

Former des responsables en ces temps de changements

Occasional Papers
Summer 2012

LCWR est en train de développer un programme de formation pour promouvoir une responsabilité courageuse fondée sur l'Esprit au sein des instituts religieux, en ces temps de changements rapides. Le programme « **Leadership Pathways** » est conçu pour la formation, le soutien et l'inspiration des membres LCWR qui cherchent à être les leaders spirituels dont on a besoin pour relever les défis à cette période de notre histoire.

Nancy Schreck, OSF, est supérieure générale des Sœurs de St François de Dubuque et ancienne présidente de LCWR ; **Eileen Campbell, RSM**, est membre du conseil de l'Institut des Sœurs de la Miséricorde des Amériques. Elles font partie des membres et collaborateurs de LCWR qui ont aidé à la création de « **Leadership Pathways** ».

La directrice adjointe du LCWR pour la communication, **Annmarie Sanders, IHM**, a interrogé Nancy et Eileen sur les raisons pour lesquelles LCWR a créé ce programme et son importance dans la formation des responsables aujourd'hui.

*** Que se passe-t-il dans la vie religieuse aujourd'hui qui indique le besoin d'un programme de formation pour les responsables ? Qu'est-ce qui fait que la vie religieuse de notre époque est différente de celle d'un passé même récent ?**

- *Eileen* : Avant de commencer à parler de ce qui se passe dans la vie religieuse aujourd'hui, il nous faut parler de ce qui se passe dans le monde et l'univers. Nous vivons dans une époque complètement différente, en termes de valeurs, d'économie, de compréhension de l'engagement, du rythme de vie, même les objets que nous utilisons - tout cela a un impact sur nos vies. À la lumière de ce qui précède, je pense que le désir que nous avons et le besoin d'approfondir notre spiritualité contemplative sont essentiels pour nous dans la vie religieuse. Nous sommes davantage conduites vers la contemplation, à cause de ce qui se passe dans le monde, et en même temps, il y a une soif pour beaucoup de gens d'accéder à cette expérience de contemplation. Je pense que ce qu'a fait LCWR ces dernières années, en nous invitant à des expériences plus profondes de contemplation, a mis en évidence ce désir et ce besoin dans le monde. Aussi, est-ce très important d'acquérir les compétences et les pratiques qui peuvent aider les responsables à vivre et à agir en adoptant une posture contemplative, au sein d'un monde qui change très vite.

- *Nancy* : Je suis d'accord et j'ajouterais qu'il y a également un déclin de l'institution dans le monde d'aujourd'hui, y compris le déclin des religions et des institutions religieuses. Comme l'a dit Eileen, il nous faut clairement exprimer ce qui fait le cœur spirituel profond de notre vie, parce que les gens en sont avides. Ils sont déçus par les institutions religieuses et pourtant ils ont ce grand désir de spiritualité.

À l'intérieur de la vie religieuse, nous devenons plus légères, plus agiles et plus libres vis-à-vis des nombreuses obligations qui structuraient nos vies entières précédemment. Cela nous place dans une position bien plus favorable pour exprimer l'essentiel de nos vies. En définitive, nous nous sommes débarrassées de toutes les couches protectrices que nous avons portées pendant si longtemps et qui s'en vont maintenant d'elles-mêmes. Nous sommes obligées de nous regarder les unes les autres et de nous demander ce que nous voulons être. Nous sommes arrivées à un

stade où notre petit nombre nous permet de parler de cela toutes ensemble. Je pense aussi que nous voyons plus clairement notre besoin d'être de témoins ensemble. Dans le passé, nous pouvions compter sur notre nombre pour être des témoins en tant que corps constitué, mais maintenant nous devons nous demander comment utiliser au mieux notre influence en tant que petits groupes. C'est un domaine qu'il nous faut explorer quand nous réfléchissons au leadership.

-*Eileen* : Il est important de penser à ce qui se passe au-delà de la vie religieuse. Le gouvernement aux Etats-Unis et dans d'autres pays est très différent puisqu'il n'est plus tout entier entre les mains d'un gouvernement hiérarchique. Regardons par exemple le mouvement des « indignés ». Je suis convaincue qu'il faut réfléchir à cela pour la vie religieuse. Je suis convaincue que nous avons encore besoin de responsables élues, mais nous devons apprendre comment mieux mettre en œuvre une responsabilité partagée. Les membres veulent être impliquées, elles veulent avoir leur part dans la réflexion qui conduit à nommer ce qui et pour nous l'essentiel. Il y a donc un appel pour les responsables d'impliquer les membres et de partager la responsabilité et la prise de décision. Et je pense que tout cela est relié à ce que nous apprenons sur le fonctionnement de l'univers. Comme nous devenons plus conscients de l'interdépendance existant dans l'univers, il est naturel de voir la même prise de conscience se développer dans les communautés religieuses.

-*Nancy* : Nous avons expérimenté ce genre de changement dans le leadership de notre communauté, il y a quelques années quand nous avons commencé à réfléchir aux structures de notre congrégation. Nous avons regardé certaines structures que nous avons mises en place dans le passé et nous nous sommes demandé : « est-ce que cela marche pour nous aujourd'hui ? » Une des structures que nous avons examinées, ce sont les groupes territoriaux qui avaient chacun une représentante, et chacune de ces représentantes participait à une assemblée générale. Nous avons supprimé cela et quand nous l'avons fait, certaines étaient inquiètes de savoir qui allait les représenter. Mais nous n'avions plus besoin d'une forme de gouvernement par représentation. Maintenant nous pouvons toutes être dans la même salle en même temps. Donc maintenant, nous avons à apprendre comment impliquer chacune dans le processus de résolution de problèmes et de mise en place d'une orientation.

*** Quels sont les autres défis auxquels doivent faire face les religieuses responsables et qui sont importants dans le cadre de notre conversation ?**

-*Eileen* : Je pense qu'un des défis est d'apprendre comment mener un groupe au milieu de tant de diversité de pensée et d'opinion. Comment nous, en tant que responsables, apprenons à avoir – et permettons à d'autres d'avoir – des conversations où il y a des grandes différences d'opinions et comment apprendre à trouver des solutions ensemble ? Nous nous trouvons dans beaucoup de situations où nous sommes avec des personnes qui ont des points de vue différents sur l'Eglise, les expressions de foi, les questions théologiques et les différentes manières de comprendre le ministère et les priorités. Comment apprendre à vivre avec ce genre de diversité ? Comment accepter les différences, plutôt que viser l'uniformité ?

-*Nancy* : J'ai réfléchi que nous pouvons de moins en moins vivre en comptant sur nos propres ressources. En menant la vie religieuse vers l'avenir, je pense que nous ne pouvons pas seulement compter apprendre par nous-mêmes. Nous devons apprendre de toutes sortes d'organisations différentes. Cela ne veut pas dire que nous ne sommes pas assez bonnes ou que nous n'avons pas de réponses. C'est plutôt que les réponses ne résident pas seulement dans une seule perspective ou un seul groupe. Aussi je pense que nous devons avoir une large diversité

de conversations entre responsables afin d'apprendre ce dont nous avons besoin pour notre temps. Nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas être en partenariat avec d'autres qui sont engagés dans les questions qui nous concernent. Ainsi, par exemple, si nous considérons les questions d'immigration ou de médiation pour la paix, ou tout autre problème de justice, ne parlons-nous pas avec des gens qui sont exactement comme nous ? C'est spécialement important parce que notre nombre diminue. Nous pourrions facilement devenir de plus en plus isolées et occupées à prendre soin de nous-mêmes. Je ne pense pas que ce soit ce que nous faisons comme religieuses, mais la diminution des membres peut rendre les personnes tournées vers elles-mêmes. Nous nous sommes habituées à compter sur d'autres religieuses, aussi cela peut être un peu difficile pour nous de penser à trouver d'autres partenaires. Peut-être que nos meilleurs partenaires pour un nouveau projet, ce n'est pas un groupe de sœurs de l'autre côté de la ville, mais peut-être le service des eaux de la ville ou autre service de ce type.

- *Eileen* : Notre équipe de responsables a récemment participé à un atelier auxquels participaient 50 hommes et femmes de diverses cultures venant de partout dans le monde. Nous avons découvert, par un processus de conversation et de questions mutuelles, que nous avons tous la même vision du développement durable. Nous en avons conclu à la fin, qu'une des étapes pour promouvoir le développement durable, est d'inviter à notre table les partenaires les moins habituels.

- *Nancy* : Et c'est justement ce que le programme « **Leadership Pathways** » essaie de faire. Une partie du programme comprend l'invitation à notre table d'une variété de responsables qui viennent d'autres horizons et nous apportent des connaissances importantes pour nous.

- *Eileen* : C'est une façon différente de voir la collaboration. Dans le passé, nous disions « voilà ce que nous voulons faire et qui peut nous aider à le faire ? » Nous recherchions des gens qui pensaient comme nous. Maintenant nous disons « c'est notre vision, c'est pour cette raison que nous voulons le faire et qui pourrait vouloir le faire avec nous - et pas seulement nous aider pendant que nous le faisons ». C'est une autre compétence de leadership pour notre temps ; comment impliquons nous d'autres personnes dans nos vies et nos ministères ? Comment permettons-nous à des responsables de prendre le risque d'inviter à notre table les personnes les moins habituelles ?

*** Quelles sont les autres compétences dont les religieuses ont besoin, en cette époque unique, pour être des responsables efficaces ?**

- *Nancy* : Je pense qu'une des compétences est d'apprendre à être multilingue. Je ne veux pas dire parler une autre langue comme l'espagnol ou le français, mais plutôt apprendre à converser avec des gens de points de vue très divers.

- *Eileen* : Je suis d'accord et je pense aussi que comprendre le développement organisationnel est une des clefs. Les commerces, les banques, les entreprises, les organisations à but non-lucratif sont tous à la recherche du leadership efficace et cherchent la meilleure manière d'utiliser ce leadership pour influencer les structures organisationnelles. Nous avons besoin de comprendre l'histoire des autres organisations dans la société tout autant que la nôtre. Une autre compétence essentielle est d'apprendre comment mener un groupe de façon interdépendante. Cela implique d'apprendre comment engager et impliquer d'autres personnes - que ce soit nos propres membres, nos conseils, ou tout invité à notre table. Comment nous engageons-nous ensemble pour le bien commun, sans penser que, en tant que responsables, nous avons tout à faire par nous-mêmes ?

- *Nancy* : Tout-à-fait – et il ne s’agit pas de se désengager en tant que responsables, mais de s’engager dans un partage intentionnel. Les résultats sont meilleurs quand le cercle est élargi et que plus de personnes sont investies.

- *Eileen* : Une autre compétence que je te vois pratiquer, Nancy, c’est la pensée «hors-cadre» (littéralement : «hors de la boîte»). Je me demande toujours si c’est une compétence qu’on peut acquérir ou si c’est seulement un don que certaines personnes possèdent naturellement. Personnellement, je n’ai pas d’idées hors-cadre mais j’ai une attitude hors-cadre. Je ne sais peut-être pas faire des choses hors-cadre, mais je peux, à coup sûr, reconnaître quand on a besoin d’une idée hors-cadre ou quand on en propose une. C’est pourquoi je pense qu’une compétence à développer c’est d’être à l’aise avec les idées hors-cadre, et aussi de développer des compétences pour aider d’autres, non seulement à penser hors-cadre mais aussi à agir à partir d’idées qui sont différentes.

- *Nancy* : Je pense que la compétence que tu mentionnes, Eileen, c’est celle de la pensée alternative. Les personnes avec lesquelles j’ai le plus de difficulté à entrer en relation sont celles qui ne peuvent penser qu’à une seule façon de faire les choses. Avec la pensée alternative, nous pouvons commencer avec une « bonne réponse » puis nous forcer à en trouver trois, quatre ou même dix de plus.

- *Eileen* : Dans un atelier récent avec Peter Senge, un des participants a dit, « si vous avez deux options, quand vous en choisissez une, vous perdez l’autre ». Serge a dit « pourquoi devez-vous faire cela » ? Il nous a aidés à dépasser nos vieux modèles « ou / ou », pour parvenir à une pensée plus créative qui nous encourage à voir plus de possibilités.

- *Nancy* : C’est en lien avec une autre compétence qui est d’apprendre à considérer le leadership comme un mélange à la fois de conduite de l’organisation et de la vision qui permet de faire évoluer l’organisation. Il semble que le travail qui consiste à fermer des bâtiments ou à supprimer des programmes demande énormément d’énergie et de temps aux responsables et aux membres. Comment est-ce que les responsables n’en restent pas à ce genre de travail ou au travail pour lequel elles sont bonnes, mais essaient plutôt de trouver un équilibre ? Je pense que cela fait partie de ce que tu disais, Eileen, quand tu parlais d’apprendre ce qu’entraîne le développement organisationnel. Je peux penser que je fais du développement organisationnel quand je ferme des bâtiments, quand tout est bien en ordre dans ma communauté, quand je trouve le bon équilibre pour nos avoirs et nos investissements, et tout le reste. Mais c’est seulement une partie du travail. Le langage imagé utilisé aujourd’hui dirait que c’est apprendre à être à la fois un soignant auprès de malades en fin de vie et une sage-femme en même temps.

- *Eileen* : Il est important de rappeler aussi que même si les responsables doivent prendre en compte ces deux aspects, on n’attend pas d’elles qu’elles aient les compétences et les dons pour tout faire.

- *Nancy* : Et c’est une autre compétence : comment apprendre à acquérir ce dont nous avons besoin ?

*** Nous entendons souvent les responsables dire qu’une des raisons pour lesquelles elles passent la majeure partie de leur temps dans les tâches pratiques du gouvernement, c’est parce qu’elles ne savent pas vraiment s’occuper du côté visionnaire. Comment voyez-vous l’aide que le programme « Leadership Pathways » peut apporter pour que les personnes**

apprennent comment s'engager dans cette dimension d'inspiration et de vision du leadership ?

- *Eileen* : Bien que le programme puisse présenter ces dimensions par une présentation, une vidéo ou une lecture, je pense que les personnes seront réellement aidées par l'accompagnement et le soutien de leurs paires de « **Leadership Pathways** ». Une telle partie du temps des responsables se passe en réunions où elles discutent d'une situation et ce qui doit être fait dans cette situation. Les accompagnateurs et les paires, membres du groupe de soutien, sont attentifs à écouter la responsable en tant que personne, quels sont ses espoirs et ce dont elle peut avoir besoin pour réaliser ces espoirs. Les accompagnateurs aident les personnes à réaliser leurs buts et à leur donner de l'ampleur. Quand une responsable travaille avec un accompagnateur, elle ne peut en rester là où elle en est – c'est ce que veulent la plupart des responsables ; elles ne veulent pas ne pas progresser. Mais parfois nous avons seulement besoin de quelqu'un qui nous écoute et nous ne l'avons pas nécessairement, les responsables encore moins.

- *Nancy* : Une part importante du programme « **Leadership Pathways** » est de fournir un endroit sûr pour exprimer mes désirs les plus profonds et les désirs les plus profonds de ma communauté. Et parfois je ne sais même pas ce qu'ils sont, jusqu'à ce que je m'entende les dire à haute voix. Je peux lire des livres, aller à des ateliers, mais ce n'est seulement lorsque j'ai mis des mots sur ma vision qu'elle devient claire. Et je ne peux pas parler de cette vision à toute ma communauté avant de m'être entendue la mettre en mots.

Je pense que l'accompagnement et l'aide des paires sont particulièrement importants de nos jours, parce que nous traçons le chemin en marchant ; nous ne savons pas encore comment gouverner en des temps si différents. Frère Philip Pinto a dit récemment que, bien que la vie religieuse ait connu de grands changements au cours des siècles, dans la culture et la société, nous sommes peut-être la première génération à être consciente du genre de changements que nous traversons. Nous sommes peut-être conscientes des transformations, mais nous ne sommes pas au clair sur la façon de faire et si nous sommes ensemble pour le faire ensemble. Mais nous savons que nous avons plus de chances de construire le chemin si nous le faisons ensemble plutôt que de manière isolée.

*** À part les dimensions d'accompagnement et de soutien des paires dans le programme, comment voyez-vous l'aide de « Leadership Pathways » pour relever les défis que vous avez, chacune, notés ?**

- *Eileen* : Je pense que le programme reflète les besoins que nous avons exprimés. Nous disons que nous avons besoin de penser hors-cadre et nous avons besoin d'être reliés, d'impliquer des gens en dehors de nos cercles habituels de vie religieuse et d'apprendre d'eux. « **Leadership Pathways** » proposera des personnes ayant des ressources variées, certaines venant peut-être de lieux et de milieux qui ne sont pas les « suspects habituels ».

*** Qu'avez-vous personnellement fait dans votre propre formation au leadership qui manifeste votre conviction qu'une telle formation est essentielle pour les responsables de la vie religieuse aujourd'hui ?**

- *Nancy* : Notre équipe a commencé des réunions mensuelles pour aborder ce que nous appelons la discussion de grandes questions. A tour de rôle, chaque mois, nous choisissons un article à lire par l'équipe, qui n'a rien à voir avec la vie religieuse. Ce peut être les tendances

actuelles du commerce ou de l'industrie ou des mouvements spirituels ou d'autres sujets. Après avoir pris le temps de discuter l'article, nous concluons en nous demandant « et maintenant quel lien avec notre responsabilité ? » C'est une façon d'aller plus loin dans notre pensée, de nous faire lire plus largement sur les mouvements dans d'autres domaines, et de voir ce que nous pouvons en tirer pour nous aider dans notre tâche.

- *Eileen* : Une chose que nous avons faite en tant qu'équipe et qui a été utile, ce fut de travailler avec un bon animateur d'équipe et avec un coach pendant un temps. Les coachs peuvent être chers mais nous avons pu négocier, et nos sessions individuelles avec le coach nous ont changé la vie. Nous avons également eu recours à des services internes, et nous sommes allées à des ateliers sur des sujets qui traitent davantage que de la vie religieuse en soi. Je fais aussi de l'accompagnement spirituel une priorité, et j'ai profité d'un conseiller - pour simplement faire le point de temps en temps avec une personne dont j'apprécie la sagesse et qui m'a aidée à voir les choses de différentes manières.

Je pense que le plus important, c'est de prendre du temps pour ce dont nous avons besoin. C'est par exemple, prendre du temps pour lire ou participer à un atelier. Cela peut être juste de prendre une journée de congé et d'aller marcher dans le parc.

- *Nancy* : Il y a quelques années, j'ai entendu quelqu'un dire, à la radio, qu'un des problèmes des responsables aujourd'hui, c'est que lorsqu'ils partent, ils emportent avec eux, leurs téléphones portables, leurs ordinateurs portables et tout le reste. La personne interviewée disait que le plus important pour les responsables, c'était de partir et de ne pas garder de liens avec le travail qu'ils font. Parmi nous, les religieuses en situation de gouvernement, très peu le font – et je ne suis pas sûre que ce soit une bonne chose. J'ai bien aimé quand tu as dit, Eileen, que nous pouvons avoir besoin simplement d'aller nous promener dans le parc. Cela peut être aussi important que de prendre du temps pour étudier une question essentielle. Je pense aussi que de nous exposer aux autres, à d'autres organisations, est une des clefs. Si je suis mon réseau de relations est composé seulement de religieuses, mon monde va devenir trop petit.

*** Quelles recommandations feriez-vous aux responsables qui envisagent de participer au programme « Leadership Pathways » ?**

- *Eileen* : Nous devons en faire une priorité. Ce n'est pas quelque chose de plus que nous faisons, c'est notre responsabilité et cela fait partie du rendre-compte à nos congrégations. Nous devons à nos congrégations de progresser dans le rôle auquel nos membres nous ont appelés. Ainsi, d'un côté c'est pour nous, mais nous sommes tellement inter-connectés que ce qui nous touche va aussi toucher les autres. Ce que nous retirons de ce programme aura un impact positif sur tout le monde – les membres de nos congrégations, les gens avec lesquels nous travaillons et les autres responsables avec lesquels nous cheminons.

- *Nancy* : J'aime beaucoup ce que tu dis, Eileen. Nous faisons cela pour la vie de l'ensemble ; j'ajouterais que nous ne pouvons pas nous permettre de ne pas le faire. Notre époque est tellement nouvelle que nous ne pouvons pas faire ce que nous avons vu faire auparavant. C'est probablement ainsi que la plupart d'entre nous jugent si nous sommes capables d'être responsables. Nous regardons ce que les autres responsables avant nous ont fait et nous disons « d'une certaine façon, je peux faire cela ». Mais la période est totalement nouvelle et là, il n'y a pas beaucoup de modèles auxquels se référer. Aussi est-il essentiel pour nous d'être dans un environnement qui permet d'explorer ce dont nous avons besoin pour l'avenir.

J'insiste aussi pour dire que le programme « **Leadership Pathways** » ne s'adresse pas seulement à celles qui sont nouvelles dans leur responsabilité. J'étais en responsabilité de 1992 à 2000. L'organisation de ma congrégation était totalement différente alors, et la manière dont j'exerçais le leadership était aussi très différente. Je pense que j'ai eu l'intuition que ce serait différent aujourd'hui, mais je n'avais pas réalisé à quel point.

-*Eileen* : Je suis dans mon deuxième mandat consécutif et je vois de grandes différences même par rapport au premier mandat. Chaque chapitre nous donne une nouvelle priorité, et la priorité de notre dernier chapitre était très différente de la précédente. La priorité détermine les compétences dont j'ai besoin à cette étape et là où je vais porter mes énergies. Je ne m'attendais pas à trouver, dans le second mandat, un tel déplacement et un tel appel à penser et agir différemment. Aussi je dirais qu'il n'y a rien de mieux qu'un programme de formation pour les nouvelles responsables. Il y a des choses à savoir quand on est tout nouveau, mais nous n'avons jamais fini de progresser et d'apprendre. Je pense vraiment que plus on a d'expérience, plus le désir est grand d'aller plus loin et de s'engager davantage.

Je pense aussi que nous devons regarder différemment la manière de progresser dans le leadership. Il ne s'agit pas de rester à la pointe comme dans une profession où l'on doit apprendre de nouvelles théories et de nouvelles compétences. C'est un appel. Nous sommes appelées à devenir les meilleures personnes possibles pour le bien de tous. Cela signifie que nous sommes appelées à continuer à nous former, à nous ajuster, nous ré-ajuster et à progresser. C'est un privilège autant qu'une responsabilité. Les nouvelles responsables doivent apprendre des choses précises, mais cela ne s'arrête pas pour nous après cela. En fait, cela commence après.

*** Y a-t-il quelque chose d'autre que vous voulez ajouter ?**

- *Eileen* : Oui, je voudrais dire que si quelqu'un hésite à s'engager dans le programme « **Leadership Pathways** », qu'elle nous appelle. Qu'elle appelle une des personnes du comité. En travaillant à développer ce programme, nous avons expérimenté l'énergie des gens qui se retrouvent avec une espérance commune pour l'avenir et qui voient cela comme un moyen d'avancer. Alors, partageons cette énergie avec vous.

- *Nancy* : Je voudrais que les gens comprennent que, malgré les défis qui se présentent, nous vivons une époque passionnante. C'est passionnant d'apprendre des choses nouvelles, de découvrir de nouvelles manières d'être et d'exercer le leadership. Ça n'a pas besoin d'être un fardeau - comme quelque chose dont il faut trouver le moyen de sortir - mais cela peut être une expérience heureuse et créative.