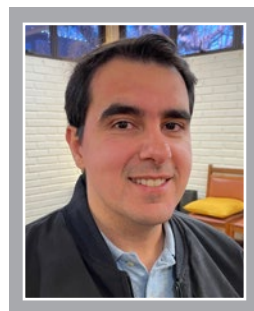

Diriger en gardant à l'esprit le développement des personnes

« Le dirigeant qui désire motiver son équipe doit être perçu comme une personne ouverte au dialogue, généreuse, intégrée et compétente dans son savoir-faire ».

(Voix Maristes, chap.10 - F. José Libardo Garzón Duque)

Khalil Abdalla

Directeur de l'identité institutionnelle de la PUCPR
Province du Brésil Centro-Sul



Depuis 2012, lorsque j'ai rencontré pour la première fois le charisme mariste, j'ai consacré mes énergies et mes efforts à cette honorable mission de transformer le monde par l'éducation et de faire connaître et aimer Jésus-Christ.

Jusqu'à présent, j'ai eu le privilège de voyager dans quelques régions de la Province mariste du Brésil Centre-Sud, où j'ai pu apprendre et contribuer à la mission. J'ai commencé mon parcours dans la gestion des écoles sociales de la Province, où j'ai été responsable, entre autres, de la planification stratégique du réseau, du budget et des indicateurs. J'ai également travaillé sur des projets spéciaux associés au Centre Mariste pour la Défense des Enfants et des Adolescents et au Secteur Canonique de Solidarité de notre Province. Ce fut une période de transformation dans ma vie ; elle a élargi ma vision et mon approche du monde.

Depuis 2018, je travaille dans l'enseignement supérieur à l'Université catholique pontificale du Paraná. Ma mission actuelle consiste à gérer la direction de l'identité institutionnelle et à enseigner à l'école de commerce de l'université. En outre, j'ai eu le privilège et la fierté de contribuer au projet de durabilité de la mission en Afrique et en Asie.

La mission de leadership que j'exerce aujourd'hui provient de plusieurs sources. En tant qu'enseignant, le leadership se manifeste de deux manières :

Premièrement, en tant qu'enseignant dont la seule responsabilité est d'être un exemple de service, d'accueil et de leadership pour les étudiants.

Ensuite, parce que j'enseigne le leadership à la Business School, le sujet du leadership est très présent dans mon travail professionnel.

De plus, nous avons la responsabilité cruciale de centrer nos expériences académiques auprès des étudiants, des enseignants, des collaborateurs et de la communauté externe de notre identité mariste.

Nous soutenons vigoureusement l'idée que ce qui différencie l'éducation dans notre université de toute autre est précisément les attributs de notre identité qui sont travaillés pour et avec notre communauté académique. Parmi les caractéristiques clés que je voudrais souligner, il y a la coexistence, la spiritualité, la culture de l'attention, la formation intégrale, l'esprit scientifique et la solidarité socio-émotionnelle. Il s'agit d'attributs élémentaires qui façonnent notre mode d'éducation marial.



En tant qu'administrateur, j'aimerais commencer cette réflexion

sur le leadership en disant que la manière dont le leadership est exercé par les managers est directement associée à la culture organisationnelle et à la performance de l'équipe. Le rôle du leadership dans le monde contemporain et global est fondamental pour renforcer la culture d'une entreprise et son rôle dans le monde.

La compréhension et le concept de leadership sont en constante évolution et sont fortement influencés par les changements socioculturels. Il est bien connu que dans le passé, on pensait que les dirigeants naissaient avec une disposition à diriger et qu'il n'était pas possible pour quelqu'un qui n'avait pas cette disposition d'exercer le leadership. Ils recherchaient également des caractéristiques physiques pouvant être associées au leadership, telles que le sexe, la taille, le ton de la voix et la posture. Au fur et à mesure que la recherche et la société progressaient, on a commencé à comprendre que le leadership était davantage associé à des éléments comportementaux qu'à des éléments physiques. Dès lors, nous avons commencé à classer le leadership en styles, notamment autocratique, démocratique, non interventionniste, etc. La littérature scientifique a progressé dans sa quête de compréhension du rôle du leadership dans les organisations.

Dans le cadre d'un leadership dynamique, les concepts et la compréhension changent parce que la société change, tout comme les habitudes, les besoins et l'évolution de la planète. Le leadership est de plus en plus un lieu de responsabilité plutôt que d'accomplissement. Pour atteindre la position de leader au sein d'une organisation, il faudra des compétences humaines de plus haut niveau pour exercer cette position.

Les demandes d'aujourd'hui sont plus complexes, ambiguës, fragiles et non linéaires. C'est là que réside le plaisir de diriger. Comme nous le dit Edgar Morin, le leader est un travail en cours et un leader ambigu. En d'autres termes, le leader n'atteint jamais l'objectif final ; il est toujours en train de se définir, de chercher. Il est inexact de penser qu'un leader est un produit fini.

Et dans ce contexte, le plus haut degré de raffinement pour un leader provient du leadership de service et du leadership prophétique. La prémisse la plus fondamentale d'un dirigeant qui sert est «d'aimer les gens», oui, c'est exact - il est essentiel qu'un dirigeant se sente à l'aise avec les gens, sache comment les accueillir, les guider, se mettre à leur place, être patient et savoir les écouter activement. Pour cela, il faut aimer les gens.

Dans son livre *The Leader Serves Last*, l'auteur Simon Sinek affirme que plus nous sommes éloignés de nos dirigeants, plus nous sommes susceptibles de les traiter avec indifférence. La proximité n'est pas une hypothèse, c'est une nécessité pour créer des liens, établir une relation de confiance avec les gens, transmettre la sécurité, la confiance et l'honnêteté.

Ce qui rend ce modèle de leadership complexe, comme le poison et son antidote, c'est une question d'équilibre. Nous devons reconnaître que le leadership serviteur et prophétique peut être confondu avec un leadership trop amical et protecteur. Cependant, le leadership ne se manifeste pas par le simple fait d'accueillir, mais par la manière dont la personne guide et forme ses disciples.

Le dirigeant doit trouver des moyens significatifs afin d'orienter et de façonner la situation. Ses partisans suivront son exemple plus que ses paroles. Il ne s'agit donc pas seulement d'écouter et d'accueillir, mais aussi de guider, d'accompagner, d'être proche, d'inspirer, de tirer le meilleur parti du potentiel. Tout cela d'un point de vue serviteur et prophétique. C'est la beauté du modèle.

Comme prophète, le dirigeant établit également des objectifs, des croyances et supprime les contraintes et les limites de ceux qu'il dirige. Il provoque positivement et, en servant, il crée les conditions pour que ses disciples recherchent et réalisent ce qui a été proposé. C'est une équation complexe, mais belle et puissante.

Il existe quelques éléments pratiques qui, selon moi, contribuent à la construction d'un administrateur serviteur :

Sécurité psychologique : en tant que responsable, vous devez veiller à ce que les membres de votre équipe se sentent en sécurité pour dire ce qu'ils pensent, faire des suggestions et apporter leur contribution aux membres de l'équipe. Les idées doivent être favorisées et encouragées, et en aucun cas découragées ou ignorées. Bon nombre des solutions incroyables produites par les organisations se matérialisent grâce à un processus collégial et de co création.

Contextualiser les décisions et les lignes directrices : Je pense que lorsque nous prenons soin d'expliquer notre processus de prise de décision, en donnant le contexte et les détails, nous renforçons le sentiment de coopération et de confiance au sein de l'équipe.

Bien-être intégral : il est naturel pour les dirigeants de reconnaître les points forts et de favoriser l'épanouissement des membres de leur équipe en se basant non seulement sur les éléments techniques du travail, mais aussi en encourageant les activités d'auto-prise en charge et de développement personnel pour les membres de leur équipe. Ces mécanismes peuvent contribuer à leur développement et à leurs performances.



Programme commun et intégrité : il est facile de voir si votre programme en tant que dirigeant est principalement axé sur le bien de l'organisation ou sur vos propres intérêts. Lorsque les personnes que vous dirigez perçoivent votre engagement et votre intégrité en faveur de la mission de l'organisation, votre exemple aura un impact positif.

Trois pour un : nous avons tendance à trouver des réponses connues à des

problèmes cartographiés. Les dirigeants et les membres de l'équipe s'encouragent mutuellement à trouver des solutions nouvelles et créatives aux défis. Trois pour un signifie que, avec l'équipe, le responsable doit rechercher au moins trois solutions plausibles à chaque défi. En faisant cela collectivement, le chef aidera également à calibrer la créativité vers des solutions innovantes dans le cadre de paramètres éthiques et moraux qui sont en accord avec l'organisation.

Former des personnes et non gagner des adeptes : le rôle du dirigeant est complexe et l'un des plus grands défis consiste à gérer son propre ego. C'est une erreur de former les gens à penser ou à agir comme les dirigeants ; il faut créer un environnement qui leur permette de faire preuve de discernement et d'agir de manière autonome, dans le cadre d'un programme organisationnel commun.

Prendre sa place dans les coulisses : le résultat d'une bonne direction est une équipe compétente. Par conséquent, les dirigeants doivent céder leur place sur scène lorsque les membres de leur équipe sont prêts à occuper le devant de la scène. C'est ce qu'on appelle le service.

Il s'agit de simples réflexions résultant de ce que j'ai vu, étudié et expérimenté. Une grande partie de ce que j'écris est le résultat de tests empiriques sur la façon dont j'essaie de développer mon leadership. C'est pourquoi il est important d'apprendre de ceux que nous admirons, que ce soit dans les livres ou auprès de nos mentors.

Ces éléments sont fondamentaux pour le développement réussi d'un leadership centré sur les personnes, sur un programme commun, doté de valeurs éthiques et morales, gardien de notre maison commune et attentif aux signes des temps.



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