



FORMATION POUR LE LEADERSHIP

(Module 03)

P. Paul Lonely MASHONGA, SMM

5 mai 2021

1. JUSTIFICATION : Comprendre le concept

Le leadership est un phénomène réel que la plupart d'entre nous connaissent. Nous avons des dirigeants presque dans chaque groupe, église, institution et nation. Cependant, différents groupes et institutions comprennent le leadership et l'appliquent selon leurs goûts. Par exemple, certains pensent que diriger c'est dominer les autres, être des tyrans. Ce sont les patrons ! Parker J. Palmer, dans son livre « Let Your Life Speak », écrit sur « Leadership from inside », a déclaré que le leadership est un concept auquel nous résistons souvent. Il semble impudique, voire exaltant, de se considérer comme des leaders. Mais s'il est vrai que nous sommes faits pour la communauté, alors le leadership est la vocation de chacun. La modestie n'est qu'une des raisons pour lesquelles nous résistons à l'idée de leadership.

Pour les croyants chrétiens, Jésus est le modèle et l'exemple du leadership serviteur, que les fidèles s'efforcent de suivre. L'importance du leadership réside dans le fait d'amener les sujets à témoigner de la mission prophétique et à approfondir leur vie spirituelle. Dans *Vita Consecrata*, le Pape Saint Jean-Paul II considère le leadership comme un chemin de formation, « une croissance dans la vie spirituelle et pour la mission » dans nos communautés.

L'archevêque Martin Eamon de Dublin dans son discours d'ouverture lors d'une table ronde au Marino Institute of Education, 2015, a réitéré : « Le leadership doit être considéré comme un appel et un don. Ce n'est pas un appel à satisfaire son ambition personnelle. Il est donné pour le bien-être de l'institution. Ce n'est pas pour son propre bénéfice, mais pour édifier le Corps du Christ. Il n'est pas surprenant que beaucoup de gens résistent à un appel au leadership - ' Ce n'est pas moi Seigneur, j'espère qu'il ne s'agit pas de moi ! » Moïse quand on lui a demandé de conduire les Israélites hors d'Égypte, il a dit : « qui suis-je pour que je devrais aller vers Pharaon et faire sortir les Israélites d'Égypte ? (Exode 3 :13) ; l'objection de Moïse était réaliste : « supposons qu'ils ne me croient pas ou ne m'écoutent pas » ? (Exode 4 : 1). De même l'appel de Jérémie, il se considérait comme n'étant pas digne du ministère qui lui était confié : « Ah, Seigneur Dieu ! Je ne sais pas comment parler. Je suis trop jeune ! (Jér 1 : 6). Beaucoup d'autres personnes hésitaient à assumer la responsabilité, comme Amos 7 : 12-15 ; Ésaïe 6 : 5-8 etc. Parfois, la peur vient à cause de notre fausse perception que le chef doit être parfait, mais la devise du pape François tirée de l'appel de Matthieu est une merveilleuse matière à réflexion : « en faisant miséricorde, Dieu m'a choisi » ! Notre capacité de leadership se développe à travers les erreurs.

Comme E.D Giganti (l'un des leaders de l'Association catholique pour la santé des États-Unis d'Amérique, 2004), nous pouvons comprendre la formation du leadership comme le développement du leadership au niveau des individus ou comment générer un leadership dans l'institution. La formation comprend la préparation au leadership. En d'autres termes, la formation pour le leadership est un processus d'orientation d'un confrère pour le ministère, qui implique l'exploration des talents ; engagements vis-à-vis de la mission et des



valeurs de l'institution. Le leadership de la formation doit toujours promouvoir et soutenir l'engagement d'une congrégation envers son charisme et ses valeurs.

Le leadership doit promouvoir un sens et une compréhension continus de la vie consacrée aujourd'hui, le charisme fondateur de la congrégation, ses valeurs et son engagement à prolonger la présence du Christ dans le monde. Un tel type de leadership permet aux membres d'accéder à leur glorieuse histoire pour se diriger vers l'avenir imprégné de l'esprit et prêts à faire encore plus pour l'Église dans le monde. Palmer a ajouté que le leadership vous encourage à devenir habiles à travailler avec les gens et à les motiver, et à devenir plus efficaces pour gérer les tâches avec succès. Cela se fait en identifiant certaines compétences qui améliorent un leadership efficace. Les compétences pour l'orientation de la mission sont la vision, les valeurs et les innovations. Un leader doit inspirer une vision claire de l'avenir, cette vision n'est pas une vision personnelle mais la vision d'une institution, pour fonder les décisions sur un fort sens de la mission et articuler des orientations pour l'avenir de l'entité.

2. COMPÉTENCES EN LEADERSHIP

Le leadership exige la compétence au service des autres et cela peut être envisagé à trois niveaux :

1. Inclusion

Cela signifie traiter les autres avec respect et dignité, accueillir les confrères qui viennent avec des défis ; la capacité d'accepter les idées et les personnalités des confrères. Nous devons considérer les conflits comme une opportunité de se développer, accueillir l'innovation même lorsqu'elle comporte des risques et accepter ouvertement les critiques et les défis des autres. L'interview approfondie du pape François dans la *Civiltà Cattolica*, un journal jésuite à Rome, le 19 septembre 2013, commentant ce à quoi le leadership devrait ressembler dans l'Église catholique, a déclaré : « Quand je confie quelque chose à quelqu'un, je fais totalement confiance à la personne » ; nous devons ouvrir la voie à la discussion et nous devons éviter de faire des consultations symboliques mais de véritables consultations.

L'archevêque Martin de Dublin a souligné que le leadership n'est jamais autocratique ou égoïste ; il respecte et fait appel aux dons et aux compétences de chacun ; il reconnaît l'initiative et crée une culture où une variété de dons est nourrie, développée et célébrée. Le leadership doit toujours être vu et considéré comme un service, comme un moyen de « marcher avec les autres » plutôt que comme un rôle, et en servant avec d'autres sans distinction d'âge, de position, de race, de région. Un tel leadership encourage l'inclusivité. Le défi de dire, ceux-ci sont très jeunes, ou vieux ou sont de telle ou telle région ou tribu, donc je ne peux pas travailler avec eux, encourage l'exclusivisme (élitisme) et un état d'esprit qui divise les membres. Nous devons permettre aux autres de devenir de meilleurs leaders que vous-même en créant un environnement favorable qui favorise l'apprentissage et la délégation appropriée. Une personne n'accomplit pas un tel voyage mais chaque confrère peut offrir un service.

Nous devons encourager la gestion participative de notre entité ; Regardez comment les postes ou services sont représentés au sein de l'entité. Examinez les compétences les plus solides des membres et efforcez-vous de les promouvoir.



2. Collaboration

L'une des quatre notes montfortaines est Faire ensemble, qui encourage le travail d'équipe et la collaboration. Un leader doit être capable de déléguer des responsabilités au sein du groupe et de communiquer son enthousiasme et sa confiance pour encourager le travail d'équipe. Les Montfortains sont des collaborateurs, et la collaboration de chaque membre doit être sérieusement prise en considération. Nous sommes appelés à grandir dans l'esprit de disponibilité afin de bien collaborer. Lorsque les membres collaborent et s'engagent vers un objectif commun, l'accompagnement devient plus facile et la transition ne devient pas un problème inquiétant. L'archevêque Eamon a ajouté : « Le leadership doit être collaboratif, collégial et imprégner tous les aspects de la vie et de l'activité de l'entité. Soyez toujours à la recherche de leadership partout ; pour les jeunes leaders parmi nos membres ».

3. Communication

Si nous sommes capables de nous respecter, de nous accepter et de nous regarder comme des collaborateurs, alors nous communiquons cette image au reste des membres pour les motiver à diffuser les informations appropriées à tous les niveaux de l'entité. Nous devons être engagés, réalistes et, comme le dit notre fondateur, être prêts à « prendre des risques ». Nous devons communiquer efficacement des idées et des plans, fonder nos jugements sur des faits et fixer des objectifs clairs et réalistes. Dans « l'imitation du Christ », l'Instructeur décrit le leader catholique comme « celui qui sert et celui qui partage le leadership. En tant que leader, nous devons toujours être à l'affût des autres qui ont un appel au leadership – apprendre à reconnaître les dons des autres et à les mettre en valeur ». Un leader doit être capable de communiquer la vision et les valeurs de la congrégation ou de l'entité ; avoir la capacité à articuler ce qui est spécifiquement (Archbishop Eamon, 2015) montfortain. Si vous n'êtes pas clair sur l'éthique de votre institution, comment pourrez-vous la communiquer ! Il faut conduire vers la croissance de l'institution, pas seulement être de simples gérants de ressources et de la mission ou conduire l'institution à plus de difficultés et de pauvreté.

3. LA RÉALITÉ DE LA FORMATION DU LEADERSHIP EN AFRIQUE ANGLOPHONE

a. Conduire vers une certaine croissance de l'entité

Le thème du leadership dans la Délégation relève de deux des orientations ou Actes de l'Assemblée Générale de 2012 de la Délégation de l'Afrique Anglophone portant sur la Formation et la Gouvernance. Cette assemblée a dessiné un bon plan stratégique pour les 6 années qui ont suivi :

Au niveau de la formation, nous avons pris au sérieux la promotion de la formation intégrale et holistique à tous les niveaux afin de témoigner d'une véritable identité et mission montfortaines. Nous avons formé une commission de formation, qui a également organisé des sessions pour chaque étape. Nous avons établi une bonne orientation vers le leadership en formation initiale et un bon accompagnement couplé à une spécialisation pour ceux en formation permanente en fonction des besoins de l'entité. Nous avons permis aux candidats des maisons de formation de s'impliquer dans le fonctionnement quotidien des maisons.



Au niveau de la gouvernance, nous avons entrepris de créer une Délégation bien structurée, unie, concentrée et proactive, guidée par les valeurs de l'Évangile et de notre charisme, où chaque membre est habilité et inspiré à participer pleinement, c'est-à-dire former des comités, la réunion régulière du Conseil, la représentation des confrères de toutes les régions l'entité dans le conseil, une bonne diffusion de l'information à travers un bulletin d'information «Communion par la Communication», des visites régulières du supérieur aux communautés, chaque communauté envoie le compte rendu de sa réunion communautaire au bureau du Délégué, surtout en créant un Conseil uni de cœur et d'esprit même en présence de points de vue différents sur la réalité. En tant que Délégation, nous organisons des rassemblements sociaux tous les trois mois où les membres interagissent et se recréent ensemble; une communication régulière avec les supérieurs de la communauté locale et leur aide pour savoir comment les confrères vivent leur vie; et nous avons créé des forums médiatiques (forum de groupe WhatsApp) où les membres de la Délégation échangent des informations sur les joies et les peines de la vie et communiquent des informations d'urgence et des anniversaires. L'accompagnement des jeunes confrères pour des postes de direction est au centre de tout cela. Les jeunes sont mélangés avec les confrères aînés pour les encadrer pour de futurs rôles. Il y a des confrères aînés qui ont été choisis pour accompagner ceux à vœux temporaires et qui ont moins de cinq ans d'ordination sacerdotale. Ils organisent un nombre d'ateliers pour eux où tous se rassemblent et partagent des questions importantes de leur vie, de leur spiritualité et de leur ministère et parfois simplement pour leur donner l'occasion de se moquer les uns des autres de leurs expériences dans le ministère. Nous encourageons les membres à avoir des directeurs spirituels qui sont portés à la connaissance du Délégué supérieur. Les affaires de la Délégation sont connues par chaque confrère, y compris la situation financière, afin que nous avançons tous au même rythme. Ce faisant, chaque confrère est en mesure de voir la direction que nous prenons en tant qu'entité et cela rend l'ensemble de la gestion de l'entité transparente et honnête.

Les commissions comme Administration, Formation, Finances, Mission et Évangélisation ont des énoncés de vision et de mission clairs et stipulés, des objectifs, des actions à entreprendre, des buts, des indicateurs de succès, des risques encourus, des inspirations, des interventions stratégiques et un calendrier. Il en est de même de la communauté et de la vie de prière de nos membres, qui guident notre être ensemble en tant que montfortains. De telles orientations ont été d'une grande utilité et d'une grande aide pour les supérieurs locaux ; car leur rôle a toujours été de se référer aux Orientations de l'Assemblée. Ce faisant, ce qui est promu et pris en compte est l'objectif commun de la Délégation.

b. Examen périodique des objectifs et des buts

Les orientations ont été réexaminées lors d'une autre Assemblée générale en septembre 2019. Au cours de cette Assemblée, les membres ont évalué les buts et objectifs fixés pour identifier ce que nous avons accompli et ce que nous n'avons pas réalisé et ensuite tracer la voie à suivre. Le prochain examen aura lieu en 2025. La plupart des orientations de l'Assemblée de la Délégation suivent le modèle des résolutions du Chapitre général (2011 et 2017). Ce que fait la délégation, c'est les rendre applicables à notre contexte. Ces examens périodiques ont guidé les membres du Conseil dans leurs processus de prise de décision et, en raison des objectifs, des buts et des mesures à prendre, la responsabilité réside dans la manière de trouver des membres capables et légitimes pour animer la mission.



c. Politiques d'intervention stratégique claires

Les deux assemblées ont jusqu'ici clarifié les domaines d'intérêt et d'intervention. Avec une bonne analyse de l'entité, le devoir des supérieurs est de trouver le bon personnel pour relever les défis. Lorsqu'ils envisagent un confrère pour assumer une responsabilité, les supérieurs se concentrent sur la capacité, la bonne attitude, la maturité et la profondeur de sa concentration et de sa vie consacrée. Lorsque des lacunes sont constatées dans tous les services de la Délégation, que ce soit en termes de ressources humaines, de compétences, de finances, etc., les membres du Conseil discutent des actions à entreprendre avec les ressources disponibles.

Lorsque des compétences professionnelles sont nécessaires, les supérieurs identifient le confrère qui mérite une formation dans le domaine et ceci se réalise grâce au soutien du Fonds « General Support Account » (GSA). Nous avons parfois utilisé le peu de ressources dont dispose le bureau du supérieur de la Délégation. Les cours vont de la formation professionnelle à long terme à des ateliers ou formations de courte durée. Jusqu'à présent, la Délégation compte un certain nombre de confrères qualifiés en formation, en finances, en communication, en mission pastorale paroissiale et en administration. La plupart des confrères formés occupent déjà divers postes de direction, gérant différentes institutions avec un haut niveau de compétence et d'expertise.

d. À la recherche d'opportunités à l'extérieur

Il est bon de noter que l'Entité, en plus de dépendre de l'appui de l'Administration générale, cherche d'autres opportunités auprès d'autres entités et organisations donatrices en vue de répondre à certains besoins de la Délégation. Nous avons demandé des bourses d'études à différentes organisations de l'église, par exemple, Aide à l'Eglise en Détresse (AED), la Fondation du Cardinal Foley pour n'en citer que quelques-unes.

e. Des compétences qui répondent aux besoins de l'entité

Lors de l'envoi de confrères aux études, l'administration de la Délégation tient compte des besoins particuliers de l'entité. Une fois que les confrères ont terminé leurs études, ils sont affectés à des apostolats où ils peuvent exercer leur expertise. Cependant, là où les supérieurs ressentent un changement d'attitude et détectent une certaine ambition chez le confrère, ce n'est pas automatique qu'il doive travailler dans le domaine de son expertise.

f. Confiance et soutien

L'autre considération est la garantie d'un travail en équipe et d'une communication continue. Une fois que le confrère est identifié et consulté, nous montrons notre plein soutien dans la responsabilité qu'il assume. Nous l'encourageons et lui accordons tout le soutien et l'attention dont il a besoin pour relever le défi. Ce n'est pas comme s'il était laissé à lui-même ou qu'on lui confie la mission pendant que nous le regardons l'accomplir seul. Nous avons souvent des réunions pour évaluer comment le confrère accomplit sa mission et apporter les corrections fraternelles nécessaires en cas de besoin.

Lorsqu'une responsabilité est confiée à des jeunes confrères, le Supérieur et le Conseil sont là pour les soutenir, écouter les défis auxquels ils sont confrontés et les responsabiliser davantage. Les supérieurs sont là pour eux et créent un environnement où ils sont libres de s'ouvrir et de chercher du soutien. La volonté d'écouter, de s'ouvrir, de responsabiliser et de



communiquer sur les problèmes leur donne confiance pour relever les défis. À l'écoute d'un certain nombre de jeunes confrères, occupant divers postes et rôles, ils parlent tous avec confiance et gratitude pour l'opportunité qui leur est donnée de servir. Ils sont très positifs et se sentent habilités à gérer les affaires. Il s'est avéré digne et constructif de mélanger les confrères jeunes et seniors dans des positions différentes, ce qui embellit l'objectif commun. Actuellement, nous avons de jeunes confrères qui gèrent Luntha Television, de grandes paroisses, des maisons de formation, des centres, etc. Jusqu'à présent, leur performance a été très bonne. Un tel esprit a encouragé un certain nombre de jeunes confrères à développer des compétences de leadership à tel point que lorsque d'autres responsabilités leur sont confiées, ils ne se sentent pas effrayés mais prêts et préparés à assumer la tâche.

g. Commissions de travail d'équipe / de fonctionnement

L'institution des commissions a apporté un bon esprit de collaboration et une grande implication des confrères. Cela a aidé à examiner les problèmes avec une base solide d'opinions et une façon de voir les choses. Un certain nombre de confrères apprécient beaucoup de se sentir impliqués dans les affaires de la Délégation lorsqu'ils sont consultés sur diverses questions. Cela a amené nombre de nos membres à s'approprier les décisions prises et à œuvrer pour l'objectif commun.

Les questions sont discutées au niveau de la commission, puis recommandées au Conseil pour un examen plus approfondi à tel point que lorsque les décisions sont prises par le Conseil, elles ont été prises après de nombreuses consultations et dialogues. Ces commissions disposent de l'espace et des ressources nécessaires pour organiser leurs réunions et débattre librement de leurs problèmes et leurs recommandations reçoivent l'attention et le soutien nécessaires de la part de l'administration. La Délégation trouve ce partage d'informations et de responsabilité très constructif, inclusif et suffisamment collaboratif. C'est un bon esprit d'agir ensemble et d'encourager les membres à être disponibles pour assumer divers rôles au sein de l'entité.

h. Capacité à déléguer

Il est agréable de noter qu'il y a un bon esprit de délégation de membres avec des tâches différentes. L'immensité de la Délégation nécessite le soutien des autres pour bien la diriger. Par exemple, en Afrique de l'Est, il y a un confrère, qui a été chargé de gérer les affaires de cette partie de la Délégation et il rend compte au bureau du supérieur pour intervention. La mise en place de commissions a également aidé le supérieur à solliciter l'opinion d'un certain nombre de confrères sur certaines questions de l'entité.

4. DÉFIS

Il est vrai que la Délégation a cependant remarqué des améliorations en ce qui concerne le leadership ; nous faisons aussi face à un certain nombre d'ombres dans nos efforts pour diriger l'entité. Parmi les défis rencontrés figurent :

- 1. Insécurité quant à l'identité et au sens lorsque la personne essaie de tomber dans une activité extérieure pour prouver qu'elle en est digne. Nous laissons notre identité devenir très dépendante du fait de jouer un rôle externe qui nous déprime lorsque cette position est enlevée.**



2. La pensée que le monde est un champ de bataille, hostile aux intérêts humains. Cet évangile de la réalisation de soi, la peur de perdre un combat oblige les autres à vivre comme s'ils étaient en guerre.
3. L'erreur de penser «je suis le meilleur ». C'est une conviction que la responsabilité ultime de tout m'incombe. Les convictions que si quelque chose de décent doit arriver ici, c'est moi qui dois y arriver. Un leader mature est celui qui grandit dans l'humilité interne et renonce à l'attitude interne d'être fier.
4. Dénier de mort. Parfois, nous nions le fait que certaines choses doivent mourir en temps voulu. Lorsque nous entretenons une telle réflexion, nous obligeons les gens autour de nous à continuer à ressusciter des choses qui ne sont plus vivantes ou pertinentes. Les projets et programmes qui auraient dû être discontinués, il y a longtemps, sont maintenus en vie pour s'adapter aux insécurités d'un leader, qui ne veut pas que rien ne meure sous son contrôle.
5. Certaines personnes sont, ou bien douces ou médisantes, mais recherchent en fait des faveurs du supérieur. Ils viennent danser devant vous comme la fille d'Hérodiade mais finiront par vous mettre dans une situation difficile comme Hérode.
6. Insubordination. Il y a des moments où les confrères deviennent têtus, incorrigibles et arrogants simplement parce qu'ils pensent avoir tout et peuvent le faire seuls. Certains, même après avoir été formés dans un domaine / une compétence particulière, voudraient choisir leur propre apostolat qui correspond à leurs goûts. Ils ne voient plus le besoin d'agir ensemble, d'être disponibles et d'avoir une vie de prière.
7. Concurrence. Le bon esprit de responsabilisation des jeunes confrères peut aussi entraîner une perte graduelle du contact avec la vraie mission et la spiritualité. Par exemple, il est bon de former des membres dans différents domaines ou spécialisations au vu des lacunes qui ont été observées et l'intention est que les confrères comblient les lacunes. Cependant, lorsqu'un confrère termine, il ne voit pas cela comme sa priorité mais il a d'autres ambitions. En outre, vous constaterez qu'un certain nombre de confrères sont en compétition pour des études et une formation supplémentaire, et si cela n'est pas autorisé, il y a un changement d'attitude et d'engagement.

5. CONCLUSION

On ne peut nier le fait que le leadership n'est pas facile ! Il a ses gloires lorsqu'il est exercé avec liberté et sens des responsabilités. Il a aussi ses défis lorsque la plupart de ceux que nous dirigeons ne sont pas satisfaits de notre façon de diriger l'entité. Comme nous l'avons observé, nous devons essayer de pratiquer l'inclusivité, la collaboration et une bonne communication dans notre style de leadership. Des efforts doivent être déployés pour voir que nous préparons les autres, identifions leurs talents et les mettons en valeur. Il est important qu'en tant que leaders, nous favorisions une vision et une mission claires où les objectifs, les buts et les politiques d'intervention sont stipulés et en veillant à ce que les membres travaillent à leur implémentation. Nous ne devrions donc pas être les premiers à briser la vision et la mission de l'entité, mais les promoteurs, les bâtisseurs et les « dynamiseurs » de ce qui devrait être suivi par le reste des membres.



REFERENCE :

Giganti ED. “What is Leadership Formation Now”-Health Progress- A journal of the Catholic Health Association of the United State- September-October 2004

Manenti, Alessandro, Stephano Gauarinelli and Hans Zollner, editors. *Formation and the Person: Essays on Theory and Practice*. Leuven-France, Peters Publications, 2007.

Martin, Eamon: Leadership- A Catholic Perspective-2015. [www.http//catholicbishops.ie-](http://catholicbishops.ie)

Palmer, Parker J. “Leading from Within,” *Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation*. Copyright © 2000 by John Wiley & Sons, Inc.

Pope Francis: “On what Leadership should look like in the Catholic Church”: *La Civitta Cattolica-Romes*. September 19,2013.

Pope St. John Paul II, *Vita Consecrata*, 1996.