



Dimensions du leadership

**Capacités
habiletés et
compétences
pour
un leadership
efficace**

Rapport d'un
groupe de réflexion sur
le développement du leadership
parrainé par la
LCWR (*Conférence de leadership
de Femmes religieuses*)

Introduction

Un groupe de dirigeantes actuelles et anciennes d'instituts religieux s'est réuni à Washington DC les 10, 11 et 12 janvier 1997, à l'invitation de la LCWR, afin de se pencher sur la question du développement du leadership. Leur tâche consistait à identifier les capacités, les aptitudes et les compétences indispensables à un leadership efficace dans l'environnement actuel et futur.

Les hypothèses communes étaient les suivantes :

- Le leadership est un processus de développement organique.
- Les leaders désignées apportent à leur ministère certaines compétences bien développées. Elles ont démontré une capacité de croissance.
- Le leadership enthousiaste repose sur plus que des habiletés et des compétences. Tout comme pour la vie religieuse à proprement parler, on retrouve toujours à l'œuvre ce « plus » qui s'appelle : mystère, grâce et pouvoir de l'esprit de Dieu.

En outre, les participantes ont reconnu qu'au cœur du leadership se trouve l'aptitude à réfléchir, à assimiler et à apprendre de ses expériences et à le faire individuellement et en communauté.

Tout en se focalisant sur les besoins du leadership actuel, le groupe de réflexion demeure conscient qu'il faut développer de futures leaders en éveillant un intérêt pour le défi que pose le leadership. La LCWR espère que cet effort stimulera des échanges productifs autant chez les membres en général qu'au sein des équipes de leadership.

Explorer l'environnement : présent et futur

A une époque de changements sans précédent, il est essentiel que les leaders prennent clairement conscience de l'impact des forces globales sur notre environnement social, économique, culturel et spirituel. Un tel milieu exige que nous développiions notre conscience du monde et reconnaissons la réalité de nos ressources limitées qui vont diminuant.

Le fossé qui s'élargit entre riches et pauvres, l'évidence de la pauvreté et de la violence partout dans le monde, la vulnérabilité croissante des membres les plus fragiles de la société, le matérialisme incontrôlé et une disette spirituelle généralisée, tout cela exige que nous portions une attention persistante à la justice sociale. La surcharge des institutions, l'explosion de la technologie, l'aliénation et l'individualisme font de notre époque un « âge d'anxiété ». Parallèlement, l'Église est engagée dans des luttes et des divisions internes. Ces réalités nécessitent une réponse évangélique prophétique.

Dans le contexte d'un tel environnement, les leaders des communautés religieuses sont confrontées à des choix cruciaux. Elles doivent jouer un plus grand rôle dans des arènes qui façonnent l'environnement. Au lieu de se laisser miner par les crises mondiales et l'expérience de changements chaotiques constants, les leaders efficaces apprennent à apprivoiser le changement

et non à lui résister, ni même à le tolérer. Leur vie durant, elles vont continuer à apprendre, et les institutions auxquelles elles consacrent leurs énergies seront des organisations d'apprenantes caractérisées par de hauts niveaux de participation et d'inclusion.

Aux yeux de ces leaders, la technologie apparaîtra comme une ressource et une opportunité de créer des liens, de jeter des ponts et de rendre l'information accessible à tous les niveaux économiques. La spiritualité des leaders efficaces les incite à voir dans la technologie un outil à être utilisé pour le bienfait de tous les peuples et non pour les dominer.

Les leaders efficaces saisissent l'importance de la quête humaine de sens, de but et d'ordre. Elles apportent au monde extérieur les forces de leurs mondes intérieurs et répandent dans leur entourage la spontanéité, la diversité et une imagination créative. Leur sensibilité aux défis de leur époque et aux aspirations spirituelles les plus profondes de l'humanité les pousse à affiner la pertinence des charismes de leurs communautés et l'engagement de celles-ci face à la contemplation et à l'harmonie avec la terre. Les dirigeantes d'aujourd'hui et de demain seront particulièrement attentives aux besoins urgents des femmes et des enfants et à apprendre des cultures autochtones. Leur foi dans le sens et le but de la vie religieuse les poussera à se faire mentors des futures leaders, à promouvoir l'éducation théologique et à cultiver l'ouverture au pluralisme et au multiculturalisme.

Dimensions du leadership

Dimension symbolique et génératrice de sens

Une dimension centrale du leadership spirituel est son habileté à relier la richesse du monde intérieur aux défis et aux mouvements importants d'une époque donnée. Cette dimension symbolique et génératrice de sens répond aux besoins urgents des personnes qui ont une grande soif de Dieu, de plénitude et d'harmonie.

Les leaders qui développent cette dimension du leadership qui est symbolique et génératrice de sens ont la capacité de :

- Exprimer clairement leur enracinement profond en Dieu, leur charisme et l'Évangile
- Relier l'âme de la congrégation avec celle de toute l'Église et celle du monde
- Exprimer clairement et de façon concrète le sens dynamique du charisme à une époque changeante et complexe
- Faire appel à la foi des membres
- Regarder la réalité en face et communiquer aussi l'espoir
- Tirer sagesse de l'information / des données et l'exprimer avec pertinence
- Voir, derrière les faits, le sens des types, des tendances et des événements
- Reconnaître le potentiel dans les perspectives multiples de la réalité et y faire appel

De tels leaders sont aptes à la réflexion théologique et à l'analyse sociale. Elles développent les compétences liées à leur rôle public : écrire, parler, se présenter et présenter la communauté d'une façon crédible. Elles sont en mesure d'obtenir des résultats qui desservent leurs convictions profondes. Ce sont des femmes de courage capables d'agir en dépit des obstacles.

Dimension relationnelle

Les leaders spirituelles accordent une priorité élevée au développement et à la stimulation de compétences relationnelles pour elles-mêmes et pour les autres.

Les leaders qui développent la dimension relationnelle du leadership ont la capacité de :

- Se connaître et se sentir à l'aise avec elles-mêmes
- Projeter une présence non anxieuse
- Développer et entretenir de saines relations
- Écouter, influencer, inspirer la confiance, reconnaître et récompenser le service
- Grandir et se développer en tant qu'équipe
- Diffuser l'idée que les gens sont importants, exprimer et démontrer de l'affection
- Former un « nous » qui inclut et vivifie les membres
- Amener les membres à aborder les questions importantes, les sujets délicats, les décisions à prendre et ce que cela signifie d'être membre d'une congrégation
- Animer des groupes et faire de la formation continue
- Agir comme porte-parole auprès de différents publics
- Encourager et mobiliser les énergies collectives et l'orientation du groupe

De telles leaders développent les compétences nécessaires pour être des agents de changement en vue d'un changement planifié, d'une démarche et de relations avec leur entourage. Elles ont l'habileté de gérer les différences, de vivre avec la diversité et distinguer ce qui favorise la vie, ce qui l'empêche et les réalités neutres. Elles possèdent une capacité de conscience transculturelle et d'ouverture au monde.

Dimension organisationnelle/structurelle

Les leaders spirituelles ont l'habileté de percevoir la culture et le climat d'un groupe et de façonner des organisations d'apprenantes.

Les leaders qui développent la dimension organisationnelle/structurelle du leadership ont l'habileté de :

- Comprendre la vie des organisations, aspects juridiques et financiers inclus
- Réaliser le projet de vie de la congrégation
- Coordonner des pièces disparates en un ensemble cohérent et focaliser les stratégies
- Administrer efficacement
- Négocier, arbitrer, écouter, déléguer, collaborer, faciliter, prioriser, intégrer, prendre des décisions, remettre en question et penser de manière stratégique
- Résoudre les conflits et travailler avec moins
- Intégrer les ressources et les répartir efficacement
- Collaborer avec l'Église institutionnelle (c.-à-d. comprendre nos rapports avec elle, comment faire valoir nos points de vue et réclamer notre place dans son giron.)

Questions pour discussion

- Comment mon expérience du leadership reflète-t-elle les hypothèses partagées? Comment ces hypothèses décrivent-elles ce que j'ai observé de mes mentors en leadership religieux ?
- Quels aspects de mon environnement font écho aux défis que je dois relever comme leader ?
- Quelles qualités devrai-je développer dans mon leadership pour répondre aux attentes décrites ici ?
- Comment mon exercice du leadership peut-il bénéficier des qualités symboliques et génératrices de sens décrites ici ?
- Comment moi-même et mon équipe de leadership révélons-nous les qualités décrites ici en lien avec la dimension relationnelle ?
- Comment moi-même et mon équipe de leadership devons-nous continuer à percevoir la culture et le climat de mon/notre groupe en vue de façonner une organisation d'apprenantes ?

©1997



8808 Cameron Street
Silver Spring, MD 20910
tel: 301-588-4955
www.lcwr.org

Les participantes au *Think Tank* (laboratoire d'idées) de la LCWR sur le développement du leadership étaient :

Marcia Allen, CSJ, Concordia, KS
Kay Ashe, OP, Berkeley, CA
Regina Bechtel, SC, Bronx, NY
Julianne Brockamp, PBVM, Oglala, SD
Andree Fries, CPPS, O'Fallon, MO
Helen Garvey, BVM, Lexington, KY
Julianna Haynes, SBS, New Orleans, LA
Margaret Michaud, OSB, Eau Claire, WI
Anne Munley, IHM, Scranton, PA
Nancy Schreck, OSF, Dubuque, IA
Yolanda Tarango, CCVI, San Antonio, TX
Miriam Ukeritis, CSJ, Latham, NY
Ruby Cribbin, animatrice