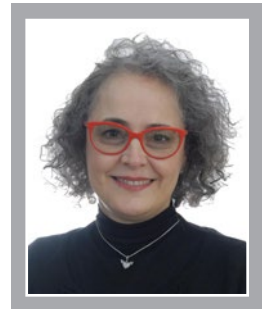

Former des dirigeants pour un monde plein de défis

« Lorsque nous apprenons, nos institutions apprennent aussi.
Lorsque les personnes grandissent, les institutions grandissent. L'instauration
d'une culture de l'apprentissage permanent
nous donnera l'occasion d'apprendre et de grandir ensemble »

(Voix Maristes, chap. 21 - F. Chano Gutiérrez)

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos

Éducatrice, directrice et chercheuse
Province de Brasil Sul-Amazônia



Je suis éducatrice depuis 35 ans. Même si j'ai exercé d'autres métiers en parallèle, je suis convaincue que l'éducation est ma vocation. Aujourd'hui, je mets mes dons à la disposition de l'Université Catholique Pontificale de Rio Grande do Sul, la première université mariste appartenant à la Province mariste de Brasil Sul Amazonia. À l'université, j'enseigne à l'École de Commerce à différents niveaux (premier, deuxième et troisième cycle). Je suis également la coordinatrice du programme du troisième cycle en administration. En 2022, j'ai pu coordonner le cours de formation Leaders Maristes, où nous avons accueilli 60 leaders de 19 pays dans notre université pendant 15 jours. Toutes ces opportunités m'ont permis de me développer et aussi de regarder les autres, en permettant à chacun de faire ressortir le meilleur de lui-même. Je pense que c'est ainsi que l'on peut contribuer à la réalisation du rêve de Champagnat.

En mai 2023, j'ai reçu l'invitation à écrire cette brève réflexion sur mes expériences maristes après avoir lu le chapitre 21 écrit par le Frère Chano Guzmán Moriana dans le livre Voix Maristes. Tant de situations me sont venues à l'esprit ! Cependant, pour orienter mon écriture, j'ai choisi de réfléchir sur la manière dont je peux contribuer, en tant que servante mariste, à la formation de jeunes préparés à un monde non linéaire, souvent incompréhensible, dans lequel les gens se sentent fragiles et anxieux. L'information disponible ne nous donne pas de réponses ; nous avons besoin de penser différemment et de développer des compétences, en donnant un nouveau sens à ce que nous savons déjà. Et la question demeure : de quel type de leader ce monde a-t-il besoin ? Dans ce contexte, nous devons apprendre et grandir ensemble, sur la base d'une culture de l'apprentissage continu et collaboratif. C'est pourquoi j'ai choisi, parmi les nombreuses citations possibles du chapitre, le passage qui débute mon témoignage.



D'après mon expérience, tant au niveau universitaire que postuniversitaire, je me rends compte que nous devons former des dirigeants attentifs à leur équipe, capables d'inspirer et d'agir avec humilité. Beaucoup de choses sont perdues lorsqu'un dirigeant ne pense qu'en termes techniques ; en plus de connaître son travail, il doit être aligné sur son objectif et établir une relation de confiance avec les membres de son équipe. C'est par l'exemple qu'un dirigeant engage les membres de son équipe. Ou les désengage... Le discours doit être cohérent avec la pratique ! Les personnes qu'ils dirigent doivent faire confiance à leur chef de la même manière que le chef fait confiance à son équipe.

Une autre question qui me préoccupe est la suivante : les compétences techniques sont-elles les seules à remplir notre mission ? Lorsque nous pensons aux personnes qui composent notre équipe, nous énumérons généralement les besoins techniques (hard skills) et accordons moins d'importance aux compétences comportementales (soft skills). Cependant, pour relever les défis, nous ne pouvons négliger aucune de ces compétences ! En tant que dirigeants, nous devons réfléchir aux compétences et aux talents : comment ils peuvent avoir un impact sur l'équipe, l'organisation et la société.

Il en ressort qu'un dirigeant peut être une personne techniquement qualifiée, axée sur les résultats et dont l'équipe dépasse les objectifs fixés. Cependant, il est essentiel qu'il soit attentif aux personnes. Il doit être capable de voir comment capitaliser sur les talents de ceux qu'il dirige. Ce n'est pas une tâche si simple !

J'insiste sur le fait que le talent attire le talent. Plus nous développons nos talents et valorisons ceux de nos dirigeants, plus notre équipe a des chances de se développer collectivement, en par-

tageant les connaissances. Et pour cela, il faut avoir l'humilité d'apprendre de tout le monde ! Même le chef..

Lorsque j'ai changé de carrière, quittant ma formation en biologie pour entrer dans le monde de l'administration, le directeur qui m'avait engagée pour un poste de conseillère exécutive m'a dit, après trois entretiens : «J'ai toujours embauché pour les connaissances et cela n'a pas souvent fonctionné. Je veux faire un essai... Je vais recruter pour le comportement. Voyons si ça marche !» Je suis restée trois ans dans l'entreprise et j'ai demandé à partir parce que je devais m'occuper de mon premier enfant, qui venait de naître. Là, j'ai eu l'occasion de développer de nombreuses compétences en fonction des défis qu'il m'a lancés, mais aussi grâce au soutien que j'ai reçu pour suivre un cours de spécialisation qui pouvait me donner les bases techniques pour mener à bien les différentes activités que je prenais en charge. C'est ça, développer des talents !

J'ai mis ma chemise ! J'ai senti que l'entreprise était aussi la mienne. J'ai cru en moi ! J'avais la sécurité psychologique d'essayer, de me tromper, de créer, d'apprendre et de recommencer. Aujourd'hui, après avoir étudié les principes et les caractéristiques du leadership au service des autres, je me rends compte que c'est ce que ressentent tous ceux qui ont l'occasion d'être dirigés par un leader qui agit de la sorte.

C'est le défi que je dois relever chaque jour à l'UPUCRS... permettre aux gens de croire en leur potentiel. En sachant que chacun a son propre rythme et qu'il m'appartient, en tant que leader serviteur, de présenter des défis compatibles avec les possibilités de chacun et de les aider à rechercher de nouvelles possibilités sur la base des connaissances que j'ai accumulées collectivement. Leur permettre d'identifier les contributions qu'ils peuvent apporter à la lumière du charisme mariste. Leur faire comprendre combien je crois à la finalité, même sans en parler...

La pandémie nous a fait travailler en vase clos. Ce rapprochement a été mis en péril. Nos élèves sont entrés dans les salles de vidéoconférences et y sont restés, caméra et micro fermés. C'était une période très difficile qui a demandé plusieurs d'efforts pour que nous nous sentions proches. À l'époque, le fait d'avoir des groupes séparés dans la vidéoconférence permettait une certaine proximité et, par conséquent, une caméra ouverte et une conversation plus personnalisée. Dans ces espaces, je me suis rendu compte des individualités et des défis rencontrés par ces étudiants



et j'ai pu me rendre disponible pour les écouter et les soutenir. De même, les réunions avec les enseignants étaient axées sur des questions urgentes à résoudre. Il n'était pas question de prendre un café et de bavarder dans le coin de l'oreille, notamment parce que l'ordre du jour était occupé par des réunions séquentielles. Nous nous concentrons sur la qualité des cours et sur les objectifs, laissant de côté les bavardages de couloir et l'apprentissage collectif. Nous avons fait beaucoup, mais le prix à payer était élevé si l'on considère le développement de l'équipe.

Pour toutes ces raisons, j'aimerais terminer cette réflexion par un défi auquel j'ai été confronté. Je crois que l'apprentissage collectif est la base du développement des leaders et que l'université est un environnement effervescent pour cela. Bien que la pandémie nous ait fait découvrir la commodité des

écrans et du travail à domicile, l'interaction en face à face peut faciliter l'apprentissage. Ma question est donc la suivante : comment pouvons-nous revenir à notre mode de travail en face à face, sur la base de tout ce que nous avons appris de la pandémie, afin que les enseignants et les étudiants puissent partager plus efficacement ? Grâce à cette interaction, nous développons l'esprit de communauté et encourageons le dialogue pour une formation plus efficace et complémentaire. C'est ainsi que nous pourrions avoir plus de leaders serviteurs !

L'apprentissage ne se fait qu'avec un œil attentif et de l'amour. Ainsi, de la même manière, le leader qui apprend de cette façon favorise le développement de ses disciples avec amour... un amour responsable qui exige la responsabilité !



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