

Concevoir de nouveaux processus de transformation organisationnelle avec l'agilité créative

Créatexte

Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte

Dagmar Frick-Islitzer

La tolérance à l'ambiguïté compte parmi les compétences futures qui s'imposent toujours plus au XXI^e siècle. Qu'est l'ambiguïté et pourquoi tant d'importance lui est-elle accordée? Quelles sont les techniques clés existantes? Et quel lien entre ambiguïté et agilité créative? Beaucoup d'entre nous perçoivent le monde actuel comme rapide, dynamique, confus, complexe. Rares sont les individus qui saisissent la réalité. Seule nous reste une solution: faire face à ce flot d'informations constant. Comment procéder?

Comment se servir de ce créatexte?

Ce créatexte, contenant des informations clés pour gérer l'ambiguïté et à la contrainte, est conçu pour l'auto-apprentissage et comme journal de recherche personnel. Les cinq symboles suivants marquent une pause dans le texte:



Accorde-toi un temps de réflexion.



Note tes premières associations.



Discute avec tes collègues.



Écoute attentivement.



Lis attentivement le texte.

En outre, chaque page comporte une marge et un espace en bas. Les deux zones apparaissent en bleu clair. Note dans les marges les mots clés, les remarques et les idées. Dans la partie inférieure, tu trouveras une zone pour résumer ce que tu as appris.

À toi de jouer! Amuse-toi bien!

Quel est le lien entre ambiguïté et agilité créative?

Adaptée aux contraintes environnementales, l'agilité créative, compétence inter-culturelle clé, favorise les décisions rapides et les réactions flexibles. Les organisations et les entreprises développent de nouveaux produits et services pour de rester compétitifs. Pour se faire, la créativité, l'agilité et l'ambiguïté sont essentielles. Durant la transformation organisationnelle, le prof. Ulf-Daniel Ehlers, chercheur et spécialiste en formation et en perfectionnement, leader conscient, expert dans l'art de la communication, considère la tolérance à l'ambiguïté comme l'une des compétences d'avenir indispensable parmi tant d'autres telles l'élaboration de sens, la conception créative de la communication, de la décision et de la réflexion, les compétences d'innovation, et de création toute comme les compétences numériques (Ehlers 2020a/b). D'une part, la capacité de gérer l'ambiguïté se définit comme la compétence à distinguer et à comprendre l'ambivalence, l'hétérogénéité et l'incertitude. D'autre part, il faut pouvoir gérer des situations et agir de façon «proactive, innovante, créative», même pour les «rôles conflictuels» (ibid.). L'agilité créative est une approche pluridimensionnelle mettant en œuvre des stratégies, des pratiques et des techniques appropriées issues de divers domaines: l'art, la communication ou le développement organisationnel. Cette méthode est notamment employée dans des situations ambiguës et incertaines.

Pourquoi la tolérance à l'ambiguïté est-elle essentielle dans les organisations et la société?

Une structure organisationnelle plate, une démocratie en particulier, se caractérise par l'acceptation d'intérêts divergents et la recherche de compromis, procédé souvent long et ardu. Un espace d'échange sain avec une large marge de manœuvre valorisant l'ambiguïté est nécessaire pour se rapprocher de son interlocuteur par la discussion et ne pas simplement lui imposer sa volonté. Plus les individus sont capables de tolérer l'ambiguïté, plus ils sont disposés à accorder leur confiance et à coopérer (Feldman Hall 2018). Il importe d'adopter son propre point de vue en restant ouvert à d'autres vues. Celles-ci doivent être questionnées, examinées, le cas échéant, intégrées dans un plan d'action personnel. Après tout, la disparité et variété des sociétés repose sur une atmosphère propice à l'ambiguïté. Ainsi, des œuvres riches en ambiguïté voient le jour et ouvrent le débat sur de nouveaux discours contradictoires. Adopter en permanence un nouveau point de vue et échanger à ce sujet permet aux individus de se sentir jeunes et vivants.



Réfléchis aux questions suivantes

- Est-ce que j'affronte les ambiguïtés avec réticence ou de bon gré? Pourquoi?
- Que dissimule potentiellement une volonté insuffisante: un manque de clarté ou un véritable surmenage?
- La diversité (dans mon activité professionnelle) est-elle pour moi une menace, un obstacle ou un enrichissement?
- Quels modèles et mécanismes puis-je identifier pour me préserver ou protéger mes processus de collaboration contre une surcharge?

Quels modèles et mécanismes existent dans les organisations pour réagir à la diversité, aux contradictions et au changement?

Les organisations subissent un processus de changement continu, mais pas comme les personnes concernées l'auraient forcément imaginé. Il s'agit d'un défi. Penser rationnellement pour trouver plus facilement une solution ne fonctionne plus et ne couvre pas toutes les possibilités. Cela donne l'illusion d'être en mesure de pouvoir planifier et de réduire ainsi la peur. La négligence prend le dessus car les responsables semblent s'occuper de tout. Souvent, on a l'espoir que l'avenir dans sa propre organisation sera plus clair, moins irrationnel que dans la situation donnée, mais c'est un leurre. Les cadres dirigeants et le personnel s'imaginent à tort qu'ils sont en sécurité.

Dialogue avec une ou un collègue

- **Comment surmonter l'absence de non-rationnel et un état contradictoire pour éviter de se retrouver dans un état similaire?**

La complexité croissante, le dynamisme et la cadence peuvent nous surmener. De nombreuses personnes ressentent l'intense pression qui en résulte comme «plus qu'elles ne peuvent le supporter» et souhaitent de la simplicité, de la clarté, des directives ainsi qu'une orientation claire. Il serait facile de céder à la pression. Mais où cela nous mènerait-il? Que se passerait-il si nous répondions à ce besoin, sans le simplifier, sans donner de réponses claires? Et si nous acceptions tout simplement une situation, un état et les facteurs d'influence dans leur complexité, dans leur dépendance et dans leur impondérabilité sans vouloir les éviter? La réalité nous rattrapera de toute manière. Il est donc important de ne pas nier, ni de se détourner, ni d'ignorer, ou de succomber à nouveau à la vieille routine. Intégrer la diversité est favorable. Nous devons exploiter au maximum nos capacités intellectuelles et profiter de nos compétences. Il est donc recommandé de: gérer la situation avec toutes ses contradictions et ses contraintes personnelles et accepter l'agitation et le tiraillement interne;

1. réagir de manière appropriée en prenant des décisions et en agissant convenablement;
2. utiliser l'ambiguïté et la contradiction de manière constructive.

Comment se manifestent l'ambiguïté et les contradictions dans les organisations?

D'une part, elles se manifestent dans le comportement.

Deux exemples:

- La patronne fait suivre à son employée une formation longue. Cette dernière ne peut pas participer aux cours; elle est de service les jours correspondants.
- Le chef invoque la liberté d'expression et interrompt sans cesse ses interlocutrices et interlocuteurs.

Dans les deux cas, les responsables ignorent ou nient leur comportement contradictoire qui s'exprime par des messages incohérents et laissent le personnel perplexe

et frustré. D'autre part, quelques situations ardues, voire complexes ou ambiguës ne se résolvent pas d'un claquement de doigts. Ces circonstances sont caractérisées par une forte ambiguïté.

Exemple: Le règlement du travail à domicile pendant la période de COVID-19. Comment un responsable veut-il contrôler efficacement si son personnel travaille?

Une attention particulière est accordée lorsqu'un responsable communique délibérément de manière ambiguë avec les membres de son personnel, c'est-à-dire qu'il choisit stratégiquement une approche vague. Ce comportement est extrêmement inquiétant et frustrant pour le personnel, il se sent impuissant.

Tous ces termes se rapportent à l'**ambiguïté**: ambivalence, imprécision, divergence. Emprunté au latin *ambiguitas*, ce mot implique la notion de double sens. Ambigu signifie être tiraillé, être écartelé entre divers choix, éprouver une contradiction en soi.

Voici quelques définitions et explications supplémentaires.

Délimitation de l'ambivalence

Ambivalence : latin *ambi* – des deux côtés / *valens* – fort, puissant. Ambivalent est plutôt affectif et émotionnel (sentiment, humeur).

Ambiguïté: aspect plutôt cognitif et rationnel (ce qui est perçu est élaboré).

Délimitation du risque

Risque: nous connaissons la probabilité qu'un événement se produira. Il y a des paramètres pour évaluer une situation.

Exemple: Sur l'autoroute, on peut se retrouver dans un embouteillage.

Ambiguïté: Nous ne connaissons rien des chances ou des risques.

Exemple: En traversant une jungle ou la nature sauvage, nous ne pouvons pas connaître le risque qu'un chemin ou qu'un abîme s'effondre devant nous.

Selon des études, il n'existe pas de lien de causalité entre les deux termes. Quiconque est prêt à prendre des risques, ne gère pas obligatoirement bien l'ambiguïté. Quiconque la gère bien dans des situations inconnues, n'est pas automatiquement prêt à prendre des risques.

Différence entre tolérance à l'incertitude et tolérance à l'ambiguïté

La tolérance à l'incertitude est liée à des situations incertaines. L'incertitude se manifeste lorsque les informations sur le développement futur d'une situation sont insuffisantes ou erronées. Les personnes concernées ne savent alors pas comment réagir. Ces situations peuvent représenter une menace pour les personnes dotées d'une faible tolérance à l'incertitude. Pour cette raison, elles essaient de les éviter au contraire des personnes présentant une haute intolérance à l'incertitude. En effet, les circonstances d'incertitude, dans le sens d'un défi, influencent leur pensée et leur action de manière stimulante et motivante.

La tolérance à l'ambiguïté est plus spécifique que la tolérance à l'incertitude. Les situations ambiguës supposent généralement des alternatives connues. Celles-ci se contredisent: notamment par des informations incompatibles et des antagonismes logiques mutuellement opposés. Il s'agit donc, tout d'abord, d'une capacité à identifier des informations contradictoires, puis de pouvoir gérer les conflits d'intérêt qui en découlent.

Il n'est pas facile de maintenir un état d'ambiguïté: l'être humain est par nature limité dans sa tolérance à l'ambiguïté et aspire donc plutôt à établir un état de calme et d'unicité. Tolérer l'ambiguïté à long terme représente un défi, mais il peut être relevé.

Que représente concrètement la tolérance à l'ambiguïté?

La tolérance à l'ambiguïté désigne le degré de capacité humaine à supporter des contradictions, à faire face aux incohérences de manière positive et à les relever dans le meilleur des cas, à se repérer dans des situations incertaines et non structurées ou à braver des attentes, des rôles, des positions et des opinions différentes.

En 1949, Else Frenkel-Brunswik a introduit l'expression «tolérance à l'ambiguïté» suite à l'observation d'enfants dans des garderies. Voici l'histoire de sa découverte. D'origine juive, la famille de la psychanalyste et psychologue austro-américaine s'est enfuie à Vienne en 1914, puis aux États-Unis en 1938. Frenkel-Brunswik a ainsi échappé aux nationaux-socialistes et à une catégorisation «juive». Cette période passée en Europe l'a marquée. Elle a mené des recherches et publié des travaux sur la personnalité autoritaire et sur les ennemis de la démocratie avec Theodor Adorno. Le terme «**tolérance à l'ambiguïté, resp. à l'intolérance**» a rapidement été compris comme un trait stable de la personnalité, qui ne varie que légèrement au cours de la vie d'un être humain. Il s'agit d'une dimension émotionnelle et cognitive mesurable. À la suite de ses observations sur les relations parents-enfants, Frenkel-Brunswik a découvert que les enfants n'aiment pas leurs parents de manière continue. Dans certaines situations, les enfants aiment moins leurs parents, sont déçus ou en colère contre eux. Au cours de la vie, nous apprenons à cerner les propriétés positives et négatives des parents et des partenaires. Nous pouvons ressentir de l'amour et de la haine à l'égard de la même personne. Par ailleurs, nous apprenons à avouer ces sentiments, à les accepter et à réduire l'angoisse de la perte. Il en est de même pour les objets avec la coexistence de sentiments et d'émotions contradictoires à l'égard d'une seule et même personne ou d'un seul et même objet (par exemple: un manteau de fourrure).



- Échange avec un proche sur la tolérance à l'ambiguïté et relève les expériences que tu as déjà faites à ce sujet.

Comment se manifestent la tolérance à l'ambiguïté et l'intolérance à l'ambiguïté au quotidien?

Elle se manifeste par exemple chez des personnes inconnues. Les effets peuvent varier selon les personnes affectées. Les uns perçoivent «l'inconnu» comme une déviation par rapport à leurs habitudes, une personne inconnue en tant que concurrent sur le marché du travail ou du marché immobilier. Ils gardent donc leurs distances. Les autres s'intéressent aux cultures et aux langues étrangères, sont ouverts aux personnes inconnues et engagent même le dialogue avec eux.

Remarque: Le philosophe polonais Zygmunt Bauman classe l'inconnu dans une catégorie plus problématique que l'ennemi. Les ennemis et les amis sont clairement identifiables. Au contraire, une personne inconnue n'est ni un ennemi, ni un ami.

L'intolérance à l'ambiguïté désigne le rejet de l'inconnu. La diversité peut effrayer, déconcerter et être perçue comme une menace. L'ambiguïté est de ce fait redoutée, évitée ou encore rejetée. Il en résulte des réactions de défense. La tolérance à l'ambiguïté, en revanche, caractérise la curiosité pour l'inconnu. La diversité peut ainsi s'avérer enrichissante sur le plan intellectuel et esthétique, ce qui peut se révéler favorable à l'ambiguïté. Selon la perception personnelle, l'expérience de l'inconnu peut être perçue comme séduisante ou menaçante.

L'ambiguïté ne permet pas de donner des réponses simples à des situations complexes. Les réponses simples à des situations complexes alimentent la pensée dichotomique, les idéologies ou les idées radicales. Ainsi, l'intolérance à l'ambiguïté est encouragée. Cet effet peut toutefois se transformer en une dangereuse spirale, comme nous l'a récemment démontré la pandémie de coronavirus.



- Écoute attentivement les sujets délicats abordés au sein de ton cercle de proches.

L'intolérance à l'ambiguïté est humaine et partiellement opportuniste, mais elle n'est pas malade. Penser en termes de «bien» et de «mal» offre des avantages personnels permettant d'échapper à la tension générée par l'ambiguïté. En effet, cette dernière ne doit pas être supportée. Ainsi, la vie ne peut pas être pleinement appréciée dans toute sa richesse. C'est le prix à payer.

Que se passe-t-il si la tolérance à l'ambiguïté disparaît?

- La volonté de s'engager dans de nouveaux processus de réflexion diminue.
- Tout ce qui possède un caractère ambigu, imprécis et non attribuable perd de son importance.
- L'incapacité à exprimer des opinions et des sentiments contradictoires s'accroît.
- L'impatience et l'agressivité se renforcent.
- Tout ce qui ne semble pas clair et dont les limites sont difficiles à cerner, tout ce qui ne peut se traduire en chiffres est dévalorisé. En revanche, les chiffres et

- les faits jouissent d'une très grande crédibilité. Dans les cas extrêmes, l'ambiguïté est niée. Elle est détournée: on la déclare inexistante ou on ne lui accorde aucune importance. On devient indifférent à son égard (Bauer 2018).
- La méfiance générale envers les autorités et les spécialistes s'accroît.

Soif de facilité au quotidien

Beaucoup de restaurants offrent des cartes qui tiennent sur une seule page: cinq entrées, sept plats principaux, trois desserts. L'offre est restreinte; le choix souvent vite effectué. Cette simplicité facilite non seulement la vie de la clientèle, mais aussi celle de la cuisine. Les fabricants de denrées suivent la même tendance : Häagen-Dazs, par exemple, produit sa célèbre glace avec seulement cinq ingrédients. Il ne faut pas oublier la réduction de l'assortiment dans les supermarchés. Pourquoi faut-il seulement 25 sortes de yoghourts? Ici, la devise «le mieux est l'ennemi du bien» s'applique. En effet, de manière générale, l'être humain aspire à la simplicité. Lorsque trop d'options s'offrent à lui, il se sent rapidement dépassé, d'où la nécessité de simplification, de réduction. Pour autant, il ne s'agit pas toujours d'une chose positive.



Réfléchis

- Quels paramètres te permettent-ils de faire un choix adapté?

«Ah, c'est trop complexe pour moi!» Mot à la mode, la **complexité** est sur toutes les lèvres aujourd'hui. Que désigne ce terme et comment le différencier de la **complication**?

Complicqué signifie: difficile, fatigant, pénible (contraire: facile).

Facile ou difficile se réfère à l'exigence et au degré de difficulté de la tâche à exécuter.

Complexe désigne: difficile, enchevêtré, emmêlé, chaotique, confus, diffus (contraire: simple).



Prends note

- Que pourrais-tu améliorer dans ta vie?
- Quelles sont tes limites?

Ce qui est compliqué peut être simplifié. Ce qui est complexe doit le rester.

Simplifier, réduire, omettre, renoncer, réorganiser: tous s'appliquent aux objets, tâches et comportements compliqués. Nombre d'expérimentations scientifiques se basent sur la procédure d'exclusion. Certains éléments sont omis pour établir leur influence et évaluer leur effet. Toutefois, quelques objets, thèmes et états devraient pouvoir rester complexes dans leur diversité et leur ambiguïté. En effet, ils doivent pouvoir être saisis et compris dans leur intégralité et dans leur imprécision. Une simplification écarterait des facettes ainsi que des facteurs d'influence essentiels et empêcherait ainsi une compréhension globale de ces concepts. La complexité ne peut être perçue que de l'intérieur.

La biologie et la cybernétique estiment: les organismes peuvent uniquement gérer la complexité externe s'ils reconnaissent et tolèrent la complexité interne. Ce principe s'applique autant aux êtres humains, qu'aux organisations, sociétés et Etats.

Exemple: Plus une matière est exposée aux élèves de manière étroite, superficielle et par étapes, moins ils seront tentés de faire des efforts et d'approfondir. Par ailleurs, plus le contrôle est important, plus la complexité est réduite. Une corrélation existe entre les tâches externes qui nous sont imposées et notre capacité d'auto-organisation, notre prise de responsabilité. À savoir: nous agissons de manière volontaire et spontanée lorsqu'une décision est personnelle.

Premier résumé

- Les concepts de diversité et de complexité ne peuvent qu'être perçus de l'intérieur (réaction personnelle).
- Plus la situation à affronter est complexe, plus les êtres humains sortent grandis de l'intérieur, et non le contraire.
- Un excès de contrôle conduit à une simplification.

Qu'envisager pour ne pas se laisser abattre par l'ambiguïté et la complexité?

L'imprécision, l'incertitude, l'indécision ainsi que le surmenage ne peuvent jamais être totalement vaincus. Tous font partie de notre vie. Nous aussi, êtres humains, sommes des êtres à deux pôles (dualisme de la nature humaine), ambigus, tiraillés entre la dualité et l'opposition. Le caractère de dualité permet aussi de comprendre l'ambiguïté puisqu'il s'inscrit dans notre nature même. Pour cette raison, le désir d'harmonie, d'accord et d'unité est souhaitable. Sur ce point, l'application de principes artistiques s'avère utile. ► [voir le créatexte Stratégies basées sur l'art et les interventions artistiques](#): Osciller entre le chaos et l'ordre, entre la distance et la proximité, entre la complexité et la simplicité. Il est recommandé d'explorer, de ne pas ester figé sur un point de vue. Rester bloqué sur une idée fixe est malsain.

Le chaos est roi, mais l'ordre est de rigueur

Le chaos est complexe, mais il doit absolument être toléré dans la phase de réflexion (recherche d'idées). Il permet de stimuler le sens des possibilités, de rester ouvert aux résultats et de déployer largement le sens de la perception. Les termes «**immersion profonde**» et «**écoute attentive**», entre autres *Deep Diving* et *Deep Listening*, proviennent de mon entretien avec l'écrivaine du Haut Adige Maria C. Hilber. Elle décrit notamment une procédure expliquant comment explorer et saisir un (nouveau) sujet à travers une immersion profonde et d'une écoute intérieure.

Notre cerveau cherche la congruence, la correspondance en filtrant les informations. Filtrer signifie simplifier, réduire la complexité pendant un certain temps. Il se pose la question suivante: comment mettre à profit le moment présent? Pour le cerveau, filtrer représente un processus naturel. Il nous permet notamment de sélectionner les informations pertinentes au sein de la confusion et de passer à l'action. Pour cette raison, il est recommandé de mettre de l'ordre de temps à autre. De plus, dans la phase de mise en œuvre, respecter l'ordre est un atout qui permet d'améliorer la concentration et de travailler de manière plus efficace.

Osciller entre le chaos et l'ordre, entre l'ouverture et le manque d'options permet de mieux appréhender et cerner la complexité et l'ambiguïté. Rester figé dans l'un de ces états bloque un apport de connaissances supplémentaires. Ainsi, l'être humain ne peut grandir. L'équilibre et le mouvement d'un état à l'autre et inversement sont importants et doivent être maintenus, tout comme les moments de réflexion, de clarté intérieure, de compréhension globale ainsi que les sentiments d'assurance et de confiance alors que nous agissons dans l'incertitude. Le prochain mouvement est essentiel et permet de progresser.

Contre-mesure: mettre l'accent sur les points faibles.

Cela vaut autant pour les individus que pour les organisations.

Échange avec l'un de tes proches

- Que ne voyons-nous pas ou manquons-nous de voir?
- Dans quelle situation identifions-nous un problème, mais préférons-nous l'ignorer?
- Qu'omettons-nous d'aborder? Pourquoi?
- Dans quelle situation avons-nous besoin d'environnement propice au respect au sein desquels les erreurs sont considérées comme de simples essais avec des expériences différentes?
- Quelle situation nécessite-t-elle de nouveaux modes de communication?
 - ▶ Se référer au créatexte Communication, langue, storytelling

Il est préférable d'effectuer des modifications spécifiques plutôt que différents changements sans coordination. Niklas Luhmann précise qu'il est impossible de tout transformer en même temps au sein d'une organisation.

Lors de la communication, il est important d'accepter des opinions, des points de vue divergents, de supporter les ambiguïtés sans se sentir mal à l'aise ou réagir agressivement.

Dialogue avec un responsable de ton organisation

- Un responsable peut-il diriger en tolérant l'ambiguïté? Si oui, comment imagines-tu une telle gestion?

Le prise de décision en situation d'incertitude et de contradiction

Exemple: Je me trouve à un buffet dans un club tout compris aux Caraïbes. La plupart des plats me sont inconnus. Lesquels choisir? En quelle quantité? Comment les combiner? Mon choix pourrait me déplaire. Il est aussi possible que je ne le digère pas bien, il pourrait me provoquer des maux d'estomac et pire encore, la situation se déroule par temps orageux durant la pandémie de Coronavirus. Dans cet exemple, plusieurs facteurs d'incertitude sont réunis. La prise de décision devrait être adaptée selon l'ambiguïté de la situation: en particulier lorsque nous sommes confrontés à

une nouvelle situation peu claire, avec des répercussions graves, une importance difficile à saisir, des conséquences incertaines. En d'autres termes, des décisions logiques reposant sur des bases solides ne sont pas difficiles à prendre. Les décisions sont toujours incertaines. Au quotidien, la prise de décision est nécessaire même lorsqu'il n'est pas évident de peser le pour et le contre de son choix.

Les aspects suivants méritent réflexion et peuvent s'appliquer selon la situation:

- Compléter les organes de contrôle par de nouvelles têtes.
- Encourager la diversité et les opinions divergentes afin d'obtenir une vue d'ensemble aussi large que possible.
- Prendre le temps malgré la pression. Tenir compte de toutes les opinions et ne pas se mettre d'accord trop vite.
- Trouver la question derrière la question. Quel est le véritable sujet derrière la question? Quel aspect devons-nous vraiment aborder? Quels sont les points de vue secondaires et que devons-nous concrètement décider?
- Adapter les décisions déjà prises en fonction des nouveaux changements, qui ne peuvent pas être contrôlés (le cas échéant: procéder par étapes).
- Assumer les mauvaises décisions et les corriger si possible.
- Durant les crises d'un genre nouveau et les crises ambiguës, les spécialistes ne sont que d'une aide limitée. Pour eux aussi, la situation est nouvelle. Quelle recommandation semble la plus appropriée?



Réfléchis

- Dans quelle mesure suis-je capable de prendre des décisions dans l'incertitude (par exemple: sur la base d'un manque d'informations)?
- Qu'en est-il de mon ouverture d'esprit et de ma volonté de réparer mes erreurs?
- Dans quelle mesure suis-je capable de m'assumer et de gérer mon équipe et mon organisation dans une situation périlleuse?

Quelles sont les expériences et les connaissances essentielles pour les personnes, les équipes et les organisations en situation de crise lors de la prise de décision?

Chaque être humain espère et recherche la sécurité. Il n'existe aucun modèle, aucune ligne directrice pour agir correctement. Il faut être prêt à corriger les décisions prises, à se détacher de ses propres opinions. La pensée de groupe peut conduire à des points de vue et des schémas similaires entre tous les membres (dynamique de groupe). Les dissidents sont mis de côté et réduits au silence. Ainsi, il existe un risque d'écho (répétition de tout ce qui a déjà été dit, pas de nouvelle contribution). Comment pouvons-nous résister à notre propre aveuglement? Les opinions gênantes, les points de vue controversés et les idées différentes doivent être pris en compte et discutés ouvertement. Par ailleurs, les dissidents ne doivent pas être dévalorisés. Les conflits et les altercations doivent être réglés ensemble plutôt qu'ignorés. Cela permet d'apporter de nouvelles connaissances et des solutions appropriées. Les dissidents ne sont plus associés à la prise de décision en cas de manque de transparence sur les décisions et les alternatives rejetées. Dans des situations ambi-

guës et incertaines, il peut être utile de considérer la communication des décisions et les processus de décision comme plus importants que la décision elle-même. En effet, les divisions affaiblissent l'organisation. Plus une crise dure, plus l'avis des critiques et des adversaires devient important.

Eviter le «juste» et le «faux»

Les critères tels «juste» et «faux» favorisent la pensée dichotomique et le jugement catégorique. Ces processus rappellent le système scolaire. La peur de l'échec et du licenciement refait surface. Dans le sens de la tolérance à l'ambiguïté, nous pourrions nous demander si la décision était cohérente, la communication efficace. Lorsqu'une chose est cohérente et efficace, les gens se mettent-ils en mouvement ? À quoi voyons-nous cela ? En observant des situations concrètes, en prenant des mesures appropriées, en communiquant clairement, en observant si l'énergie circule dans une direction raisonnable.



Dialogue avec une bonne collègue, un bon collègue

- Comment se manifeste notre culture de l'erreur?
- Comment pouvons-nous répondre ensemble des décisions prises dans un contexte incertain?
- Comment pouvons-nous décrire notre façon de communiquer? Quelles sont les règles de communication au sein de notre entreprise? ► Voir le créatexte Communication, langue, storytelling
- Quand et comment me rends-je impopulaire au sein de mon entreprise?
- Où et dans quelle mesure sommes-nous tolérants à l'ambiguïté, quand et pourquoi?
- Que devons-nous changer à notre culture d'entreprise? Qu'est-ce qui peut s'ajouter? A quoi renoncer?
- Comment prendre des décisions à l'avenir?
- Où se situent des ambiguïtés? Comment les décrire? Comment gérer cela?
- Où nions-nous la réalité? Quels aspects ignorons-nous?
- De quels types de personnalité avons-nous besoin dans notre entreprise? (Prise en compte des tests de personnalité à côté des profils de compétence, par exemple le Myers Briggs Type Indicator, profil HDI). Différentes personnalités sont indispensables pour former et représenter la diversité des compétences, des capacités et des modes de pensée (représentation des caractères colériques, mais aussi des meneurs ou meneuses, etc.).

Comment accepter et résoudre les conflits pour favoriser la coexistence?

Lorsque de nombreuses personnes sont réunies, diverses opinions se forment, des conflits surviennent. Il est bon d'encourager les gens à s'exprimer, à supporter les conflits (Springer 2020). Il faut veiller à ce que les conflits ne soient pas perçus d'abord comme des problèmes. Ils ne nous laissent pas indifférents. On se frotte à un sujet; la friction produit de l'énergie. Le conflit ne laisse pas les gens insensibles, indifférents. L'attitude «ça m'est égal» ne mène nulle part.

Exemple COVID-19 en 2021-2022: les adeptes de la vaccination et leurs adversaires défendent, s'isolent, campent sur leurs positions. Ils finissent par se lasser de toujours revenir au même point, de rester sur leurs positions. En gérant les conflits à l'aide de la tolérance à l'ambiguïté, nous ne restons pas sur nos positions, mais nous nous ouvrons à nos interlocuteurs. Mais comment cela fonctionne-t-il?



Discute des questions suivantes avec une personne de confiance

- Choisis un thème actuel controversé qui t'affecte. Quel est le problème derrière ce sujet (personnel, familial, régional, global)?
- Si le problème était écarté, que se passerait-il?
- Quel est le problème ou le thème sous-jacent?
- Sur quel aspect / point sommes-nous du même avis malgré notre désaccord?
- Où et comment trouver des points communs, et des différences ? Comment les nommerions-nous et les décririons-nous?

Pouvons-nous apprendre la tolérance à l'ambiguïté?

Oui. La tolérance à l'ambiguïté n'est pas une capacité innée, elle doit être apprise. Les conditions et les expériences relationnelles précoces avec une alternance d'expériences positives et négatives sont déterminantes. Cela crée la tendance à aimer et à haïr les gens en même temps (Jaeggi, 1993). Il est important d'apprendre à résister aux ambivalences d'affection et de rejet et de considérer les différentes parties d'une personne comme enrichissante. La tolérance à l'ambiguïté est une caractéristique personnelle stable et donc difficile à modifier. Le processus d'apprentissage exige avant tout de la volonté et de la patience.

Pourquoi l'apprentissage de la tolérance à l'ambiguïté est-il rentable?

En évitant les tensions et en réprimant les contradictions, on entrave la croissance personnelle et on dépense de l'énergie. Une attitude défensive nous prive de force et d'énergie. La prise de conscience que les contradictions ne sont pas seulement menaçantes, mais aussi bénéfiques pour le développement personnel, favorise l'ouverture d'esprit pour vivre en tolérant l'ambiguïté. La capacité à gérer l'ambiguïté et à s'y engager en fonction de la situation caractérise une personne «créagile» (créagile est un mot-valise composé des mots créatif et agile.)

Comment apprendre et entraîner la tolérance à l'ambiguïté

- Créer un environnement d'apprentissage qui reflète notre monde professionnel-rapide, complexe et flexible.
- Avoir le courage de remettre en question des réalités consensuelles et présumées.
- Transmettre l'apprentissage expérimental dans les projets.
- Comprendre les modèles de langage et de communication dévalorisants et les adapter de manière constructive dans des situations ambiguës.
- Rendre l'ambiguïté visible et tangible en tant que qualité de l'organisation, en utilisant la diversité pour s'orienter, pour prendre des décisions ainsi que des mesures concrètes dans un environnement dynamique.

- Se consacrer à des domaines empreints de tolérance à l'ambiguïté: la musique, les arts visuels, le spectacle, la littérature. Par définition, les artistes ne sont pas univoques. Ils oscillent entre des dimensions favorables à l'ambiguïté ► [voir le créatexte Stratégies basées sur l'art et interventions artistiques](#)
- L'art peut aider à tolérer des situations ou des sentiments contradictoires et des insécurités chez les autres et chez soi même. Nous pouvons ainsi développer une culture des émotions différenciée (Bauer 2018).

Quelles techniques clés permettent de gérer l'ambiguïté, la contradiction et la complexité et d'augmenter la tolérance à l'ambiguïté au sein des organisations?

- Reconnaître les circonstances et les habitudes telles que les structures, les routines ou les conventions bien établies et dépassées et oser les remettre en question.
- Réduire la diversité et l'ambiguïté, resp. les résoudre (prudence!).
- Gérer de manière constructive les contradictions et les paradoxes, les utiliser et intégrer de manière productive et réfléchie.
- Changer les règles du jeu. Transformer la complexité.

Vivre l'ambiguïté de manière «créagile»

La volonté de développer la tolérance à l'ambiguïté signifie, d'une part, adopter une attitude appropriée, i.e. l'ouverture d'esprit et la prise de décisions spontanée, dans de nombreux domaines de la vie, au sein desquels la variété et la diversité soulignent son propre comportement. D'autre part, il est essentiel de se mettre à la place des autres. Il est ainsi possible de percevoir différents points de vue, de les prendre au sérieux et de les accepter avec empathie. L'ambiguïté créagile implique aussi la capacité de maîtriser ses propres émotions. En effet, il est important de pouvoir les ressentir et les contrôler de manière réfléchie afin de ne pas tomber dans le piège de l'exclusion et de la séparation en cas de situations confuses et incertaines inévitables. Il s'agit d'une condition centrale pour imposer un traitement des processus de rejet. Finalement, il est important de rester ouvert à l'interprétation. L'art, la pensée et la pratique artistique offrent un espace infini de possibilités permettant de tester de manière ludique le rapport entre les contradictions, les paradoxes et les contraintes et d'acquérir de l'expérience, qui pourra être transmise dans le secteur privé et organisationnel (Schnurr 2021: 46).

L'avenir, c'est maintenant!

L'avenir est « créagile »!

L'avenir, c'est toi!

L'avenir, c'est nous!

Commençons maintenant!

Bibliographie

Bauer, Thomas (2018). Die Vereindeutigung der Welt: Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt. Ditzingen: Reclam.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Enneastar (2022). <https://www.enneastar.ch> [24.05.2022]

Herrmann (2022). <https://hbdi.de> [24.05.2022]

Jaeggi, Eva und Faas, Angelika (1993). Denkverbote gibt es nicht! Psychologie und Gesellschaftskritik, 17(3/4), 141-162. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-249533>

16 Personalities (2022). <https://www.16personalities.com> [24.05.2022]

Vives, Marc-Lluís und FeldmanHall, Oriel (2018). Tolerance to ambiguous uncertainty predicts prosocial behavior. Nature Communications, 9(1), 1-9.

Schnurr, Ansgar, Dengel, Sabine, Hagenberg, Julia, Kelch, Linda (Hrsg.) (2021). Mehrdeutigkeit gestalten. Ambiguität und die Bildung demokratischer Haltungen in Kunst und Pädagogik. Bielefeld: transcript.

Sprenger, Reinhard (2020). Die Magie des Konflikts: Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Auteurs, conception des textes, rédaction:

Dagmar Frick-Islitzer, Propriétaire de l'entreprise Kubus Kulturvermittlung,
Direction générale du projet Erasmus+ „Agilité créative „ (2021-2023)

Conception des textes, collaboration à la rédaction:

Hannah Hitz, Samira Imhof, Adina Steimer, étudiants et étudiantes du bachelor
en communication à l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), dans
le cadre du séminaire intitulé «agilité créative» (printemps 2022)

Traduction allemand-français

David Berthold, Kathrin Brunner, Meret Lory, Fanny Sierro et Claudia Zimmermann,
étudiants en master de traduction spécialisée à la La Haute école zurichoise des
sciences appliquées (ZHAW), dans le cadre du séminaire de projet „Traduction de
textes spécialisés et transcréation“, sous la direction de Jaime Calvé et Cédric Lui-
sier, professeurs de français (printemps 2023)

Coordination pour conception des textes, rédaction, production:

Birgitta Borghoff, professeure à l'Université des sciences appliquées de Zurich
(ZHAW), responsable du séminaire intitulé «agilité créative» (printemps 2022),
responsable du monitoring scientifique du projet Erasmus+ «agilité créative»
(2021-2023)