

1

Le leader en mauvaise santé émotionnelle



Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit en premier lieu quand vous pensez à un leader en mauvaise santé émotionnelle ? Ou bien, la question la plus juste serait peut-être : *qui* vous vient à l'esprit ? Est-ce un chef, un membre de l'équipe de responsables, un collègue ? Ou bien vous peut-être ? Comment décririez-vous cette personne ? Est-ce quelqu'un qui est tout le temps en colère, qui veut tout contrôler, qui est agressif ? Ou peut-être quelqu'un qui est dans l'évitement, dans l'hypocrisie ou la passivité ? Bien que le leadership émotionnellement malsain tende à s'exprimer de toutes ces manières et de bien d'autres encore, la définition fondamentale du leader en mauvaise santé émotionnelle est peut-être à la fois plus simple et plus complexe que vous pourriez l'imaginer.

Le leader en mauvaise santé émotionnelle est quelqu'un qui opère dans un état constant de déficit spirituel et émotionnel, un manque de maturité émotionnelle et « un temps passé *avec* Dieu » insuffisant pour supporter son « travail *pour* Dieu ».

Quand nous parlons de leaders chrétiens en mauvaise santé émotionnelle, nous nous référons à des déficits émotionnels et spirituels qui affectent tous les aspects de leur vie. *Les déficits émotionnels* se manifestent tout d'abord par un « manque généralisé de conscience ». Les leaders en mauvaise santé n'ont pas, par exemple, conscience de leurs sentiments, de leurs faiblesses et de leurs limites, de la façon dont

leur passé affecte leur présent et comment les autres les ressentent. Ils manquent aussi de capacité et de compétences pour discerner les sentiments et les points de vue des autres. Ils portent cette immaturité en eux, dans leurs équipes et dans tout ce qu'ils font.

Les déficits spirituels se révèlent généralement dans le trop-plein d'activités. Les leaders en mauvaise santé spirituelle s'engagent dans plus d'activités que leurs réserves spirituelles, physiques et émotionnelles combinées ne peuvent le supporter. Ils s'épuisent *pour* Dieu plus qu'ils ne reçoivent *de* lui. Ils se mettent au service des autres afin de communiquer la joie de Christ, mais cette joie demeure inatteignable pour eux-mêmes. Les attentes et les pressions du leadership les rendent presque incapables d'établir un rythme de vie cohérent et durable. Dans les moments où ils sont le plus honnêtes, ils reconnaissent que leur réservoir spirituel est vide ou au mieux à moitié plein, qu'ils peuvent à peine déborder de la joie et de l'amour divins qu'ils proclament aux autres.

En conséquence de quoi, les leaders en mauvaise santé émotionnelle ne vont pas au fond des choses dans la construction de leur ministère. Au lieu de suivre l'exemple de l'apôtre Paul qui invite à construire avec des matériaux durables – l'or, l'argent et les pierres précieuses (1 Corinthiens 3.10-15) – ils se contentent de bois, de paille et de boue. Ils construisent avec des matériaux inadaptés qui ne supporteront pas l'épreuve des générations, sans parler du feu du jugement dernier. En faisant cela, ils obscurcissent la beauté du Christ qu'ils disent vouloir montrer au monde entier. Aucun leader bien intentionné ne dirait vouloir diriger de cette façon, mais c'est ce qui se passe tout le temps.

Considérons quelques exemples de la vie quotidienne de leaders que vous pourriez reconnaître.

Sara est une pasteure en charge des jeunes, complètement dépassée et qui a besoin d'aide, mais qui trouve toujours une bonne raison pour éviter de réunir une équipe d'adultes bénévoles qui pourrait la soutenir et étendre son ministère. Ce n'est pas parce qu'elle manque de dons dans le leadership mais parce qu'elle est sur la défensive et facilement offensée quand les autres ne sont pas d'accord avec elle. Le groupe de jeunes stagne et décline lentement.

Joseph est un responsable dynamique de la louange qui malgré tout passe son temps à perdre des bénévoles de premier plan à cause de

ses retards et de sa spontanéité. Il ne voit pas comment son « style » dérange les gens qui ont des tempéraments différents. Pensant qu'il est juste « authentique » et fidèle à lui-même, il n'a pas le désir de changer, d'adopter d'autres styles et d'adapter son tempérament. La qualité de la musique et l'efficacité des gens qui conduisent les fidèles dans la présence de Jésus pendant les cultes du week-end diminuent au fur et à mesure que les bénévoles doués pour la musique ou la programmation quittent l'équipe de louange.

Jacques est le directeur bénévole du ministère des groupes de quartier dans son Église. Sous sa direction, le ministère a commencé à s'épanouir – quatre nouveaux groupes se sont formés ces trois derniers mois ! Vingt-cinq personnes, jusque-là sans liens, se rencontrent maintenant toutes les deux semaines pour parler de ce qu'ils vivent ensemble dans leur croissance avec Christ. Sous l'enthousiasme, des conflits commencent à apparaître malgré tout. Le responsable du groupe dont la croissance est la plus rapide est nouveau dans l'Église et semble conduire le groupe dans une direction différente de celle de l'Église. Jacques est inquiet, mais il évite de lui parler par peur que la discussion ne se passe pas bien. Un autre responsable de groupe a mentionné en passant que ça n'allait pas à la maison. Dans un autre groupe encore, un membre pénible parle beaucoup trop et le groupe de quartier perd des membres. Le responsable de ce groupe a demandé de l'aide à Jacques, mais celui-ci essaie d'éviter de s'impliquer. Bien qu'il soit grandement aimé de la plupart des gens, Jacques est allergique aux conflits. Il espère secrètement que le problème va se résoudre de lui-même d'une manière ou d'une autre sans qu'il ait besoin d'intervenir. Six mois après, trois des quatre nouveaux groupes de quartier se sont arrêtés.

La liste d'exemples pourrait continuer sans fin mais je crois que vous avez compris. Quand nous nous dévouons pour atteindre le monde pour Christ tout en ignorant notre propre santé émotionnelle et spirituelle, notre leadership est au mieux une vision à court terme. Au pire, nous sommes négligents, nous blessons les autres sans raison et sabotons le désir de Dieu d'étendre son royaume par notre entremise. Le leadership est difficile. Il y a une part de souffrance. Mais il y a une grande différence entre souffrir pour l'Évangile comme le décrit Paul (2 Timothée 2.8) et la souffrance inutile qui résulte de notre manque de volonté à nous engager dans les tâches difficiles liées au leadership.

Quatre caractéristiques du leader en mauvaise santé émotionnelle

Les déficits des leaders en mauvaise santé émotionnelle ont des conséquences sur pratiquement chaque domaine de leur vie et de leur leadership. Cependant, les dommages sont particulièrement évidents dans quatre domaines : faible conscience de soi, prééminence du ministère sur le mariage ou le célibat, trop d'activités pour Dieu et manque de pratique du rythme du sabbat.

Ils ont une faible conscience et connaissance d'eux-mêmes

Les leaders en mauvaise santé émotionnelle ont tendance à méconnaître ce qui se passe en eux. Et même quand ils reconnaissent une émotion forte telle que la colère, ils échouent dans leur manière de la traiter ou de l'exprimer honnêtement de façon appropriée.

Ils ignorent les messages liés aux émotions que leur envoie leur corps – fatigue, maladies causées par le stress, prise de poids, ulcères, maux de tête ou dépression. Ils évitent de réfléchir à leurs peurs, tristesses ou colères. Ils n'arrivent pas à considérer que Dieu essaye de communiquer avec eux par ces émotions « difficiles ». Ils ont du mal à expliquer les raisons de leurs débordements intempestifs d'émotions et de leurs réactions disproportionnées dans le présent, enracinées dans des expériences difficiles de leur passé.

Bien que ces leaders aient pu bénéficier de tests de personnalité pour le leadership tels que le PAPI¹, le SOSIE², le Sigmund³ et le

1. NDT : Le test PAPI (*Personality and Preference Inventory*) est l'un des tests de personnalité professionnelle les plus utilisés en recrutement. Il dure généralement de dix à vingt minutes. Il permet de cerner la personnalité d'une personne dans le travail et ainsi évaluer son comportement et ses motivations en milieu professionnel.

2. NDT : Le test de personnalité SOSIE est l'outil de référence des recruteurs. Il permet de dresser le profil d'un candidat en évaluant à la fois son comportement professionnel mais aussi sa motivation. Ainsi, il aide le recruteur à vérifier l'adéquation entre les caractéristiques du poste et l'environnement professionnel, et les attentes et la personnalité de l'individu.

3. NDT : Le test de personnalité Sigmund, encore appelé test du potentiel de Sigmund, est utilisé dans le cadre d'un recrutement, en particulier pour les commerciaux. Il cherche à évaluer 38 traits de personnalité répartis dans trois domaines qui sont la vie professionnelle, la vie sociale et relationnelle et la dimension psychologique.

MBTI⁴, ils demeurent inconscients de la façon dont leurs héritages familiaux ont eu des conséquences sur ce qu'ils sont aujourd'hui. Ce manque de conscience émotionnelle s'étend aussi à leurs relations personnelles et professionnelles dans leur inaptitude à lire le monde émotionnel des autres et à résonner avec lui. En fait, ils ne voient pas l'influence émotionnelle qu'ils ont sur les autres, spécialement dans leur rôle de leader.

Ils font passer le ministère avant leur mariage ou leur célibat

Qu'ils soient mariés ou célibataires, la plupart des leaders en mauvaise santé émotionnelle affirment l'importance d'une saine intimité dans les relations et le style de vie, mais peu ont la vision que le plus grand cadeau qu'ils puissent offrir est celui de leur mariage ou de leur célibat. Au lieu de cela, ils voient leur mariage ou leur célibat comme un fondement essentiel et stable pour quelque chose de plus important – construire un ministère efficace qui est leur priorité. Le résultat est qu'ils investissent le meilleur de leur temps et de leur énergie à devenir mieux équipés en tant que leaders et qu'ils en consacrent très peu à cultiver un beau mariage ou un célibat qui révèle l'amour de Jésus au monde.

Les leaders en mauvaise santé émotionnelle ont tendance à comparer leur mariage ou leur célibat en les séparant à la fois de leur leadership et de leur relation avec Jésus. Ils peuvent, par exemple, prendre des décisions significatives sans penser à leur impact à long terme sur la qualité ou sur l'intégrité de leur vie, en tant que personne célibataire ou mariée. Ils consacrent toute leur énergie, leurs pensées, leurs efforts créatifs à diriger les autres et ils échouent à s'investir dans une vie de couple ou de célibataire, riche et bien remplie.

Le travail qu'ils font pour Dieu est disproportionné par rapport
au temps qu'ils passent avec Dieu

Les leaders en mauvaise santé émotionnelle sont surchargés de manière chronique. Bien qu'ils aient habituellement trop à faire en trop

4. NDT : L'indicateur typologique de Myers-Brigg, nommé MBTI, est parfois utilisé dans le recrutement, principalement dans les entreprises anglo-saxonnes. Ce test psychologique, basé sur les travaux de Jung, permet d'identifier les dominantes psychologiques des candidats notamment dans des postes de management.

peu de temps, ils persistent à dire un oui machinal à de nouvelles possibilités avant de discerner attentivement la volonté de Dieu par la prière. La notion d'une spiritualité ralentie – ou d'un leadership ralenti – dans lequel le *faire pour Jésus* découle de l'*être avec Jésus* est un concept qui leur est étranger.

S'il leur arrive d'y penser, passer du temps dans la solitude et le silence est considéré comme un luxe, et non comme le cœur de leur spiritualité ou la composante essentielle d'un leadership efficace. Leur priorité est de diriger leur organisation, leur équipe ou leur ministère comme un moyen d'avoir un effet sur le monde pour Christ. Si vous deviez leur demander le tiercé gagnant de leurs priorités dans leur façon de gérer leur temps, il est peu probable que cultiver une relation profonde et transformatrice avec Jésus serait sur la liste. Le résultat est que la fragmentation et l'épuisement constituent les conditions « normales » de leur vie et de leur leadership. Vous vous reconnaîtrez peut-être, ou quelqu'un que vous connaissez.

Il leur manque un rythme travail/sabbat

Les leaders en mauvaise santé émotionnelle ne pratiquent pas le sabbat – une période de vingt-quatre heures hebdomadaires pendant laquelle ils cessent tout travail et se reposent, se réjouissent des dons de Dieu et apprécient la vie avec lui. Ils voient plutôt l'observance du sabbat comme incohérente, optionnelle ou même comme un légalisme ennuyeux qui appartient à un passé révolu. Ou bien ils ne font pas de distinction entre la pratique du sabbat biblique et un jour de congé, utilisant le temps du « sabbat » pour les travaux gratuits de la vie courante, comme payer les factures, faire les courses et passer des commandes. S'il leur arrive de pratiquer le sabbat, ils le font de manière incohérente, pensant qu'ils doivent d'abord finir tout leur travail ou travailler assez dur pour « gagner » le droit de se reposer. Notez cette dynamique dans l'histoire de John :

John a cinquante-six ans, il est responsable de la supervision de plus de soixante Églises. Depuis plusieurs années, il n'a pas eu de réelles vacances – le genre de vacances où vous n'ouvrez pas votre ordinateur ou n'écrivez pas de rapport – et encore moins de sabbat hebdomadaire. On est samedi matin tôt, et il prend un café avec Craig, pasteur et ami

de longue date, avant de partir au bureau pour relever ses courriels et écrire un rapport mensuel qui aurait dû être remis la semaine précédente.

« John, tu as l'air abattu, dit Craig. Quand as-tu pris un jour de congé ? Quand t'es-tu vraiment reposé la dernière fois ? »

— “On se reposera quand on sera au ciel”. C'est du moins ce que disait mon professeur à la faculté de théologie il y a trente ans. Dieu travaille sans cesse et nous sommes supposés nous joindre à lui dans ce travail, n'est-ce pas ? »

Mais il était clair que John était fatigué, presque au bord de l'épuisement.

« Je sais que tu aimes ton travail, répond Craig, mais là, maintenant et à part ça, qu'est-ce qui te donne de la joie et du plaisir dans la vie ? »

Après un moment de silence tête baissée, John déclare calmement : « Ça fait tellement longtemps que je n'ai pas eu le temps de réfléchir à une telle question que je ne sais pas quoi dire. »

Après un autre long silence, il ajoute : « Mais que puis-je faire ? Tous les pasteurs et responsables d'unions d'Églises que je connais travaillent comme ça.

— Vraiment ? répond Craig avec un sourire doux. C'est ça ton excuse ?

— D'accord, répond John, tu as raison. Je vais essayer à nouveau de prendre mes lundis. »

Au bureau une heure plus tard, John jette un coup d'œil à son agenda et prend conscience qu'il a pris des rendez-vous et qu'il a des rapports à rendre cinq des six lundis suivants. *De qui je me moque ? pense-t-il. Prendre un jour de congé chaque semaine n'est pas envisageable pour moi en ce moment. Je vais devoir essayer de faire des pauses chaque fois que mes horaires me le permettront.* Mais il y a de fortes chances que les horaires de John ne lui permettent jamais de faire cela. Et un jour de repos occasionnel ne sera pas suffisant pour lui permettre de développer le rythme de travail et de repos dont il a besoin afin d'être un leader sain et efficace pour son équipe et les Églises qu'il supervise.

Au début de ce chapitre, je demandais ce qui vous venait à l'esprit quand vous pensiez à un leader en mauvaise santé émotionnelle. Comment les quatre caractéristiques que nous venons juste d'analyser s'alignent-elles avec vos idées initiales? Vous êtes-vous reconnu dans certaines de ces descriptions? Peut-être pensez-vous : *oui, je me retrouve dans la plupart de ces caractéristiques*. Ou peut-être êtes-vous encore un peu sceptique, *pensant que tous ces problèmes sont la nature même du leadership*. *Vous connaissez certainement des gens qui sont en bien plus mauvaise posture que celles décrites ci-dessus mais qui sont pourtant des leaders efficaces*. Même s'il est vrai qu'aucune de ces caractéristiques ou de ces histoires ne semble particulièrement dramatique, ces leaders et les ministères qu'ils exercent paieront avec le temps le prix fort si de tels comportements ne sont pas identifiés.

Si nous sommes d'accord sur le fait que les conséquences à long terme de leaderships malsains sont une menace pour la santé et l'efficacité dans l'Église, la question que nous devons nous poser est la suivante : *pourquoi persistons-nous dans des comportements malsains*? Nous pourrions penser que l'Église et ses leaders seraient tous favorables à un leadership en bonne santé et prêts à tout mettre en œuvre pour l'atteindre. Mais la vérité est qu'il existe des résistances dans la culture du leadership d'Église qui, en réalité, s'opposent à cela. Si vous êtes résolu à mettre en œuvre un leadership émotionnellement sain, vous allez faire face à quelques « tirs de semonce ». Vous allez devoir mener bataille contre ce que j'appelle les quatre commandements malsains du leadership d'Église.

Comment va votre leadership sur le plan émotionnel?

Être un leader en mauvaise santé émotionnelle n'est pas une fatalité. L'état de santé émotionnelle peut se mesurer sur une échelle continue qui va de « pas grave » à « très grave » et peut changer d'une saison de la vie à une autre et d'un ministère à l'autre. Utilisez les affirmations qui suivent pour avoir une idée de votre situation actuelle. À côté de chaque état écrivez le chiffre qui décrit le mieux votre réponse. Utilisez l'échelle suivante :

5 = Toujours vrai pour moi

4 = Souvent vrai pour moi

3 = Parfois vrai pour moi