

Discerner l'espérance au cœur des défis

Dans l'abondante littérature sur la gouvernance des organisations aujourd'hui, nombre d'auteurs distinguent entre leadership et gestion. Les organisations ont besoin des deux, mais ces savoir-faire exigent des qualités qu'on ne retrouve pas souvent chez la même personne. Autrement dit, il est souvent difficile de diriger *et* de gérer, et en essayant de faire les deux, on commet souvent des erreurs. Le gestionnaire prend des décisions; le leader habilite. Le gestionnaire fait preuve de créativité; le leader inspire la créativité. Le gestionnaire écoute; le leader favorise la compréhension. Et ainsi de suite.

Est-il possible d'être leader *et* pasteur?

Dans le ministère dont j'ai récemment hérité comme leader de notre institut, ce n'est pas tant entre le leadership et la gestion que je perçois une tension, mais plutôt entre le leadership et l'accompagnement. Trop souvent, mes confrères semblent attendre de moi l'un et l'autre et je constate trop souvent qu'il m'est difficile d'offrir l'un et l'autre.

La collaboration des quatre autres membres de notre conseil général m'aide assurément à me rappeler la richesse des dons que nous mettons au service des membres de notre congrégation. Mais il y a quand même des moments où on semble s'attendre à ce que je prenne des décisions pour le bien de l'ensemble de la congrégation tout en assurant une présence pastorale auprès de ceux qui en seront le plus touchés (négativement, à leur avis). Peut-on être à la fois leader *et* pasteur?

Nombre de décisions que je suis appelé à prendre pour exercer le leadership me demandent de regarder notre situation en face et d'évaluer des structures de vie commune et des formes de ministère viables pour les 10 ou 20 prochaines années. On imagine mal un supérieur général ou une supérieure générale au Canada qui ne soit pas placé devant cette difficulté. Le vieillissement des membres et la difficulté grandissante d'assurer le service apostolique posent d'énormes défis que certaines congrégations relèvent avec élégance et dignité alors que d'autres peinent à affronter la réalité.

On peut discerner des semences d'espérance en voyant les anciennes conceptions de la vie commune et du ministère céder la place à des façons plus inclusives de mener une vie de disciple radicale et de se mettre au service des plus démunis. Mais comment un responsable de congrégation peut-il prendre la tête et ouvrir la voie (la définition classique du leader) tout en accompagnant les personnes qu'il ou elle est appelé à diriger? Le leadership et l'accompagnement pastoral sont-ils compatibles? Les décisions difficiles que doit prendre le supérieur général le rendent-elles incapable d'exercer le ministère auprès de ceux qui se sentent blessés et abandonnés du fait de ses décisions?

Des idées lumineuses pour discerner l'espérance

Il n'y a pas de solutions faciles à ce dilemme, mais une série de questions posées par le pape François aux religieuses et aux religieux, et reprises dans *Réjouissez-vous. Lettre circulaire destinée aux consacrés et consacrées. Paroles du magistère du pape François*, publiée par la CIVCSVA en 2014, offrent des idées à ceux et celles d'entre nous qui sont en quête d'espérance au cœur des difficultés.

Le langage qu'emploie le pape François pour nous interpeller construit un lexique de l'espérance. Si avancés en âge que nous puissions être, il nous invite à rechercher la

« joie de la fraîcheur ». Il nous met au défi de regarder « au plus profond de notre cœur » pour trouver Dieu qui nous y attend. Il nous demande si nous sommes des hommes et des femmes libres.

Y a-t-il une question plus profonde, plus personnelle, que nous puissions nous poser les uns aux autres : « Est-ce que tu vis libre? » Et si oui, sommes-nous encore « inquiets pour Dieu, pour l'annoncer, pour le faire connaître »? À l'égard de nos frères et de nos sœurs dans la vie religieuse, ressentons-nous encore « l'inquiétude de l'amour »? Vivons-nous dans des communautés chrétiennes authentiques ou dans des « communautés confortables »? Sommes-nous portés par une vision? Sommes-nous « aussi audacieux »? « Avons-nous de grands rêves »? Voilà des questions qui nous incitent à discerner l'espérance au cœur des défis.

Devenir des « leaders rituels évangéliques »

Dans le livre qu'il vient de faire paraître, *The Francis Factor and the People of God: New Life for the Church* (Orbis Books, 2015) [Le facteur François et le peuple de Dieu : une vie nouvelle pour l'Église], Gerald A. Arbuckle, SM, ne manque pas d'offrir une analyse perspicace du ministère du leadership dans l'Église franciscaine d'aujourd'hui. Les questions que nous pose le pape François plantent le décor pour l'intégration du leadership et du ministère. Jointes à l'analyse d'Arbuckle, elles ouvrent des pistes aux responsables d'institut qui s'efforcent de devenir des leaders authentiques, capables de prendre des décisions difficiles tout en accompagnant les personnes qu'ils sont appelés à diriger.

L'analyse que propose Arbuckle de ce qui constitue le leadership pastoral n'est pas moins interpellante que les questions du pape. En tirant des leçons de l'Écriture, en relisant notamment la vie de Moïse, de Josué, de Jérémie et de Jésus, Arbuckle introduit l'idée de « leaders rituels évangéliques ».

Reconnaître la perte

La première tâche du leader rituel consiste à reconnaître la perte. De même que les prophètes encourageaient les gens à nommer leurs peines, le pape François dans *Evangelii Gaudium* s'arrête à décrire plusieurs causes du deuil que vit aujourd'hui le peuple de Dieu (n^{os} 32, 70).

Comme responsables d'institut, nous devons trouver des façons de permettre à nos communautés et à nos membres de ritualiser le deuil que provoque la disparition des structures familiales de la vie commune et de l'apostolat, sans parler des combats débilissants du vieillissement et de la maladie. Mais nous devons le faire non pas comme des hommes ou des femmes qui seraient au-dessus de la mêlée, mais comme des frères et des sœurs en deuil, qui acceptent de reconnaître publiquement les pertes et la douleur que nous ressentons.

Apprendre à écouter

Et nous devons être des « écoutants », en prenant exemple du ministère d'écoute de Jésus, dans sa prière comme dans sa façon d'aller à la rencontre des hommes et des femmes de son temps. Pour Arbuckle, notre écoute doit se faire hospitalité et guérison, et ici nous avons beaucoup à apprendre de la dynamique d'écoute au cœur des expériences de Jean Vanier et d'Henri Nouwen à L'Arche. Dans ce ministère de l'écoute, la force du silence occupe une place centrale.

Ceux et celles qui connaissent l'œuvre d'Arbuckle savent l'importance qu'il attache à la créativité du chaos, pris en son sens biblique authentique, qui décrit ce que vivent de nombreuses communautés religieuses en Amérique du Nord et en Europe. De ce chaos naîtra l'extinction ou la refondation, mais les responsables d'institut doivent apprendre à respecter les contestataires et à cultiver le sens de l'humour. Comme le fait le pape François, qui a beaucoup à nous enseigner sur l'art d'exercer simultanément le ministère du leadership et celui de l'accompagnement.

George T. Smith, CSB