Chapitre 4 – Durabilité et le leadership participatif

Le leadership participatif?

La durabilité participative ne serait pas participative sans leadership participatif. Mais que signifie «leadership participatif»? Jusqu'où cela va-t-il? Est-ce vraiment du «leadership» si tout le monde le fait?

Le terme "participatif" suggère que de nombreuses personnes sont impliquées et qu'il y a quelque chose – un effort ou un groupe ou un monde vivant – qui sont toutes impliquées *dedans*. Cela suggère également que ces personnes ne sont pas seules ou dominent. Cela implique un "champ participatif" plus large au sein duquel tous les agents participent de diverses manières avec d'autres. Alors où est le *leadership*?

Le terme "*leadership* participatif" suggère que toutes ces personnes et ces agents sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans la formation de ce qui se passe, dans la direction et l'impulsion de l'activité. Un tel groupe ou effort est souvent appelé «leaderful», c'est-à-dire plein de leaders et d'énergie de leadership.

La question évidente soulevée par cette image est "N'est-ce pas une recette pour le chaos, avec tout le monde menant dans des directions différentes, se gênant mutuellement – une foule faisant un gâchis? N'avons-nous pas besoin que les gens avancent dans la même direction pour faire avancer les choses, et quelqu'un ou quelque chose pour les faire bouger comme ça?"

La réponse à cette question est "Oui et non." Vraiment, plus les gens partagent une direction, plus leur impact collectif sera probable. Mais nous pouvons demander: cette direction commune doit-elle provenir d'en haut, ou peut-elle émerger d'interactions productives entre les participants au sein de la communauté ou du système lui-même?

Lorsqu'une situation survient qui a un impact sur le bien commun ou "le bien-être général", les preuves suggèrent que les initiatives et les collaborations pour remédier à cette situation émergent souvent spontanément de la population, sauf s'il existe des obstacles importants à cette émergence et à cette connectivité. Dans ces cas, même un leadership descendant – s'il est sage – passe à la participation au service, à la catalyse des conversations et au soutien de la capacité d'auto-organisation de la communauté ou du système plutôt qu'à la direction du spectacle. Plus à ce sujet plus tard.

Un aspect moins évident et reconnu du leadership participatif implique la présence de sources de leadership non personnelles, les influences de la directive et les moteurs qui remplissent les fonctions que nous associons normalement aux personnes en tant que dirigeants. Ces sources de leadership démontrables vont des accords et des structures institutionnelles aux conditions environnementales et aux exigences situationnelles, aux hypothèses, histoires et pratiques culturelles. Certaines personnes comptent également des sources spirituelles, psychologiques et psychiques d'orientation, de motivation et d'inspiration, telles que leur muse, Dieu, la nature, leur éducation ou le *Yi Jing*.

Dans la mesure où un leadership participatif pour la durabilité participative est présent, nous trouvons des sources d'orientation, d'initiative et d'énergie humaines et non humaines apparaissant de manière structurée et auto-organisée qui soutiennent les systèmes de vie humains et naturels au sein desquels ils opèrent.

La logique du leadership participatif pour la durabilité participative

La durabilité est un projet monumental. Il semble nécessiter une expertise approfondie et des compétences en gestion pour y parvenir. Il semble mendier une méritocratie descendante, éduquée et puissante de dirigeants d'élite hautement qualifiés pour y arriver contre toute attente.

Mais c'est une illusion – une illusion alimentée par nos efforts de superposer nos cartes linéaires sur la complexité dynamique du monde. Cette illusion sape non seulement nos efforts de durabilité, mais a en fait été l'un des moteurs de la profonde non-durabilité que nous trouvons dans notre civilisation actuelle. Plutôt que de nous associer de manière réactive à l'alliance humaine et naturelle qui nous entoure, nous avons cherché à la contrôler et à la remodeler à nos propres fins, en allant à des longueurs extrêmes pour nous empêcher d'être limités par ses limites, ses besoins et ses exigences. Nous savons ce que nous voulons, nous trouvons comment l'obtenir, et nous y allons – de plus en plus responsabilisés par la science linéaire, la technologie et l'économie mondiale.

Bien que ce récit trop simplifié s'applique le plus directement aux élites de la société, il s'applique également à ceux d'entre nous dans les mondes "développé" et "en développement" qui cherchent à utiliser la science, la technologie et l'économie linéaires pour améliorer notre sort et aux systèmes qui nous aident à faire ça. Partout où nous entendons qu'il est "non économique" de faire les choses de manière durable, nous savons que cette illusion de domination et d'expertise contrôle les esprits, les cœurs et les comportements des personnes impliquées. Notre récit de domination légitime sur la nature – y compris la nature humaine – dépend de notre hypothèse selon laquelle nous pouvons directement provoquer ce que nous voulons et que nous pouvons "réparer" directement les conséquences de cet effort.

Mais la complexité dynamique et non linéaire du monde et de ses systèmes de vie – à la fois humain et naturel – ne se conforme pas toujours de manière aussi obéissante à nos machinations linéaires, particulièrement celles à long terme. Une relation durable avec les systèmes vivants nécessite que nos initiatives et nos réponses aient une complexité dynamique et une réactivité comparables à celles des systèmes avec lesquels nous travaillons. Nous devons nous considérer comme des partenaires avec la vie qui nous entoure et avec le vaste potentiel de la richesse non linéaire de la vie.

En particulier, nous devons engager les dons et les énergies du plus grand nombre de personnes et de conducteurs possible – y compris une grande variété de domaines spécialisés, de secteurs, de parties prenantes, de pays, de réseaux et de gens ordinaires – dans la poursuite d'initiatives de durabilité dans leur propre locaux et zones d'influence tout en communiquant et en collaborant les uns avec les autres au-delà des frontières. Plus de tels engagements peuvent être auto-organisés, plus nous exploiterons les ressources volontaires des personnes et des communautés motivées et plus les yeux, les oreilles et les esprits seront appliqués à la tâche monumentale de compréhension et de suivi des conditions changeantes à chaque niveau des systèmes auxquels nous répondons.

Cette approche participative est si importante pour la durabilité en partie à cause de l'omniprésence des défis de durabilité. Ils sont partout, partageant certaines qualités en commun mais se manifestant de diverses manières uniques nécessitant des réponses locales uniques partout, façonnées de manière appropriée par des contextes, des compréhensions, des ressources et des contraintes locales uniques. Il n'y a aucun moyen de gérer ce tissu de simultanéité complexe de haut en bas. Tout cela dépasse largement la capacité de planification et de gestion centralisées (une leçon douloureusement apprise par l'Union soviétique). Peut-être plus important encore, une large participation bien conçue tend à imiter la nature auto-organisée des systèmes naturels, la façon dont la nature se soutient. Notre alignement avec – en effet, notre incarnation de – cette dynamique de la nature au sein de nos propres systèmes et activités sociaux peut être la clé la plus fondamentale de leur durabilité.

Comme indiqué précédemment, plus les personnes et les organisations peuvent être dynamisées pour faire le travail impliqué dans le développement de la durabilité, moins les ressources financières et de gestion seront nécessaires auprès des entités centralisées (en particulier les gouvernements). De plus – et c'est un vrai bonus – un plus grand engagement engendre un meilleur buy-in (adhésion) de ceux qui ont participé. Plus les gens et les groupes sont bel et bien impliqués dans la co-création de politiques, de programmes, de plans et de possibilités de durabilité, plus leurs préoccupations et leurs aspirations seront bien prises en compte dans le processus et donc plus ils apporteront de volonté et d'énergie à leur part de l'entreprise de durabilité et la moindre résistance qu'ils offriront, car ils auront le sentiment commun que cela sert leur intérêt personnel (maintenant éclairé).

Niveaux de leadership participatif

L'Association internationale pour la participation du public et d'autres spécialistes dans le domaine de l'engagement du public envisagent une échelle de participation qui a des implications majeures

pour le leadership[52]. Au fond se trouvent des efforts pour informer et éduquer les gens sur les problèmes et les possibilités. Au-dessus de cela, nous trouvons les efforts des décisionnaires officiels pour solliciter les commentaires du public et des parties prenantes sur leurs idées et préférences – peut-être même en engageant les gens dans des efforts pour s'assurer que leurs idées, leurs besoins et leurs rêves sont pris au sérieux dans les décisions ultérieures.

Un changement de phase se produit lorsque la collaboration et le partenariat réels commencent: les gens travaillent directement avec les dirigeants pour élaborer des politiques, des programmes et des activités qui les affectent ou les impliquent, y compris l'élaboration des problèmes et l'établissement de directives. À l'extrémité supérieure de ce niveau de participation, nous constatons que le pouvoir est délégué à certains groupes pour agir dans des domaines anciennement détenus par des fonctionnaires et peut-être encore supervisés par ces fonctionnaires.

Le passage final à un leadership participatif pleinement autonome implique d'accorder ou de permettre aux gens la pleine voix et le pouvoir de décision et de mise en œuvre final dans des domaines particuliers et / ou de renforcer leur capacité à faire tout ce qui précède pour eux-mêmes selon les besoins dans n'importe quel domaine. Dans une certaine mesure, cette dernière étape peut impliquer simplement de se mettre à l'écart des impulsions naturelles d'auto-organisation des gens (ce qui se produit le plus évidemment et naturellement lorsque les institutions sociales établies s'effondrent, comme dans les catastrophes naturelles[53]). Mais souvent, cela peut être fait stratégiquement – et avant la catastrophe – en posant des questions, en créant des forums et des installations de réseautage, en convoquant des conversations, en fournissant des canaux pour les passions et les ressources des gens pour des projets communautaires, et en créant autrement des contextes dans lesquels plus d'auto-organisation générative peut émerger naturellement.

Ce spectre de participation suggère une séquence d'autonomisation progressive, qui est souvent nécessaire, en particulier lors du passage du pouvoir centralisé à une participation plus large. Cependant, il peut également être utilisé de manière situationnelle, l'autorité établie engageant le niveau de participation qu'elle juge approprié pour une circonstance donnée. Il peut également être considéré comme un programme de demandes pour une plus grande participation des groupes qui souhaitent un plus grand rôle dans la décision et la mise en œuvre des programmes qui les ont touchés. Ou il peut être considéré comme des principes de leadership à utiliser, selon les besoins, par tous les dirigeants d'un groupe ou d'une communauté "leaderful" dans des engagements avec leurs pairs.

Idéalement au fil du temps, nos institutions et cultures sociales intégreront ces différentes formes de leadership participatif dans le fonctionnement courant de la société. Nous en voyons des exemples actuellement dans les exigences relatives aux déclarations d'impact environnemental, aux audiences publiques, aux procès avec jury; dans l'existence de lettres à l'éditeur, aux économies de marché, aux entreprises appartenant à des travailleurs et aux espaces publics de conversation; et dans l'attente démocratique de la liberté de la presse, de la liberté d'expression et de la libre association.

Nous pouvons utiliser toutes les dynamiques de leadership ci-dessus pour progresser vers la durabilité participative et la maintenir.

À quoi ressemble le leadership participatif?

Dans cette section, vous êtes invités à imaginer que nous vivons à une époque où le leadership participatif est de plus en plus présent dans les efforts généralisés pour soutenir la durabilité. Que pourrions-nous rapporter de cette époque aux personnes vivant vingt ans plus tôt, comme maintenant? Voici une possibilité...

Comme ce fut le cas pour vous, notre conception du leadership tend à se concentrer sur les fonctions de prise de décision, de gestion, de mise en œuvre et de coordination des activités. Nous nous souvenons de la façon dont ces fonctions ont presque toujours été gérées à votre époque par des gestionnaires individuels et des hiérarchies de gestion.

Dans nos groupes et activités de direction actuels, ces rôles de leadership ont tendance à être distribués plus largement et horizontalement et / ou à être accessibles à tous ceux qui se portent volontaires pour eux, souvent en fonction de leur compétence ou passion individuelle. Dans notre transition, nous avons étudié de nombreuses réponses locales aux catastrophes et certains mouvements populaires comme le mouvement Occupy 2011-2012[54] et la Grande Marche pour la paix de 1986[55] qui s'est auto-organisé à travers une telle dynamique. Nous avons souvent amélioré ou catalysé cette tendance naturelle en utilisant des méthodes telles que "l'inconférence" de l'espace ouvert"[56] où les gens qui partagent une préoccupation sont aidés à se rassembler avec des autres partageant les mêmes idées. De tels efforts d'auto-organisation étaient autrefois étiquetés par erreur "sans chef" parce que "personne n'est en charge" de toute l'opération. Nous les appelons presque toujours «leaderful» car, en fait, ils réussissent dans la mesure où de nombreuses personnes assument la responsabilité de toutes sortes dans tous les aspects de l'organisation ou de l'activité.

Lorsque ces systèmes deviennent dysfonctionnels, nous avons remarqué que c'est souvent parce que les modèles de comportement des temps et des cultures plus hiérarchiques – domination, passivité, arrogance, victimisation, licence irresponsable, etc. – commencent à submerger la dynamique de responsabilité collaborative qui permet le leadership partagé. Notre biais participatif envers l'inclusion rend difficile pour nous, les dirigeants participatifs, d'exclure les sources de perturbation. Mais nous avons également noté que l'existence d'une perturbation indue peut, elle-même, éloigner des participants plus consciencieux. Nous essayons donc de naviguer consciemment ce bord fin. Lorsque nous pensons que nous avons dû exclure quelqu'un ou une certaine énergie, nous réfléchissons à ce qui pourrait être fait pour augmenter notre capacité à inclure cette forme de perturbation plutôt que d'utiliser notre cohérence collective renouvelée pour nourrir notre propre justice.

Dans nos organisations et activités leaderful, nous trouvons également de nombreuses formes de leadership situationnel – se hissant à des postes de direction (souvent ad hoc) dans des situations

qui correspondent à leurs dons de leadership particuliers. La coordination dans de telles circonstances se produit souvent de manière informelle, à travers des conversations entre les acteurs concernés, parfois stimulée par des problèmes qui font surface lorsque deux activités de première ligne ou plus se croisent. Nous constatons qu'un système participatif peut souvent guérir et si nécessaire se transformer de cette manière, car la connaissance de l'activité est la plus concentrée au sein de l'activité elle-même et a juste besoin d'une conversation productive pour retravailler les problèmes.

Souvent, les orientations générales d'un système leaderful proviennent des accords de consensus ou de supermajorité et des accords collectifs découlant du dialogue et de la délibération qui cherchent à prendre honnêtement en compte les besoins, les perspectives et les préoccupations de tous les membres et parties du système. Le succès dans ce domaine génère un niveau d'orientation et de «possession» partagées qui permet ensuite à des agents relativement indépendants d'agir de manière à s'harmoniser sans avoir à être consciemment planifiés et tissés ensemble. De même, nous recueillons souvent des idées, des informations et des ressources en utilisant le crowdsourcing, et évaluons les possibilités et les innovations en utilisant la "sagesse des foules"[57] des approches comme les marchés de prévision, qui génèrent toutes deux des informations utiles grâce à la participation en masse.

Nous constatons que de nombreuses fonctions de leadership au-delà de la prise de décision, de la gestion et de la mise en œuvre peuvent également être exercées par de nombreuses personnes ou remplies ou facilitées par les institutions sociales et les contextes environnementaux, nous avons donc appris à être capables de concevoir de telles institutions et contextes.

Dans de nombreux groupes et communautés, les participants co-créent collectivement les visions et les objectifs qui guident leur activité collective, se fondant dans les besoins ou aspirations profonds qui les ont réunis en premier lieu ou dans les circonstances communes dans lesquelles ils se trouvent. Parfois, nous formalisons de telles déclarations inspirantes, en les intégrant dans notre culture de groupe comme des lignes directrices qui motivent les futurs membres qui ne faisaient pas partie des fondateurs originaux de la vision. Ces rêves et ces normes fonctionnent jusqu'à ce qu'ils ne le fassent pas, à quel point les individus ou les groupes dissidents les défient et deviennent des leaders dans leur transformation. Nous croyons que les visionnaires individuels, les activités de co-création de vision communautaire, les énoncés de vision et la dissidence visionnaire remplissent tous des fonctions de leadership qui guident les gens en tant que communauté ou activité évolue.

Bien sûr, un bon leadership implique également d'aider le système dirigé et ses membres à apprendre, innover et évoluer. Cette facette du leadership englobe l'éducation, la réflexion, la formation, le coaching et la révision des succès et des échecs. Cela implique d'assurer la responsabilité et l'amélioration de la qualité. Il s'agit de susciter la créativité pour répondre à de nouveaux défis et opportunités. Tout cela peut, bien entendu, être initié et géré par des dirigeants individuels ou des structures de gestion descendantes. Mais ils peuvent et sont également entrepris collectivement, provoqués situationnellement par de nombreuses personnes, ou réalisés grâce à des accords culturels et à des pratiques régulières. Parmi les approches les plus répandues de l'apprentissage participatif dans notre culture, vous trouverez des modules et des activités d'enseignement co-créés, des réseaux d'éducation mutuelle et des communautés de pratique

d'apprentissage où les praticiens dans un domaine réfléchissent ensemble à leur expérience et se soutiennent mutuellement dans l'expansion de leur connaissances et compétences collectives et dans la construction de leur communauté de praticiens.

Nous trouvons même utile de remarquer comment les situations elles-mêmes nous conduisent souvent à apprendre en présentant des défis auxquels nous ne pouvons faire face qu'en améliorant notre observation, en augmentant notre compréhension et en modifiant nos comportements. C'est aussi du leadership. Nous pourrions dire que les aspects non durables de notre monde et de notre civilisation continuent de nous conduire à de meilleures façons de vivre en nous enseignant à la fois la nécessité et les moyens de durabilité.

Ce qui nous amène maintenant aux fonctions de leadership de la prévoyance, de la préparation, de l'administration et du soutien – en veillant à l'efficacité et au bien-être continus de notre groupe, de notre communauté, de nos activités et de notre monde. Encore une fois, cela peut être fait de manière descendante par des dirigeants individuels et des institutions centralisées. Mais cela peut aussi se faire collectivement, de bas en haut. Nous savons depuis longtemps que la science elle-même est une activité collective, utilisant les expériences, les capteurs et les ressources de modélisation et d'analyse de dizaines ou de milliers de personnes pour arriver aux conclusions des preuves. Nous utilisons de plus en plus la science citoyenne – qui regroupe la collecte et le traitement de données scientifiques – à étendre encore plus cette participation scientifique naturelle[58]. Les sites de réseautage peer-to-peer (p2p) spécialisés permettent de plus en plus aux gens de se soutenir mutuellement et de partager les ressources de manière très participative[59] qui améliorent directement la durabilité en réduisant la consommation tout en augmentant le capital social qui, en répondant à des besoins communautaires et spirituels profonds, réduit encore les impulsions consuméristes[60]. Nous apprécions particulièrement le leadership qui met en place et promeut l'utilisation de ces réseaux, ainsi que la modélisation d'une participation exemplaire à ceux-ci. Plus nous utilisons de tels systèmes, plus ils deviennent une culture qui elle-même exerce un leadership puissant sur notre comportement collectif.

Le leadership dans la production et l'innovation réelles est également de plus en plus participatif. La culture "open source" (système en accès libre) s'est développée et fusionnée avec le soi-disant mouvement des fabricants, avec des personnes partageant des conceptions et des produits de fabrication à la maison et dans des installations de production communautaire ("hackerspaces" comprenant des imprimantes 3D et des équipements pour la fabrication de céramique, de bois et de métal) qu'ils utilisent ensuite, en échange, pour donner ou vendre localement[61]. De l'autre côté de la médaille, les citoyens ordinaires s'engagent dans la cartographie et la connexion des besoins et des ressources existantes dans leurs communautés – humaines, sociales et naturelles[62]. Nous avons un sens très palpable de co-créer notre économie locale partagée et leaderful.

Le changement de leadership le plus important de votre époque au nôtre est peut-être le sentiment que le leadership n'implique pas de dire aux gens quoi faire ou de les amener à le faire, mais de fixer les conditions dans lesquelles les gens peuvent faire ce dont ils ont besoin ou veulent faire par eux-mêmes, ou ensemble, et de manière saine. Les principaux outils pour accomplir ceci sont des formes de conversation avancées dans lesquelles les gens peuvent clarifier leurs besoins

et leurs rêves individuels et collectifs et former des collaborations pour les réaliser. Nous croyons fermement à l'inclusion de diverses personnes, perspectives, intérêts et informations dans ces forums et poursuivons cela de plusieurs manières. Le plus souvent, nous invitons simplement la fréquentation ouverte, générale ou d'une population cible spécifique. Parfois, nous prenons l'effort supplémentaire pour assurer un certain niveau de diversité en utilisant la sélection aléatoire, l'échantillonnage scientifique et / ou l'analyse et le recrutement des parties prenantes. Nous prenons au sérieux les conseils pour «mettre tout le système dans la pièce» – en particulier lors de la vision, de la conception, de la création de politiques, de la résolution des conflits ou de la réorganisation du travail.

Lorsqu'il n'est pas pratique d'inclure tout le monde, nous utilisons un microcosme bien sélectionné (et souvent sélectionné au hasard) de la population plus importante qui reflète la diversité de cette population contenant environ une douzaine à plusieurs centaines de personnes. Une telle "mini-publique" fait son dialogue ou sa délibération d'une manière publiquement visible, avec une couverture médiatique et une fanfare considérable, ainsi que la création d'opportunités pour le grand public de contribuer et de participer à leurs propres conversations sur le sujet. De cette façon, toute la population peut être impliquée – par procuration ou directement – dans toutes les solutions ou résolutions générées par l'ensemble de la conversation à plusieurs niveaux. Le leadership participatif s'exerce dans le lancement, l'encadrement, la convocation, la facilitation, la participation, l'enregistrement, la réflexion et l'utilisation des résultats de ces conversations[63].

Un aspect plus large de nos efforts pour diriger et engager la participation à la durabilité comprend la conception de systèmes et la catalyse d'une culture où notre intérêt personnel s'aligne naturellement sur le bien commun et le bien-être des grands systèmes de vie dont nous faisons partie. Une partie de cela est spirituelle et philosophique et nous soutenons donc des initiatives et des pratiques qui élèvent notre conscience au point où notre interdépendance est évidente. Une partie de cela est éducative, et nous avons donc de nombreux ateliers, cours, jeux, concours, chansons, pièces de théâtre, vidéos, art et le divertissement qui engagent les gens ensemble à réaliser la vérité et la dynamique de l'intérêt personnel éclairé. Certains d'entre eux sont organisationnels, et nous avons donc des collaborations et des concours entre les complexes de logement, les quartiers et les communautés pour exceller dans divers paramètres de durabilité[64]. Mais nous pensons également que nous avons besoin de systèmes qui amènent même des égoïstes ignorants à participer à la durabilité. Nous considérons nos taxes sur le carbone et d'autres efforts pour "internaliser les coûts sociaux et environnementaux" des produits dans leurs prix du marché comme un moyen par lequel toute notre société exerce un leadership durable sur elle-même de manière continue. Grâce à des coûts intériorisés, notre participation individuelle et d'entreprise au marché sert la durabilité car les produits et services bénéfiques peuvent facilement battre leurs concurrents moins bénins grâce à des mécanismes de marché normaux. Au lieu de détruire la terre et de dégrader les communautés humaines, le marché façonne notre participation au profit de nous tous et de notre monde.[65]

À cela s'ajoute notre volonté croissante de suivre les orientations de la nature elle-même, c'est-à-dire d'être conduit par la nature à participer plus durablement à sa dynamique et à ses cycles. En plus des approches avancées de recyclage et de réutilisation de toutes les formes de matériaux et de capitaux et de toutes les formes d'énergies renouvelables non toxiques (souvent générées au

niveau du quartier), nous avons considérablement élargi l'utilisation de la permaculture[66] (conception de systèmes de vie auto-organisés et autonomes, en particulier les jardins et les chantiers de construction, basés sur une observation et des principes écologiques disciplinés), biomimétisme[67] (en utilisant la façon dont la nature et les organismes résolvent les problèmes pratiques en tant que directives pour l'ingénierie de nos propres solutions), et la science évolutive (pour ses conseils sur tout, des dépendances et la mort à l'activisme[68] et transformation organisationnelle).

Tous ces domaines du leadership s'engagent avec une variété de styles de leadership par les gens en fonction de leur personnalité, de leurs compétences et de leurs circonstances. Certains se spécialisent dans le leadership visionnaire inspirant ou dans l'évocation de – ou même la provocation de – personnes à une implication active, à une plus grande créativité ou à une appréciation critique de ce qui se passe. D'autres sont plus facilitateurs et catalytiques, offrant des opportunités et des ressources pour un engagement plus productif, ou supprimant les obstacles à la participation – en particulier ceux qui entravent les personnes défavorisées ou marginalisées. Les dirigeants serviteurs développent la sensibilisation et la capacité en eux-mêmes et en d'autres à accroître la participation. Certains dirigeants éduquent les gens, en particulier sur la nature et les systèmes, en promouvant la conscience de l'interconnectivité, de l'interdépendance, de la dynamique de rétroaction et de la nécessité de vivre et de travailler avec l'intégralité et l'alliance de la vie, parmi de nombreux autres facteurs de durabilité. Certains mènent par des technologies, des structures et des idées innovantes qui soutiennent la participation et la durabilité. Et certains dirigeants ont le don d'agents transformationnels, considérant les problèmes et les crises comme des opportunités non seulement de réparer ou de guérir, mais de nous déplacer individuellement et collectivement vers des niveaux plus élevés de conscience et de fonctionnalité et d'établir des systèmes qui incarnent et promeuvent de telles capacités. Et les systèmes, structures, visions et capacités promus et établis par ces dirigeants servent alors eux-mêmes de sources de leadership, façonnant ce que nous faisons et comment nous le faisons.

Nous voyons même des personnes, des systèmes et des habitudes qui résistent aux changements nécessaires vers la durabilité comme nous conduisant en attirant notre attention sur des facteurs que nous avons jusqu'à présent négligés dans nos efforts pour créer une participation énergique à la co-création d'un monde plus durable. Une fois que nous arrivons à voir ça nous participons tous à tout ce qui se passera ensuite, nous voyons le leadership partout. Nous considérons que notre travail améliore consciemment le capacité des personnes et des systèmes à nous conduire dans des directions qui rendent la durabilité sensée.

C'est donc ce que nous entendons par leadership participatif. Il est distribué, engagé, sensible à la situation et systématiquement intégré. Il se présente sous de nombreuses formes diverses. Il n'y a pas une seule façon de le faire. Mais dans sa plénitude, cela implique la participation de nombreuses personnes à la direction, à la co-création de cultures qui nous aident tous à être des leaders de la durabilité, et à reconnaître comment nous sommes et devons être dirigés par la sagesse des systèmes naturels auto-organisés.

Directrives pour les dirigeants qui promeuvent l'engagement du public

De toute évidence, il y a à la fois un leadership participatif et un leadership pour la participation. Les deux se chevauchent. À notre stade actuel de développement du leadership, il est sans doute le plus important pour les dirigeants existants d'être capables d'impliquer les parties prenantes et le public dans des activités participatives qui favorisent la durabilité.

Le domaine de l'engagement du public est rempli de principes directeurs et de valeurs. Un effort majeur a été entrepris en 2009 pour intégrer les principaux thèmes de ces principes directeurs dans une seule déclaration de "Principes directeurs pour l'engagement du public"69. Ci-dessous, se trouve une version abrégée.

1. *Planification et préparation minutieuses*
   Grâce à une planification adéquate et inclusive, assurez-vous que la conception, l'organisation et la convocation du processus répondent à la fois à un objectif clairement défini et aux besoins des participants.
2. *Inclusion et diversité démographique*
   Intégrer équitablement diverses personnes, voix, idées et informations pour jeter les bases pour des résultats de qualité et de légitimité démocratique.
3. *Collaboration et objectif partagé*
   Soutenir et encourager les participants, les institutions gouvernementales et communautaires et d'autres à travailler ensemble pour faire avancer le bien commun.
4. *Ouverture et apprentissage*
   Aidez toutes les personnes impliquées à s'écouter, à explorer de nouvelles idées sans contrainte par des résultats prédéterminés, à apprendre et à appliquer des informations de manière à générer de nouvelles options et à évaluer rigoureusement les activités d'engagement du public pour leur efficacité.
5. *Transparence et confiance*
   Soyez clair et ouvert sur le processus et fournissez un dossier public des organisateurs, des commanditaires, des résultats et de l'éventail des points de vue et des idées exprimés.
6. *Impact et action*
   Assurez-vous que chaque effort participatif a un potentiel réel pour faire la différence et que les participants sont conscients de ce potentiel.
7. *Engagement soutenu et culture participative*
   Promouvoir une culture de participation avec des programmes et des institutions qui soutiennent un engagement public de qualité continue.

La transition

C'est clair que nous ne pouvons pas simplement inverser la tendance et nous retrouver dans des organisations et des communautés leaderful. Cette transition se fera probablement de plusieurs façons.

Premièrement, l'avancement des technologies virtuelles pour la collaboration et la participation génère sa propre dynamique évolutive à mesure que de plus en plus de personnes se joignent à ces espaces en ligne et y mettent ce qu'elles y apprennent en face à face. On peut s'attendre à ce que cette tendance se poursuive malgré tout, en particulier chez les jeunes générations, les entreprises de pointe et les initiatives de la société civile.

Deuxièmement, les dirigeants de tous les secteurs trouveront que c'est de plus en plus productif d'utiliser des méthodes avancées de dialogue, de délibération, de création de choix, de visionnement et d'autres formes de conversation et de collaboration sur le terrain. Leur leadership deviendra de plus en plus catalytique et facilitateur, aidant les systèmes qu'ils conduisent à remonter rapidement le spectre de la participation autonome de la gestion éclairée par les intrants au moyen du partenariat et de la délégation à l'autonomisation collective complète et à l'auto-organisation. Cela nécessite une ouverture et une transparence et un certain abandon des compétences et des qualités de contrôle et de résultat – qui deviendront de plus en plus importantes à mesure que l'évolution de la participation s'accélère.

Troisièmement, la rareté croissante des ressources, le dysfonctionnement croissant et l'effondrement des systèmes et institutions établis, ainsi que les tensions et pannes naturelles et économiques croissantes remettront en cause toutes les structures hiérarchiques centralisées. Les actions de protestation, les initiatives d'entraide, les idées économiques et politiques alternatives et les dirigeants des centres de pouvoir contestés stimuleront tous les expériences avec des approches de plus en plus participatives simplement parce que de telles approches se révéleront moins chères, plus efficaces et plus résistantes que les efforts obsolètes pour tout contrôler.

Il n'est pas clair si les efforts pour gérer et soutenir une transition ordonnée et consciente vers une plus grande participation seront plus ou moins productifs que l'émergence spontanée d'approches participatives auto-organisées en réponse à des défis autrement écrasants. Le fait est que les deux tendances sont déjà en cours, remplies du leadership distribué qui sera caractéristique de toute civilisation future capable de se maintenir.

Revision #1
Created 2025-02-22 23:31:44 UTC by Bee
Updated 2025-02-22 23:31:44 UTC by Bee