

Construire et Maintenir des Équipes de Leadership Saines

Cette ressource vous guidera dans la constitution de votre **équipe de leadership** et dans l'évaluation de sa santé.

Qu'est-ce qu'une équipe de leadership?

Une **équipe de leadership** est un groupe de personnes – probablement entre quatre et six membres – qui partagent la responsabilité du succès de la paroisse avec le pasteur. Bien sûr, ils comprennent et honorent l'autorité du pasteur, mais ils assument la responsabilité de l'aider à faire ce qui est nécessaire pour rendre la paroisse extraordinaire.

Qui fait partie de l'équipe de leadership? Cela dépendra de la taille, de la nature et composition de la paroisse, bien sûr. Généralement, il comprendra des membres clés du personnel ou des bénévoles qui supervisent les principaux domaines de responsabilité. Dans de nombreux cas, un prêtre associé peut être inclus.

Il est à noter que les membres de l'équipe de direction ne seront pas choisis uniquement en fonction de leurs domaines de responsabilité. Ils seront également matures, dignes de confiance, influents et capables d'avoir des conversations stratégiques. Et ils verront la paroisse dans son ensemble, pas seulement en termes de département ou de ministère. Ils seront disposés à aborder des sujets ou des domaines critiques de la paroisse qui doivent être abordés, et souvent sans préavis.

Ce que nous préconisons ici, c'est une équipe entièrement nouvelle. Cela ne nécessite pas de dissoudre une équipe actuelle, ni de dissoudre ou de réaffecter un conseil pastoral ou un conseil financier. Cette nouvelle équipe vous soutiendra en tant que pasteur, pour prendre des décisions clés et conduire votre paroisse vers la vision. Il sera composé de personnes spécifiquement choisies pour cette tâche. Il est donc probable que les gens soient contrariés de ne pas faire partie de l'équipe ; faites de votre mieux pour expliquer le raisonnement de la nouvelle équipe, et bénissez et libérez les autres pour qu'ils soutiennent l'Église par d'autres moyens. Ce qui suit est une explication de 4 éléments non négociables qui vous aideront à choisir les membres de votre équipe de haute direction.



Qui devrait bénéficier de mon équipe de leadership?

De nombreux facteurs entrent en jeu dans la constitution d'une équipe de direction performante. Nous soulignons **quatre non négociables** :

1. Unanimité de vision
2. Équilibre des forces
3. Conflit sain et confiance
4. Vulnérabilité

1 Unanimité de vision



La vision concerne essentiellement la direction que prend la paroisse. Imaginez quatre personnes dans un canot au milieu d'un lac. Chacun pagaye frénétiquement vers une rive différente. Vous savez ce qui va se passer : rien – ou, au mieux, ils tourneront en rond, épuisés et n'aboutissant à rien.

Les équipes de direction sont des équipes dont les membres devraient être ouvertement en désaccord sur la meilleure façon de progresser vers la réalisation de la vision, mais la base même de ce riche désaccord est un engagement fondamental envers une vision unique. S'il y a deux visions, il y aura division. La division au sein de la direction paroissiale produira une division dans toute la paroisse.

Prenez le temps au cours des prochaines semaines d'investir dans votre personnel clé et vos paroissiens. Partagez avec eux votre rêve pour votre paroisse. Écoutez les leurs. Écoutez attentivement ce qui les passionne. Ne présumez pas que parce que vous partagez un amour et un engagement envers votre paroisse, vous avez la même vision.

Pour votre équipe de direction, vous recherchez trois à cinq personnes pour vous rejoindre. Pendant que vous partagez votre cœur avec votre personnel et vos paroissiens influents, identifiez ceux qui sont de bons candidats pour votre équipe de direction. N'oubliez pas qu'à ce stade, vous souhaitez vous concentrer sur une vision commune. Un objectif secondaire est d'identifier les membres les plus influents de votre personnel ou de votre paroisse avec lesquels vous partagez votre vision.



2 Équilibre des forces



Il n'y a pas de personne équilibrée! Il y a cependant une équipe équilibrée. En tant que pasteur, vous avez des forces spécifiques, mais aussi des faiblesses spécifiques. Appuyez-vous sur vos forces et, au lieu d'essayer de renforcer vos faiblesses, rassemblez autour de vous une équipe qui vous équilibre. C'est ce qu'une équipe de direction est censée faire.

Une autre façon d'y penser est que nous avons tous des points faibles. Imaginez une équipe de direction composée de cinq personnes, toutes dotées exactement des mêmes atouts et des mêmes points faibles. Parlez des aveugles qui conduisent les aveugles!

Cependant, votre équipe est votre équipe. Ils doivent être construits autour de vos atouts spécifiques.

Cela signifie que les membres doivent être forts là où vous êtes faibles. La première étape consiste donc pour vous à entreprendre une évaluation de vos propres talents ou points forts avant d'identifier ceux des autres.

Il existe de nombreux outils utiles qui vous aident à y parvenir. Nous recommandons le Clifton Strengths Finder de Gallup.

À ce stade, nous évaluons les talents naturels. Ceux-ci sont à distinguer des dons spirituels, qui sont indiqués à l'aide d'outils tels que l'APEST. Les outils par lesquels nous identifions les dons spirituels peuvent être extrêmement utiles pour équiper les paroissiens à exercer leur ministère. Ils se concentrent sur ce qu'une personne est appelée à faire par Dieu. Les outils mesurant les capacités naturelles permettront d'identifier la manière dont une personne fera ce à quoi elle est appelée.

Comme mentionné dans Divine Renovation, le Clifton Strengths Finder classe ses 34 thèmes de talent en quatre catégories générales : Exécution, influence, établissement de relations et réflexion stratégique.

Nous vous recommandons fortement de prendre le temps de faire l'évaluation en ligne Clifton Strengths Finder. Les pasteurs doivent déverrouiller leur profil complet ou leurs résultats afin qu'ils puissent voir leurs points forts, ainsi que leurs points faibles. Après avoir terminé vos tests en ligne au Gallup Strengths Center, utilisez le tableau de la page suivante pour cartographier vos cinq principaux et vos cinq derniers points forts. Écrivez votre nom dans chaque case applicable, en indiquant s'il s'agit d'une force supérieure ou inférieure.



SUITE

Équilibre des forces



EXÉCUTION		INFLUENCE		ÉTABLISSEMENT DE RELATIONS		RÉFLEXION STRATÉGIQUE	
Saisissez une idée et faites bouger les choses. Travaillez sans relâche pour y parvenir.		Aidez l'équipe à atteindre un public plus large. Vendez des idées au sein et hors de l'organisation. Parlez et prenez les choses en main.		La colle qui unit l'équipe. Capacité à créer des groupes et des organisations plus grands que la somme de leurs parties.		Concentré sur ce qui pourrait être. Ils absorbent et analysent constamment les informations et aident l'équipe à prendre de meilleures décisions.	
PERFORMANT		ACTIVATEUR		ADAPTABILITÉ		ANALYTIQUE	
ARRANGEUR		COMMANDE		CONNEXION		CONTEXTE	
CROYANCE		COMMUNICATION		DÉVELOPPEUR		FUTURISTE	
COHÉRENCE		CONCOURS		EMPATHIE		IDÉATION	
DÉLIBÉRANT		MAXIMISEUR		HARMONIE		DONNER SON AVIS	
DISCIPLINE		AUTO-ASSURANCE		INCLURE		INTELLIGENCE	
SE CONCENTRER		IMPORTANCE		INDIVIDUALISATION		APPRENANT	
RESPONSABILITÉ		COURTISER		POSITIVITÉ		STRATÉGIQUE	
RÉPARATEUR				RELATEUR			

Lorsque vous avez terminé cette tâche, demandez à ceux que vous avez identifiés à la fin du dernier exercice d'identifier leurs principales thématiques de talent en utilisant les mêmes outils Gallup. Commencez à repérer leurs noms sur le graphique.

3

Conflit sain et confiance



Comme mentionné dans la première section, concernant la vision, la clé principale du succès d'une équipe de direction est l'unanimité de vision. Une passion commune pour l'avenir souhaité de votre paroisse est la base pour s'engager dans un conflit sain sur la stratégie et les tactiques. Non seulement ce désaccord ouvert est toléré, mais il est souhaité. Mais cela est plus facile à dire qu'à faire. Pour qu'un conflit sain existe, il doit y avoir de la confiance. Seule la confiance permet aux membres de l'équipe d'exprimer des opinions différentes, d'être en désaccord avec le pasteur, et de le faire en toute sécurité. De nombreux leaders manquent de conscience à cet égard. Ils pensent qu'ils offrent un espace sûr pour des désaccords constructifs, mais ils peuvent se leurrer. Cela peut se produire de plusieurs manières :

1. Il n'y a pas d'équilibre dans l'équipe. Les membres partagent les mêmes points faibles, ce qui limite les conflits sains.
2. Le pasteur rassemble autour de lui un groupe de « OUI » qui n'oseront jamais être en désaccord avec lui, même s'ils voient ce qu'il ne voit pas : « Oui, Père, non Père, trois sacs pleins, Père... »
3. Le pasteur dispose d'une équipe équilibrée composée de personnes compétentes, mais les membres ne se sentent pas en sécurité.
Un désaccord avec le pasteur peut avoir de graves conséquences après la réunion. En conséquence, les gens ne disent pas ce qu'ils pensent réellement : ils voient le naufrage arriver et sont prêts à se dire « je vous l'avais bien dit » lorsque le naufrage aura lieu.
4. Le pasteur dispose d'une équipe équilibrée de personnes compétentes, mais il fera taire tout désaccord d'un regard ou de son langage corporel, même sans s'en rendre compte. Les résultats sont les mêmes.

Patrick Lencioni dit que « un conflit sans confiance est de la politique ». Nous savons tous qu'un travail d'équipe efficace est trop souvent limité par les relations interpersonnelles au sein des cercles ecclésiaux.

Quelle est la réponse à cela?

1. En tant que leader, soyez conscient de vous-même.
2. Rassemblez les membres de l'équipe qui sont libres de défier le pasteur et de s'exprimer.
3. Travaillez constamment à établir une culture de confiance et d'amour au sein de votre équipe de direction.
4. Modélisez le conflit sain que vous souhaitez voir et encouragez les autres à partager respectueusement leurs pensées, même s'ils peuvent être en désaccord avec les autres.

3

SUITE

Conflit sain et confiance

Pensez aux équipes avec lesquelles vous travaillez le plus. Selon toute vraisemblance, il s'agira de votre équipe et de votre conseil pastoral. Prenez le temps de réfléchir à votre expérience de ces équipes et évaluez la santé de vos équipes en faisant l'exercice de la page suivante.

Notez vos scores sur la page à côté de la déclaration. Lorsque vous avez terminé, passez à la page suivante et rassemblez vos résultats.

Lorsque vous avez terminé, demandez aux membres de vos différentes équipes de réaliser l'exercice. De toute évidence, bon nombre de ces membres de l'équipe figureront sur la liste restreinte de votre équipe de direction.

Comparez les résultats et prenez le temps de discuter et d'écouter véritablement ceux qui vous soutiennent dans votre ministère. Vous pourriez être surpris par ce que vous entendez. Enregistrez cet exercice et revenez-y périodiquement avec votre équipe de direction, pour évaluer et maintenir votre santé.



ÉVALUEZ LA SANTÉ DE VOTRE ÉQUIPE

3=Habituellement

2=Parfois

1=Rarement

1. Les membres de l'équipe sont passionnés et sans réserve dans leurs discussions sur les problèmes.

2. Les membres de l'équipe s'excusent rapidement et sincèrement les uns auprès des autres lorsqu'ils disent ou font quelque chose d'inapproprié ou potentiellement préjudiciable à l'équipe.

3. Les membres de l'équipe admettent ouvertement leurs faiblesses et leurs erreurs.

4. Les réunions d'équipe sont passionnantes et pas ennuyeuses.

5. Lors des réunions d'équipe, les questions les plus importantes et les plus difficiles sont mises sur la table pour être résolues.

6. Les membres de l'équipe connaissent la vie personnelle de chacun et sont à l'aise pour en discuter.



NOTATION DE L'ÉVALUATION DE L'ÉQUIPE

Adapté des Cinq dysfonctionnements d'une équipe de Patrick Lencioni.

Comportement 1 :
Construire de la
confiance

Comportement 2 :
Maîtriser les conflits

Déclaration 2 _____

Déclaration 1 _____

Déclaration 3 _____

Déclaration 4 _____

Déclaration 6 _____

Déclaration 5 _____

Total:

Total:

Questions de réflexion

- 1) Y a-t-il une différence significative entre votre évaluation des comportements d'équipe et celle des membres de vos différentes équipes?
 - 2) Qu'avez-vous entendu de la part des membres de votre équipe sur la façon dont vous pouvez évoluer en dirigeant une équipe qui peut s'engager dans des conflits sains?
 - 3) Qu'avez-vous entendu de la part des membres de votre équipe sur la manière d'instaurer une plus grande confiance?
 - 4) Quels étaient les membres de l'équipe les plus capables de s'exprimer sur ces questions?
 - 5) Quels sont les membres qui n'ont pas contribué à la discussion?
- Il convient de noter que Patrick Lencioni cite trois autres comportements qui contribuent à une équipe de direction solide : atteindre l'engagement, adopter la responsabilité et se concentrer sur les résultats. Plus de détails peuvent être trouvés dans son livre *Les cinq dysfonctionnements d'une équipe*.

Un score de 8 ou 9 est une indication probable que le comportement ne pose pas de problème pour votre équipe.

Un score de 6 ou 7 indique que le comportement pourrait poser problème.

Un score de 3 à 5 indique que le comportement doit être corrigé.

Adapté des Cinq dysfonctionnements d'une équipe de Patrick Lencioni.

4

Vulnérabilité



La vulnérabilité, c'est être réel. La vérité est que si nous partons de maintien de la mission, si cela fonctionne réellement, nous nous retrouverons bientôt en territoire inconnu. Gérer une paroisse en mode maintenance ne nous amènera pas dans un nouvel endroit ; par conséquent, il y a de fortes chances qu'en tant que leaders, nous soyons assez compétents dans nos ministères. Cependant, lorsqu'une paroisse commence à déménager, le pasteur finit par se retrouver dans une situation où la certitude sur ce qu'il faut faire exactement ensuite disparaît rapidement. La première et la plus nécessaire vulnérabilité est donc celle du pasteur qui a besoin de dire à son équipe : « J'ai besoin de toi. Je ne sais plus quoi faire. »

Entreprendre cette grande aventure consistant à diriger votre paroisse de l'entretien à la mission impliquera de grands risques, de grandes récompenses et beaucoup de plaisir. Vulnérabilité Pourquoi? Parce que vous avez réuni un groupe de personnes passionnées et compétentes dans un environnement qui cherche à s'engager dans des conflits sains. Comment pouvons-nous empêcher les étincelles de provoquer un mauvais type d'incendie? En créant une culture de vulnérabilité et de bienveillance au cœur de notre équipe de direction. Il s'agit d'être réel : le pasteur avec son équipe et les membres de l'équipe entre eux.

Les membres de l'équipe – peu importe à quel point ils sont attachés à la vision et capables d'engager une conversation – qui gardent leurs cartes près de leur poitrine et ne peuvent pas être réels avec les autres membres feront couler une équipe de direction.

Jusqu'à présent, vous avez identifié vos personnes clés et discerné leur alignement avec votre vision. Vous avez identifié les membres potentiels qui feraient partie d'une équipe équilibrée et vous avez évalué votre propre capacité et celle des futurs membres de votre équipe à s'engager dans des conflits sains. La vulnérabilité est la dernière pièce du puzzle.

J'aimerais proposer deux exercices d'équipe pour vous aider à être vulnérables les uns envers les autres et vous aider à discerner qui servirait le mieux dans votre équipe de direction. Il y a de fortes chances que vous ayez déjà une bonne idée de qui a vraiment du mal à être vulnérable, mais ces exercices peuvent être utiles.

Exercice de partage

Celui-ci est simple. Au début de votre prochaine réunion du personnel ou du conseil pastoral, prenez un moment pour faire le tour de votre équipe et demandez à tout le monde de partager les hauts et les bas du mois dernier. Cela peut provenir de leur ministère ou de leur vie personnelle. Faites attention à voir qui joue vraiment en toute sécurité et décrit ses hauts et ses bas sans être vulnérable de quelque manière que ce soit (cela peut être fait).

4

SUITE

Vulnérabilité



Exercice de prière

Il s'agit d'un exercice qui appelle les gens à sortir des sentiers battus et qui peut être légèrement inconfortable. Demandez à votre équipe de former des groupes de trois ou quatre. Les groupes peuvent être assis ou debout ensemble.

1. Premier exercice : Action de grâces

Chacun à son tour prie à voix haute, à l'écoute des autres. Ils prient une prière de remerciement de 30 secondes à Dieu, telle que « Seigneur, je te remercie pour... » pendant que d'autres écoutent. Au bout de 30 secondes, le chronométrateur annonce l'heure et invite la deuxième personne à commencer.

2. Deuxième exercice : Pétition

Chaque personne prie à voix haute à tour de rôle, à l'écoute des autres afin que les autres puissent entendre. Ils font une prière de pétition d'une minute à Dieu, telle que « Seigneur, je te le demande... » pendant que d'autres écoutent. Après 1 minute, le chronométrateur annonce l'heure et invite la deuxième personne à commencer.

3) Troisième exercice : Recevoir la prière

Chaque personne exprime aux autres quelque chose pour laquelle elle aimerait recevoir des prières. Après avoir demandé la permission, les autres membres prient à voix haute à tour de rôle sur cette personne en posant une main sur l'épaule ou la tête de celui qui reçoit la prière. Un total de 3 minutes est prévu pour que chaque personne reçoive la prière des autres membres du groupe. Au bout de 3 minutes, le chronométrateur annonce l'heure et invite la deuxième personne à commencer.

Une fois l'exercice terminé, rassemblez le groupe et prenez le temps de discuter des questions suivantes :

1. Qu'est-ce qui était facile?
2. Qu'est-ce qui a été difficile?
3. Qu'est-ce qui vous a surpris?

Conclusion

Comme mentionné au début, la constitution d'une équipe de direction est l'une des choses les plus cruciales que vous puissiez faire pour le voyage à venir. Ces exercices autour des quatre non-négociables, en plus de ce que vous savez déjà, vous donneront tout ce qu'il faut pour discerner les membres de votre équipe parmi vos collaborateurs clés et vos paroissiens. Il n'existe pas d'algorithme pour cela. Qui sont les plus en phase avec votre vision? Qui sont les plus susceptibles de s'engager dans un conflit sain? Qui est capable de vulnérabilité? Parmi ceux-ci, choisissez ceux qui apporteront de l'équilibre à votre équipe.