail : info@nphbelgium.org. • Brochure détaillée disponible sur demande.

Fondation NOS PETITS ORPHELINS • www.orphelins.be
IBAN BE74 431 7173381 07 (KREDBEBB)

La voi
sortir
g

Que peuvent apprendre les codes de chevalerie aux managers et dirigeants d'entreprises ou d'organisations, qu'elles soient marchandes ou non? Telle est la question abordée lors du deuxième séminaire du cycle 2012-2013 de l'association Philo & Management avec Fabrice Midal. Philosophe, éditeur et directeur de l'Ecole Occidentale de Méditation, Midal est aussi l'auteur du livre *La voie du Chevalier: Dépassement de soi, spiritualité et action.*

Selon Fabrice Midal, le chevalier est un être qui cherche à ce que son action ait du sens et soit bénéfique aux autres, à ce que le monde soit un peu plus habitable. Il est important et urgent, selon lui, de remettre à l'honneur un tel engagement. En effet, la logique de la calculabilité, qui réduit toute action à la poursuite d'une utilité quantifiable, se généralise dans notre société. Comme l'a montré Max Weber, le propre du capitalisme n'est pas l'avidité du gain – qui a existé bien avant lui – mais le souci de rationaliser cette impulsion. Ce souci de rationaliser par la logique du calcul envahit progressivement tous les pans de l'activité humaine.

C'est ainsi que les êtres humains en sont réduit à une simple force de production que l'on peut, selon des données comptables, changer de poste, de fonction, de lieu, licencier sans le moindre égard pour les personnes. Statistiques, indicateurs financiers, planification et contrôle de gestion réduisent les êtres à des individus interchangeables, sans destin propre, sans ou avec très peu de marges de manœuvre pour se réaliser au travail. De même, la terre, les forêts, les montagnes, les rivières, jusqu'aux vents sont réduits à leur capacité productive.

La logique de la calculabilité généralisée n'est pourtant pas raisonnable. Nous sommes en train d'en vivre la limite: les entreprises où les contrôleurs de gestion ont le dernier mot, meurent doucement; les maladies liées au « stress » et à la dépression commencent à « coûter » plus à la société que les maladies cancéreuses; la catastrophe écologique, que nous préparons avec une efficacité croissante depuis quelques siècles, nous forcera à remettre en cause cette logique, si nous y survivons.

IDÉAL CHEVALERESQUE

Face à celle, la voie du chevalier nous invite à retrouver l'aspiration qu'a tout être humain pour la beauté du geste, l'action juste, la gratuité, l'excellence ou la dignité. En effet, chacun a la possibilité d'être un chevalier parce que nous sommes tous, au plus profond de nous, sensibles à cette aspiration. Ainsi, de tous temps, et dans toutes les cultures, l'idéal chevaleresque, qu'il soit lié ou non à une religion, a aiguillé la vie d'hommes et de femmes, à se dépasser eux-mêmes et ceux qui les entourent, à manifester une excellence qui n'est plus limitée par un cadre social rigide et préétabli. « L'idéal chevaleresque est apparu au XIIe siècle comme un défi lancé à un ordre social qui menaçait la liberté. Aujourd'hui encore, le même défi s'ouvre à nous », *écrit Fabrice Midal.*

Afin de dissiper d'emblée toute équivoque, remarquons que cette voie ne rejette pas pour autant la calculabilité comme telle. Calculer, compter, mesurer, sont des activités importantes et nécessaires que le chevalier peut et doit maîtriser selon son travail. Mais le chevalier veille à ce que le calcul soit un moyen et non une fin; il reste attentif à ce que tous

e du Chevalier: de la calculabilité généralisée?

ses actes n'y soient pas soumis. Voyons maintenant ce que veut dire, pour un dirigeant, de s'engager dans cette voie. Quelles sont les qualités que cherche à développer un dirigeant-chevalier et comment le fait-il? Dans ce qui suit, nous avons synthétisé les propos de Midal au travers de quatre façons d'être complémentaires, afin d'illustrer l'esprit de chevalerie et de vous inspirer à (ré)écouter votre aspiration profonde.

Etre habité par une vision large

Le dirigeant-chevalier a une vision large de la mission de l'organisation qu'il dirige et de sa contribution au bien-être commun. Il veille à ce que son action et celle de ses collaborateurs ait un sens pour tous les êtres, tant à court terme qu'à long terme. Ce faisant, il prend soin, de lui, des autres et du monde. Il est généreux, magnanime, et ne recherche pas le profit avant tout. Il lie son action à un projet qui le dépasse, dont il reconnait la provenance et dont il remercie ceux qui en sont à l'origine. Il facilite au sein de l'organisation qu'il dirige la conversation qui permet à ses collaborateurs d'en faire autant.

Emmanuel Faber, Vice-Président de Danone, est un bon exemple de dirigeant-chevalier lorsqu'il annonce publiquement qu'il faut renverser l'équation de Milton Friedman. Selon ce dernier, la responsabilité du manager est de maximiser la valeur actionnariale sous la contrainte du respect des lois. Toutes ses actions, mêmes « philanthropiques », doivent être soumises à cet unique impératif. Pour Faber au contraire, le profit est une contrainte, pas une fin en soi. La responsabilité du manager est d'optimiser la valeur produite par l'entreprise pour le bien commun, pour l'ensemble des parties prenantes.

> *« Le dirigeant-chevalier est toujours disponible pour tous ses collaborateurs, quel que soit leur rang ou statut. »*

Le dirigeant-chevalier conçoit son travail ainsi que celui de ses collaborateurs comme l'occasion d'un accomplissement personnel, une possibilité de manifester son excellence. Dans ce but, il veille à créer un environnement de travail dans lequel ses collaborateurs peuvent développer leur autonomie. En effet, sans elle, il est difficile de s'accomplir. Pensons au caissier dans un supermarché. Sa marge d'action est déjà très faible. Mais quand la queue aux caisses est continue, quand le rendement est comptabilisé par le nombre d'articles scannés par heure, cette marge de manœuvre devient nulle. Le dirigeant-chevalier permet au contraire de réorganiser le travail de façon à rendre à chacun une marge de manœuvre offrant la possibilité de s'élever en accomplissant son travail, quel qu'il soit.

Le dirigeant-chevalier a vision large et noble en ce sens qu'il n'a pas peur d'agir gratuitement pour la beauté du geste, sans garantie pour lui-même. Sa pensée et son action ne sont jamais limitées par son propre intérêt. Nous pensons concrètement à ce manager qui, ayant fait grandir les membres de son équipe de telle façon à n'être plus indispensable, décide de démissionner afin de permettre à certains membres de son équipe de le remplacer et de laisser ainsi à d'autres plus d'espace pour continuer à grandir. Et il le fait au moment le plus opportun pour son équipe, alors qu'il n'a pas encore lui-même trouvé un nouvel emploi.

Le dirigeant-chevalier, enfin, a une vision large et juste, c'est-à-dire en rapport avec la réalité. Il veille à ce que ses actions soient justes en fonction de chaque situation. Pour ce faire, il veille à se remettre régulièrement en question. Au contraire, les dirigeants qui continuent à penser aujourd'hui que les mon- ▶

tants exorbitants de leurs salaires et bonus sont justifiés alors que le rapport entre ceux-ci et ceux de leurs collaborateurs a explosé ces dernières décennies, n'ont pas une vision juste de la réalité.

Etre ouvert à l'inconnu

Le dirigeant-chevalier reconnait ses peurs et veille à ne pas agir à partir d'elles. Il n'a pas peur de regarder en face qui il est, avec ses forces et ses faiblesses. N'ayant pas peur d'avoir peur, il peut agir avec courage. Cela implique souvent pour lui de renoncer au contrôle absolu et d'être prêt à prendre des risques. Le chevalier est celui qui part sur les sentiers, à l'aventure. Il ne repousse aucun des défis imprévus qu'il rencontre sous prétexte qu'il doit atteindre un but fixé à l'avance. Dans le même esprit, le dirigeant-chevalier cultive le sens de l'interrogation, de la remise en question et du doute, chez lui et ses collaborateurs. Le questionnement n'est jamais pour lui une perte de temps. C'est une manière de vivre et de travailler qui permet de dire non, s'il le faut, à un état de fait qui semblerait s'imposer comme naturel, de répondre à l'imprévu. Il cultive le doute créatif. Cela lui permet également d'oser sans pour autant penser détenir de certitude et lui évite d'être jusqu'au-boutiste.

> *« Le chevalier n'a pas peur d'être brillant, d'avoir une présence authentique parce qu'il pense large. »*

Cette attitude a des conséquences jusque dans la façon dont il s'entretient avec ses collaborateurs: il les écoute sans penser déjà savoir ce qu'ils ont à dire. Une telle écoute valorise le collaborateur en face d'eux: elle le traite en être humain, ouvert lui-même sur l'inconnu, et non pas en machine à produire bien réglée. De même, le dirigeant-chevalier est toujours disponible pour tous ses collaborateurs, quel que soit leur rang ou statut. Il veille à ne jamais être affairé au point de n'avoir plus le temps de s'arrêter pour s'informer de l'état de santé de tel ou tel collaborateur. Il prend le temps de prendre soin de lui et des autres. Il est disponible à ce qui survient. Enfin, dans le même esprit, il cultive la diversité, non pas parce que c'est politiquement correct mais parce qu'il refuse volontairement l'uniformité, qui nie le propre de chaque être, de chaque collaborateur.

Etre élégant

L'action chevaleresque atteint sa plénitude dans la courtoisie – le souci d'une élégance physique, morale et spirituelle de tous les instants. En ce sens, l'élégance du chevalier n'est pas esthétique. Elle est avant tout le souci de prendre soin de tous les détails, de mettre ensemble ce qui va ensemble. Le précepte de l'élégance n'est pas que cela marche mieux, mais que cela fasse sens. Cela implique qu'il n'y a pas d'action ou de geste qui ne soit important. Le chevalier veille à ce qu'il y ait une harmonie et une cohérence dans tous ses gestes, même les plus infimes. Il n'a pas peur de faire un énorme détour, de passer beaucoup de temps, pour que les choses soient coordonnées, harmonieuses. Pour lui, la fin ne justifie pas les moyens. Ce qui est essentiel à l'action n'est pas l'effet qu'elle produit mais la justesse du geste, qui répond à la situation.

En ce sens, Steve Jobs fût un exemple intéressant de dirigeant-chevalier, obsédé par l'élégance. Pour lui, chaque détail comptait, que ce soit dans le design de ses ordinateurs que de ses magasins. Il recherchait la perfection, l'élégance, comme une fin en soi. Même s'il pouvait être dur, voire ignoble vis-à-vis de certains collaborateurs (ce qui n'était assurément pas chevaleresque), il semblait aussi stimuler le dépassement de soi, l'excellence chez ses collaborateurs les plus proches. Pratiquement, l'élégance d'un dirigeant-chevalier peut se marquer par exemple dans son refus de considérer des collaborateurs comme obsolètes parce qu'ayant atteint un certain âge. Au contraire, il veillera toujours à ce que chaque membre de l'équipe puisse donner toute la mesure de son talent.

Etre présent

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le chevalier n'est pas avant tout un homme d'action. Agir et penser sont pour lui inséparables. Ainsi, le véritable entraînement d'un chevalier consiste non à réfléchir de manière complexe et intellectuelle, mais à cultiver un sens de présence désintéressée qui le rend attentif à ce qui se passe. Il veille à être présent à lui-même et aux autres. Le chevalier n'a pas peur d'être brillant, d'avoir une présence authentique parce qu'il pense large. C'est pour cela que sa présence est radieuse. Avant de faire quoi que ce soit, il agit déjà par sa simple présence.

Fabrice Midal:
« L'idéal chevaleresque est apparu au XIIe siècle comme un défi lancé à un ordre social qui menaçait la liberté. Aujourd'hui encore, le même défi s'ouvre à nous. »

Dans cet esprit, le bon chef d'entreprise, le dirigeant-chevalier l'est par son être, non par ses savoirs ou ses talents. Il veille aussi à être un exemple pour tous ceux qui l'entourent, pour ses collaborateurs. Il sait que le dirigeant d'une organisation est toujours, qu'il le veuille ou non, qu'il en soit conscient ou non, le guide moral de ses collaborateurs. Chacun de ses gestes lance un signal sur la façon appropriée de se comporter dans l'organisation. De même, il s'inspire dans son travail d'autres dirigeants-chevaliers. Il les lit, leur parle, engage, au travers de son travail, un dialogue permanent avec eux. Il sait que ce sont les vies exemplaires, et non les techniques ou les savoirs, qui nous aident à mieux vivre. Il sait que l'homme est aussi grand que ce qu'il admire.

Si ces façons d'être vous inspirent, vous vous demanderez probablement comment les cultiver? La réponse de Fabrice Midal est simple: ne suivez pas de règle, mais cherchez simplement à retrouver l'aspiration qui sommeille au fond de vous et partez à l'aventure de votre vie. Et pour ce faire, apprenez, si vous le voulez à méditer, pour vous ouvrir à vous-même et au monde.

LAURENT LEDOUX ET LAURENCE VANHÉE

Le chevalier comme modèle

▸ L'esprit de chevalerie peut s'avérer une aide précieuse dans la société.

▸ Philosophe, Fabrice Midal propose de montrer la "voie" aux décideurs.

Eclairage Solange Berger

Comment les moines peuvent-ils inspirer les dirigeants d'entreprises ? Nous nous étions posé la question il y a deux semaines. Les pistes explorées étaient alors – étonnamment peut-être – nombreuses. Les dirigeants peuvent-ils également s'inspirer des chevaliers ? Sans aucun doute, avance Francis Midal, docteur en philosophie et auteur, entre autres, de "La voie du chevalier" [1]. Il est aussi l'un des principaux enseignants de méditation français (voir ci-contre). C'est cette voie du chevalier qu'il a d'ailleurs explorée cette semaine lors d'un séminaire organisé à Bruxelles par Philosophie&Management.

Son attrait pour la chevalerie ne date pas d'hier. *"Je me suis toujours beaucoup intéressé au sens de l'action. La dimension chevaleresque m'a paru intéressante comme engagement dans la société. Elle lie le spirituel à l'engagement social le plus grand. Elle montre comment l'engagement social et le travail sur soi ne sont pas opposés mais unis. Travailler sur soi n'est pas égoïste. Car pour agir, il faut d'abord trouver un sens dans son propre être, dans son cœur. C'est en travaillant sur soi-même qu'on parvient à être plus ouvert sur le monde. L'écoute de soi rend plus sensible à trouver ce qui est juste dans le monde"*, explique le philosophe.

La dimension chevaleresque, c'est aussi l'art de se dépasser, l'engagement,... *"C'est en fait la dimension éthique par excellence"*, estime Fabrice Midal, qui entend lever trois a priori concernant les chevaliers. *"On pense à tort que la chevalerie est guerrière et agressive. Au contraire, son combat évite la guerre et vise à la surmonter."* Un deuxième a priori est que le chevalier est catholique. *"Ce fut le cas au XIIIe siècle mais il n'en fut pas toujours ainsi. D'ailleurs on retrouve des exemples de chevaliers dans d'autres cultures et civilisations : chez les Grecs, les Celtes, les Japonais, etc."* Enfin, la chevalerie n'est pas que... pour les hommes.

Fabrice Midal relève deux éléments essentiels que l'on retrouve dans la chevalerie. *"Tout d'abord, l'aspiration des chevaliers de faire en sorte que leur action soit bonne, que leurs qualités soient utiles à la société. Et cela peut s'appliquer à tout le monde, à tous les métiers, qu'on soit plombier, peintre, médecin, etc. Souvent, on veut aller dans le quantitatif : combien aides-tu de personnes ? C'est une erreur. On a perdu la notion d'aspiration, d'ambition au sens noble, d'une vision qui nous anime. L'aspiration, c'est la motivation. Aujourd'hui, on ne peut pas élever un adolescent sans lui dire qu'il peut apporter sa contribution au monde. Un certain idéalisme est indispensable pour maintenir une cohésion sociale juste."*

D.R.

Un autre élément essentiel est l'idée de la vision. *"Il faut se demander quelle est la vision qui nous anime. Il faut penser autrement que juste pour soi"*, estime Patrice Midal.

Quelles sont les qualités qu'on retrouve dans la chevalerie qui peuvent s'appliquer aux dirigeants et chefs d'entreprise ? Fabrice Midal en voit trois qui sont, selon lui, essentielles. La première est le fait de "penser large". *"Dans la maison d'édition où je travaille, nous avons décidé avec mon directeur général de ne pas publier uniquement des livres parce qu'ils vont bien se vendre. Nous avons ainsi créé une collection qui reflète notre aspiration à aider les gens. Un peu réticents au départ, les autres collaborateurs ont été très contents de s'investir dans un projet quand ils ont compris qu'il avait du sens. Et la collection marche bien en plus"*, raconte le philosophe.

Une deuxième qualité est le fait de pouvoir surmonter sa peur. *"Beaucoup de gens décident en fonction de leur peur, qui n'est pas toujours bonne conseillère. Par exemple, ils n'osent pas changer de travail car ils sont effrayés par l'inconnu, la nouveauté. Dans l'idéal chevaleresque, on n'a pas peur de l'aventure. Il ne s'agit pas de nier sa peur mais de la reconnaître. Il faut pouvoir prendre des risques. L'échec n'est pas grave car on en apprend beaucoup."*

Enfin, Francis Midal pointe comme troisième qualité essentielle selon lui la présence authentique. *"Un bon leader doit être capable d'être réellement présent, de prendre des nouvelles d'un collaborateur. Trop souvent les travailleurs sont déçus car ils se rendent compte que leur patron ne les voit pas comme des êtres humains. Un patron doit être accessible. Il ne peut pas rester dans sa tour d'ivoire. Les gens seront alors contents de travailler avec lui."*

D'autres qualités du chevalier peuvent aussi être utiles aux chefs d'entreprises. Comme la générosité ou l'élégance, par exemple. *"Il faut considérer l'élégance dans le sens de 'mettre ensemble ce qui doit aller ensemble'. Il ne faut rien négliger. Ce n'est pas une question de règle – sinon cela devient claustrophobique – mais bien d'attention."*

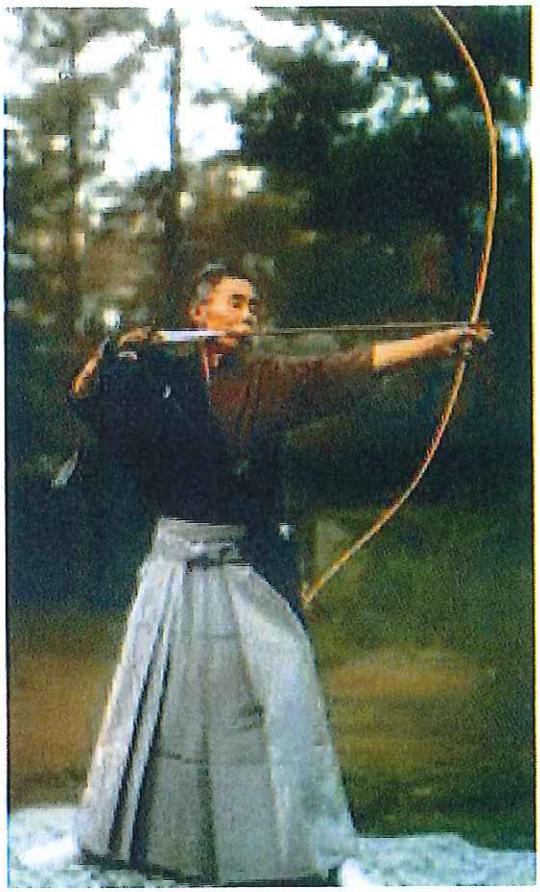
Cette dimension chevaleresque s'adresse à tout être humain, estime Fabrice Midal. *"Car tout un chacun peut être un leader. Et puis, tout le monde – ou presque – a l'aspiration de faire autre chose dans la vie qu'uniquement des profits. Tout être humain peut être un chevalier. Chacun peut contribuer à un monde meilleur. Mais beaucoup ont renoncé. Les dirigeants et décideurs ont des responsabilités importantes. La question est encore plus brûlante pour eux."*

A travers son message, Fabrice Midal propose à chacun de retrouver sa vraie motivation. *"Les gens veulent des outils. Mais avant de fournir des outils, il est essentiel de donner confiance à l'être humain, à l'humanité en chacun de nous. Aujourd'hui, on nous apprend à être plus efficace, et non plus à être plus humain. Or, le vrai dirigeant est avant tout un être humain."*

→ (1) *"La voie du chevalier. Dépassement de soi, spiritualité et action", Petite Bibliothèque Payot*

Expérience
La voie de la méditation

L'homme, selon Fabrice Midal, est aujourd'hui privé de son expérience. Une solution est à trouver dans la méditation qui *"offre une possibilité nouvelle de penser autrement notre monde, de mieux comprendre la banalité qui signe trop souvent notre existence, de retrouver un rapport réel et personnel à notre vie"*. Fondateur de L'Ecole occidentale de la méditation et auteur de *"Pratique de la méditation"*, Fabrice Midal ne voit pas dans la méditation un moyen de se détendre mais plutôt de retrouver une plus grande lucidité. *"J'adore faire des séances de méditation avec des dirigeants d'entreprise"*, avoue-t-il. *"Car ce sont des réponses concrètes qu'ils recherchent."*



Qu'est
manag

IDÉES > Leadership

En ces temps de crise et de stress pour beaucoup, « *Restons zen !* » est une injonction à la mode. Le Zen est devenu le synonyme de « cool » ou de « relax ». Et l'on voit ainsi de plus en plus de personnes en entreprises s'assoir en position du lotus pour méditer et « *trouver le calme intérieur* ». Faut-il s'en réjouir? Oui, si le calme intérieur est recherché pour lui-même. Non, si le « Zen » est pratiqué comme un moyen d'être plus performant. Dans ce cas, il ne s'agit d'ailleurs plus de Zen.

Cette distinction quant aux objectifs peut aider à comprendre ce qu'est l'essence du Zen. Elle aide également à percevoir en quoi le Zen peut inspirer une approche de la gestion des organisations radicalement différente de celle qui domine aujourd'hui. C'est ce que Jacques Castermane, dernier orateur en date de Philosophie & Management, nous a permis de mieux comprendre.

LA VOIE DE L'ACTION

Vingt ans durant, Castermane, psychothérapeute de formation et pratiquant de nombreux arts martiaux, a suivi l'enseignement de Karlfried Graf Dürckheim, jusqu'à devenir son plus proche élève. Ce dernier fut l'un des premiers à transmettre le concept et la pratique d'une méditation laïque, inspirée du Zen japonais, en Europe. Successeur de Dürckheim, Castermane anime aujourd'hui le Centre Dürckheim où il se concentre sur la pratique du zazen, la méditation assise sans objet, et sur la marche méditative.

Dans le sillage de Dürckheim, Castermane propose un autre chemin vers la sagesse : non plus celui du discours philosophique, mais celui de l'exercice spirituel. Le Zen est en effet une voie spirituelle qui prend appui sur l'apprentissage et la pratique régulière d'une technique jusqu'à sa maîtrise parfaite. C'est pourquoi le Zen est également appelé: *« la voie de la technique »* ou *« de l'action »*.

Quel que soit la pratique qui y est associée (l'art du tir à l'arc, de servir le thé, d'arranger les fleurs ou tout simplement de méditer sans objet), le Zen avoue un but: la paix intérieure. Et il s'agit ici d'un état qui est tout autre chose que le simple fait d'être « cool » ou « relax ». Castermane précise: *« Le Zen enseigne le chemin de libération de la 'nature essentielle de l'homme' hors des chaînes d'un 'moi dépendant du monde', c'est-à-dire l'ego. »*

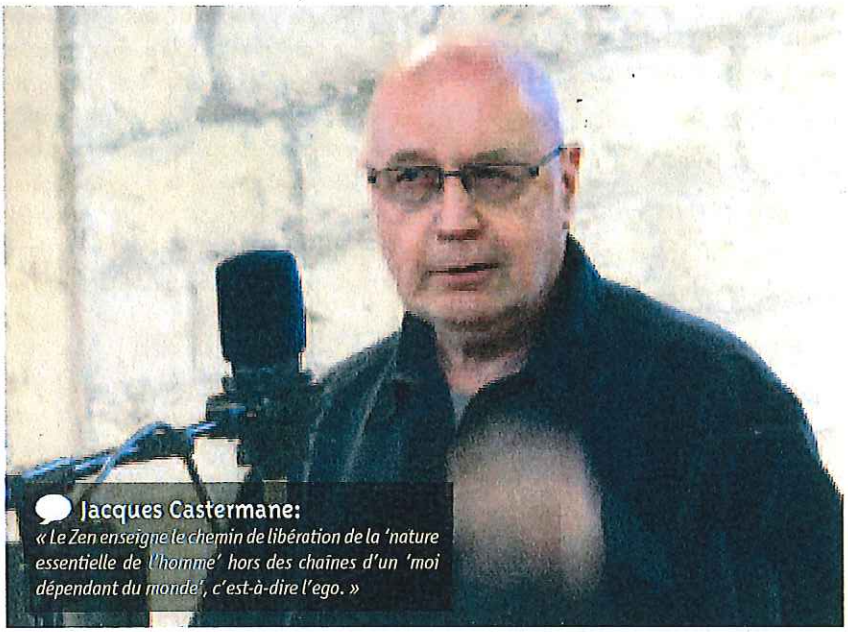
> ***« Pour le véritable initié, le but est toujours secondaire. On doit toujours viser plus loin que la cible. »***

Mais qu'est-ce que cette *« nature essentielle de l'homme »*? Le Zen ne cherche pas à le dire, d'autant plus que l'être n'est pas quelque chose, un objet. L'être, qui est la base, le fondement de tout ce qui est, ne se manifeste qu'au travers d'actes, d'actions. C'est pourquoi le Zen cherche seulement à expérimenter l'être essentiel – « l'acte

-ce qu'un ger zen?

d'être essentiellement là » – par des exercices pratiques.

En effet, la technique, quelle qu'elle soit, prépare les conditions qui favorisent le passage d'un niveau d'action à un autre niveau d'action. Et ce passage correspond pour le pratiquant à un glissement du niveau d'être qu'est l'ego à cet autre niveau d'être qu'est notre nature essentielle. Or, l'identification au moi mondain – l'ego – est source d'angoisse. Tandis que l'éveil à notre nature essentielle est la source de la paix intérieure. A ce niveau d'être, l'homme vit dans la simple joie d'exister; la question du sens de la vie ne s'y pose plus: *être* est le sens. « La spiritualité, ça n'existe pas. Mais il m'arrive de rencontrer une femme, un homme, spirituel », *disait Dürckheim. A quoi les reconnaissez-vous?* « A leur façon d'être là. »



Jacques Castermane:
« Le Zen enseigne le chemin de libération de la 'nature essentielle de l'homme' hors des chaînes d'un 'moi dépendant du monde', c'est-à-dire l'ego. »

NE TIREZ PAS!

Pour mieux comprendre, observons un maître zen. Voici donc le grand maître Anzawa, qui s'apprête à tirer à l'arc, tel que le décrit Michel Random dans son livre, « Les arts martiaux ou l'esprit des budô »: « *Le maître a fait le silence en lui. Avec des gestes où souffle et lenteur s'harmonisent, il saisit l'arc et l'élève lentement à hauteur de tête et se tourne vers la cible. L'unité de la tension de l'arc et de la concentration intérieure s'est mûrie dans un véritable accomplissement, la flèche s'échappe comme une éclosion. Un instant, le regard du maître reste encore fixé sur la cible, car spirituellement la flèche continue, elle est le symbole de l'énergie même, rien ne l'arrête. Entre le moment où il a pris son arc et celui où il a tiré sa première flèche, un long moment s'est écoulé. Durant ce temps, le maître s'est rendu étranger à tout ce qui n'était pas la pensée du tir, la concentration intérieure a opéré l'alchimie de l'unité : l'homme, l'arc, la flèche et la cible ne font plus qu'un. L'efficacité du tire et sa fonction spirituelle résident dans l'acquisition de cette parfaite unité. C'est au plus haut degré de concentration que la flèche jaillit spontanément comme un enfant laisse échapper quelque chose de ses doigts, avec innocence et oubli: c'est le parfait non-vouloir qui a réalisé le tir, le but lui-même est atteint de surcroît. Tirer à la cible c'est avant tout atteindre l'harmonie du tir, plutôt que la précision du tir qui est atteinte de surcroît. 'Ne pensez jamais à la cible quand vous tirez la flèche', dit le maître. Ou encore 'Ne tirez pas. Laissez 'cela' tirer.' 'Cela', c'est l'être essentiel qui est au fond de chacun de nous, qui nous relie à tout.* »

Ainsi, par une pratique répétée, le maître a atteint un niveau de maîtrise parfaite du tir à l'arc où l'action s'est émancipée du contrôle de la conscience ordinaire, de l'ego. Lorsque le maître tire, l'action engagée semble ne plus obéir qu'à elle-même. C'est aussi ce qu'expriment les multiples façons de distinguer les qualités d'un tir: le tir bon et le tir impur; le tir par l'âme et le tir par la force; le tir transcendant et le tir calculé; le tir par la force du ventre et le tir par la force de la tête; le tir sans ego et le tir égocentrique.

DÉSÉGOCENTRISATION

L'expérience d'une action libérée de l'ego est-elle tellement étrangère aux expériences que nous pouvons vivre en Occident? Pas du tout. En effet, un danseur ou un concertiste peuvent expérimenter quelque chose de similaire même s'ils n'ont jamais entendu parler de zen: *« Je ne sais pas ce qui s'est passé, mais ce soir ce n'est pas moi qui ai dansé ou joué! »*, leur arrive-t-il de dire parfois, à l'occasion de moments « magiques » où leur ego a laissé la place à une action qui s'est réalisée dans la pleine liberté de leur être essentiel.

« Mais dans ce cas, direz-vous, *il n'est pas besoin du Zen pour vivre une telle expérience! »* Et vous aurez tout à fait raison: cette expérience est accessible à chacun. *« Mais alors pourquoi le Zen? »* Pour passer d'une expérience éphémère à une autre manière d'être et de vivre. Car ce n'est que par une pratique assidue que l'on arrive à *déségocentriser.*

Pour schématiser, le processus de déségocentrisation va de pair avec les quatre phases que traverse le pratiquant pour arriver à la maîtrise parfaite d'une technique: 1. Incompétence inconsciente (je ne me rends même pas compte des erreurs que je fais); 2. Incompétence consciente (je m'en rends compte); 3. Compétence consciente (mon ego maîtrise la technique); 4. Compétence *inconsciente* (l'être essentiel prend le dessus de mon ego et accomplit *parfaitement* la technique).

Il est important de distinguer la phase 3 de la phase 4. Un entraînement purement technique, qui manque l'esprit du Zen, ne permet pas de dépasser la phase 3. Un tel entraînement, qui reste dominé par l'ego, peut contenir de la violence, quelle que soit la technique pratiquée.

Il est également crucial de percevoir que la « dernière » phase ne peut correspondre à un état stationnaire, acquis une fois pour toute. Elle ne peut être atteinte que temporairement, chaque fois que l'action engagée semble n'obéir qu'à elle-même. De la même façon, le calme intérieur ne peut être acquis « une fois pour toute ». La pratique érode bien l'ego du pratiquant et transforme ainsi progressivement toute sa vie. Cependant, même les plus grands maîtres ne sont pas dans un état de calme permanent. A tout moment, la colère ou la peur, dictée par l'ego, peut se manifester même chez le plus accompli des maîtres Zen. Une longue pratique permet pourtant au pratiquant d'accéder plus souvent ou de retrouver plus rapidement son calme intérieur, en accueillant par exemple la pluie comme elle est, sans jugement. C'est pourquoi la Voie du Zen est un chemin qui ne peut prétendre à un but « final ». Le cheminement spirituel et la pratique de la technique y sont intimement mêlés.

AU-DELÀ DU PROFIT

« Tout cela est bien beau, nous direz-vous. *Mais le management, dont le but est naturellement la performance, n'est-il pas antinomique avec l'esprit du Zen? En quoi le Zen peut-il dès lors être utile au manager? »* Cette question touche à l'essentiel. L'aborder doit nous permettre de laisser entrevoir comment le Zen, à l'instar d'autres voies spirituelles, qu'elles soient religieuses ou laïques, peut nous aider à prendre conscience de la nécessité de revoir en profondeur nos conceptions du management et de changer effectivement nos pratiques.

Pour ce faire, reprenons l'exemple du maître Anzawa. A 83 ans, il est frêle et sa vue est déclinante. Pourtant il bande un arc très dur avec une facilité étonnante et il ne rate pratiquement jamais sa cible. En termes de pures « performances », on peut difficilement faire mieux. Or voici ce qu'il nous dit: *« Pour le véritable initié, le but est toujours secondaire. On doit toujours viser plus loin que la cible. On doit viser très loin: Une flèche, une vie. C'est toute notre vie, tout notre esprit qui part dans la flèche. Et lorsqu'on a tiré, ce n'est jamais fini. »*

Le grand maître exprime ainsi un enseignement qui est l'essence même du Zen et qui semble valoir pour n'importe quelle activité, y compris le management. En effet, de plus en plus d'études montrent que les entreprises les plus durablement performantes sont, paradoxalement, les entreprises qui « visent plus loin » que la performance financière. A l'instar du maître Anzawa, on pourrait donc qualifier ces entreprises et leurs managers d'être Zen ou d'agir dans l'esprit du Zen. Le « manager zen » est celui qui traite avec respect ses employés, ses clients, ses fournisseurs, l'environnement et la société au sens large dans laquelle son entreprise opère. Il est attentif à la performance financière mais, tout comme l'archer, il « vise plus loin » et la performance financière, tout comme la cible de l'archer, est atteinte de surcroît. Cible ou performance financière ont même plus de chance d'être atteinte que le tir de l'archer ou que l'action du manager est « pure », c'est-à-dire libérée de l'ego. Car la volonté de réussir dictée par l'ego crispe l'archer ou le manager et parasite leur action au travers d'ambitions ou d'angoisses égocentriques.

> ***« La pratique du zen pourrait être l'une des voies laïques pour guérir de la démesure et du mal-être. »***

A un niveau global, il est d'ailleurs aisé de voir à quel point les ambitions et angoisses égocentriques de dirigeants politiques ou d'organisations, privées ou publiques, parasitent nos sociétés et mènent à des destructions de valeurs alors même qu'ils prétendent les poursuivre. Dans son magnifique dernier livre « La cause humaine », le philosophe Patrick Viveret dénonce la démesure (l'hubris) et son corollaire, le mal-être comme étant à la racine des multiples problèmes économiques, sociaux et environnementaux que nos sociétés doivent affronter aujourd'hui. Or, cette démesure et ce mal-être sont de manière évidente liés à l'hypertrophie des egos dans nos sociétés fortement marquées par l'individualisme, le consumérisme, la concurrence généralisée, et de plus en plus « libérées » des anciens interdits religieux et moraux

Dans ces conditions, la pratique du zen, facilitant la « déségocentrisation », pourrait être l'une des voies laïques pour guérir de la démesure et du mal-être et faciliter la simplicité et la joie de vivre (la « sobriété heureuse » dont parle Pierre Rabhi), qui en sont les antidotes. ●

LAURENT LEDOUX ET LAURENCE VANHÉE
www.philosophie-management.com

Le courage: premier outil de gouvernance?

« Le courage n'est pas qu'un outil de leadership. C'est aussi le premier outil de gouvernance et de régulation », pointe d'emblée la philosophe Cynthia Fleury lors du séminaire de Philo & Management portant sur les liens entre le courage et le leadership.

Que le respect formel des règles d'un code de gouvernance n'empêche en rien les pires dérives si le courage vient à manquer de façon répétée chez ses dirigeants, nous le savons: la débâcle de Fortis en Belgique en est un exemple d'autant plus parfait que l'un de ses dirigeants était aussi le père spirituel d'un code bien connu. Ce n'est pourtant qu'un exemple parmi d'autres. Dans son essai *La fin du courage* (Fayard, 2010), Cynthia Fleury montre que notre époque se caractérise par deux modes de dessaisissement du courage qui se renforcent mutuellement: au niveau individuel, en particulier dans le monde du travail, elle constate une érosion du courage, tandis qu'au niveau collectif, dans le chef de nos élus, il y a trop souvent une instrumentalisation de celui-ci.

IMAGE ÉRODÉE

D'où vient tout d'abord cette érosion du courage au niveau individuel? Fleury, qui n'est pas seulement philosophe, mais également psychanalyste praticienne, constate un malaise général, en particulier dans le monde du travail: au quotidien, de nombreux employés et cadres expérimentent un écart entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils estiment être juste moralement. Pensons par exemple à ces employés chargés de produire ou de vendre jour après jour des produits dont ils savent intimement que, tout en étant licites, ils ne seront pas bénéfiques à leurs acheteurs; à ces « traders » qui spéculent à la hausse les actions d'entreprises qui annoncent des plans de licenciements massifs; à ces cadres qui doivent assigner à leurs équipes des objectifs qu'ils savent irréalistes;... Beaucoup sont également soumis à des injonctions contradictoires: ils sont sommés d'être collaboratifs mais savent qu'ils ne seront jugés, au final, que sur leurs résultats individuels.

Face à ces situations quotidiennes, nous sommes nombreux à fermer les yeux, à nous convaincre que c'est normal ou inévitable dans un système concurrentiel. Nous croyons nous sauver en succombant à ces petites lâchetés quotidiennes. Mais, en fait, il y a un prix à payer et celui-ci est plus grand que la simple érosion du courage. En effet, la somme de ces démissions quotidiennes érode avant tout l'image que nous avons de nous-même et de notre capacité d'agir sur le monde, sur le « système ». Aussi, délaissant l'engagement public, nous nous retranchons dans la poursuite de nos intérêts propres, mais cela nous rend souvent encore plus vulnérable, en nous coupant des formes collectives de défense. Ainsi, plus que perdre courage, nous nous perdons nous-mêmes. Cela entraîne souffrance, dépression, parfois même le suicide, comme on l'a vu dans certaines grandes entreprises. Car, sur le long terme, pour un individu comme pour une collectivité, il n'existe qu'une seule manière de se protéger: assumer ce en quoi l'on croit et ne pas renier ses valeurs morales.

Mais, si les enjeux sont si importants, comment expliquer que nous ne nous révoltions pas ou si peu? Fleury pointe à cet égard au moins deux raisons:

- Tout d'abord, « le courage est solitaire et sans victoire »: il est l'incarnation de l'anti-culture du résultat; il ne garantit en rien la réussite. Bien au contraire, il entraîne le plus souvent notre mise à l'écart, notre marginalisation. Or, notre société utilitariste et matérialiste est obsédée par le « résultat »: tout essai qui n'est pas immédiatement couronné de succès ou de reconnaissance sociale est assimilé à un échec dramatique. En outre, le courage ne se « capitalise » pas. Il n'a pas d'avenir assuré ni de rente à vie: avoir été courageux un jour ne dispense pas de l'être demain. Il n'est dès lors pas étonnant que prévale le sentiment que le courage ne « paye » pas.
- Ensuite, tout en clamant l'épanouissement

au travail, le fonctionnement de notre système économique nous amène à nous convaincre nous-mêmes que nous sommes « interchangeables ou substituables. » Or, c'est là l'alibi parfait des « rusés », qui s'arrangent toujours pour manquer le rendez-vous avec eux-mêmes et leurs valeurs morales, rendez-vous qui est la marque même du courage.

VALEUR MIMÉTIQUE

Du point de vue collectif, Cynthia Fleury dénonce le dessaisissement du courage par son instrumentalisation. Il n'y a pas un jour sans que tel homme politique ou telle femme politique n'instrumente le courage dans sa façon de communiquer. C'est l'avalanche des « oser la rupture », « parler vrai », « avoir le courage de faire telle ou telle réforme », etc. De même, le politiquement correct instrumente le courage. Il est donc logique qu'à la fin, les citoyens aient le sentiment d'une mascarade, qu'ils y voient la contre-exemplarité trop fréquente de nos leaders politiques.

Fleury montre en outre comment les deux dessaisissements du courage, tant au niveau individuel que collectif, sont intimement liés: il n'y a pas de courage politique – collectif – sans courage moral – individuel. En effet, la démocratie ne peut se pérenniser que si elle s'appuie sur le socle du courage des individus, que si chacun de nous reconquiert au moins « la volonté de ne pas laisser la dégénérescence l'emporter si facilement ». Inversement, le courage de la plupart des individus s'érodera d'autant plus vite que la société ou l'organisation dans lesquelles ils vivent et œuvrent honorent moins les principes démocratiques. Fleury résume donc ainsi sa théorie morale du courage politique et individuel: « Si l'homme courageux est toujours solitaire, l'éthique collective du courage est seule durable. »

Comment dès lors convertir le découragement individuel et collectif de notre époque en reconquête de l'avenir? Et quel est le rôle de chacun à cet égard? Fleury convoque chacun de nous à refonder le courage comme vertu démocratique, à en refaire une valeur mimétique. Voici trois grandes pratiques au travers desquelles un dirigeant peut, selon nous, contribuer, au travers de son entreprise, à retrouver le ressort du courage dans nos sociétés:

Cynthia Fleury constate un malaise général, en particulier dans le monde du travail: au quotidien, de nombreux employés et cadres expérimentent un écart entre ce qu'ils doivent faire et ce qu'ils estiment être juste moralement.

- **Libérer la parole.** Pour que le courage existe dans une entreprise, il faut que les employés s'y sentent autorisés. Que la parole, même discordante, soit libérée. Il arrive ainsi encore trop souvent que la boîte à idées d'une entreprise ne serve qu'à stigmatiser tout ce qui est proposé, entraînant un pourrissement de la capacité d'inventer. Or, le dirigeant doit promouvoir l'esprit d'innovation, quitte à se tromper. Concrètement, libérer la parole au sein de l'entreprise peut requérir de pratiquer au moins deux types activités complémentaires: *stimuler les conversations « courageuses »* – c'est-à-dire des conversations où l'on parle vrai, sans recourir à la langue de bois, où l'on se lie à ce que l'on dit, où l'on aide son interlocuteur à mieux se connaître au travers de notre conversation avec lui – et *Protéger les voix discordantes* au sein de l'entreprise ou parmi les parties prenantes de celle-ci.
- **Faciliter l'entraînement régulier au courage.** Il s'agit pour le leader de créer un environnement où les collaborateurs sont moins enclins à succomber à l'une ou l'autre lâcheté, à en prendre conscience, à les combattre. Sans nul doute, faciliter un tel entraînement peut sembler ralentir à court terme la productivité de l'entreprise. A terme cela permettra cependant d'augmenter la résilience et la viabilité de l'entreprise.
- **Restaurer un contrat de confiance entre l'entreprise et citoyens.** L'entreprise a longtemps été synonyme d'ascension sociale et d'égalité des chances, mais de plus en plus, à l'image de la société tout entière, elle se bloque: plafonds de verre, mobilité contrainte, redistribution inéquitable, abandon de leur mission formatrice... L'entreprise qui créait de l'autonomisation crée aujourd'hui trop souvent de la dépendance. Il faut travailler à changer cela. Un certain nombre de dirigeants pourtant, pariant sur un capitalisme plus équitable s'investissent, fédèrent, agissent et repensent avec courage des notions-clés pour leur entreprise: repenser la croissance sans négliger ses aspects éthiques et remettre en question l'entreprise et ses modes de faire au quotidien, de telle sorte qu'elle apporte, sous la contrainte d'un profit adéquat, une contribution globalement positive à la société.

Ces quelques pistes paraitront probablement vagues quant à leur mise en pratique. C'est inévitable: dans l'esprit du livre de Fleury, la reconquête de l'avenir passe par ces rendez-vous individuels, et donc non-généralisables, que chacun de nous a régulièrement avec lui-même et ses valeurs morales. Ces rendez-vous, parfois dramatiques, le plus souvent anodins, nous intiment d'agir, de résister, malgré les peurs qui nous paralysent. Jankélévitch résumait en ces mots simples la formule de la morale: *« C'est à moi de le faire, et tout de suite ou jamais. »* Elle est aussi celle du courage – vertu des commencements. ●

LAURENT LEDOUX ET LAURENCE VANHÉE

Qui range les chaussettes du patron?

Est-il possible que cette petite phrase incongrue annonce la transformation, inévitable parce que vitale, de notre société et de la gestion de nos entreprises? Elle est en tout cas déjà l'expression d'une remise en cause profonde de notre façon de penser l'éthique. Cherchons à comprendre d'où elle vient et ce qu'elle implique comme remise en cause de certaines de nos pratiques managériales actuelles.

Comme Pascale Molinier, psychologue et co-auteure de *Qu'est-ce que le care?*, l'a expliqué lors d'un séminaire de PhiloMa: « Tout » a commencé en 1982 avec la publication du livre *In a different voice* de la psychologue et philosophe américaine Carol Gilligan. Dans ce livre, elle propose une critique de l'échelle du développement moral du psychologue américain Lawrence Kohlberg. Selon les résultats obtenus avec cette échelle, les filles atteindraient en moyenne un niveau de développement moral moins élevé que les garçons. Gilligan récuse cette idée en montrant que l'échelle employée par Kohlberg favorise un type de raisonnement éthique basé sur le respect de principes abstraits, telle la justice, que tendent à adopter les garçons plus que les filles. Pour comprendre ce qui différencie ces types de raisonnements éthiques, considérons le dilemme moral suivant auquel est confronté un homme, appelons-le Heinz. Sa femme est gravement malade et seul un médicament très cher peut la sauver. Un pharmacien le possède, mais Heinz n'a pas les moyens de l'acheter. Que doit-il faire? Pour y répondre, posons la question à deux enfants de 11 ans: un garçon Jake et une fille Amy. Jake considère que sauver une vie humaine peut légitimer la transgression de la loi, en l'occurrence le droit de propriété. Il propose qu'Heinz vole le médicament. Capable d'arbitrer entre des valeurs morales telles que le respect de la vie humaine et le respect de la loi, Jake atteindrait selon Kohlberg le plus haut niveau de développement moral.

Gilligan observe cependant qu'Amy résout le dilemme moral d'une toute autre façon: elle propose qu'après en avoir parlé avec sa femme, Heinz entre en relation avec le pharmacien pour lui demander d'offrir ce médicament et ainsi sauver la vie de sa femme. Une telle approche, relationnelle, n'apparait pas dans l'échelle du développement moral de Kolhberg. Selon Gilligan, l'approche d'Amy fait apparaître une éthique fondée sur le dialogue avec des personnes en chair et en os, sur l'attention à autrui dans une situation particulière, concrète. Elle appelle cette éthique l'éthique du « care » (prendre soin de), qui ne s'oppose pas mais est complémentaire à d'autres éthiques plus traditionnelles et toutes pensées par des hommes (Kant, Mill, Bentham, Aristote, Habermas, etc.).

> ***« Le care réussi comble les manques avant qu'ils ne se manifestent, évite que des problèmes ne surviennent. »***

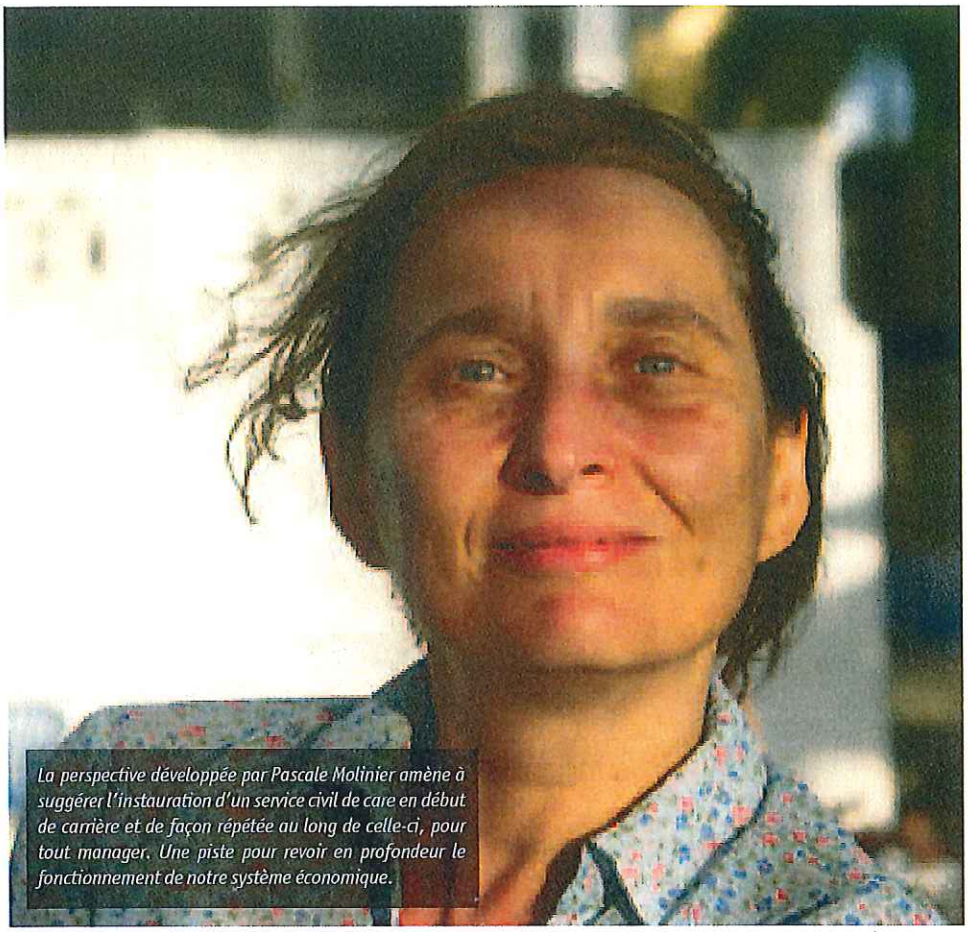
NEUTRALITÉ DE GENRE

Si Gilligan contraste les approches éthiques différentes d'un garçon et d'une fille, il ne

faudrait pas pour autant penser que l'éthique du care est une éthique « féminine » et que les autres éthiques seraient « masculines ». La philosophe Joan Tronto a ainsi montré que l'éthique du care ne repose pas sur une disposition psychologique inhérente au développement psycho-cognitif des femmes. Elle repose plutôt sur une série d'expériences ou d'activités qui consistent à apporter une réponse domestique, de soin, d'éducation, de soutien ou d'assistance. Ces activités sont exercées aussi bien par des femmes que par des hommes. Cela dit, elles sont le plus souvent réalisées par des femmes, mais pas par toutes. Dans nos sociétés occidentales, elles sont ainsi de plus en plus souvent réalisées par des immigré(e)s, surreprésenté(e)s dans les activités de soins aux malades, aux vieillards, aux enfants.

Il n'est donc pas contradictoire que de nombreuses femmes se reconnaissent psychologiquement dans l'éthique du care et qu'il faille pourtant en affirmer politiquement la neutralité en termes de genre. L'éthique du care n'est ni féminine, ni masculine. Elle est avant tout induite par des activités sociales et donc le résultat d'une construction sociale. Notons encore que les activités de care (nettoyage, soins aux malades,...) font partie d'un ensemble plus large d'activités « par lesquelles nous agissons pour organiser notre monde de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible » comme l'écrit Tronto.

De nombreuses autres activités, telles celles des médecins, des agents d'administrations,... comportent une dimension de care importante. Et, pourtant, le plus souvent, elles ne sont pas considérées comme un travail ou métier de care. Pourquoi? Répondre à cette question va nous amener, comme nous allons le voir, à mettre en perspective quelques idées dominantes de la doxa managériale actuelle.



La perspective développée par Pascale Molinier amène à suggérer l'instauration d'un service civil de care en début de carrière et de façon répétée au long de celle-ci, pour tout manager. Une piste pour revoir en profondeur le fonctionnement de notre système économique.

TISSU DE DÉPENDANCES

Pourquoi les activités de care sont-elles si souvent occultées ou circonscrites à certains groupes? La réponse est simple: notre société libérale est fondée sur l'idéal d'autonomie. Il y règne l'idée que nous sommes les auteurs de nous-mêmes, les propriétaires de nos idées et de nos œuvres. Or, la perspective du care engage à formuler quelques doutes sur l'individualisation de nos performances, car elle souligne l'interdépendance et la vulnérabilité de tous que ce soit dans nos sphères privées ou professionnelles, les deux étant d'ailleurs liées. Elle le fait en posant des questions qui mettent en lumière que chacun de nous, y compris les plus puissants ou les plus dominants, dépend des autres dans tous les domaines de l'existence. Qui range les chaussettes du patron, qu'il soit homme ou femme? Qui l'écoute? L'aide à déplier ses idées? Qui panse les plaies de son orgueil déchiré en cas d'échec?

Ce faisant, la perspective du care rend visible les privilèges de certains et questionne le modèle de succès individuel qui prévaut dans notre société. Cela dérange certains. Pourtant, les effets délétères de ce modèle sont de plus en plus visibles: burn-out, suicides,... Si nous voulons enrayer cette spirale négative, il est donc important que nous reconnaissions tous, quelle que soit notre réussite sociale, que:

- nous sommes tous bénéficiaires de care prodigué par d'autres, même si nous ne le ▶

! L'essentiel

1. *Il est important que nous reconnaissions tous, quelle que soit notre réussite sociale, que nous sommes tous bénéficiaires de care prodigué par d'autres, même si nous ne le sommes pas tous de la même façon, ni de façon égale.*
2. *Or, dans notre société, ce qui se compte est trop souvent déclaré seul digne de l'intérêt du manager.*
3. *Perdus dans leurs abstractions monétaires, les managers deviennent aveugles aux tissus de relations qu'ils détruisent et dont ils dépendent pourtant.*

sommes pas tous de la même façon, ni de façon égale;
- ces activités doivent être mieux valorisées;
- les personnes qui les prodiguent doivent elles-mêmes être respectées et traitées avec la plus grande attention, le plus grand soin, que ce soit dans les entreprises ou en dehors.

Tout ceci, ne devrait pas freiner bien sûr les managers dans leurs tentatives de créer des environnements de travail qui favorise l'autonomie de leurs collaborateurs, pour autant qu'ils restent conscients que cette autonomie s'inscrit toujours dans un tissu de dépendances.

REPENSER NOS INDICATEURS

La raison du manque général de reconnaissance et de valorisation des activités du care ne réside pourtant pas seulement dans la crainte des dominants de voir leur vulnérabilité dévoilée. Elle réside également dans l'une de leurs caractéristiques intrinsèques: pour être réussies, elles doivent être discrètes. Le care réussi comble les manques avant qu'ils ne se manifestent, évite que des problèmes ne surviennent. Et ses bénéficiaires s'habituent très vite au confort que procure le travail de care, que ce soit à la maison ou au bureau, au point de ne plus le voir.

« L'attention aux besoins d'autrui efface ses traces, disparaît comme effort ou comme travail », rappelle Molinier. Ne pas peser, ne pas gêner, ne pas étouffer par sa sollicitude... La complexité du care n'apparaît dès lors réellement que quand il n'est pas fait ou mal fait. L'exemple suivant l'illustre bien: le care dont peut témoigner un chef d'équipe en n'envoyant pas d'e-mails ou de texto à ses collaborateurs le week-end peut passer inaperçu. Inversement, le manque de care en la matière peut induire une forte pression sur les collaborateurs sans que le chef lui-même en soit conscient. Il est donc très difficile d'évaluer quantitativement le care. Or, dans notre société, ce qui se compte est trop souvent déclaré seul digne de l'intérêt du manager. Est-ce bien raisonnable?

« Celui qui fait est aussi celui qui sait », résume aussi Molinier. Cette idée peut remettre en cause la valeur ajoutée potentielle du manager « généraliste », dont les armes principales sont les analyses de processus, les benchmarks, les Balanced Score Cards et le contrôle de gestion et qui ignore le métier des personnes qu'il est censé gérer. Cela rend d'autant plus pertinente l'attitude du manager qui fait confiance à ses collaborateurs qui les « autorise à s'autoriser ». C'est le « manager libérateur » dont parle Isaac Getz dans son livre *Liberté & Cie*: un manager qui est présent et assure la continuité de son soutien à ses équipes, mais qui sait s'effacer pour laisser émerger leurs compétences.

D'UNE AUTRE FAÇON

Attention: la capacité à « s'effacer » n'a rien à voir avec la déconnection des réalités du terrain dont font preuve aujourd'hui trop de « top » managers. Par contre, il ne serait pas surprenant que cette déconnection soit liée au fait que beaucoup de managers n'exercent plus ou trop peu d'activités de care, au travail comme dans leur vie privée. Ils délèguent ces tâches à des tiers, dans la sphère marchande: l'organisation de la fête d'anniversaire de leurs enfants, leur éducation, la promenade quotidienne de leur chien, l'achat de fleurs pour leur assistante de direction, la visite de leurs parents malades,... Ils ne voient là que l'expression de l'efficacité de la division du travail, chacun se spécialisant dans ce qu'il fait mieux.

> ***« Il faut arrêter de vouloir enchanter l'entreprises avec les valeurs féminines. »***

Sans vouloir contester la pertinence de la théorie de la division du travail, nous ne pouvons pas nous empêcher de penser qu'il y a probablement une corrélation entre cette délégation presque totale des tâches de care et l'inconscience avec lesquelles ces mêmes managers gèrent leur organisation. Un management désincarné qui nous a menés à la crise que nous traversons actuellement. Perdus dans leurs abstractions monétaires, ces managers sont aveugles aux tissus de relations qu'ils détruisent et dont ils dépendent pourtant.

Pour s'en convaincre, imaginons un instant que ces grands patrons se soient occupés dans leur temps libre, avant d'entamer leur ascension et durant celle-ci, de personnes en soins palliatifs. Nous sentons intuitivement qu'ils auraient alors géré leurs organisations d'une autre façon, plus « caring », dans tous les sens du terme. Car, comme le rappelle Molinier, « on ne naît pas caring, on le devient ». Dès lors, l'une des pistes pour revoir en profondeur le fonctionnement de notre système économique ne pourrait-elle pas passer par l'instauration d'un service civil de « care », en début de carrière et de façon répétée tout au long de celle-ci, pour tout manager? Un service civil dont l'intensité serait proportionnelle à la taille de l'entreprise qu'il ou elle gérerait.

REPENSER LA DIVERSITÉ

Le fait qu'on ne naisse pas caring mais qu'on le devienne doit également nous faire réfléchir à la façon d'instaurer la « diversité » dans nos entreprises aujourd'hui. Molinier est claire sur ce point: s'il faut bien sûr continuer à se battre pour éliminer toute discrimination et disparités salariales injustifiées entre hommes et femmes, il faut aussi « arrêter de vouloir enchanter l'entreprises avec les valeurs féminines ». La diversité bien comprise à la lumière du care va plus loin que la parité hommes-femmes dans les comités de direction ou les conseils d'administration.

On l'aura compris au travers des points qui précédent: la réflexion sur le care n'ouvre pas seulement sur de nouvelles approches de l'éthique. Elle remet en cause toute une série de présupposés quant à ce qu'est une bonne gestion. Elle invite même à une transformation du statut même de l'éthique. Elle invite à apprécier que les concepts éthiques sont sensibles à notre expérience morale quotidienne: il n'existe pas de concepts moraux univoques qu'il ne resterait qu'à appliquer à la réalité. Cette réflexion sur l'éthique permet de mieux comprendre pourquoi la plupart des chartes éthiques rédigées par le Comité de Direction d'une entreprise avec l'aide d'un consultant sont des documents vides qui n'ont aucun ou peu d'impact: elles n'aident en rien les collaborateurs à savoir ce qui est important pour l'entreprise dans leurs expériences quotidiennes. La formation à l'éthique des affaires ne peut s'apprendre que par l'exemple et la pratique sur le terrain, à partir de cas concrets. Voici donc les quelques pistes de réflexion qu'a ouvertes pour nous la question posée par Pascale Molinier et qui constitue le titre de cet article. Posez-vous là donc: Qui range vos « chaussettes », à la maison ou au travail? Elle vous invitera peut-être aussi à une profonde et salutaire remise en question de votre façon de gérer et de ce qui compte vraiment pour vous... ●

LAURENT LEDOUX & LAURENCE VANHÉE

Le leader responsable: avant tout, leader de lui-même?

Emmanuel Toniutti:
« Le profit est la conséquence des relations humaines que nous développons quotidiennement avec toutes nos parties prenantes. »

« Etre un leader responsable, c'est avant tout être leader de soi-même et de ses émotions », estimait Emmanuel Toniutti lors du dernier séminaire en date de PhiloMa.

Dirigeant de l'International Ethics Consulting Group et auteur d'un livre remarquable – *L'urgence éthique* –, Emmanuel Toniutti conseille des dirigeants et des comités de direction dans le monde entier. Philosophe et théologien, son expérience professionnelle et personnelle l'amène toujours plus à considérer que la connaissance qu'à une personne de ses peurs est aussi l'une des clés principales de sa réussite en tant que leader responsable d'un groupe. Ce constat entraîne au moins deux questions que nous allons tenter d'élucider brièvement dans cet article: 1. Qu'est-ce qu'un leader responsable? et 2. Comment apprendre à se connaître et se libérer de ses peurs?

AIDER À GRANDIR

Pour distinguer le leader responsable des autres leaders, Toniutti distingue le pouvoir et l'autorité. Pour lui, le pouvoir est la capacité du leader à faire faire à quelqu'un quelque chose, en utilisant de façon plus ou moins explicite la perspective d'une récompense ou d'une punition. L'autorité se situe sur un tout autre plan: la racine latine du mot « auctor » vient d'un verbe qui veut dire « augmenter ». La personne qui a autorité est littéralement « celle qui augmente les autres ». En d'autres mots, pour Toniutti, le leader responsable est celui qui a l'autorité, celui qui se soucie des membres de son groupe et sait les faire grandir.

Concrètement, le leader responsable d'une entreprise est dès lors celui qui poursuit toujours une double performance: économique et humaine. Il ou elle ne laisse jamais la poursuite de la performance économique prendre le dessus: le profit est une contrainte puissante pour toute entreprise; sans lui, une entreprise ne peut survivre longtemps. Mais il n'est pas tout. Il n'a de sens que s'il s'accompagne, voire est

au service de la « performance humaine » du groupe, c'est-à-dire que le groupe et chacun de ses membres « grandissent en humanité ». En ce sens, selon Toniutti, « le profit est la ***conséquence*** des relations humaines que nous développons quotidiennement avec toutes nos parties prenantes ».

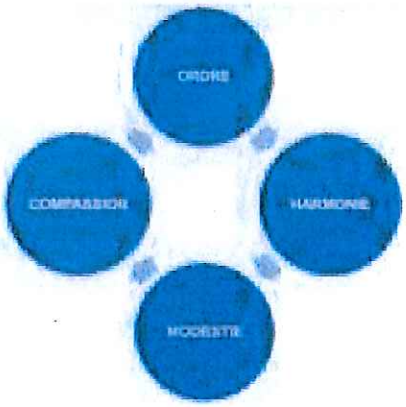
> ***« Le leader responsable est celui qui a l'autorité, celui qui se soucie des membres de son groupe et sait les faire grandir. »***

A première vue, cela parait tellement évident que l'on se sent presque gênés de devoir l'écrire. Et pourtant, comme le rappelle Emmanuel Faber, l'un des dirigeants du Groupe Danone, cela implique de nous libérer d'une idéologie puissante et dominante aujourd'hui (ce ne fût pas toujours le cas): l'unique but de l'entreprise et donc de son manager doit être de maximiser le profit pour ses actionnaires. Ce à quoi nous invite Toniutti est donc de nous libérer de ce dogme pour poursuivre une double performance, économique et humaine, et ce en nous libérant de nos peurs.

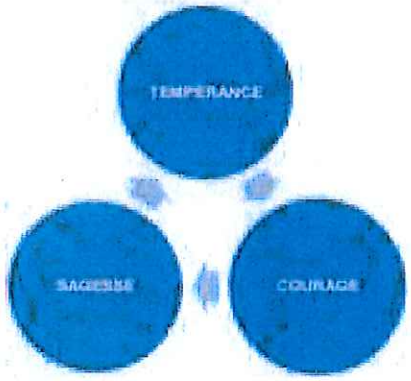
TROIS GRANDS LEADERS

Pour comprendre comment, Toniutti évoque les enseignements que nous pouvons tirer de trois grands sages qui furent aussi des leaders responsables de leurs communautés: Confucius, Socrate et Jésus. De cultures différentes, les enseignements de ces trois grands sages ont des accents différents que ce soit quant aux vertus cardinales qu'ils mettent en avant que quant à leur enchaînement. Toniutti le résume au travers de trois diagrammes élégants que nous ne pouvons nous empêcher d'évoquer brièvement ci-dessous.

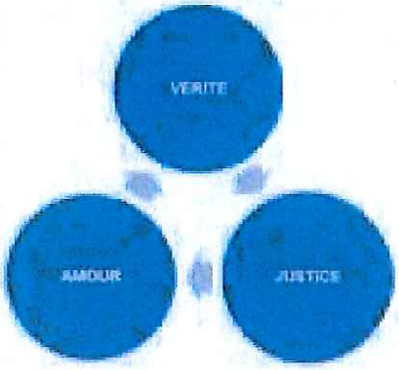
Partant d'une conception du temps cyclique et d'une cosmogonie qui présente les êtres humains comme la conséquence de la séparation de la terre et du ciel, la culture chinoise est marquée par la peur de la honte résultant de cette séparation et la recherche de cette harmonie. Ainsi pour Confucius, les rites – l'ordre – sont nécessaire pour permettre un vivre ensemble harmonieux, tant entre les humains qu'entre les humains et la nature. Les principes qui régissent l'harmonie, qui font coïncider les contraires (Yin/Yang) invitent également les êtres humains à une grande modestie: l'énergie vitale qui permet toute chose ne leur est pas propre; elle leur est donnée. Cette modestie permet à son tour la compassion nécessaire qui permet à son tour de soutenir l'ordre collectif, les réseaux au sein des communautés qui priment sur les individus.



Partant d'une conception du temps infini et d'une cosmogonie qui présente les êtres humains comme la cause, et non la conséquence de la séparation du ciel et de la terre, la culture grecque est marquée par la culpabilité. Pour Socrate, il est donc avant tout nécessaire d'apprendre à maîtriser ses passions et désirs personnels, de ne pas en être les esclaves. Cette tempérance permet le véritable courage, qui permet à son tour d'oser se confronter à soi-même et de se connaître, base de la sagesse grecque.



Fruits de syncrétismes particuliers et d'une conception du temps fini (Dieu a créé le monde et celui-ci prendra fin), les cosmogonies juives et chrétiennes sont également marquées par la culpabilité. A côté de l'arbre de vie, l'arbre de la connaissance du bien et du mal pointe sur l'importance d'accepter, de comprendre et de vivre selon les principes d'une vérité révélée qui permet aux êtres humains d'être justes. Cette justice est cependant transcendée par l'amour d'autrui et de Dieu, un amour qui se donne totalement, sans attente de réciprocité.



DIALOGUE

Au-delà des différences quant aux cosmogonies et vertus cardinales promues par ces trois grands sages, Emmanuel Toniutti décèle au moins deux convergences fondamentales riches d'enseignements pour les leaders de n'importe quelle époque ou culture: l'importance accordée par le leader au dialogue et son nécessaire retrait pour vaincre ses peurs et devenir un leader responsable.

En effet, tant Confucius, Socrate que Jésus incarnent, quoique de façon diverses, que le leader est la personne qui instaure un dialogue fécond au sein de sa communauté, de son groupe. Tous les trois invitent, à leur façon, le groupe à se poser des questions, à se remettre en question. Jésus lui-même questionne plus qu'il n'apporte de réponse (même si l'église n'a pas souvent suivi sa voie en ce sens). Ils racontent des histoires, utilisent des paraboles et n'imposent rien.

Dans une veine similaire, Ronald Heifetz, grand professeur de leadership de la Harvard Business School, considère que la tâche première du leader n'est pas de formuler pour le groupe une « vision » mais de mobiliser le groupe à faire face au défi qui le menace en questionnant et remettant en cause sa vision du monde. Mark Strom, philosophe et leadership expert australien, donne également une place centrale à l'art du dialogue dans son livre stimulant, *The arts of the wise leader*. Pour lui, le leader d'une organisation doit être toujours attentif à identifier ▶

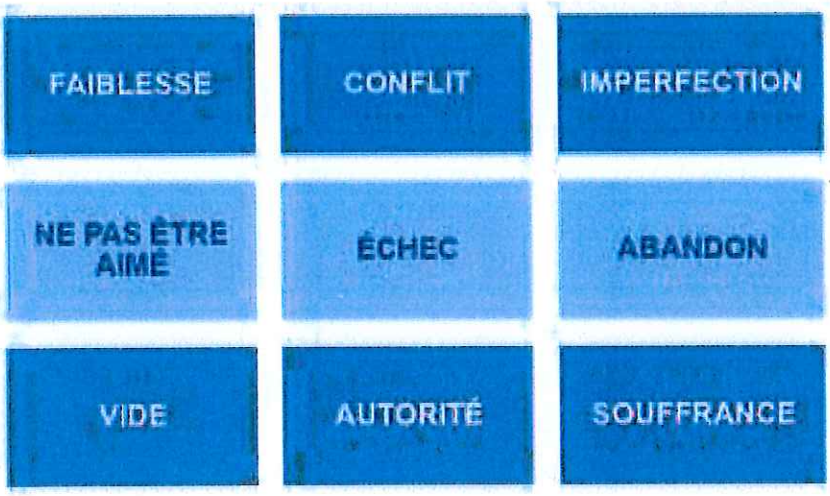
et maintenir au premier plan « la conversation non-dite » (the missing conversation) qui vit au sein de toute organisation. Celle-ci peut avoir trait par exemple aux disparités salariales entre le « top » et le reste de l'organisation, au rôle sociétal de celle-ci,... Le leader responsable a l'art de rester engagé et d'impliquer tout le monde dans cette conversation, même lorsque celle-ci est sur le point de mener à une rupture. Toniutti s'inscrit lui aussi dans cette ligne. Ainsi, selon lui, le CEO et le comité de direction sont seuls incapables d'identifier les valeurs de leur entreprise. Celles-ci se sont élaborées depuis sa fondation, au travers du vécu quotidien de chacun des collaborateurs. Elles se transmettent de génération en génération, de collaborateur en collaborateur, au travers d'histoires vécues, d'anecdotes, de « mythes » et de « rites ». De tout cela émergent souvent de façon claire et univoque des valeurs qui, tout en faisant écho aux mythes fondateurs de la civilisation dans laquelle baigne l'entreprise (par exemple, la culpabilité et le mensonge pour les cultures monothéistes; la honte pour les cultures confucéennes et taoïstes), sont formulées de façon originale et spécifique à chaque entreprise.

Impliquer activement un nombre suffisant de personnes dans une telle analyse historique n'est pas facile, a fortiori pour des grands groupes, pour des sociétés dites « anonymes ». Ainsi, pour une entreprise de 120.000 employés que conseille actuellement Toniutti, 8.000 personnes issues de toutes les catégories des travailleurs de l'entreprise sont impliqués soient en réflexion interactive en workshops, soient par l'intranet de l'entreprise. Un tel investissement du CEO et de toute l'entreprise pour définir les valeurs est-il raisonnable? Certainement: dans un monde globalisé où de nombreux processus sont standardisés, benchmarkés ou outsourcés, l'avantage compétitif d'une entreprise réside de plus en plus dans ses valeurs. Et ce ne sont pas tant les valeurs en elles-mêmes qui font la différence mais, comme pour n'importe quel être vivant, la cohérence de celles-ci entre elles et leur adéquation avec leur environnement et parties prenantes.

RETRAITE

Or, pour mobiliser le groupe au dialogue, le leader doit pouvoir prendre le temps d'entrer en dialogue avec lui-même, de se connaître. Et pour se faire, il doit s'avoir s'isoler, se mettre en retrait et affronter la solitude qui ouvre à la connaissance de soi. Ainsi la vie des trois grands sages présentés par Toniutti est marquée par des périodes d'isolement volontaire (les 40 jours dans le désert de Jésus, ... de Confucius, ... de Socrate) durant lesquelles ils affrontèrent leurs « démons », leurs peurs. Car pour toutes les grandes traditions philosophiques et spirituelles, le leader n'est pas celui ou celle qui ne connaît pas « la » peur mais celui qui connaît « ses » peurs et apprend à vivre avec elle. Heifetz montre ainsi comme le leader ne doit pas seulement comprendre de façon systémique la situation dans laquelle son groupe se trouve; il ou elle doit aussi pouvoir se connaître et s'analyser de façon systémique. Dans une veine similaire, Strom souligne que le leader est celui ou celle qui comprend les peurs du groupe, qui sait les nommer et parler au groupe pour lui donner espoir même lorsque la situation est obscure (« the wise leader knows the art of speaking into darkness »).

Or, tout cela requiert un courage qui n'est pas a priori donné à tout le monde. Sur base de son expérience personnelle, Emmanuel Toniutti estime que quelques 15% seulement des CEO possèdent ce courage qui permet de reconnaître les peurs (par ex. être faible, souffrir, ne pas être aimé,...) qui caractérise chacun de nous et qui influence, inconsciemment dès lors, son comportement et ses décisions. Aussi, pour apprendre à ses clients de mieux se connaître, Toniutti utilise quant à lui un instrument millénaire, l'Ennéagramme, dont l'origine est attribuée à diverses traditions philosophiques et spirituelles et qui a été formalisée en 1916 par Georges Gurdjieff. L'Ennéagramme identifie neufs peurs fondamentales (voir tableau ci-dessous) et permet à chacun de mieux comprendre celle qui domine chez lui[1].



Pour les trois grands leaders spirituels, tout comme les trois professeurs de leadership évoqués ici (Heifetz, Strom et Toniutti), la connaissance de soi qui permet le dialogue fécond avec le groupe est la caractéristique première d'un leadership responsable. C'est pourquoi il est préoccupant de constater que si peu de nos leaders actuels, qu'ils soient politiques ou business, prennent du temps à la réflexion personnelle, philosophique ou spirituelle. Invitons-les, pour notre propre bien, à méditer cette pensée du grand sociologue Georges Friedmann: *« 'S'envoler' chaque jour. Au moins pour un moment, qui peut être bref, pour autant qu'il soit intense. Un 'exercice spirituel' chaque jour – seul ou en compagnie d'une personne qui désire également devenir meilleure. Cet effort sur soi est nécessaire; cette ambition est juste. Nombreux sont ceux qui sont totalement absorbés par la politique militante et la préparation de la révolution sociale. Peu nombreux, très peu nombreux, sont ceux qui, afin de se préparer pour la révolution, sont prêts à s'en rendre digne. »*

LAURENT LEDOUX ET LAURENCE VANHÉE

[1] Notez qu'Emmanuel Toniutti donnera ce 4 juillet un atelier pratique de connaissance de soi sur base de l'ennéagramme. Pour plus d'info, voir www.philoma.org.

RSE & Vedanta: même combat?

Qu'implique, pour un manager, la prise de conscience que toutes choses sont inter-connectées? Comment la conscience de cette réalité est-elle susceptible de changer sa façon de gérer? Comment expliquer que certaines des entreprises les plus performantes aujourd'hui adoptent des styles de management qui s'inspirent largement de philosophies asiatiques millénaires et invitent leurs employés à pratiquer méditation ou yoga? Exploration lors du dernier séminaire de l'asbl Philo & Management, avec Surya Tahora.

Après avoir travaillé comme responsable marketing dans de grandes entreprises telles L'Oréal ou Air France, Surya Tahora étudie et enseigne depuis treize ans le Vedanta en Inde et dans le monde. Le Vedanta, qui peut se traduire par non-dualité, est une philosophie indienne vieille de près de 3.000 ans. Il se base sur deux grands corpus de textes: les Upanishads, un ensemble de textes situées à la fin des Vedas, ces « savoirs », rédigés à partir du XVème siècle avant notre ère, et la Bhagavad Gita, qui se trouve au cœur du Mahâbhârata, ce long poème épique en vers du IXème siècle avant notre ère qui conte, entre autres, les aventures et le développement spirituel d'un homme, Arjuna, grâce aux enseignements de son maître, Krishna.

Pour rendre accessible au plus grand nombre cette philosophie, Surya vient de publier avec son épouse Neema Majmudar, un très beau livre dont le titre résume bien l'enseignement qui est au cœur du Vedanta: *Living the vision of oneness*, c'est-à-dire vivre la vision d'unité de tout ce qui est.

En effet, par l'usage des mots, au travers d'une méthodologie d'enseignement sophistiquée, et en s'appuyant sur des raisonnements logiques et des exercices pratiques, tant intellectuels que physiques tels la méditation et le yoga, le Vedanta vise à nous donner accès à des réalités autres que celle donnée par la vie ordinaire.

VOIR LA RÉALITÉ

Ainsi, en ouvrant les yeux, nous pouvons voir distinctement cette femme, cet arbre ou cette chaise. Pourtant, que sont ces êtres ou ces choses? Nous pouvons les définir comme l'agglomération temporaire d'atomes. Et ces atomes eux-mêmes, de quoi sont-ils faits? A ce stade du développement de la science, nous ne trouvons rien de tangible ou de substantiel. De même, le Vedanta nous apprend à « voir » que la substance dont tout est fait n'est pas matérielle. Elle est une « intelligence » qui imprègne tout, qui *est* tout. Selon le Vedanta, tout ce qui apparaît, y compris nous-mêmes, ne sont que les manifestations temporaires de cette intelligence, en permanente transformation. Au-delà des apparences qui permettent de distinguer les choses, il n'y a donc que cette intelligence qui les « relie ». Tout est donc « inter-connecté ». Plus correctement, rien n'est séparé, tout est « un ».

> ***« Il ne faut pas voir dans le Vedanta une recette qui permettrait miraculeusement de combiner responsabilité et performance. »***

Notons d'emblée que cette vision n'est pas propre au Vedanta: tant le bouddhisme, qui découle d'ailleurs du Vedanta, que des philosophies occidentales proposent des visions similaires de la réalité: la « phusis » des pré-socratiques ou le « Deus, sive Natura » (« Dieu, donc le Tout », en d'autres ▶

termes, « le Tout est un ») de Spinoza en sont des exemples patents. Comme le dit Surya, le Vedanta ne prétend d'ailleurs nullement révéler quoique ce soit qu'un être humain ne puisse voir en observant la réalité de façon objective. Car, en effet, prendre conscience de cette réalité ne requiert de croire en aucun dogme, en aucune révélation: il suffit d'apprendre à voir la réalité, au-delà des apparences. Mais, comme nous allons le voir, cette prise de conscience peut transformer en profondeur notre manière de nous comporter. En particulier si l'on est manager ou responsable d'une organisation.

A la faveur de la crise profonde que nous traversons actuellement, notre société semble enfin prendre conscience que la maximisation par les individus ou les organisations de leur « utilité » est loin de mener « automatiquement » à des situations optimales. Des concepts tels la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou le Développement Durable émergent. Ils ont en commun l'idée que les agents économiques ne doivent pas seulement « maximiser » leurs intérêts ou ceux de leurs actionnaires. Ils doivent au contraire mieux prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes: employés, consommateurs, fournisseurs, environnement,...

Les arguments invoqués pour justifier ou motiver ce changement de cap sont divers et concernent entre autres:

- La gestion de la réputation: les entreprises doivent se comporter de façon responsable pour que la société les autorise à continuer à « opérer »;
- La gestion des risques: la prise en compte des parties prenantes est une assurance contre les attaques potentielles de certaines ONG, voire de certains employés;
- La gestion de la performance : un comportement responsable peut se révéler à long terme plus rentable;
- La gestion de la complexité et de l'innovation : dans un monde où le changement s'accélère, l'implication des parties prenantes permet une adaptation plus rapide et stimule l'innovation et la créativité.

Ces arguments expliquent probablement en partie le succès, la créativité et la résilience de certaines entreprises face à leurs concurrents encore coincés dans une vision étroite des relations avec leurs parties prenantes. Mais ils ne constituent qu'une motivation *extrinsèque* si la vision du monde qui les sous-tend les induit à se penser comme des « êtres » séparés de leurs parties prenantes. La vision d'unité au cœur du Vedanta transforme au contraire la RSE en une motivation *intrinsèque* et ses effets en sont d'autant plus puissants: la prise de conscience profonde par un manager que « tout est un » le motivera de façon beaucoup plus forte et résolue à veiller à ce que chacune de ses actions, ainsi que celles de l'entreprise qu'il ou elle dirige, soient le plus possible respectueuse de chaque être et même de chaque chose. Et comme en témoignent de nombreuses entreprises, cette prise de conscience, qui est fondamentale pour nous aider collectivement à sortir de l'impasse écologique, sociale et économique actuelle, ne s'accompagne pas nécessairement de pertes de profits ou de compétitivité : ces notions sont d'ailleurs « transcendées », dépassées, lorsque l'on adopte une vision d'unité telle celle du Vedanta. Est-ce dès lors un pur hasard si certaines des entreprises les plus performantes au monde, tel Google ou Infosys, invitent leurs employés à méditer ou pratiquer le yoga pendant les heures de travail? Pour autant, il ne faut pas voir dans le Vedanta une recette qui permettrait miraculeusement de réussir à combiner responsabilité et performance. Suivre la logique du Vedanta implique des remises en cause radicales de certaines pratiques managériales, comme nous allons le voir au travers de deux exemples, qui touchent l'un aux inégalités salariales et l'autre à la publicité.

« Pour gagner en objectivité, il nous faut apprendre à maîtriser notre subjectivité. »

MANQUE D'OBJECTIVITÉ

Considérons ceci: si « tout est lié », alors chaque être, chaque chose, jusqu'au

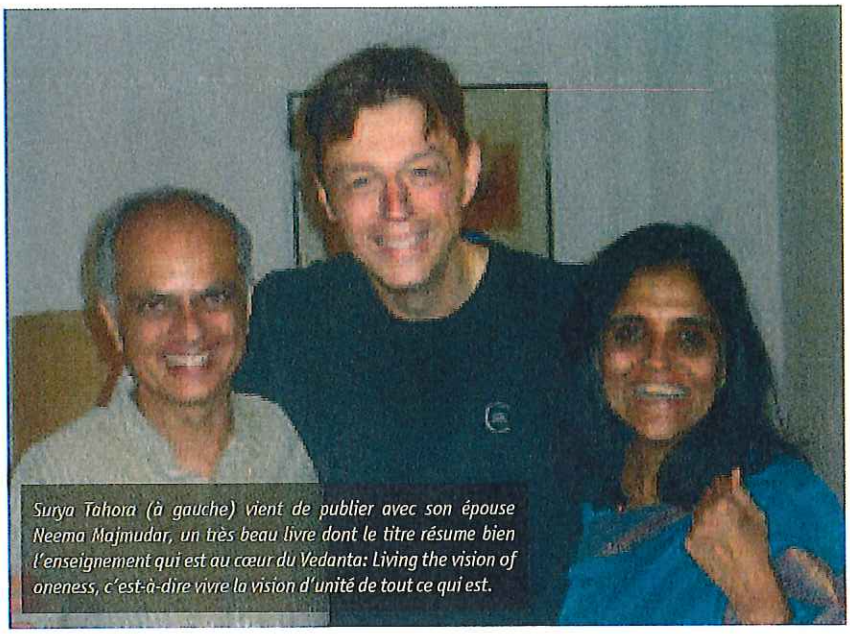
moindre brin d'herbe, est affecté par chacune de mes actions, de façon plus ou moins forte et directe. Ma responsabilité est donc très grande. Mais en même temps, cela veut dire que l'impact final de chacune de mes actions est très difficile à prévoir. En effet, puisque tout est lié, la relation entre une action et les résultats escomptés par celle-ci est affectée par un nombre infini de variables, connues et inconnues. Selon le Vedanta, nous ne pouvons donc jamais nous attribuer entièrement les résultats de notre action, celle-ci n'étant qu'une des variables qui expliquent la production d'un résultat donné.

Le Vedanta ne peut dès lors que rejeter les arguments de ces managers qui revendiquent des salaires ou des bonus exorbitants sous prétexte que « leur brillante gestion créeraient tant de valeur ». Le Vedanta n'a pas besoin d'invoquer la morale pour rejeter de tels arguments: il les rejette car ils ne sont pas objectifs! Ceux qui les défendent sont soit des menteurs, soit des inconscients qui n'ont pas les pieds sur terre, dans tous les cas des personnes inaptes de gérer des organisations, petites ou grandes! Le Vedanta les invite au contraire à être plus objectifs et donc plus humbles.

Ceci dit, l'impossibilité pour l'auteur d'une action de s'attribuer entièrement ce qui peut apparaître comme les résultats de celle-ci ne le dispense ni d'agir, ni de réfléchir à la dimension éthique des moyens qu'il met en œuvre. Il nous aide au contraire à nous recentrer sur ce qui est entre nos mains, c'est-à-dire l'action à la fois en fonction de l'adéquation des actions avec une éthique universelle (appelée « dharma ») et de la sphère d'influence dont chacun de nous jouit et qui est plus ou moins grande selon les cas.

INFANTILISATION DE LA SOCIÉTÉ

La poursuite de l'objectivité dans le but de vivre pleinement l'unité du tout est donc au cœur du Vedanta. Or, pour gagner en objectivité, il nous faut apprendre à maîtriser notre subjectivité. Pour ce faire, le Vedanta propose une réflexion et des pratiques qui visent à nous aider à mieux distinguer nos désirs impérieux et non-impérieux. Contrairement aux désirs non-impérieux, les désirs impérieux sont ceux auxquels nous avons du mal à résister: ils nous rendent dépendants car ils nous obsèdent tant que nous ne les avons pas satisfaits. Ils nous empêchent dès lors de voir la réalité de façon objective et d'agir avec sagesse.



Surya Tahora (à gauche) vient de publier avec son épouse Neema Majmudar, un très beau livre dont le titre résume bien l'enseignement qui est au cœur du Vedanta: Living the vision of oneness, c'est-à-dire vivre la vision d'unité de tout ce qui est.

Ainsi, loin de vouloir supprimer tout désir, le Vedanta ne vise qu'à nous affranchir de la pression exercée par des désirs impérieux, en relativisant la valeur que nous attribuons à leurs objets et en nous invitant de manière générale à nous comporter plus en contributeur qu'en consommateur.

> ***« Selon le Vedanta, nous ne pouvons donc jamais nous attribuer entièrement les résultats de notre action. »***

Or, les entreprises engagent aujourd'hui des moyens colossaux pour induire chez le plus grand nombre des désirs impérieux de consommation. La publicité s'adresse ainsi de plus en plus tôt aux enfants, précisément parce qu'ils sont moins à même de maîtriser leur désirs. Dans le même esprit, la publicité et les techniques commerciales les plus « avancées » essayent de transformer les adultes en enfants, comme l'a bien montré Benjamin Barber dans son livre, « Consumed ». De façon anecdotique mais symptomatique, on propose maintenant des bonbons pour faire patienter les personnes qui font la file à un comptoir.

On comprendra donc aisément qu'un manager qui adhère à la poursuite d'objectivité proposée par le Vedanta entretiendra un rapport très différent à la publicité et au marketing: ces techniques peuvent être utilisées pour informer le citoyen de produits ou de services qui pourraient l'aider à rencontrer des désirs non-impérieux; elles ne peuvent en aucun cas réduire le citoyen à un consommateur en tentant de rendre impérieux ses désirs. C'est d'ailleurs dans cet esprit qu'un nombre croissant d'entreprises rejettent les méthodes publicitaires manipulatrices et jouissent ainsi d'une confiance accrue.

On l'a donc vu au travers de ces quelques exemples: bien que vieille de 3.000 ans, la philosophie du Vedanta est encore pertinente aujourd'hui pour chacun de nous et en particulier pour ceux qui exercent des responsabilités de management: sans moralisme ni dogme, elle invite ses praticiens à voir la réalité de façon plus objective et ainsi à adopter volontairement des comportements plus responsables, plus humbles et plus libres. Pourra-t-elle aider l'humanité à vivre de façon harmonieuse pendant les trois prochains millénaires? ●

LAURENT LEDOUX & LAURENCE VANHÉE

Leadership et sagesse

L'apport de la philosophie Indienne (Advaita Vedanta)

Les dirigeants sont en quête d'autre chose. Ayant saisi les apports et limitations des formations existantes dans le domaine du leadership, ils s'intéressent ainsi de plus en plus à la sagesse ancienne des Grecs comme le stoïcisme et la sagesse orientale sous des formes diverses. Le Taoïsme, le Bouddhisme, le Zen et les pratiques de pleine conscience, de Tai Chi ou de Yoga etc. sont de plus en plus prisés aux Etats-Unis et l'Europe elle aussi, commence à adopter certaines de ces nouvelles pratiques et en découvre les effets positifs.

Avant d'aborder l'apport de l'Advaita Vedanta (la Non-Dualité) à ce sujet, disons quelques mots sur ce qu'il est. L'Advaita Vedanta est une tradition d'enseignement qui se fonde sur les textes anciens d'origine Indienne en sanskrit, les Upanishads et la Bhagavad Gita. Cette tradition a pour visée de nous conduire l'individu vers la liberté, par une réflexion méthodique, sans dogme ni croyance, sur la nature de nous-même, de l'univers et de sa cause. Pas à pas, le Vedanta nous aide ainsi à dé-couvrir et à 'voir' certaines réalités de l'existence tout en s'appuyant sur le raisonnement et la logique.

La philosophie Indienne nous fait reconnaitre cette réalité que tout ce qui est ici est Un, malgré les apparences de diversité et de pluralité. Les différents objets, êtres et phénomènes de l'univers sont également intégrés, reliés au sein d'un grand ordre des choses. Ce grand ordre est présent à tous les niveaux de l'existence d'un individu et se décline en ordre physique, biologique, psychologique, etc. ainsi que celui de l'éthique, *dharma*, de l'action, *karma*. En prenant conscience de la présence de ce grand ordre, l'individu abandonne son sentiment qu'il n'est qu'un individu limité et insignifiant dans un univers hostile et dépourvu de sens. Il peut alors grandir au sein de ce tout, y trouver sa place et apporter sa contribution à l'univers en jouant le rôle qu'il lui appartient d'y jouer, en fonction de ses talents et de son domaine d'influence. Cette transformation a pour but de le préparer pour la découverte ultime de sa propre nature, cet Un non Duel qui est la réalité de toute chose.

Etant constitué d'individus, le succès d'une organisation dépend elle aussi de la capacité de ses dirigeants à discerner et vivre certaines réalités de l'existence. Quand le dirigeant est éveillé à ce qui est, il ne colore de sa subjectivité son évaluation des situations complexes et changeantes auxquelles il est confronté tous les jours. Sa vision, ses objectifs à court et long terme, ses relations avec les personnes qui font partie de son organisation, ses décisions et ses actions sont alors basées sur cette appréciation lucide des réalités et non plus sur une vue déformée ou étroite.

Voyons maintenant quelles sont ces réalités que nous révèle le Vedanta et quel peut être l'apport de cette vision de l'Un et du grand ordre que nous avons évoqués au domaine du management et du leadership.

La première réalité est que tout ce qui est ici, l'ensemble de l'univers, les êtres vivants, les objets et les phénomènes, est interconnecté ou relié au sein d'une totalité, un grand ordre des choses. Il y a des structures, des motifs ou des lois qui gouvernent la manière dont les parties de cette totalité interagissent les unes aux autres dans cet univers à différents niveaux. Les organisations, les entreprises font elle aussi partie d'un système plus large, régit par ce grand ordre. Cela peut aider le leader à gérer des situations complexes de manière plus appropriée au lieu de se focaliser sur des mesures étroites, symptomatiques et centrées sur l'avantage exclusif qu'en retirera son organisation. La prise de conscience de leur interrelation, leur interdépendance conduit les individus et les organisations à identifier leur cercle d'influence et de responsabilité. Cela les conduit aussi à développer des programmes divers dans le domaine social, de l'environnement, etc. pour le bénéfice de la société toute entière. Car ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise et ses profits !

La deuxième réalité est qu'il y a un ordre du *dharma*, une matrice de valeurs éthiques universelles, qui gouverne les interactions des êtres humains avec le monde, y compris dans le monde de l'entreprise. Le *dharma* n'est pas imposé de l'extérieur, par la justice d'un pays, par les parents ou quelconque autorité quelle soit religieuse ou non. Le *dharma* est universel c'est-à-dire qu'il est ancré en chacun de nous de manière innée et a pour raison d'être de nous aider dans nos décisions. Chacune de nos actions a un impact non seulement sur le monde autour de nous mais aussi sur nous-même. C'est en cela qu'il est essentiel pour tous les individus, les leaders inclus, de prendre en compte les conséquences de leurs actions. L'approche de la philosophie Indienne ajoute que l'ordre du *dharma*, même s'il est universel, n'est pas absolu. Il ne se présente pas sous la forme de commandements ou d'avis impérieux moraux en blanc et noir mais doit être interprété selon des critères définis pour s'appliquer de manière valide à des situations diverses pour des personnes elles aussi diverses.

La troisième réalité est peut être la plus pertinente pour les dirigeants. **Les résultats de nos actions ne dépendent pas entièrement de nous mais sont gouvernées par des lois de cause à effet, portant le nom de *karma*.** Cet ordre du *karma* connecte, relie, intègre nos actions et de celles des autres individus, aussi bien du présent que du passé et manifeste les situations que nous vivons, d'instant en instant. Si les résultats de nos actions étaient entièrement en notre pouvoir, il n'y aurait jamais d'échec pour qui que ce soit ! Ce qui explique le décalage entre notre attente, le résultat escompté ou les prévisions des dirigeants et le résultat actuel est cet ordre du karma. C'est une loi de cause à effet qui prend en compte nos actions et celles des autres, tout en y intégrant des variables inconnues de nous et sur lesquelles nous n'avons aucun contrôle. Cela ne veut pas dire que le dirigeant doit devenir fataliste ! Mais qu'il doit se recentrer sur son domaine de pouvoir qui est celui de planifier, de simuler des scénarios possibles, d'être le plus informé possible de la réalité du secteur dans lequel il opère, etc. pour décider d'agir en connaissance. Quand le dirigeant comprend que le contrôle sur les résultats est une illusion, cela le déleste d'un immense fardeau et de la pression intense qu'il met sur lui-même et les cadres de son organisation. Car ce fardeau qui n'est aucunement nécessaire ni conforme à la réalité de la dynamique des actions et de leurs résultats, est la principale source de démotivation, de stress, de burn-out, de sentiment d'échec, etc. des dirigeants eux-mêmes et de leurs salariés.

La quatrième réalité est que nous sommes tout empreints d'une certaine subjectivité et qu'il est possible de devenir plus objectifs. Le Vedanta dans sa quête de la réalité de l'être humain explore en détail les mécanismes de la subjectivité, que ce soit de voir un objet où il n'y en a pas, *artha adhyasa*, ou d'attribuer une valeur excessive positive ou négative à un objet ou ne personne, *dharma adhyasa*. Le domaine où notre subjectivité se manifeste de la manière la plus significative est celui de nos relations avec nos collègues, nos supérieurs et nos pairs. Elles constituent une source potentielle de conflits, de colère, d'incompréhension et de confusion, avec toutes leurs conséquences sur une organisation.

Les textes du Vedanta présentent un modèle simple et efficace, celui des *ragas* et *dveshas*, nos préférences et aversions, qui déforment et colorent notre appréciation des personnes, des situations, de la valeur des objets que nous décidons d'acquérir ou de conserver et ceux dont nous devons nous débarrasser ou éviter. Ces *ragas* et *dveshas* peuvent être examinés et neutralisés pour devenir un simple reflet de notre personnalité unique, de notre identité et non une source de pression qui nous contraint à agir et nous fait osciller entre les extrêmes de l'excitation et de la dépression en fonction de notre capacité à les satisfaire. En outre, la philosophie Indienne nous donne des outils pour éviter que ne se s'exprime au niveau de l'action une émotion inconfortable ou déplaisante, *dama*, en étant présent à ce qui se passe et sans réagir pour blesser l'autre. Les pratiques méditatives que nous verrons ci-dessous sont essentielles pour créer cet espace intérieur d'objectivité. Le Vedanta nous donne aussi la capacité d'identifier, d'évaluer et travailler sur les schémas pensées associées aux émotions, *shama*, pour les modifier.

La dernière réalité est que nous pouvons découvrir un niveau plus profond et plus centré de nous-même en nous familiarisant avec nous-même, cette personne simplement consciente, tranquille, attentive à ce qui est. Cette personne que nous sommes déjà se découvre par des pratiques méditatives, *dhyanam*, de respiration, *pranayama*, et de postures ou de mouvements méditatifs, yoga. En outre, le Vedanta nous suggère durant ces moments de silence et de recueillement avec nous même de contempler les réalités de l'ordre du *karma*, du *dharma*, de l'ordre biologique, physique, psychologique, épistémologique, etc. présent en toute chose, pour les assimiler pleinement. Nous pouvons dés lors par la méditation et la contemplation nous affranchir peu à peu de ce qui nous conduisait à transgresser l'ordre du dharma malgré nous ; et aussi d'abandonner nos habitudes anciennes et nos systèmes de croyances étroites et bien ancrées comme l'illusion du contrôle des résultats de nos actions, le sentiment d'aliénation et de séparation, etc. Nous grandissons ainsi pour devenir plus centrés, lucides, alertes, calmes et à la fois dynamiques et efficaces dans toutes les situations du fait de la profondeur et de l'objectivité que nous avons acquises par ces pratiques.

Cet article nous montre comment la philosophie Indienne peut contribuer au leadership et au management en nous donnant à voir et apprécier certaines réalités de l'existence qui sont universelles et pertinentes. Parce qu'elle élargit de manière considérable notre vision de nous même et du monde, elle est capable d'aider les dirigeants à s'accomplir dans leur vie professionnelle et aussi personnelle. Les dirigeants peuvent devenir des êtres humains

responsables, créatifs, pré-occupés par le bien être de la société dont ils dépendent et à laquelle ils appartiennent. En cela, elle va bien au-delà des techniques de toutes sortes, de recommandations, de conseils ou d'instructions qui prévalent dans les formations de leadership, qui sont certes utiles mais limitées dans leur champ d'application.

En initiant un véritable changement de paradigme dans leurs organisations, les dirigeants peuvent à leur tour avoir des répercussions immenses au niveau de la société dans son ensemble.

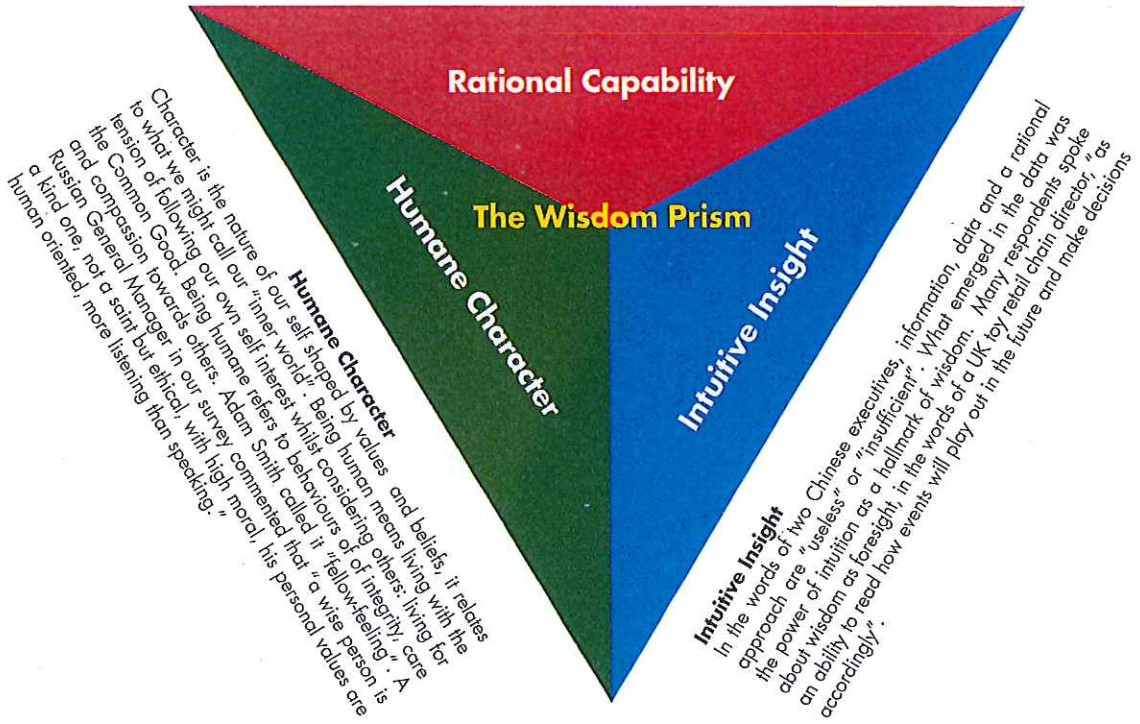
Surya Tahora

Ajouter la bio du site et les détails des évènements du 23 Mai, 24-25 Mai.

The Wisdom Factor in Decision Making

by PROF. MIKE THOMPSON

Rational Capability
Wise managers are competent in reading and analysing the data objectively and rationally to inform quality decision-making. Executives spoke about analysis, data, facts, rationality and information closely connected to managerial decision-making.



Business decision-making is complex – especially when plans don't work out and alternative plans have to be put into place at speed. Statistical techniques are prone to estimation errors. Data points may be incomplete or even non-existent. Investment decision-making is also complex. Analytical modelling used to assess the risk of losses in a portfolio are less secure than once believed. The once-powerful Value at Risk (VaR) model has now been found to contain inherent risks in its methodology. The dynamic stochastic general equilibrium (DSGE) macro models have also found to be flawed following analysis of their role in the global financial crisis. Such models are examples of rational, evidence-based decision-making based on massive amounts of information, or "big data". Kristian J. Hammond, Professor of Electrical Engineering and Computer Science at Northwestern University concludes that "if we're going to really capitalise on big data, we need get to human insight at machine scale." This means getting machines to extract and explain the data in narrative form. But data is by nature historic, and variables in the data need to be weighted for importance. Mathematical and computer modelling require probability assessments and human interpretation. People, not machines, bring together data points, experience and psychosocial judgments. In the midst of complexity managers need the uniquely human faculty of wisdom to respond with consideration for the human factors within and beyond the organisation.

Detecting Wisdom

But what does wisdom really mean in the practice of managerial decision-making? During 2010-2012, the Centre of Leadership and Responsibility at CEIBS conducted an enquiry into this question. It was called the Wisdom Project, and involved a survey of 88 executives in Western countries and 94 Chinese executives. Most of the respondents worked in commercial organisations at the most senior levels. Management has often been regarded as a fact-based scientific undertaking, and managerial decision-making requires knowledge and a rational approach, so respondents were asked if they could describe how, in their experience, wisdom might add something more to the decision-making process.

The executives' responses generated 18,000 wise words which have been analysed and mapped. For example, a VP of a multinational insurance company described wisdom as "the critical element that separates good decisions from brilliant, successful decisions, as well as what separates the decision making of effective leaders." When the most commonly-used phrases and ideas were clustered it became clear to the researchers that wise decision-making is like a three-dimensional prism of three human faculties: rational capability, intuitive insight and humane character.

The idea of humane character can be approximated with Aristotle's description of the good and proper function of human life as an activity of the soul that expresses genuine virtue or excellence. According to Aristotle, wisdom requires intuition and 'scientific' knowledge. Defining intuition is tricky, as there is a slightly mystical dimension to it. Cognitive psychologist Gary Klein resists the idea of there being any magical properties to intuition – he says that intuition is the way we translate our experience into action. Hunches, he says, are simply associations and connections rather than anything more visceral. But Klein's research leads him to believe that "many business intuitions and expertise [sic] are going to be valuable; they are telling you something useful, and you want to take advantage of them."

Wisdom is More Than Brain Power

Intuitive instincts require checking wherever possible – primarily with one's rational capability. Being aware of the limits of one's prejudices and expertise is also part of the rational balance to intuitive judgements. However, in the twenty-first century there has been a greater willingness to recognise that intuition and the sense of self is not fully explained by cerebral reason or 'scientific' knowledge alone. Science can only measure outward behaviour, not what people refer to as 'gut instinct'. A number of psychologists have tried to construct psychological models and psychometric measures to identify 'wisdom-related performance' and the relationship of wisdom to intelligence, personality and age. Even some neurobiologists are showing interest in the potential clinical significance of wisdom for rehabilitative interventions. But we are also witnessing a push-back against a 'scientism' that relies on what Professor Raymond Tallis calls "Neuromania and Darwinitis". Tallis has recently written that "to seek the fabric of contemporary humanity inside the brain is as mistaken as to try to detect the sound of a gust passing through a billion-leaved wood by applying a stethoscope to isolated seeds. "The current interest in meditative, mindful and spiritual practices is an example of how we continue our search for humanity and the humane in spheres beyond biological and neuroscientific explanation." However we might explain the

Kittelberger
media solutions

Kittelberger media solutions is an online agency and service provider with more than 40 years experience in cross-media solutions.

We work in the areas internet, product information management/ media asset management and multilingual cross-media publishing.

Automated print catalogue production, CMS-based multimedia internet solutions and efficient communication strategy are part of our full services: We plan, design, develop, manage and administrate your communication and publishing solutions in Asia!

Boost and optimize your business in Asia with our services:

> Multilingual cross-media solutions
> Product databases & Asset management (PIM systems)
> Content management systems
> Online presentations & websites
> (Automized) Print catalogue productions
> Image databases & Media databases
> Multilingual translation memory systems

Contact:

Kittelberger media solutions
Shanghai Office
Dieter Müller

Phone: +86-21-68758536 ext. 1856
Mail: dieter.mueller@kittelberger.com.cn
Web: www.kittelberger.com.cn

place of intuition, it arises in the context of wisdom studies. In a hallmark study of wisdom and leadership, McKenna, Rooney and Boal explain the intuitive capacity of wise leaders as encompassing experience, self-understanding and a metaphysical quality. Wise leaders, they say acknowledge "the sensory and visceral as important components of decision-making and judgment...that does not bind them absolutely to the rules of reason thereby enabling vision, insight and foresight." Wise leaders are self aware: aware of their prejudices and their social conditioning, they are thus able to moderate the tendency to be over-optimistic with their intuitive instincts. But they have also learned to value intuition, having learnt to use it well in combination with their rational capability and experience.

Four Principles of Wise Leadership

So, what has all of this to do with the complexity of management in business today? The responses by the senior executives in the CEIBS Wisdom Project can be summarised by four general principles, which support findings by wisdom research professors Bernard McKenna and David Rooney of the University of Queensland Business School:

1. Wise leaders have foresight;
2. Wise leaders use reason, experience and careful observation;
3. Wise leaders allow for non-rational and subjective elements when making decisions, and:
4. Wise leaders have an orientation beyond self-interest and towards the Common Good.

The four principles are by no means a full definition of wisdom in practice but they set out broad themes from which we can explore further.

A Wise Leader

While the media provides a regular stream of discredited business people, those who live up to these principles are less likely to make headline news in the mainstream media. Jochen Zeitz, until recently the chairman and CEO of Puma, has become famous for turning around Puma and making it into an "open-source design playground". But, apart from Zeitz's flair for innovation and design, there are a number of key factors that mark him out as a wise leader.

In FastCompany magazine Zeitz's intuition and vision were highlighted by referring to his willingness to "roll the dice" in innovation and design. Zeitz put a 21-year-old skateboarder in charge of a new "sports lifestyle" division and collaborated with 'edgy' designer Jil Sander. Zeitz's initiatives, such as the retro sneaker concept, were widely criticised by the sportswear industry. Despite this, the financials over the past ten years show steady and strong margins, and, in 2012, sales of nearly EUR3.3bn. Decisions led by Zeitz were not based on historic trend data and sensible product development. The foresight to reinvent the business came from Zeitz's "non-rational and subjective" intuition as much as from his experience and observation of design trends and consumer interests in the sportswear business. As Zeitz has said, "If you want to change the industry and do something completely new and innovate, research is a bad tool because all you will get fed back is perception today and not tomorrow." But how does Zeitz's example stand against the fourth wisdom principle concerning orientation beyond self-interest and towards the Common Good? In 2011 Zeitz broke ranks with all his competitors in commissioning Trucost to develop the first ever Environmental Profit and Loss Account (EP&L) to account for the economic valuation of Puma's environmental impact. Zeitz says that the EP&L will help Puma and its parent group, PPR, to "build a more resilient and sustainable business model and ultimately better manage its impacts on the environment." Zeitz illustrates how much one can achieve through truly following a personal passion, by establishing his own Foundation in 2008 to preserve "intercultural ecosphere safety" with a particular focus on sustainable ecosystem management and certification.

The Wisdom Project identified a particularly strong emphasis on the wise leader's capacity to overcome personal self interest and pride. The notion of humility was mentioned frequently by the respondents. In the world of competitive business humility is not easy to genuinely adopt. But, despite the achievements of his Foundation, Zeitz simply says, "Nobody's perfect. We make mistakes and we've got a long way to go and a lot more to do before we can start patting ourselves on the back, but it's a start."

Wise Leaders Make Good News

Despite all the bad press about some business leaders, there are many business leaders that demonstrate wisdom in their judgment and leadership. Paul Polman, CEO of Unilever has been praised for his selfless energy to lead his company to serve the common good, and has made clear he only wants shareholders who are with Unilever for this kind of long-term project. Unilever's share price also continues to outstrip its competitors on the New York Stock Exchange. John Mackey, founder and CEO of Whole Foods, has demonstrated the wisdom of creating a company for the Common Good by following his vision for "Conscious Capitalism". Mackey's story is one which exemplifies the dimensions of the Wisdom Prism. For intuitive insight, Mackey's statement is plain, "In my early twenties, I made what has proven to be a wise decision: a lifelong commitment to follow my heart wherever it led me – which has been on a wonderful journey of adventure, purpose, creativity, growth and love".

There are many business leaders who do not attract media headlines and yet are admired within their own circles for their capacity to make judgments that serve the good of all. This does not mean that wisdom does not include taking care of one's own self interest. Rather, it simply means that there is wisdom in living for a bigger world and providing some good news about companies and brands that want to do good in the world.

Prof. Mike Thompson is Professor of Management Practice at the China Europe International Business School (CEIBS) and can be contacted via ✉ mthompson@ceibs.edu

philosophie&management
ABORDER LES QUESTIONS DE NOTRE TEMPS ET ÉBAUCHER DES RÉPONSES

Leading with Wisdom

Wisdom: ethical foundation for managerial decision-making?

Prof Mike Thompson, China Europe International Business School, Shanghai
ICHEC - Manoir d'Anjou Campus, Brussel, 13 June 2013

Leading with Wisdom

Wisdom: ethical foundation for managerial decision-making?

1. Organisational Complexity
2. Being Smart?
3. What is Wisdom? (East-West)
4. Wise Management Insights
5. The Wisdom Prism

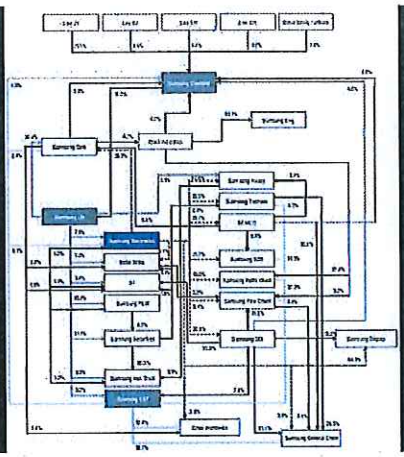
Leading with Wisdom

Wisdom: ethical foundation for managerial decision-making?

1. Organisational Complexity
2. Being Smart?
3. What is Wisdom? (East-West)
4. Wise Management Insights
5. The Wisdom Prism

The Business World is Complex

Samsung Group Shareholding Structure



Objectivity is a subject's delusion that observing can be done without him.
Heinz von Fœrster

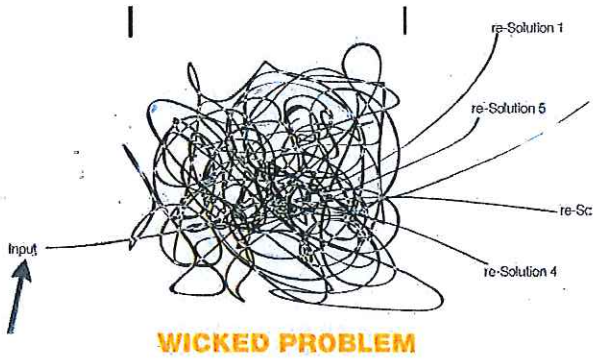
Big Data itself isn't the solution

This degree of complexity complicates greatly the task for investors pricing banks' financial instruments. For example, serious concerns have been expressed about the opacity of the Basel risk weights and their consistency across firms.

Applying complex decision rules in a complex environment may be a recipe not just for a cock-up but catastrophe.

Andrew G Haldane, Executive Director, Financial Stability and member of the Financial Policy Committee, Bank of England

Management often faces 'Wicked Problems'

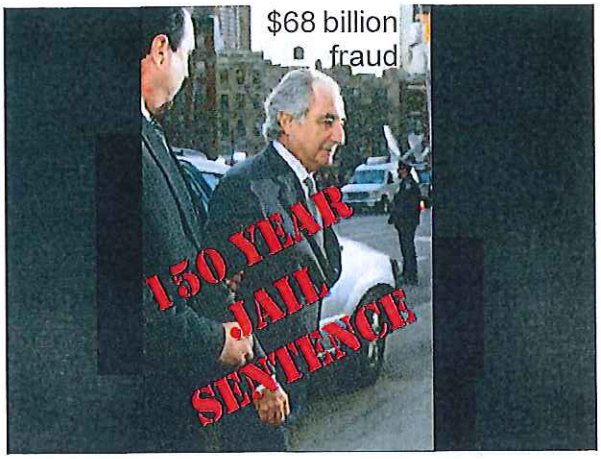


Leading with Wisdom
Wisdom: ethical foundation for managerial decision-making?

1. Organisational Complexity
2. Being Smart?
3. What is Wisdom? (East-West)
4. Wise Management Insights
5. The Wisdom Prism

Smart People

Can Be Foolish



FINANCIAL TIMES

June 15, 2012 4:43 pm

Gupta found guilty of insider trading

By Kara Scannell in New York

2 YEAR
JAIL
SENTENCE

Gupta, 63, rose to global prominence as the managing director of the powerful management consultancy, making him one of the most well-connected figures in the corporate world. On retiring from McKinsey, he sat on corporate boards, including Goldman and Procter & Gamble.

As the verdict was read Mr Gupta sat calmly between his lawyers while his daughters seated two rows behind him started sobbing. His wife hid her head on the top of the bench before her.

Stapel betuigt openlijk 'diepe spijt'

TILBURG - Prof. Diederik Stapel betuigt diepe spijt over de jarenlange wetenschappelijke fraude die hij heeft gepleegd.

Stapel doet dat in een schriftelijke verklaring die maandag bij de tussenrapportage van het onderzoek naar zijn werk wordt gepresenteerd. De verklaring van Stapel is inmiddels bij het Brabants Dagblad bekend.

De onderzoekscommissie presenteert de resultaten van het werk vanaf 12 uur bij de universiteit van Tilburg. Stapel heeft de conclusies afgelopen weekeinde mogen bestuderen.

The Fraud Who Fooled (Almost) Everyone

November 3, 2011, 1:37 pm

Foolishness

Giambattista Vico (1688-1744)

illiterates astutus –

The astute ignoramus who knows how to succeed in worldly affairs, but lacks *phronesis* ("reflexive humane wisdom" – McKenna, 2013)

"Why Smart People Can Be So Foolish"
Prof Robert Sternberg, Yale, 2004

1. Unrealistic optimism
2. Egocentrism
3. A (false) sense of omniscience
4. A (false) sense of omnipotence
5. A (false) sense of invulnerability

WISDOM

"....is expert knowledge in the pragmatics of life."

Baltes, P.B., and U.M. Staudinger (2000). 'A Metaheuristic (Pragmatic) to Orchestrate Mind and Virtue towards Excellence', American Psychologist, 55(1):122–36.

WISDOM

"....is the quality that shapes action in ways that are likely to lead to good judgment, good decisions, and good acts."

Rooney, D., McKenna B. and Liesch, P., 2010, Wisdom and Management in the Knowledge Economy, Routledge, Abingdon, p.187

悟

Leading with Wisdom

Wisdom: ethical foundation for managerial decision-making?

- wisdom (智 zhi)
- uprightness (义 yi)
- benevolence/goodness (仁 ren)
- propriety (利 li)
- trustworthy (信 xin)

Confucius stressed ren (仁) and altruism (shu 恕) over self-interest.

"Confucian wisdom focuses on the fulfilment of a life that comes with the full development of humanity and it prompts people to act properly and morally according to the constantly changing Way or *Dao*, the principle of the universe."

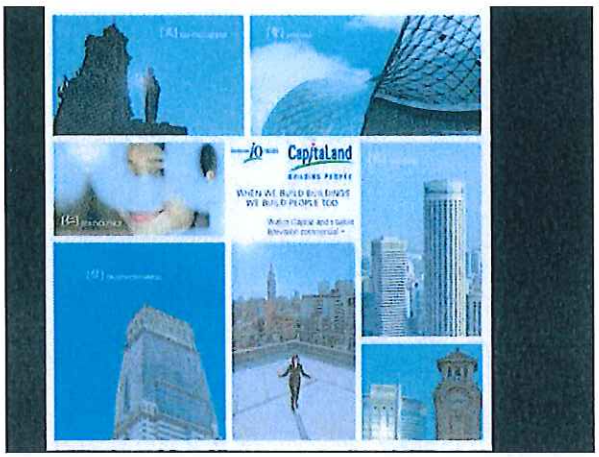
Li Yuan, 2013, 'Wise and Virtuous Leadership: The Contribution of Confucian Values to Business Leadership', in ed. M. J. Thompson and D. Bevan, Wise Management in Organisational Complexity, Palgrave, Basingstoke, p. 110.

Confucian wise leadership?

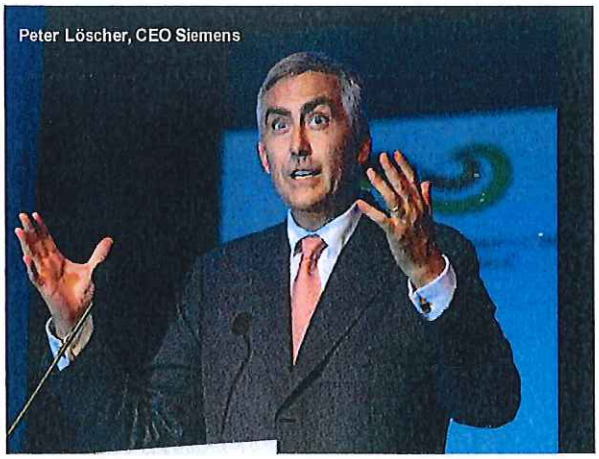
Junzi 君子 (exemplary personhood)

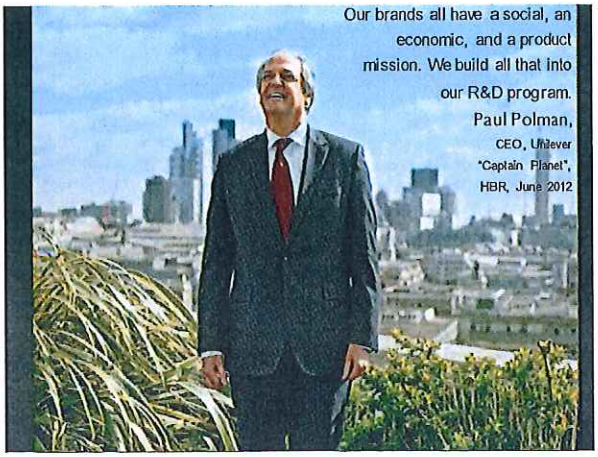
"If you govern them with decrees and regulate them with punishments, they will evade them, but will have no sense of shame. If you lead with virtue (*de*) and regulate them with rules of propriety (利 *li*), people will have a sense of shame and abide by the rules."

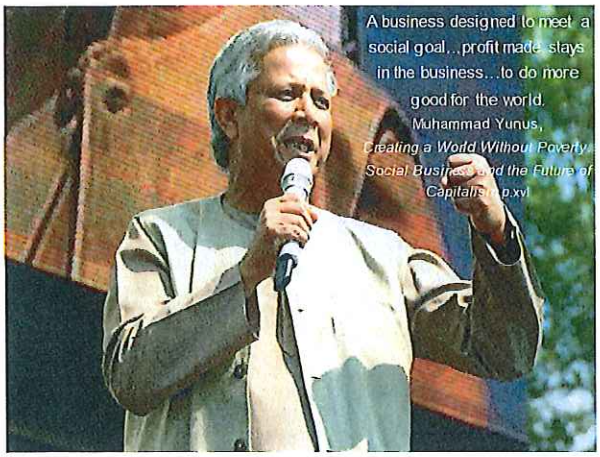
Confucius, The Analects

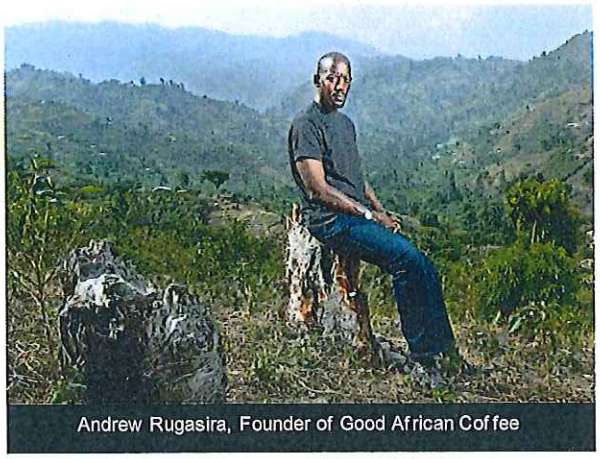


Is there a business leader that you would regard as being wise?







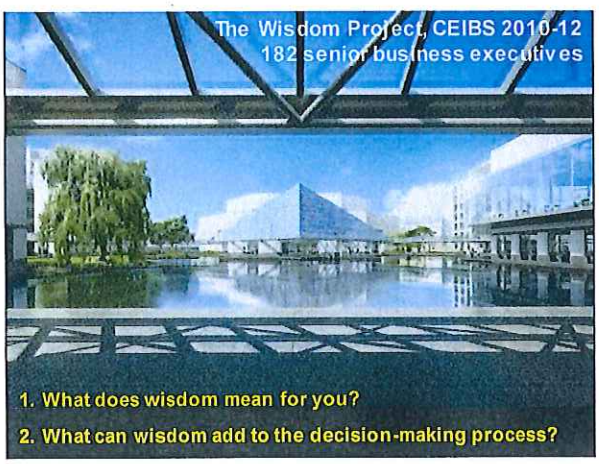

Andrew Rugasira, Founder of Good African Coffee

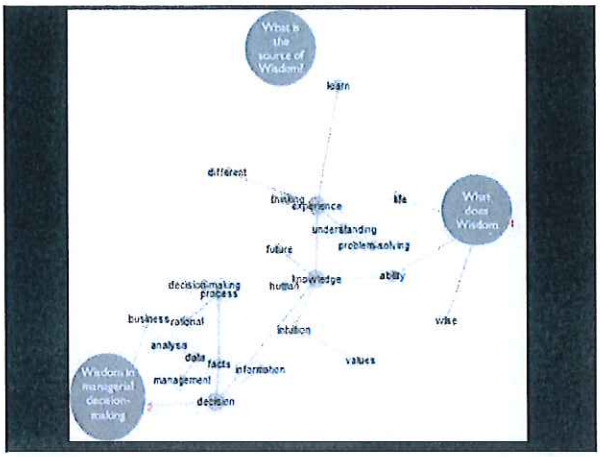
Jochen Seitz, former chairman of Puma

Jack Ma, founder of Alibaba, Taobao, Alipay, China Yahoo!

Leading with Wisdom
Wisdom: ethical foundation for managerial decision-making?

1. Organisational Complexity
2. Being Smart?
3. What is Wisdom? (East-West)
4. Wise Management Insights
5. The Wisdom Prism





The Wisdom Project, CEIBS 2010-12
182 senior business executives

Systems Project Manager, Minerals Group, China:

It doesn't take much effort to be able to do some simple arithmetic to determine whether we should produce or whether we shouldn't.

What's harder is to take a stand and develop something that isn't so readily apparent today and decide to go against conventional wisdom and do it because you "see" beyond current conditions.

The Wisdom Project, CEIBS 2010-12
Intuitive Insight

- "Sometimes the decisions are intuitive, never mind the knowledge." R12
- "In my view, intuition, gut feel and wisdom is, in many cases, the unconscious application of patterns that we connect to the present matter at hand." R43
- "Wisdom would add management intuition and decision instinct." R47
- "The intuition is experienced by those who are working with it as exceeding by far the capacities of comprehension of our human mind and, by there, gives a capacity of decision making connected, with a much greater quality, to the globality of the factors." R70
- "Quality of thinking and reflection that bring insights. Depth of thinking sometimes caused by crisis." Q83
- "Wisdom is close to intuition. Insight into what might happen in the future. It combines intuition with logic and applied common sense." Q20
- "Wisdom is a deep and critical understanding of situations, subjects sometime even a deep understanding of people." Q92

Leading with Wisdom

Wisdom: ethical foundation for managerial decision-making?

Wise leaders have a humane and ethical character

Reacting to ethical dilemmas with care rather than taking a utilitarian view of the world leads to a different kind of leadership (Carol Gilligan)

The Wisdom Project, CEIBS 2010-12
Humane and ethical character

- "A willingness to seek the truth." Q79
- "Not being arrogant, but authentic and humble." Q83
- "Wisdom is the continuously unfinished result of standing by the inner values that you have built through your education, experiences, mistakes and successes." Q54
- "Wisdom adds an ethical and social position and leads to a sustainable solution for mankind." R15
- "Wisdom knits together a whole series of intangible things such as character, values, intuition, a feeling of responsibility, a preference for action, a desire for safety and order on behalf of others." R60
- "A wise person is trusted and respected by followers, as well as by antagonists. A wise person is a kind one, not saint but ethical, with high moral, his personal values are human oriented, more listening than speaking, rather mature than young, stand with his life philosophy, free in his opinion, independent, NEVER fighting for dominance in a group." Q18

The Wisdom Project, CEIBS 2010-12
Five Principles of Wise Leadership

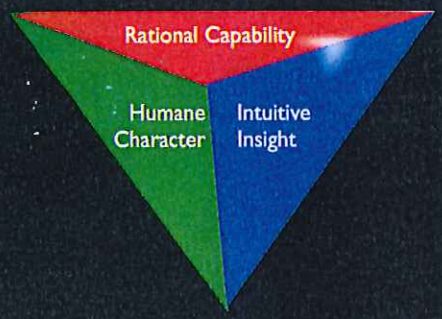
1. Wise leaders have foresight. 智慧型领导者富有前瞻性和远见
2. Wise leaders use reason, experience and careful observation. 智慧的领导利用推理，经验和细致的观察
3. Wise leaders allow for non-rational and subjective elements when making decisions. 智慧型领导者会在制定决策时容许非理性和主观因素的存在*
4. Wise leaders have an orientation beyond self-interest and towards the Common Good. 智慧的领导者跳出个人利益的局限，以大局为重

*McKenna, Rooney & Boal, 2009.

Leading with Wisdom
Wisdom: ethical foundation for managerial decision-making?

1. Organisational Complexity
2. Being Smart?
3. What is Wisdom? (East-West)
4. Wise Management Insights
5. The Wisdom Prism

The Wisdom Prism - *Three capacities of wisdom*



THE WALL STREET JOURNAL.

Crisis on Wall Street as Lehman Totters, Merrill Is Sold, AIG Seeks to Raise Cash

Ultimatum By Paulson Sparked Frantic End

What's News

Bank of America to Buy Merrill

BEAR STEARNS collapsed

Freddie Mac saved by US bailout

FannieMae

Merrill Lynch collapsed into Bank of America

LEHMAN BROTHERS collapsed

AIG saved by US bailout

A notable exception to the failure of other financial institutions in 2008…

Goldman Sachs

In December 2006, Goldman Sachs' various risk models began suggesting that something was wrong. So Goldman called a meeting of about 15 senior people on the various trading desks. They talked about how the mortgage-backed securities market "FELT."

A notable exception to the failure of other financial institutions in 2008…

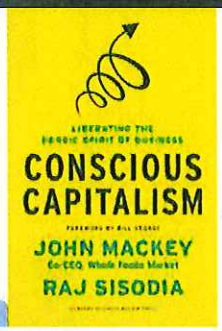
Goldman Sachs

"Our guys said that it **felt** like it was going to get worse before it got better. So we made a decision: let's get closer to home."

Goldman Sachs' chief financial officer, David Viniar

December 2008

John Mackey, founder of Whole Foods Market



John Mackey, founder of Whole Foods Market

In my early twenties, I made what has proven to have been a wise decision: a lifelong commitment to follow my heart, wherever it has led me – which has been on a wonderful journey of adventure, purpose, creativity, growth and love.

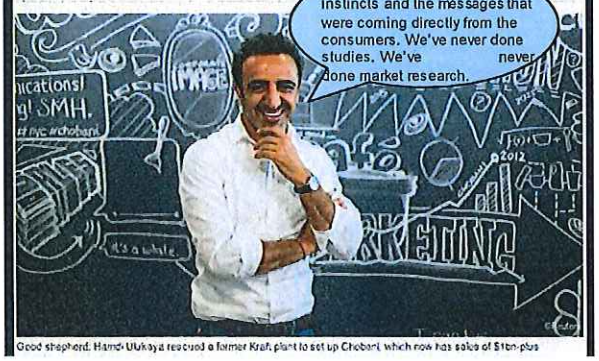
John Mackey *Conscious Capitalism*

April 9, 2013 4:21 pm

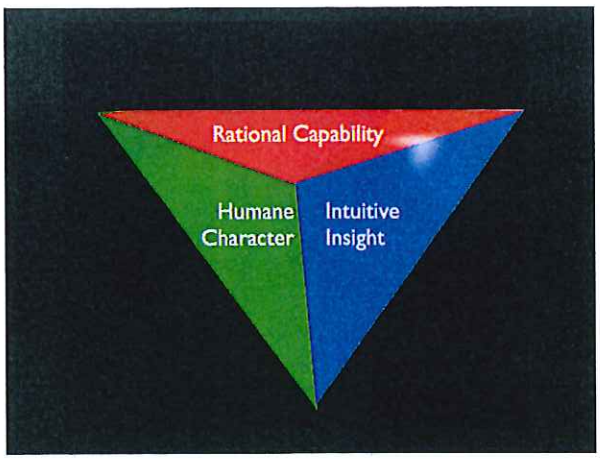
Founder follows his gut instincts

Hamdi Ulukaya, founder of Chobani

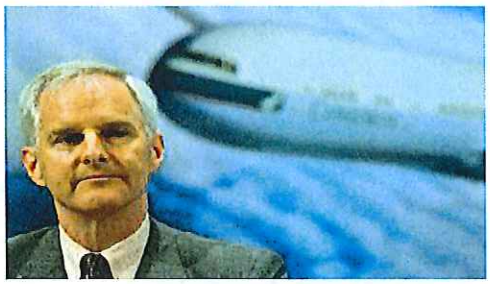
By Anna Fifield



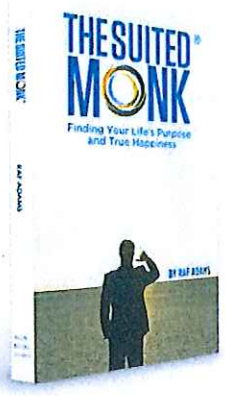
Good shepherd: Hamdi Ulukaya rescued a former Kraft plant to set up Chobani, which now has sales of $1bn-plus



Sex in the Sky:
How should Cathay Pacific's CEO respond?

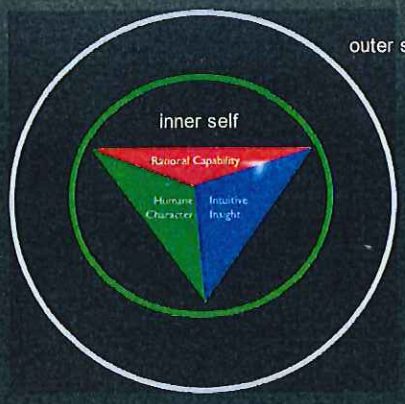


Cathy Pacific CEO, John Slosar



Wise Management in Organisational Complexity

Prof Mike Thompson, China Europe International Business School, Shanghai
Siemens Nederland N.V., The Hague, 12 June 2013



outer self / ego

Reasons that leaders fail or burn out:

Lack of self awareness
Unwilling to face failure
Seeking external gratification
Unwilling to seek advice
No balance in life

HBS Course Overview: Instructor's Guide for Authentic Leadership Development, Bill George, 2008, p. 10

WISDOM

Many argue that wisdom is an essential component of leadership and most define wisdom as intrapersonal qualities or application of abilities and knowledge.

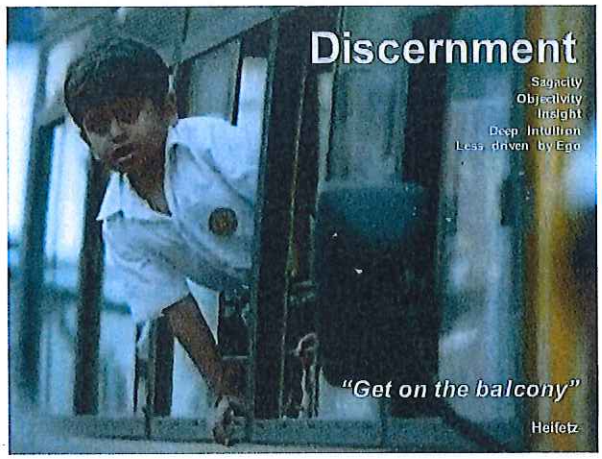
Ackoff, 1989; Jeannot, 1989; Jones, 2005; Prewitt, 2002; Shih-ying Yang, 2011

Wise Management in Organisational Complexity

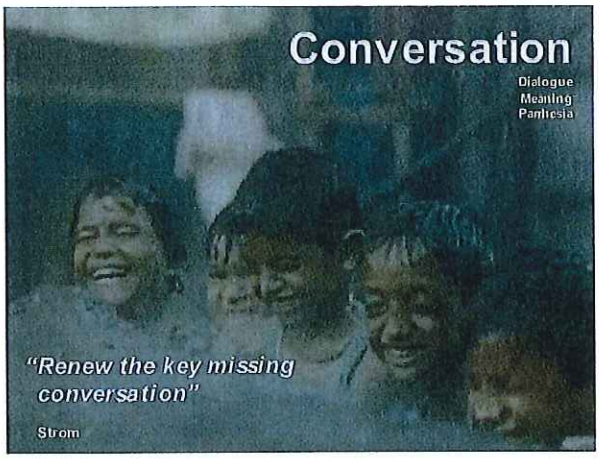
Prof Mike Thompson, China Europe International Business School, Shanghai
Confucius Institute Brussels, 13 June 2013

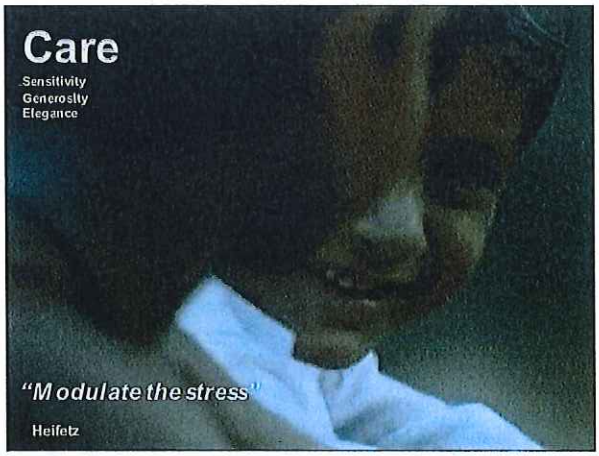
LEADING WITH WISDOM
ARE YOU SURE IT MAKES SENSE?
A personal synthesis
Laurent Ledoux
13/06/13
PHILOSOPHIE & MANAGEMENT
www.PhiloMa.org

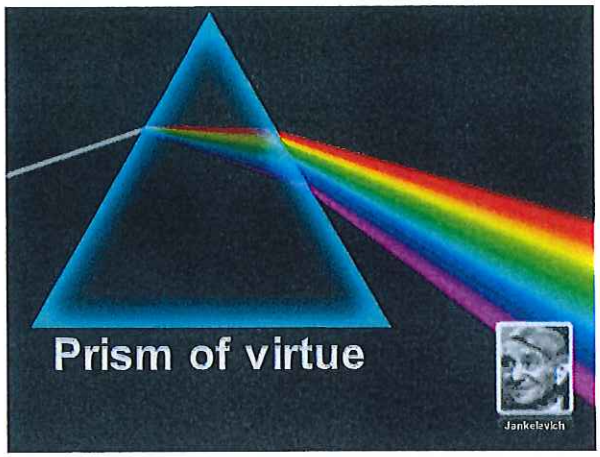
vimeo
Lead India - The Tree
http://vimeo.com/59400135

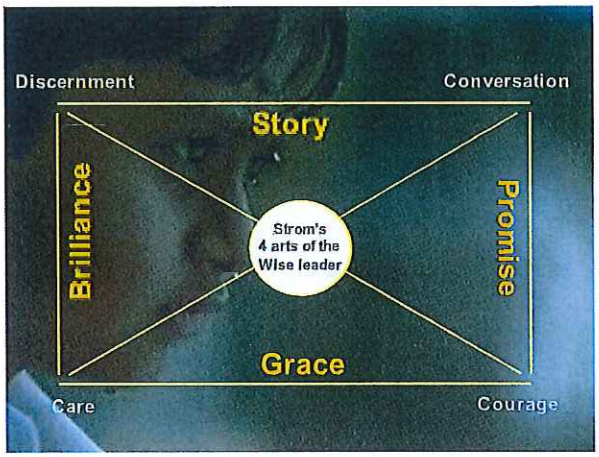

Discernment
Sagacity
Objectivity
Insight
Deep Intuition
Less driven by Ego
"Get on the balcony"
Heifetz

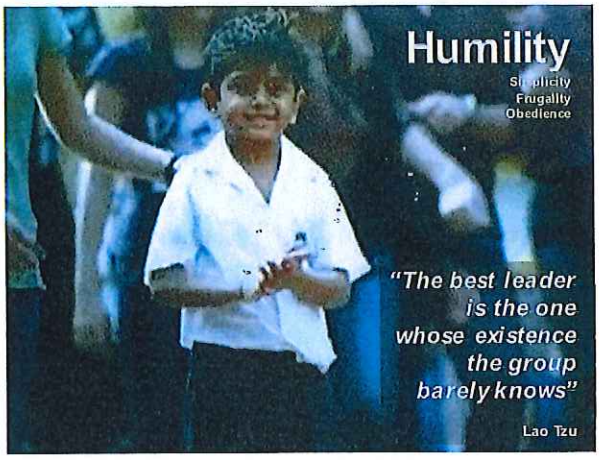
Courage
Responsibility
Commitment
Promise
Imaginatio vera
Justice
"Dare to speak into darkness on behalf of others"
Strom

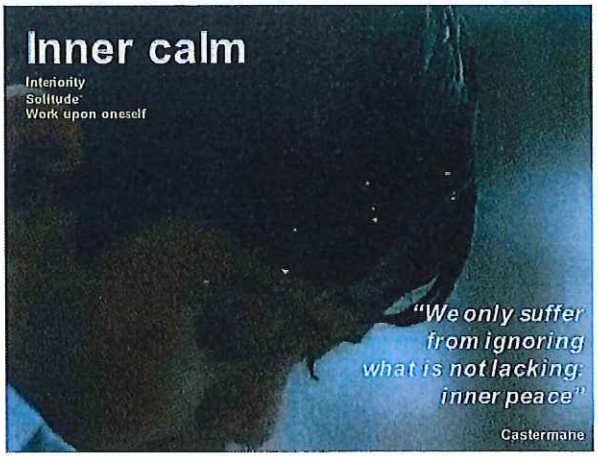

Conversation
Dialogue
Meaning
Parrhesia
"Renew the key missing conversation"
Strom

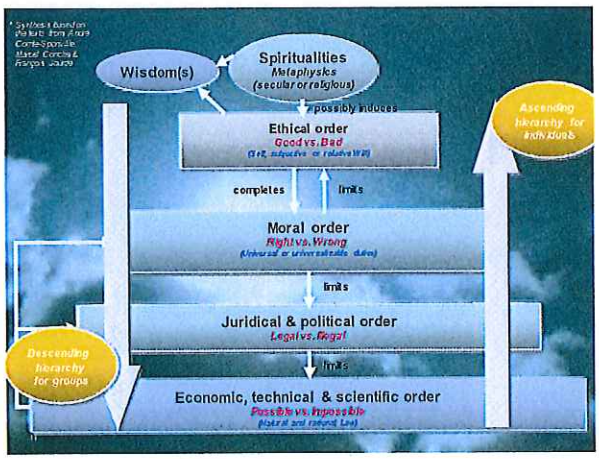

Care
Sensitivity
Generosity
Elegance
"Modulate the stress"
Heifetz

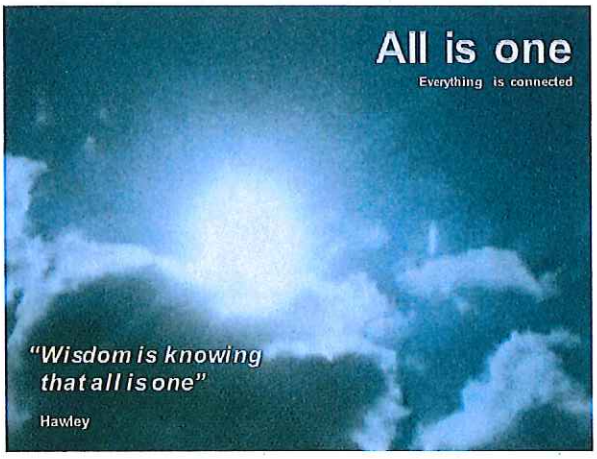

Prism of virtue
Jankelevich

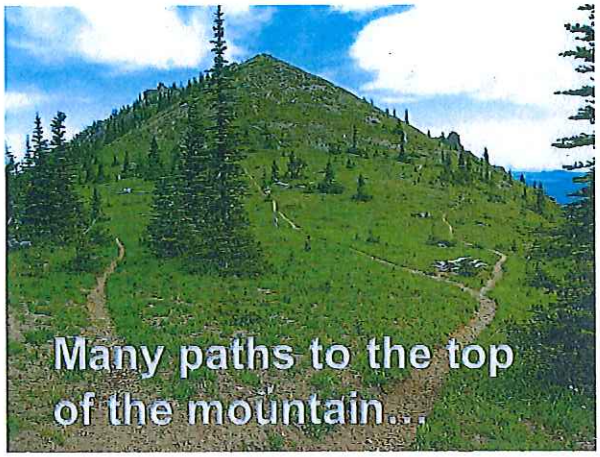

Discernment
Conversation
Story
Brilliance
Strom's
4 arts of the
Wise leader
Promise
Grace
Care
Courage

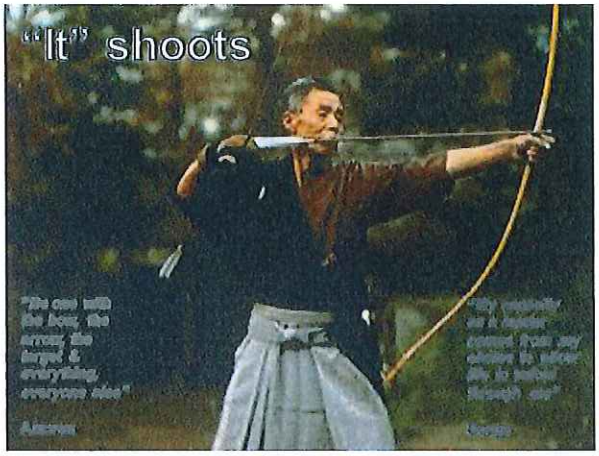

Humility
Simplicity
Frugality
Obedience
"The best leader is the one whose existence the group barely knows"
Lao Tzu

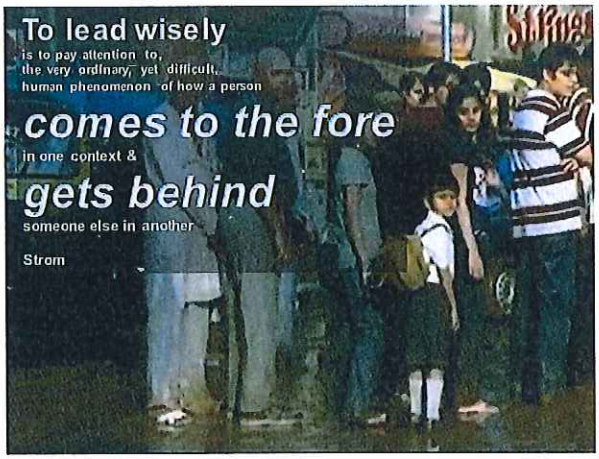

Inner calm
Interiority
Solitude
Work upon oneself
"We only suffer from ignoring what is not lacking: inner peace"
Castermane

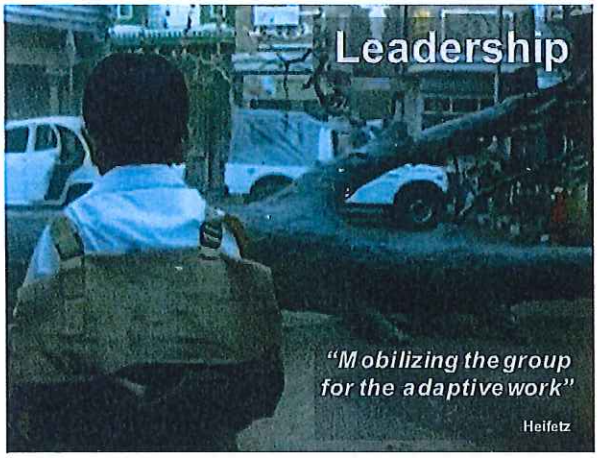

Wisdom(s)
Spiritualities
Metaphysics
(secular or religious)
possibly induces
Ethical order
completes
limits
Moral order
limits
Juridical & political order
limits
Economic, technical & scientific order
Ascending hierarchy for individuals
Descending hierarchy for groups


All is one
Everything is connected
"Wisdom is knowing that all is one"
Hawley

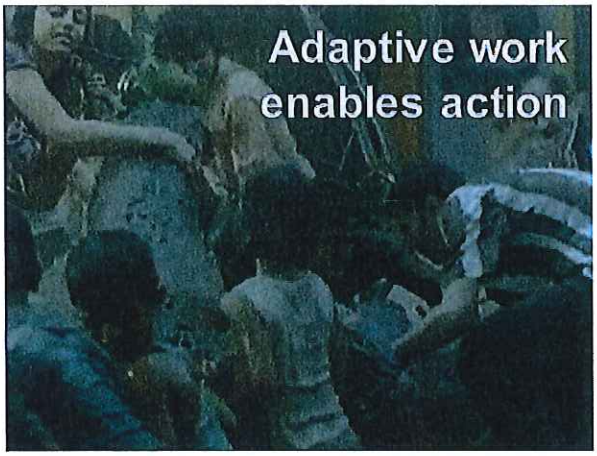

Many paths to the top
of the mountain...

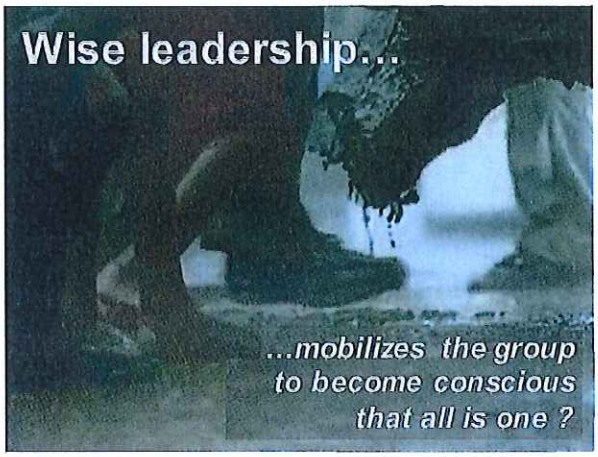

"It" shoots


To lead wisely
is to pay attention to,
the very ordinary, yet difficult,
human phenomenon of how a person
comes to the fore
in one context &
gets behind
someone else in another
Strom


Leadership
"Mobilizing the group
for the adaptive work"
Heifetz

Adaptive work
"To diminish the gap between the values people
stand for and the reality they face"
Heifetz


Adaptive work
enables action


Wise leadership...
...mobilizes the group
to become conscious
that all is one ?

From shareholder value to Shared value
Optimize the value
for the society at large
under the constraint of
an adequate profit
for shareholders
Maximize the value
(without limits)
for shareholders
under the constraint of
the respect of the law
Faber
VP Danone
Friedman
Chicago School

Strom
Taliora
Henry
Costermine
Molnier
Fleury
Tonlutti
Midal
Thompson

PHOTO NEWS

LAURENT HUBLET ET LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et Management

DE LA HIÉRARCHIE AU RÉSEAU ?

Contrôle, confiance et lâcher-prise

Les réseaux sociaux ont la côte: la valorisation actuelle de Facebook est estimée à près de 100 milliards; LinkedIn, Blue Kiwi et autres instruments de mise en réseau s'infiltrent dans les entreprises; intelligence collective, *co-working* sont à la mode... Or, quand on analyse l'émergence des réseaux sociaux sur Internet, on se rend compte à quel point la notion même de réseau induit une modification profonde de nos pratiques managériales. Directeur du laboratoire d'intelligence artificielle de l'ULB, Hugues Bersini explique comment des biologistes, tels Humberto Maturana et Francisco Varela, en sont venus à concevoir le vivant comme un système auto-poïétique, c'est-à-dire organisé comme un réseau de processus qui produit ses propres composants et qui engendre continuellement sa propre organisation.

Les systèmes sociaux humains peuvent-ils dès lors être qualifiés d'auto-poïétiques? L'affirmer est hasardeux, car les systèmes sociaux humains sont des méta-systèmes, qui n'existent pas seulement dans le domaine physique mais aussi dans un domaine social symbolique, et dont les composants – les êtres humains – ont beaucoup plus d'autonomie que les composants du corps de ces mêmes êtres. Pour ces raisons, Maturana et Varela ont exprimé des réserves à l'égard de l'application de leur théorie aux systèmes sociaux. Mais cela n'a pas empêché certains penseurs d'utiliser ces théories biologiques pour jeter un regard nouveau sur les pratiques managériales.

Or, comme le remarque Thierry Paquot, philosophe et spécialiste en urbanisme, lorsqu'on commence à penser un système social (une entreprise, une ville,...) comme un rhizome (un réseau d'innombrables relations sans limites claires ou définitives), on comprend vite que le management doit mettre moins l'accent sur la structure de l'organisation et plus sur le bon fonctionnement de son réseau de relations, internes et externes. Vouloir forcer les relations entre les composants en établissant une structure rigide (une hiérarchie) peut donc être une erreur: les systèmes vivants qui se maintiennent dans le temps n'ont pas une structure figée, mais changent de forme et s'adaptent, tout en restant fidèles à leur mission. Par ailleurs, la mise en œuvre de mécanismes de contrôle rigoureux et la description trop rigide des rôles peut restreindre la créativité des membres de l'organisation: le système social qu'est l'organisation régresse alors dans son niveau de complexité et va à l'encontre de sa propre évolution.

Comme dans un organisme vivant, la clé du succès réside dans le fait que chaque composant participe à la «formation» des autres composants du système.

Renoncer à la maîtrise?

Dans *Leadership & the New Science*, Meg Wheatley résume bien l'enjeu: «Nous avons créé des problèmes dans nos organisations en confondant le contrôle et l'ordre. (...) Si les organisations sont des machines, le contrôle a un sens. Mais si elles sont des réseaux de processus, chercher à imposer un contrôle au moyen d'une structure permanente est suicidaire. (...) Nous devrons cesser de décrire les tâches et plutôt faciliter les processus. Nous devrons devenir maîtres dans l'art de créer des relations, de favoriser la croissance et l'évolution des systèmes. Nous devrons développer notre capacité de communiquer et de favoriser le travail d'équipe.» Or, tout cela implique pour les managers de renoncer à la volonté de maîtrise qui est pourtant, pour ainsi dire, leur raison d'être. Comment faire? Dans *From Chaos to Confidence*, Susan Campbell indique la voie à suivre: «pour construire des relations de confiance, nous devons communiquer notre intention d'apprendre des autres, et non de les contrôler. La confiance est le ciment qui rend possible une réelle collaboration et un travail d'équipe». Ainsi, comme dans un organisme vivant, la clé du succès réside dans le fait que chaque composant participe à la «formation» des autres composants du système. Cela exige à la fois de la modestie et de la bonne volonté pour écouter, essayer de comprendre et faire confiance à des gens qui vivent une même expérience à des niveaux différents. Mais quand les relations sont créées et que des interactions continues s'établissent entre les acteurs, on voit apparaître des solutions créatives qu'aucune structure n'aurait jamais pu engendrer.

Si cela vous paraît trop beau pour être vrai, relisez l'article de Gary Hamel, *Débarrassons-nous de tous ces managers*, paru ce 26 janvier dans *Trends-Tendances*. Hamel y montre comment MorningStar, la plus grosse entreprise au monde de transformation de tomates (400 employés à temps plein; 700 millions de dollars de revenus par an) fonctionne sans aucune hiérarchie, grâce à un dense réseau de «lettres d'entente entre collègues» que chaque employé négocie tous les ans avec les collaborateurs les plus concernés par son travail. Alors, convaincu de «penser réseau», de passer du contrôle à la confiance? ⊙

Retrouvez les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur notre site **trends.be**

PHOTO NEWS

LAURENT HUBLET ET LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et Management

ENTREPRISES

Un leader est-il toujours le produit de son organisation ?

« Un pays a les dirigeants qu'il mérite.» Ce proverbe vaut-il également pour les entreprises? Voilà quelques-unes des questions auxquelles les travaux de Marc Van der Erve permettent d'apporter des réponses nuancées. Depuis de nombreuses années, ce physicien et sociologue étudie les phénomènes d'émergence, tant dans la nature que dans les organisations humaines. S'appuyant sur de nombreuses études, il montre de façon convaincante que des processus similaires sont à l'œuvre dans la formation de toute structure, que ce soit celle de cristaux, de vols d'oiseaux en groupe ou d'organisations humaines, pour ne prendre que ces trois exemples.

Selon lui, l'émergence de ces structures est toujours le résultat dynamique de déséquilibres extérieurs qui induisent une chaîne d'adaptations physiques ou comportementales, celles-ci se traduisant à leur tour dans des structures particulières. Pour le comprendre, reprenons nos trois exemples: les variations de la température provoquent la formation de structures particulières de cristaux dans les flocons de neige; les variations de la lumière du jour induisent la migration des oiseaux dont les vols groupés adoptent naturellement une structure en forme de V; les variations sur les marchés induisent des adaptations comportementales des agents qui se traduisent, le cas échéant, dans des structures organisationnelles particulières.

Retrouvez les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur notre site **trends.be**

Un cycle en quatre phases

Selon Marc Van der Erve, la logique qui «guide» ces adaptations est commune pour ces exemples: ce sont les adaptations requérant le moins d'énergie pour s'adapter aux déséquilibres extérieurs qui émergent comme dominantes à un moment donné. Selon lui, la séquence même des adaptations de comportements est commune à tous les phénomènes et suit un cycle de croissance qui se répète continuellement et au sein duquel il distingue quatre phases: une phase de croissance incertaine, suivie d'une croissance rapide qui se stabilise ensuite pour enfin décliner, jusqu'à ce que, après une nouvelle phase d'incertitude, la croissance explose à nouveau et ainsi de suite.

L'art de gérer est avant tout de bien percevoir dans quelle phase du cycle de croissance se trouve une organisation.

Cette façon de voir la réalité et l'émergence des structures organisationnelles n'est pas sans conséquences pratiques pour la gestion des organisations humaines. Tout d'abord, elle permet de retourner comme un gant l'idée selon laquelle les structures organisationnelles induisent des comportements spécifiques. Si cela n'est pas totalement faux bien sûr, la relation inverse semble bien plus prépondérante: nos comportements collectifs induisent des structures organisationnelles spécifiques.

Si l'on combine à cela l'idée d'un cycle prédictible de quatre phases, on comprendra que l'art de gérer est avant tout de bien percevoir dans quelle phase du cycle de croissance se trouve une organisation et de faciliter l'émergence de la structure organisationnelle qui facilitera, avec la moindre dépense d'énergie possible, la gestion coordonnées des comportements. Ainsi, la phase de croissance stable requerra une structure plus formelle que dans la phase de croissance rapide. Mais il faudra probablement remettre en cause radicalement cette structure dans la phase de déclin pour survivre et gérer l'amorce d'un nouveau cycle de croissance.

Notons encore que, dans la mesure où la succession des phases et la logique qui guide les adaptations et l'émergence des structures est commune à tous les phénomènes, la gestion humaine ne permet d'altérer la succession de ces phases (les oiseaux, et encore moins les flocons de neige, n'ont besoin de «leaders» pour s'adapter et «se structurer»). Une bonne gestion peut tout au plus allonger les périodes de croissance rapide et stable et raccourcir les phases de déclin ou d'incertitude. Mais cela est déjà beaucoup.

Marc Van der Erve observe par ailleurs que chaque manager a un profil qui est plus ou moins adapté aux différentes phases du cycle de croissance. Que ce soit parmi les grands leaders politiques, spirituels ou business, il distingue ainsi des *transformers* dont le profil est particulièrement adapté à une phase de croissance incertaine, où il faut inventer de nouveaux *business models* (tel Mikhaïl Gorbatchev), des *builders*, adéquats pour les phases de croissance rapide (Steve Jobs), des *growers* pour les phases de croissances stables (Jack Welsch) et enfin des *confronters*, où il faut secouer la structure dans les phases de croissances déclinantes (Rick Wagoner chez GM).

Malheureusement, des organisations (via leur CA) ou des sociétés (via les élections) poussent souvent des leaders à continuer à opérer dans des phases du cycle qui ne correspondent pas à leur profil. Cela étant dit, il y a fort à parier que, dans notre société et dans de nombreuses entreprises, les *confronters* et les *transformers* aient de plus en plus la cote. Cela correspond-il à votre profil?

PHOTO NEWS

LAURENT HUBLET ET LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et Management

LIBÉRER L'ENTREPRISE

Le manager est-il un animal nuisible ?

Isaac Getz ne mâche pas ses mots: «En ce qui concerne les collaborateurs d'une organisation, je préfère ne plus parler de management. Le *management* du personnel, de sa motivation, se résume fondamentalement à un maniement plus ou moins subtil de la carotte et du bâton. Cette méthode a fait ses preuves: elle génère des résultats... qui sont loin d'être impressionnants. Au contraire, les entreprises *libérées* de ce type de management génèrent, elles, année après année, des résultats exceptionnels.»

Getz n'est pourtant pas un soixante-huitard attardé, ni un chantre tardif des entreprises autogérées qui n'ont d'ailleurs jamais eu de succès. Professeur de psychologie à la *business school* parisienne très prisée, l'ESCP-Europe, il a parcouru le monde entier ces dernières années pour analyser la recette miracle de ces entreprises qu'ils appellent «libérées» et qui affichent des performances autant exceptionnelles que pérennes. Parmi ces sociétés, il y en a des grandes et très sophistiquées comme Gore (fabricant entre autres du célèbre «Goretex», qui emploie 9.000 personnes) ou de plus petites à l'image de Favi, la fonderie picarde de 500 personnes qui exporte jusqu'en Chine. Certaines sont même dans des secteurs *a priori* peu sophistiqués, c'est le cas de Sol, une firme de nettoyage de bureau finlandaise.

Retrouvez les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur notre site **trends.be**

Trois «règles de vie»

Dans leur livre, *Freedom, Inc.* , dont la traduction française paraîtra bientôt, Isaac Getz et son collègue Brian Carney résument à trois les simples «règles de vie» qui caractérisent les environnements de travail bâtis par les *leaders* de ces entreprises, et leurs conséquences directes:

1. Chacun est traité en tant qu'**intrinsèquement égal**, c'est-à-dire sans discrimination aucune, avec confiance, respect, équité (pas de privilèges spéciaux pour les «managers», pas d'*a priori* sur qui peut avoir des idées...): les collaborateurs ont «envie» de prendre des initiatives;

2. Chacun peut **se développer** (comme il pense devoir le faire pour réaliser ses initiatives, pas comme certains «managers» pensent qu'ils devraient se développer selon des schémas préétablis): les collaborateurs sont «capables» de mener à bien leurs initiatives;

3. Chacun peut **s'auto-diriger** (comme le résume Ricardo Semler, les «managers s'occupent de ce que le collaborateur contribue à l'entreprise et de rien d'autre — certainement pas de problème de l'école primaire tels l'heure d'arrivée, la manière de s'habiller, l'heure de départ ou où est la personne): les collaborateurs ont la «possibilité» de réaliser leurs initiatives.

Ces trois règles paraissent tellement simples et évidentes. Elles n'ont d'ailleurs rien de nouveau à bien y réfléchir. Si elles permettent aux entreprises qui les appliquent tranquillement des performances aussi remarquables depuis des décennies, pourquoi donc sont-elles encore si peu répandues? La réponse est tout aussi simple: c'est extrêmement exigeant et dur de créer un tel environnement. Bob Davis, président d'un des meilleurs vignobles californiens, le résume de façon colorée: «Une goutte d'urine suffit à gâcher toute la soupe. Il faut vider la casserole, la désinfecter et tout recommencer.» Bâtir un tel environnement demande donc une volonté et une discipline à toute épreuve. Discipline qui n'a pourtant rien à voir avec des procédures strictes et des structures rigides. Au contraire. Il s'agit plutôt d'une discipline de vie, ancrée dans une vision particulière de l'homme et du travail.

Devenir un «patron-philosophe»

Ce n'est donc pas un hasard si tous les *leaders*, femmes ou hommes, de ces entreprises «libérées» soient des «managers-philosophes». Pas dans le sens où ils auraient lu Platon, Kant ou Spinoza dans le détail mais dans le sens où ils ont tous réfléchi profondément sur la nature humaine, sur le sens de leur activité et de leur travail en commun et sur la façon de traduire en acte ces idées au quotidien. Comme le dit Joan Magretta, la «discipline» du management est probablement l'innovation la plus importante de ces deux derniers siècles, celle qui a facilité une myriade d'autres innovations fondamentales. Soutenue par une vision mécanique de ce qui motive les êtres, elle peut malgré tout se révéler contreproductive, voire carrément nuisible. Au contraire, ce qui fait la beauté paradoxale d'approches managériales orientées vers la «liberté», c'est qu'elles permettent d'atteindre, comme le montre Getz, une performance forte et pérenne alors même que la performance n'est pas ou n'est plus le premier objectif recherché par les «managers-philosophes» qui les promeuvent. Si vous en doutez, réfléchissez un instant à ce qui vous motive vraiment au travail. En doutez-vous encore? ⊙

La performance n'est pas ou n'est plus le premier objectif recherché par les «managers-philosophes».

Un leader doit-il toujours avoir une vision ?

Laurent Hublet
Membre de l'asbl Philosophie et Management, et
Laurent Ledoux
Gérant de l'asbl Philosophie et Management

« Nous avons besoin de *leaders* avec une vision», entend-on souvent en ces temps de crise. *Leader* et vision semblent être des termes inséparables. Est-ce pourtant bien le cas? Un *leader* doit-il nécessairement avoir une vision claire d'où mener le groupe qu'il dirige?

Ronald Heifetz, professeur de *leadership* à la Harvard Business School, ne le croit pas. Son approche du *leadership* s'écarte résolument de la vision «héroïque» d'un *leader* qui montrerait toujours la voie. Selon lui, le *leadership* consiste moins à dire où le groupe doit aller qu'à le mobiliser pour lui faire prendre conscience du besoin de changer, et à se mettre en route, quitte à ce que la destination ne soit encore claire pour personne. Dans cette optique, le rôle du *leader* n'est pas de montrer la voie, mais d'amener progressivement un groupe aux intérêts variés à transcender les intérêts particuliers pour adhérer à un programme d'action commun.

Instinct et émotion

L'approche originale d'Heifetz prend sa source dans une catégorisation des problèmes que nous devons résoudre. Il distingue en particulier les défis techniques des défis adaptatifs. Les problèmes que l'on peut résoudre grâce aux connaissances des experts ou des autorités supérieures sont des défis techniques. Ces problèmes sont parfois complexes mais les experts savent exactement comment les résoudre. On s'en remet ainsi aux médecins pour résoudre certains problèmes de santé, aux mécaniciens pour qu'ils réparent nos voitures, aux managers pour restructurer une entreprise ou résoudre des conflits entre des membres du personnel. On donne à ces personnes le pouvoir et on les autorise à trouver des solutions, qu'ils sont le plus souvent en mesure de fournir.

Le *leadership* consiste souvent à remettre en question les limites mêmes de son autorité.

Mais il est d'autres problèmes que les experts ou les managers ne peuvent résoudre parce que leurs solutions ne sont pas «techniques»: elles résident dans les personnes elles-mêmes. Heifetz appelle ces problèmes des «défis adaptatifs». Le docteur peut vous recommander un programme pour perdre du poids mais ne peut vous imposer de le suivre. Le mécanicien peut réparer votre voiture accidentée mais ne peut vous contraindre à rouler moins dangereusement. En effet, un raisonnement logique n'est pas suffisant pour induire de tels changements de comportement. Les défis adaptatifs sont plutôt une question d'instinct et d'émotion. Pour les résoudre, il faut changer ses valeurs, ses croyances, ses habitudes, ses façons de travailler... Or, la plupart des personnes concernées par de tels problèmes préféreraient que la personne en position d'autorité (l'expert, le médecin ou le manager) les protège du changement qui désoriente et fasse le travail à leur place. C'est donc là que réside le vrai travail du *leader*: mobiliser les gens à opérer un changement de comportement, les empêcher de poursuivre les tactiques d'évitement du changement.

Effet de résistance

La distinction que fait Heifetz entre défis techniques et adaptatifs amène une autre distinction importante: celle de l'autorité et du *leadership*, deux termes à ne pas confondre. Ainsi, on déplore régulièrement le manque de *leadership* des gens haut placés. Pourtant, les occasions d'exercer un *leadership* ne dépendent pas du poste occupé. Au contraire, plus on a d'autorité, plus le risque est grand d'exercer son *leadership*; celui-ci est dangereux parce que l'on est rarement autorisé à l'exercer. L'autorité, au contraire, est acceptée et souvent souhaitée. Que vous soyez Premier ministre, patron d'une grande entreprise ou enseignant, les personnes qui vous entourent attendent de vous que vous adoptiez un ensemble de comportements. Aussi longtemps que vous le faites, vous serez loué et soutenu.

L'ironie veut toutefois que l'on appelle souvent *leaders* des personnes qui demeurent dans les limites de leur domaine d'autorité. Pourtant, le *leadership* consiste souvent à remettre en question les limites mêmes de son autorité. Et lorsqu'on le fait, on est souvent confronté à de la résistance. Cela n'a rien d'étonnant. Un philosophe comme Nietzsche ne dit d'ailleurs pas autre chose dans *Ainsi parlait Zarathoustra* lorsqu'il appelle à de nouveaux *leaders* d'opinion. Si l'on remet en question les «vieilles tables» d'un groupe (les valeurs, les croyances ou les habitudes), on peut paraître très dangereux pour celui-ci. Le *leader*, d'opinion ou d'action, doit avant tout oser et enfreindre les limites du «contrat de services» qui lui confère son autorité.

Les quelques traits de l'approche du *leadership* selon Heifetz que nous avons esquissés ici permettent de comprendre pourquoi il s'agit d'une approche qui «colle» à notre temps. En effet, le pouvoir et l'influence sont de plus en plus largement distribués au sein des entreprises. Dans le cadre de processus de décision fortement participatifs, le *leadership* adaptatif constitue une approche beaucoup plus adaptée aux défis actuels que les approches traditionnelles et «héroïques». Une caractéristique du *leadership* adaptatif particulièrement intéressante est qu'il n'est pas réservé aux seuls dirigeants: l'autorité n'est pas un prérequis pour mobiliser l'organisation à faire évoluer ses valeurs.

Cela tombe bien, car, par les temps qui courent, nous ne serons pas de trop à tenter de faire évoluer nos valeurs, ou de les retrouver. ■

www.trends.be

Retrouvez toutes les chroniques de Laurent Ledoux et Laurent Hublet sur www.trends.be/fr

« La crise rend urgente l'adoption d'un management libérateur »

Quand la crise survient, le réflexe classique du management consiste à resserrer les boulons et à choisir la manière 'forte': contrôle accru, gel des investissements, frein aux initiatives, etc. Le département Public Banking de BNP Paribas Fortis explore une voie alternative, celle d'un management « libérateur » inspiré entre autres des travaux du professeur Isaac Getz et de Ricardo Semler. Avec des résultats très positifs.

Quand il est appelé pour reprendre la direction du département Public Banking de Fortis voici quatre ans, Laurent Ledoux arrive dans ce que certains qualifiaient de « cour des miracles »: une équipe recevant relativement peu d'attention de la part du top management, et dont les résultats n'étaient pas aussi satisfaisants qu'espéré. « *Aujourd'hui notre équipe a beaucoup gagné en importance et visibilité, tant en interne qu'en externe et nous contribuons à une nouvelle dynamique dans le secteur des organisations publiques et 'not-for-profit' – hôpitaux, universités,...* », précise-t-il.

Le projet d'adopter un autre style de management ne s'est pas formé dès le premier jour. « *Nous sentions qu'il fallait un style différent, mais nous ne voulions pas le proclamer comme tel. Au début, nous n'en aurions même pas été capables. Cette forme de management s'est développée peu à peu, de manière organique, promue implicitement non par une seule personne mais par l'ensemble de l'équipe. C'est révélateur d'une autre façon de gérer le changement, non plus uniquement sur base de plans d'actions bien définis qu'il faut appliquer à tout prix, mais aussi autour de quelques grands principes qui ont été progressivement et discrètement adoptés par toute l'équipe. Une telle démarche ne peut donc s'envisager que dans la durée: il a fallu plus de deux ans pour qu'elle porte réellement ses fruits.* »

TROIS PRINCIPES

Se justifie-t-elle plus particulièrement dans le contexte de crise que nous vivons? « *Tous les moments sont propices pour stimuler ce style de management, mais la crise l'est assurément*, juge Laurent Ledoux. *La crise risque pourtant d'exacerber les dérives du système actuel, ce qui amènera probablement un grand nombre à réclamer des leaders 'héroïques', avec une vision claire de là où il faut aller et les capacités nécessaires pour nous entraîner dans cette direction. Or cette vision du leader héroïque est à l'opposé du manager 'libérateur' selon Getz dont nous nous inspirons. Elle est d'ailleurs proche de celle du leader 'adaptatif' selon le professeur Heifetz de Harvard, pour qui le leader est avant tout celui qui aide le groupe à reconnaître le problème auquel il doit faire face, à se mobiliser pour formuler sa propre vision pour le résoudre et à s'adapter en conséquence. La crise actuelle – qui n'est pas une crise à court terme, mais une crise structurelle, profonde et qui affecte les fondements du système –, rend urgent d'adopter d'autres approches que celles traditionnellement utilisées.* »

Plus spécifiquement, le style de management appliqué au sein du département Public Banking de BNP Paribas Fortis repose sur les trois principes énoncés par Getz dans son livre *Freedom Inc.* (dont la traduction en Français porte le titre *L'entreprise libérée*). Ceux-ci mettent le développement personnel de chacun comme priorité du management, bien avant le profit, et visent à construire un environnement dans lequel: tous sont traités de façon *intrinsèquement égale*, tous peuvent *grandir* et tous peuvent *s'auto-diriger*.

QUESTIONNER ET AIDER À GRANDIR

Un environnement où tous sont traités de façon *intrinsèquement égale*, cela implique, par exemple, que tout peut être « questionné », et par n'importe qui; que chacun est mis au courant de tout pour stimuler la réflexion critique à tous les niveaux; que chacun peut contribuer au développement de la stratégie et proposer des améliorations et que chacun reconnaisse ses erreurs, etc. En pratique, cela se traduit entre autres par le fait que les non-commerciaux puissent aussi participer, s'ils le désirent, aux réunions commerciales ou que chaque membre de l'équipe puisse participer, par rotation, aux réunions de l'équipe de management. Le management tente également, année après année, de réduire les écarts historiques de salaires qui semblent injustifiés; les bureaux individuels sont abandonnés et ce y compris pour le management;...

Par ailleurs, le développement personnel de chaque membre de l'équipe est la priorité des priorités. « *Dans cet esprit, nous soutenons toute demande de formation qui permette à un collaborateur de grandir, même si elle ne répond pas directement à un besoin identifié par l'organisation*, illustre ainsi Laurent Ledoux. *De même, les parrainages verticaux et horizontaux qui se mettent graduellement en place, les entretiens réguliers d'évaluation, l'attribution de nouvelles responsabilités qui sembleraient précoces dans d'autres environnements, la tolérance, voire la célébration, des erreurs comme source de progrès, ont pour premier objectif le développement de chacun ; les résultats financiers du département y sont totalement subordonnés.* »

Enfin, instaurer un environnement dans lequel

tous peuvent s'auto-diriger passe entre autres par la gestion la plus libre possible du temps et l'abandon de règles formelles « infantilisantes », le refus du management de solutionner les problèmes que peuvent résoudre directement les collaborateurs, l'abandon de la volonté de contrôler tout top-down, le relâchement progressif des follow-up formels et hiérarchiques de KPIs, ou encore l'invitation pour chacun à participer à un projet transversal ou sociétal et à réfléchir constamment au rôle sociétal du département.

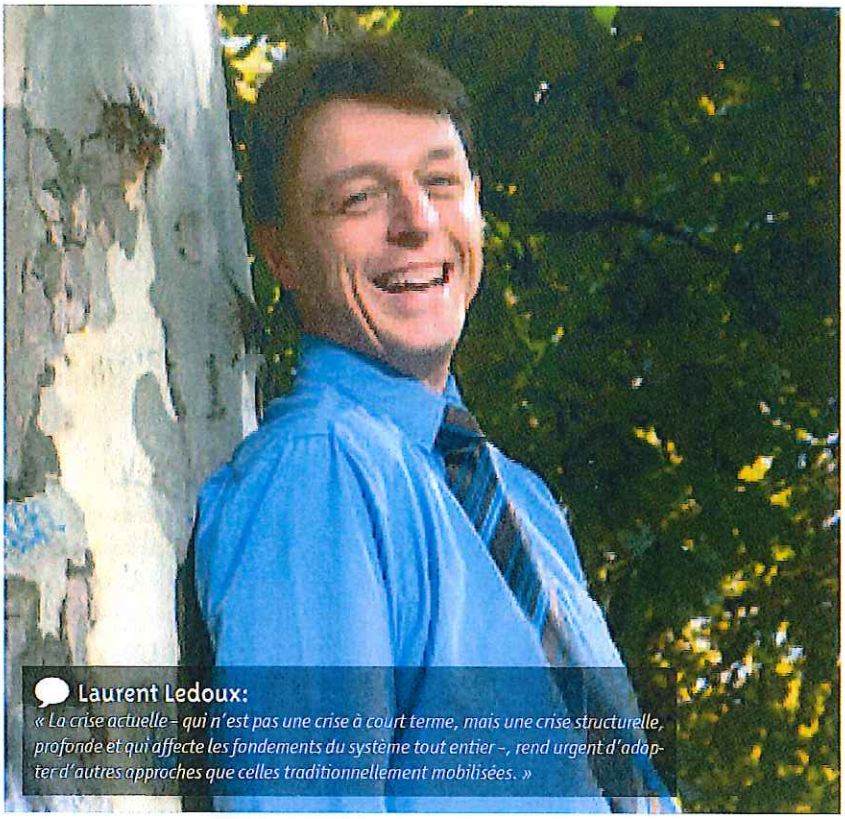
ÊTRE COHÉRENT

Bien entendu, le département Public Banking reste soumis aux contraintes et réglementations propres au secteur bancaire et aux règles et procédures de BNP Paribas Fortis. Tout n'est donc pas possible. « *C'est en cela que la façon de mettre en œuvre ces principes nous est propre et ne peut se faire qu'organiquement, grâce à la contribution de chacun dans son expression pratique. L'essentiel est de veiller à la cohérence, à ce que tous les actes posés contribuent à faire vivre, pour chacun, ces principes au quotidien,* pointe Laurent Ledoux. *C'est plus difficile qu'il n'y paraît car, comme l'observe Getz de façon colorée, 'Une goutte d'urine dans la marmite et toute la soupe est foutue'. Bien sûr, nous ne pouvons pas toujours aller aussi loin que nous le voudrions, mais cela est acceptable'a aucune influence dès lors que ces limites, imposées de façon externe à l'équipe, sont claires, connues et comprises par chacun de ses membres. Le terme 'libérateur' utilisé par Getz peut paraître grandiloquent et faire sourire certains, il ne veut cependant pas dire que chacun peut faire tout et n'importe quoi.* »

Après quatre ans, les résultats sont évidents. Ce style participatif a dynamisé l'équipe et représente clairement un atout dans ce contexte de crise où la morosité a tendance à régner. Aujourd'hui, le département Public Banking est considéré comme une équipe des plus dynamiques au sein de la banque. Il jouit d'une attention et d'une reconnaissance accrue par le top management et attire les talents. « *Sans que nous devions faire de grands discours sur nos principes de management, le taux de satisfaction particulièrement élevé de nos collaborateurs dans les sondages s'explique simplement par le fait qu'ils se sentent traités comme des adultes, qu'ils sont libres de prendre des initiatives et qu'ils estiment que leur boulot a du sens. Dans un tel environnement de travail, les gens s'amusent et se donnent. Ils n'ont pas besoin qu'on les motive : ils se motivent tout seuls. Cela n'a rien de surprenant : il est illusoire de vouloir 'motiver' quelqu'un ; par contre, on peut créer un environnement dans lequel il se motive.* », commente Laurent Ledoux. Et, pour ne rien gâcher, les résultats financiers ne sont pas en reste. Ce qui, à nouveau, n'est pas surprenant : toutes les entreprises « libérées » que Getz a analysées ont des performances remarquables et ce de manière soutenue, sur de très longue période.

Mais si les impacts d'un tel management sont positifs sur le plan financier, ce n'est toutefois pas cet objectif qui doit guider cette approche, prévient Laurent Ledoux. « *C'est tout le paradoxe de l'affaire, mais il s'explique assez simplement: les employés 'libérés' sont aussi ceux qui sont les plus productifs, les plus créatifs, les plus responsables. Mais ce n'est qu'en encourageant, réellement et de manière honnête, le développement de vos employés, et non pas simplement parce que cela pourrait générer plus de profits, que vous pourrez, peut-être, générer une rentabilité bien supérieure à celle que vous obtiendriez au travers d'approches de gestion traditionnelle.* »

CHRISTOPHE LO GIUDICE



Laurent Ledoux:
« La crise actuelle – qui n'est pas une crise à court terme, mais une crise structurelle, profonde et qui affecte les fondements du système tout entier –, rend urgent d'adopter d'autres approches que celles traditionnellement mobilisées. »

! L'essentiel

1. *Quand la crise survient, le management a naturellement tendance à resserrer les boulons, alors qu'une approche « libératrice » serait pourtant plus appropriée.*
2. *Depuis quatre ans, l'équipe Public Banking de BNP Paribas Fortis s'essaie à l'expérience, autour de trois principes: traitement de chacun de façon intrinsèquement égale, priorité au développement personnel et auto-direction.*
3. *Les résultats financiers suivent mais, paradoxalement, ils ne peuvent être qu'une des conséquences possibles, et non le moteur ou l'objectif premier du projet.*