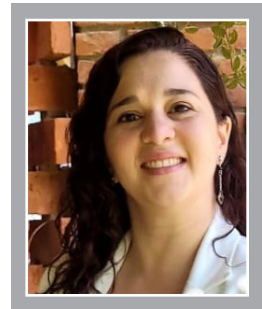

Le leadership empathique : une question de décision et de corps

«Placer la personne au centre, Les soins à lui apporter, les soins empathiques à lui prodiguer, est une option de leadership dans laquelle nous voulons nous développer, et avec lesquels nous voulons construire nos relations, nos structures et nos projets».

(Voix Maristes, chap.4 - Fr. Óscar Martín)

María Fernanda Rodríguez Espínola

Membre de l'équipe d'évangélisation.
Province de Cruz del Sur, Paraguay



Je suis laïque mariste, j'ai 39 ans. Mariée depuis 12 ans à Edgar, mère de trois trésors magnifiques et stimulants : Josué, Isabella et Ezequiel.
Tout au long de ma vie, j'ai occupé divers postes dans les milieux éducatifs et pastoraux maristes qui m'ont donné l'occasion de découvrir et de développer ma vocation et ma profession. Actuellement, je travaille comme éducatrice dans le domaine des sciences de base et comme guide pédagogique au niveau moyen (baccalauréat) ; je suis membre de l'équipe d'animation et de l'évangélisation de la Province, avec la tâche spécifique d'accompagner les processus d'éducation religieuse scolaire (ERE) et je collabore aussi à l'équipe des animateurs laïcs maristes dans la région du Paraguay.

Je me souviens avoir entendu le mot «**empathie**» pour la première fois lorsque j'étais adolescente, ainsi que la phrase suivante : «*L'empathie, c'est se mettre à la place de l'autre*». Cette phrase, pendant près de deux semaines, a généré en moi une certaine inquiétude et de la confusion, suscitant plusieurs questions : Que signifie vraiment se mettre à la place de l'autre ? Est-ce faire des choses pour l'autre.... aider.... écouter.... donner des solutions..... pleurer avec lui.... rire avec lui.... donner des conseils..... ? Comment se mettre à la place de l'autre sans quitter sa propre place, sans cesser d'être soi-même ? C'est ainsi qu'est né en moi le défi de découvrir ce qu'était l'empathie. Et c'est ici que je souligne une première clé importante : être **empathique est une décision**. En effet, comme toute autre valeur de la vie, il est nécessaire d'avoir le désir, la volonté et, avec eux, la décision d'être celui/celle que l'on veut être, et comment on veut l'être, avec tout ce qu'implique la dimension de l'«être».

Devant ce défi personnel, j'ai découvert, expérimenté et construit certains indices sur la manière de vivre l'empathie, ce qui a donné lieu à la deuxième clé, que j'appelle : Être empathique

est une question de corps : yeux, oreilles, bouche et mains. Précisons :

Un regard attentif. C'est un regard fixé sur les yeux de l'autre personne, un regard disposé à observer non pas la forme de ces yeux, mais le fond, ce qu'il y a derrière cet autre être qui est là, avec vous, comme le dit une expression : *les yeux sont les fenêtres de l'âme*, soyez disposés à regarder à travers ces fenêtres ; un regard qui est également attentif au langage corporel. Nos pensées, nos distractions ou les multiples activités de la vie quotidienne ne nous permettent pas toujours de regarder attentivement et d'entrer en contact avec l'autre.

L'écoute active et contemplative. Je me souviens qu'il y a plusieurs années, en 2006, j'ai participé à un atelier pour les guides enseignants, animé par un frère mariste, dont les paroles m'ont profondément marqué :

« *Les personnes qui viennent vous voir, qu'il s'agisse d'étudiants, de parents, d'autres membres de la famille ou même de collègues, n'ont pas besoin de conseils. Les gens ont besoin d'être écoutés. Il a répété lentement, et très lentement : «Les gens ont besoin d'être écoutés. Beaucoup sont fatigués et même lassés de recevoir des conseils. Écoutez-les sans les interrompre et ne leur donnez des conseils que s'ils le demandent.* »

Dans l'exercice de mes différents rôles, au moment de l'écoute active, je me mets en prière et en dialogue avec l'Esprit pour qu'il m'habite; je lui demande de m'aider à faire taire mes bruits intérieurs et à être attentive, et selon les circonstances, de m'éclairer à discerner, avec sagesse et force. C'est en pratiquant une écoute active et contemplative que je me sens vraiment reliée à cette personne.

Le dialogue assertif. Parfois, nous sommes très prompts à faire des interprétations, à donner des avis, des critiques ou des conseils, sans avoir posé les questions qui permettent d'entreprendre un véritable dialogue. J'ai découvert, lors de rencontres interpersonnelles, que le fait de poser



des questions-clés ou ciblées permet de focaliser l'attention, de générer un dialogue profond, de mieux comprendre l'autre personne, de comprendre ce qu'elle vit, de se connecter à son histoire, à ses émotions, à ses sentiments, et de générer ainsi une communication dans laquelle la confiance est présente, en construisant ensemble des réponses ou des solutions.

Des mains qui agissent. Je pense que l'empathie est incomplète si elle ne se traduit pas par des actions : ici, je ne fais pas référence à de grandes entreprises qui nécessitent beaucoup d'organisation ou de gestion. Je fais référence à de petites actions simples et concrètes qui nous font sentir la présence, la fraternité, qui nous permettent de vivre et d'expérimenter

cette proximité et cette connexion avec l'autre : une accolade sincère, une main sur l'épaule, un geste de proximité, un message, un appel, une voix calme et posée, quelques mots d'encouragement ou de consolation; ou même, à un autre niveau, et lorsque certaines situations l'exigent, les mains doivent devenir collectives, prendre une force communautaire, s'offrir à d'autres qui ont besoin de cette paire de mains utiles, compatissantes et solidaires.

Je crois fermement que l'empathie se vit au jour le jour, dans les routines où nous sommes appelés à exercer notre leadership, avec les personnes avec lesquelles nous sommes facilement en relation et, bien sûr, avec celles avec lesquelles les choses ne sont pas aussi faciles dans nos champs de mission, ou dans des situations turbulentes et compliquées. C'est là qu'il devient plus difficile de pratiquer l'empathie. Comme Marie à Cana : observer, contempler, questionner, intervenir, mais avec humilité et modestie. Le frère Óscar Martín mentionne : «La référence à cette femme empathique, sensible et consciente de ses propres émotions, mais attentive aux émotions des autres et à leurs besoins, est très stimulante. Et elle capable d'interpeler son fils, avec une grande liberté et sans chercher à s'imposer » (*Voix maristes*, 2022, p. 80).

Le plus beau dans ce voyage, c'est que chacun découvre ses propres clés. C'est de permettre à





d'autres personnes de nous aider à construire ce que nous voulons, ce que nous décidons d'être. Ces autres personnes sont nos exemples, nos témoignages, nos compagnons de route, ces voix de l'Esprit qui nous éclairent et nous inspirent pour que, plus tard, nous soyons ceux et celles qui inspirent les autres.

Construire et vivre des expériences d'empathie est, en ce moment, et continuera à être dans les temps futurs, un outil indispensable : il nous permet de générer des rencontres vraiment authentiques, il nous permet de nous connecter avec la vie des autres, de nous connecter avec notre propre être et de nous connecter avec notre Dieu. Prenons la décision d'être des serviteurs empathiques et des leaders prophétiques, mettons nos corps et nos sens à l'écoute des autres et de nous-mêmes, en nous inspirant de notre Bonne Mère, en lui faisant toujours confiance, comme l'a fait Marcellin; et lorsque nous nous sentons chancelants ou hésitants, revenons à la source.



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