
L'espérance dans la fragilité : Réflexions sur le leadership mariste

« On peut dire qu'il n'y a pas de tâche plus difficile pour un leader que de conduire un groupe de manière efficace et cohérente à travers des changements significatifs et d'alléger les contraintes enracinées tout en maintenant chacun à l'essentiel. »

(F. Michael Green - Voix Maristes, chapitre 19)

Juan Sebastián Herrera Salazar, fms
Province Norandina - Équateur
Pastorale Éducative et des Jeunes



Je suis né à Manizales (Colombie) en 1988 et j'ai terminé mes études secondaires au Colegio de Cristo, l'institution mariste de ma ville. Je suis le fils d'Onel et de Liliana et le frère aîné de Valentina. J'ai fait mes premiers vœux à Medellín en 2013 et mes vœux perpétuels à Pasto en 2022. J'appartiens à la Province mariste de Norandina.

Actuellement j'appartiens à la communauté de Quevedo (Équateur) où je suis professeur d'éducation religieuse dans les dernières années du secondaire à l'Unidad Educativa América, une école mariste de la ville. Je fais partie du projet « Casas Familias » qui accueille des enfants en situation de vulnérabilité et leur fournit une maison, des études, de la nourriture et un accompagnement ; de plus, je fais partie de l'équipe vocationnelle en Équateur.

Le frère Michael Green, dans le chapitre 19 du livre Voix Maristes, intitulé « Le style mariste de leadership serviteur et prophétique : quelques exemples dans notre tradition, explique, d'une manière très personnelle, comment plusieurs Supérieurs généraux de notre Institut ont dû diriger la Congrégation dans des situations de fragilité sociale, ecclésiale, culturelle, conflictuelle et institutionnelle. Il est emblématique d'imaginer le frère Théophile, octogénaire, en tête de la procession solennelle du Chapitre général de 1903 à Saint-Genis-Laval, alors qu'ils s'apprêtaient à quitter la France pour s'exiler en Italie après avoir été expulsés de leur patrie.

J'ai pris conscience, en lisant et en imaginant les situations décrites par le Frère Green, qu'en réalité, tout dirigeant, en général, est souvent confronté à la fragilité dans l'exercice de son rôle. Ainsi, le Frère Basilio Rueda nous a donné un exemple d'espérance et d'énorme force



quand, malgré la diminution du nombre de frères dans l'Institut, il a dirigé la congrégation pendant presque 20 ans en étant présent, en accompagnant, en manifestant sa reconnaissance et en étant prophète. Il écoutait la voix de Dieu dans son cœur.

Dans l'exercice de notre leadership nous nous trouvons les maristes d'aujourd'hui, d'une certaine manière, devant la même fragilité. Nous devons prendre des décisions avec l'incertitude qui en découle. Par exemple, des doutes peuvent surgir sur les capacités personnelles et institutionnelles à mener à bien une tâche. Souvent notre leadership s'exerce avec autorité sur les personnes ; nos décisions peuvent nuire aux autres, générer de l'insécurité, de la douleur ou de l'incertitude ; bref, les personnes peuvent se sentir fragilisées.

Nous sommes tous fragiles : Jésus s'est senti fragile lorsqu'il a demandé au Père de lui épargner la pilule amère de la mort (Lc 22, 42). Marie s'est sentie fragile au pied de la croix de Jésus lorsqu'elle a vu son fils sur le point de mourir (Jn 19, 25). Marcellin s'est senti fragile lorsqu'il est rentré chez lui avec l'échec de ne pas avoir obtenu l'approbation légale de l'Institut. Diogène, comme nous le dit le chapitre 19 de Voix Maristes, s'est senti fragile quand il a dû vivre l'occupation allemande pendant la guerre dans sa France natale.

Il est donc très important pour nous tous de trouver en nous la dose de fragilité que nous ne pouvons pas éviter et qui est incluse dans notre vie, dans la vie des autres, dans l'humanité et sur la planète. La mort, la douleur physique face à la maladie ou à l'accident, le deuil d'un être humain nous fragilise ; de même lorsque nous ne nous sentons pas reconnus, aimés ou stimulés, ou encore lorsque les efforts déployés pour atteindre quelque chose n'ont pas le résultat escompté.

L'humanité a donc développé de multiples moyens pour se protéger de ces fragilités. Beaucoup d'entre eux nous aident, nous donnant l'impression d'être très forts. Cependant, aucun d'entre eux n'a été en mesure d'éliminer complètement nos fragilités ; il s'agit là d'une tâche irréaliste. C'est pourquoi, tant pour le leadership que pour la vie, je crois qu'il est très important d'apprendre simplement à les reconnaître et à les intégrer comme une réalité permanente dans notre existence.

C'est pourquoi un leader mariste serviteur et prophète doit avoir une grande dose d'humilité, de réalisme, d'empathie et de fermeté. Cela l'aide à accepter et à protéger l'autre, avec ses fragilités, en générant de l'espérance dans sa mission et dans sa vie.

L'empathie, qui peut être associée à une personne capable de se mettre à la place de l'autre et capable de valider les sentiments de l'autre. Il s'agit d'une compassion qui, loin des attitudes pitoyables, est capable de vivre avec les sentiments de l'autre personne et, à partir de cet endroit, parfois douloureux et même honteux, fournir des outils et un accompagnement – une habilitation – pour surmonter le problème. Lorsqu'une élève de ma classe m'a demandé un moment pour me parler de sa rupture amoureuse, je l'ai écoutée attentivement et j'ai validé ses sentiments d'impuissance, de sidération et même de culpabilité, pour pouvoir ensuite lui offrir des pistes qui lui permettraient d'avancer vers la guérison, puis, je l'ai rassurée au sujet de la confidentialité et de mon respect face à son ouverture. Quelque temps plus tard, elle m'a confié que l'élément clé de cette conversation était qu'elle ne s'était jamais sentie jugée, mais accueillie et encouragée.

L'affirmation de soi est la capacité que nous avons, en tant qu'êtres humains, de nous exprimer dans des situations tendues sans juger l'autre personne – ou le groupe – mais plutôt en parta-





geant nos propres émotions et sentiments que la situation engendre. Par exemple, un enseignant peut faire preuve de fermeté lorsqu'il est capable de faire comprendre à son élève que prendre ce qui ne lui appartient pas est une pratique malhonnête, sans avoir à le qualifier de voleur ; un frère directeur fait preuve de fermeté lorsqu'il attire en privé l'attention du frère enseignant qui a eu un désaccord avec un parent sur la difficulté qu'il a causée et qu'il propose des options d'amélioration de la situation.

L'empathie et la fermeté ne sont pas des attitudes rares, elles peuvent être des attitudes quotidiennes et elles peuvent aussi être complètement absentes chez les personnes qui exercent une autorité sur les autres dans nos écoles, nos centres sociaux, nos universités ou nos provinces. Ce manque tend souvent à cultiver des environnements tendus, faux, hautement toxiques et extrêmement stériles pour la vie et la mission mariste. En faisant preuve d'empathie et de fermeté, nous pouvons nourrir et générer la vie mariste dans nos communautés, nos fraternités, nos écoles, nos institutions et nos unités administratives pour être des semeurs d'espérance dans ce monde troublé.



Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Institut Mariste.

Si vous souhaitez partager avec la Commission vos idées, réflexions ou expériences sur le leadership serviteur et prophétique à la suite de ces réflexions, écrivez à fms.cimm@fms.it