

Leçon 9

Etre motivé et savoir motiver les autres

Deux étudiants d'une école biblique regardent le tableau où cette note a été épinglée : « Tous les ouvriers chrétiens sont invités à assister à une conférence toute particulière ayant pour thème COMMENT EVITER LA LASSITUDE ET L'EPUISEMENT DANS LE TRAVAIL DE DIEU. Un psychologue chrétien sera là pour apporter aide et conseil en se basant sur la Bible et sur ses nombreuses années d'expérience ».

« Que signifie tout cela ? » demande le jeune homme.

« J'ai lu un livre à ce sujet » lui répond sa compagne. « On y traitait de l'apathie qui s'empare des gens ; ceux-ci abandonnent parfois la tâche, deviennent languissants et déprimés, et perdent bientôt tout intérêt pour le travail que vous leur proposez. L'auteur de ce livre disait qu'il est difficile d'entretenir la motivation des ouvriers. Ils commencent leur tâche avec enthousiasme jusqu'au jour où, fatigués et déprimés, ils semblent avoir perdu tout intérêt. Ces conférences et ces séminaires sont destinés à aider les chrétiens avec de tels problèmes.

« J'ai de la peine à croire une chose pareille » ajoute le jeune homme. « Comment peut-on se lasser de l'œuvre de Dieu ? N'est-ce pas là le plus grand privilège que l'on puisse avoir ? Il s'agit en outre d'un appel. Nous savons que le prophète Esaïe a dit : « Mais ceux qui espèrent en l'Eternel renouvellent leur force. Ils prennent leur vol comme les aigles ; ils courent et ils ne se lassent pas. Ils marchent et ne se fatiguent pas » (Esaïe 40.31).



« Comment peut-on se lasser de l'œuvre de Dieu ? »

Qu'en pensez-vous ? Vous est-il déjà arrivé d'éprouver une sorte de lassitude ou d'être déprimé alors qu'en même temps vous souhaitiez sincèrement faire la volonté de Dieu ? En tant que dirigeant, avez-vous aussi rencontré des ouvriers qui s'étaient lancé corps et âme dans un projet pour ensuite lui tourner le dos sans jamais le terminer ?

Ces questions sont liées à ce que l'on appelle la motivation et qui est le sujet de notre leçon. Nous étudierons l'exemple de l'apôtre Paul et considérerons ensuite certaines des théories et idées des érudits modernes.

plan de la leçon

Paul : un leader engagé et consistant
Dangers et dépression dans l'œuvre de Dieu
Motivation : le secret d'un leadership réussi
Les méthodes de motivation du dirigeant
Poursuivons la course : le but en vaut la peine

objectifs de la leçon

Lorsque vous aurez terminé cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les principes de leadership dans les récits de Paul, les reconnaître et les appliquer.

- Reconnaître les dangers qui empêchent les dirigeants et les ouvriers d'atteindre leurs objectifs, et savoir les éviter.
- Expliquer le concept de *motivation* et décrire diverses théories à ce sujet par rapport à la tâche des dirigeants.
- Encourager les autres à travailler avec vous en vue des objectifs fixés pour le service chrétien.

exercices

1. Dans le cadre de cette leçon, nous vous conseillons de lire les passages suivants : Nombres 11.26-29 ; Esaïe 40.28-31 ; 50.4 ; Luc 22.31-34 ; Jean 21.20-22 ; Actes 14.11-15 ; 20.22-28 ; 21.37 à 22.10 ; 27.1-2, 13-44 ; Romains 8.35 ; 1 Corinthiens 9.27 ; 11.2 ; 12.4-11 ; 2 Corinthiens 7.14 ; 11.25-29 ; 13.10 ; Galates 6.1-10 ; Philippiens 3.13-14 ; 2 Timothée 4.7-8 ; 1 Pierre 5.1-11.
2. Etudiez la leçon et répondez aux questions comme à l'accoutumée. Après avoir terminé, faites l'examen personnel et vérifiez vos réponses.
3. Révissez attentivement cette troisième partie (leçons 7 à 9), puis remplissez le rapport de l'étudiant et envoyez-le à votre instructeur.

mots-clé

ambition	environnement	panique
apathie	favoritisme	rang
apitoyer (s')	indulgence	sensation
centurion	languissant	serein
compromis	martyr	symboles mystiques
dépression	moralité	

développement de la leçon

PAUL : UN LEADER ENGAGE ET CONSISTANT

Objectif 1 *Choisir une phrase capable d'expliquer l'importance de l'attitude de dirigeant que l'on rencontre dans le comportement et les expériences de Paul.*

L'auteur du livre des Actes déclare que, dans son premier livre, il a parlé de tout ce que Jésus a commencé à faire et à enseigner. Dans le livre des Actes, il s'apprête à décrire les actes et les enseignements de Jésus au travers de ses disciples remplis du Saint-Esprit. Les Actes constituent le premier chapitre de l'histoire de la mise en œuvre de la Grande Mission de Jésus. Le Maître l'avait déclaré lui-même : il était préférable de le voir s'en aller à la fin de son ministère terrestre. Le Saint-Esprit, qui ne connaissait pas les limitations d'un corps humain, pourrait ensuite poursuivre la tâche au travers les multitudes qui formeraient le corps universel que représente l'Eglise. Ces premiers disciples se mirent-ils au travail avec joie et consécration ! Et parce que leur objectif était de réaliser les desseins de Dieu en œuvrant avec et au travers d'autres personnes, leurs qualités et leur comportement de dirigeant étaient dans tous les cas efficaces, comme nous l'avons vu.

Un des exemples les plus remarquables de la nature et de l'importance du comportement de dirigeant se trouve dans le récit de l'arrestation de Paul à Jérusalem et de son transfert vers Rome, alors qu'il est enchaîné. Pouvons-nous imaginer la foi, la consécration et le calme de cet homme le jour de son arrestation ? Emmené de force hors du temple par des émeutiers, arrêté par des soldats et lié de deux chaînes, l'apôtre a dû être escorté par des soldats afin d'échapper à la violence de la foule. Pourtant, animé du plus grand calme, revêtu de dignité et choisissant ses mots avec soin, il demande : « M'est-il permis de dire quelque chose ? »

Le commandant lui ayant accordé l'autorisation de parler, Paul, debout sur les marches d'un escalier, réclame le silence de la foule. On n'entend bientôt plus aucun un bruit. Ce n'était là ni une simple

démonstration de courage ni la résignation d'un martyr. C'était la présence d'un dirigeant choisi par Dieu, agissant sous la puissance de son Maître afin d'influencer le comportement du peuple. Dieu aurait pu frapper de mutisme tous ces gens ou même les faire mourir. Mais Il décide plutôt de se servir d'un instrument humain dont le comportement servirait de modèle.

Paul n'a pas commencé par réprimander les gens ou les menacer. Il ne leur prêche pas une prédication et n'exige pas non plus d'être reconnu comme le messager de Dieu. Tout d'abord, il cherche à s'identifier avec les Juifs et leur donne ensuite le témoignage de sa conversion personnelle. Il présente la vérité sans aucune crainte, mais d'une façon objective et sereine.

Nous vous encourageons à lire le récit complet de cet incident dans votre Bible. Nous nous contenterons de citer ici quelques-uns des points principaux. Alors que Paul présente sa défense, les chefs du peuple et les personnages officiels écoutent avec respect ; cet homme est pourtant leur prisonnier. Il continue à exposer des faits avec vigueur et il réitère le récit de sa conversion avec une puissance qui ne manque pas d'affecter ses auditeurs. Il prouve qu'il connaît la Loi et ses droits de citoyen sans pour autant perdre sa maîtrise de soi ou s'apitoyer sur lui-même.

Enfin, sur le navire qui l'emmène vers Rome, Paul est confié à un centurion qui semble le traiter davantage comme un collaborateur qu'un prisonnier. Imaginez la scène : Paul, debout sur un bateau battu par la tempête, donnant des conseils à ceux qui le retiennent captif ! Il assure chacun de la protection de Dieu.

Pourquoi ceux qui l'entourent se montrent-ils confiants à son égard ? Paul ne parle pas de Dieu en termes exotiques, en psalmodiant ou en utilisant des symboles mystiques. Il ne crie pas à lui de façon dramatique. Il agit simplement comme un dirigeant guidé par le Saint-Esprit ; c'est là son rôle. Il s'exprime en termes que chacun peut comprendre et parle avec une autorité à laquelle nul ne peut résister. Il intervient même lorsque certains sont prêts à abandonner le navire. S'appuyant sur une sagesse pratique, il conseille à ces hommes de manger afin de garder leurs forces et d'avoir ensuite une attitude plus positive dans les moments de danger. Au travers de cette expérience, Paul se soucie constamment des besoins des autres ; il maintient un

esprit de coopération entre eux afin que, grâce à leur travail, toutes les vies soient sauvées.

Les rescapés finissent tous par accoster en toute sécurité sur le rivage. Ils allument un feu, désireux de se réchauffer après avoir été trempés par une pluie froide. Nous ne savons pas si l'un d'entre eux a eu soin de remercier Paul. Il est pourtant clair que le Seigneur a épargné leur vie et que Paul a été l'instrument de leur salut. Il est en outre évident que les méthodes dont Dieu s'est servi sont la démonstration d'un leadership remarquable.

Une fois encore, nous relevons la merveilleuse leçon de la sollicitude de Dieu pour les siens. Le Seigneur aurait pu sauver le navire en apaisant les flots de la mer ou en guidant l'embarcation au travers des écueils pour l'amener à s'échouer doucement sur le sable. En pensant à cela, que pensez-vous du privilège et de la responsabilité dont jouit un dirigeant spirituel ? Comment de telles pensées viennent-elles vous affermir et créer en vous un élan nouveau ? N'éveillent-elles pas aussi en vous un sentiment d'humilité ?

1 Considérez attentivement les questions que nous venons de poser. Demandez au Seigneur d'éveiller votre intelligence et de vous permettre d'apprécier ces choses. Notez ensuite votre réponse dans votre cahier.

2 Retournez à la leçon 1 et relisez la section intitulée : « Que doit être un dirigeant ? » Cherchez ensuite, dans les expériences et dans les paroles de Paul, chacun des traits ou chacune des qualités mentionnés ci-dessous et citez les passages bibliques qui correspondent.

- a** Empathie
- b** Capacité d'atteindre ses objectifs
- c** Compétence
- d** Stabilité émotionnelle
- e** Sentiment d'appartenir à un groupe.....
- f** Capacité de partager ses responsabilités
-
- g** Consistance et fiabilité.....

3 Parmi les réponses suivantes, quelle est celle qui souligne l'importance du comportement de dirigeant dans les expériences de Paul ?

- a) En tant que dirigeant, l'attitude de Paul est importante, à cause de son autorité et des moyens utilisés pour ouvrir des portes qui seraient autrement demeurées fermées.
- b) Le plus grand atout de l'apôtre en tant que dirigeant se distingue dans son aptitude à manipuler les gens pour arriver à ses fins.
- c) L'importance du comportement de Paul, en tant que dirigeant, est la suivante : Dieu s'est servi du comportement de Paul pour influencer les gens en faveur de l'Évangile.

DANGERS ET DEPRESSION DANS L'ŒUVRE DE DIEU

Objectif 2. *Reconnaître divers exemples de comportement et d'attitudes qui peuvent compromettre un leadership efficace.*

Nous avons eu un aperçu de Paul en tant que dirigeant, alors qu'il était enchaîné. Nous avons là une image quelque peu différente de l'image habituelle du dirigeant fort et populaire. Ailleurs, dans ses écrits, Paul nous apprend que sa position l'a conduit à traverser bien des dangers et à subir beaucoup d'inconvénients. Il ne s'en plaint pas. Au contraire, il pense qu'en faisant mention de ces problèmes, il se « vante » d'avoir eu le privilège de souffrir pour la cause du ministère que Dieu lui a confié (2 Corinthiens 11.25-29). La leçon qui nous est cependant enseignée ici est qu'il existe des dangers et des moments de découragement dans la vie de tout serviteur de Dieu ; soyons-en conscients.

Les dangers auxquels nous devons faire face ne ressemblent pas à ceux mentionnés par Paul. Peut-être risquons-nous parfois de subir des menaces physiques, en temps de guerre ou de persécution. Le plus souvent, c'est notre vie spirituelle, notre joie dans le Seigneur et nos succès dans le ministère chrétien qui se trouvent menacés. La plupart de ces dangers peuvent être classés dans deux catégories différentes. La première comprend l'intérêt personnel et l'ambition personnelle. Ce sont là des *motifs coupables*. La deuxième comprend plutôt le doute de soi-même,

l'autocritique et le découragement. Ces sentiments conduisent à l'apathie, à la lassitude et à la dépression. Le problème est que *nous n'avons plus suffisamment d'intérêt pour arriver au but.*

Les dangers des motifs coupables

Relisez 1 Corinthiens 3 et 1 Pierre 5.1 à 11.

1. *L'orgueil personnel.* La plupart du temps, une position de leadership implique automatiquement la condition de se trouver au-dessus des autres. Au lieu de garder les yeux fixés sur leur travail, certains dirigeants commencent à se comparer à d'autres. Ils se mettent à parler de l'œuvre en donnant l'impression qu'elle leur appartient ; ils disent : « Mon projet », « mon bureau » « En tant que dirigeant, j'aimerais insister sur la nécessité de... ».

Ils réagissent violemment à la critique et ont tendance à se moquer ou à ignorer les opinions qui diffèrent des leurs. Ils s'attendent à des privilèges particuliers, voulant être honorés en public. Il arrive même qu'ils se montrent fiers de leurs dons spirituels. Nous voyons que Pierre et Paul donnent tous deux de sévères avertissements concernant le terrible naufrage spirituel qui peut résulter d'un orgueil personnel.

2. *Une trop grande confiance en soi.* Pierre nous parle également de ce danger. Il est en rapport avec l'orgueil, mais est différent du fait que le serviteur de Dieu pense exercer sa foi. Cet homme sait qu'il a davantage d'expérience que les autres membres du groupe, et ceci parce qu'il sert le Seigneur et connaît Sa tâche. Il tient à ce que les autres acceptent ses décisions et dépendent de son jugement. Dans une certaine mesure, sa position prédominante l'exige. Cependant, lorsqu'un conducteur spirituel refuse d'admettre qu'il peut se tromper, lorsqu'il insiste pour que les choses se fassent comme il l'entend, il court le risque de perdre son efficacité. Nous ne devons pas oublier que se montrer ferme dans ses convictions et agir avec obstination sont deux choses différentes.

3. *Popularité et louange.* Paul s'attristait profondément à l'idée que l'on puisse lui attribuer, à lui ou à n'importe qui d'autre, la gloire réservée à Dieu seul. « Que nul ne s'abuse lui-

même ! » écrivait-il aux Corinthiens. « Que personne donc ne mette sa gloire dans les hommes » (1 Corinthiens 3.18 à 23). Nous nous souvenons aussi que Paul et Bamabas ont déchiré leurs vêtements et se sont précipités vers la foule, à Lystre, rejetant vigoureusement la louange de ceux qui les appelaient des dieux (Actes 14.11 à 15). Lorsqu'un dirigeant est poussé par un désir de popularité, le résultat dépasse le danger couru par sa moralité personnelle. L'œuvre elle-même s'en trouve menacée car cet homme sera peut-être tenté de faire des compromis pour plaire aux gens. Il existe aussi le danger de le voir favoriser les uns par rapport aux autres et négliger de se montrer ferme sur les exigences de la vie chrétienne. Il n'existe certainement aucun homme plus faible que celui qui se croit fort en raison de sa popularité.

Il y a toujours des personnes innocentes et remplies de bonnes intentions, comme à Lystre, pour louer ceux qui occupent des positions de leadership. Le serviteur de Dieu doit veiller à ne pas trop jouir de telles attentions. En voyant les églises s'organiser de plus en plus et les responsabilités se partager à divers échelons, on s'aperçoit que l'on accorde davantage d'honneur à ceux qui possèdent des dons ou des talents particuliers. L'église doit apprendre à respecter ceux qui sont à sa tête, car c'est là l'ordre établi par Dieu. Nous devons les honorer et adopter à leur égard une attitude raisonnable en pourvoyant à leurs besoins, mais il faut aussi éviter de les traiter comme s'ils étaient des chanteurs célèbres ou des héros sportifs. Il appartient ensuite à chacun de ces hommes de savoir rejeter de manière absolue, dans le même esprit que Paul, la louange personnelle qu'on leur adresse en considérant ce qu'ils ont accompli sur le plan spirituel, les talents que Dieu leur a donnés ou le service rendu à la communauté.

4. *Jalousie.* Supposez que vous ayez beaucoup travaillé et que vous soyez parvenu à repousser toute louange personnelle. Un autre prend votre place et s'attribue le crédit de ce que vous avez réussi à accomplir ; on l'honore en public. Quels sont vos sentiments ? La réaction naturelle est de porter grief à cette personne, mais c'est là un danger spirituel grave auquel bon nombre de serviteurs de Dieu doivent résister ; il dépasse le simple ressentiment pour aboutir à la jalousie dans toute son horreur. Ajoutons une fois encore qu'il ne

s'agit pas de moralité personnelle. L'œuvre du Seigneur est obligée de souffrir à cause de ces hommes jaloux qui craignent de déléguer leurs responsabilités ; ils les refusent à des gens compétents, craignant de partager les honneurs avec d'autres qui en retireraient plus de crédit qu'ils n'en ont eux-mêmes. Avez-vous remarqué comment Pierre a évité de justesse de tomber dans ce piège redoutable de Satan ? Peut-être voudrez-vous relire Jean 21.20 à 22. Moïse, lui, ne s'est pas laissé affaiblir par un danger semblable (Nombres 11.26-29).

5. *Puissance*. La plupart des dangers du leadership sont en quelque sorte associés au péché originel de Satan : le désir de puissance. Il est terrifiant pour le chrétien sensible de constater combien ce danger est grand et universel. Nous avons appris que les disciples de Jésus eux-mêmes, dans l'un de leurs derniers entretiens avec leur Maître, lui ont demandé : « Qui sera le plus grand ? »

Dans ce monde, la plupart du temps les gens jugent non sur la base d'une qualité authentique, mais en comparant les individus. Etre quelqu'un de « bien » signifie, en général, passer avant les autres. L'auteur de ce cours a eu plusieurs fois l'occasion de prouver un tel principe en demandant aux élèves d'une classe : « A votre avis, qu'est-ce qu'une bonne note ? » Seuls deux ou trois estiment que cette note indique la valeur des connaissances acquises. Pour tous les autres, elle est le signe de leur position par rapport au reste de la classe. Dans la plupart des organisations commerciales et sociales, le salaire ne dépend pas des compétences de la personne mais plutôt du nombre de ceux qui occupent une position inférieure ou supérieure à la sienne. La réussite indique désormais, dans bon nombre de nos systèmes sociaux, que nous passons devant les autres. Ce n'est pas le système que le Seigneur désire pour Son Eglise (lisez Galates 6.3 et 4).

4 Quels sont les dangers qui menacent un leadership efficace dans les réponses suivantes ? Des cinq dangers que nous venons d'étudier, dites quel est celui qui correspond à chaque exemple.

a Le directeur d'une réunion demande : « Le frère X voudrait-il monter sur l'estrade pour nous conduire dans la prière ? Ce frère est un homme de Dieu ; il a déjà amené beaucoup d'âmes au Seigneur. Il possède un diplôme universitaire et il a eu l'occasion de prêcher dans de nombreuses églises, toutes très grandes ».

- b** « Pourquoi est-ce elle que l'on a choisi pour occuper ce poste ? » demande la sœur Y. « Après tout, je suis ici depuis plus longtemps qu'elle et j'ai certainement travaillé bien davantage ».....
- c** Le frère Z, appelé à présider la rencontre, tient à ce que tout le monde sache qu'il a été élu à une vaste majorité.
- d** Le dirigeant Q a le sentiment que ce que l'on projette pour les jeunes ne convient pas vraiment. Il décide cependant de ne rien dire. On ne va pas tarder à élire de nouveaux responsables et il tient à être réélu.
- e** Le dirigeant M est blessé dans son amour propre parce que personne ne lui a demandé d'aller s'asseoir sur l'estrade.
- f** Le dirigeant F annonce qu'il a pris la seule décision qui s'imposait et qu'il pourra se charger de la tâche sans l'aide de tous ceux qui lui ont offert leurs services.....

Dépression et apathie

Objectif 3. *Choisir les déclarations exactes concernant la dépression et l'apathie chez les serviteurs de Dieu.*

« Ne nous laissons pas de faire le bien car nous moissonnerons au temps convenable, si nous ne nous relâchons pas » (Galates 6.9).

Ces paroles indiquent que Paul était conscient du danger de l'apathie. Il comprenait, bien avant que les grandes études effectuées sur le problème de la motivation et de la lassitude dans le travail, que l'on en vient parfois à se sentir fatigué et découragé même en « faisant le bien ». Il rappelle aux chrétiens quel est le but de leurs efforts. Il cherche à les encourager, sachant que le meilleur moyen de réussir est d'avoir à l'esprit un but tout à fait clair. Il leur demande par conséquent de ne pas abandonner la tâche consistant à aider les autres.

Parfois, les ouvriers chrétiens ont envie de tout laisser tomber ou de tout abandonner. On exige beaucoup d'eux. On s'attend à ce qu'ils s'occupent de leur prochain, qu'ils lui portent secours alors qu'ils sont eux-mêmes lassés et doivent résoudre leurs propres problèmes. Parfois, ils mettent sur pied des plans

minutieux qui tournent mal. Ceux qu'ils s'efforcent d'entourer ne font aucun progrès, et personne ne semble jamais dire : « Merci ».

« A quoi bon ? » dira sans doute un frère découragé. « Je n'aboutit nulle part. Peut-être ne suis-je pas à la hauteur de la tâche ».

A la leçon 7, nous avons abordé la manière de considérer *la réalité des choses*. Ce même principe devient utile lorsque l'on examine le problème de la dépression. Le chrétien se sent vite coupable à l'idée de paraître découragé ; il se condamne et la honte l'envahit parce qu'il croit ne pas avoir une foi suffisante. Il est bon de pouvoir admettre sa faiblesse, qui est tout humaine, et d'examiner certaines des raisons pour lesquelles les ouvriers du Seigneur se sentent parfois déprimés.

1. *Notre idéal et nos espoirs sont haut placés.* La plupart des chrétiens s'engagent dans un projet ou acceptent une position avec un profond sentiment de consécration et de grands espoirs. Nous savons que notre Dieu ne fait jamais défaut et c'est pourquoi, lorsque surgissent les problèmes, nous avons tendance à nous en accuser en doutant de notre spiritualité et de notre appel.

2. *Nous sommes témoins d'une vaste souffrance humaine et de bien des difficultés.* Les gens viennent à nous avec leurs problèmes. Nous cherchons à les aider, mais nous les voyons bientôt retomber dans les conditions où ils se trouvaient auparavant. Il arrive aussi qu'ils refusent notre aide. Il en est enfin d'autres que nous sommes incapables de secourir.

3. *Nous travaillons sans les ressources nécessaires.* Nous devons souvent nous efforcer de remplir notre tâche sans grands moyens financiers. L'espace est trop limité, l'équipement usé. Nous devons utiliser un matériel hétéroclite qui ne convient pas vraiment. Les collaborateurs sont peu nombreux. Tout ceci peut nous conduire à un sentiment de frustration allant jusqu'à la panique.

4. *Nous en arrivons à nous sentir désillusionnés en observant ceux qui nous entourent.* Dans l'œuvre de Dieu, on est en contact avec des gens, et ceux-ci ne répondent pas toujours à ce que l'on attend d'eux. Nous avons alors l'impression d'avoir été trahis, et

nous sommes blessés. Au lieu de laisser le Seigneur juger les autres, nous avons tendance à le faire selon nos propres idées.

5. *Nous tombons dans un épuisement physique et émotionnel.* Le prophète Elie est pour nous l'exemple d'un homme puissant de Dieu ayant connu la dépression (1 Rois 19.3-5, 10, 14). Nous travaillons avec acharnement, nous dépensons une grande somme d'énergie et si peu semble être accompli. Même après la joie d'une victoire dans l'œuvre du Seigneur, la pensée de ce qui reste à faire nous écrase. Si nous tolérons de telles émotions, elles nous conduisent à l'apathie ; comme Elie, nous en venons à réclamer la mort. Nous abandonnons la lutte en disant : « A quoi bon ? Je crois que je vais tout laisser tomber ». Presque tous les chrétiens engagés sont, à un moment ou à un autre, menacés par cette condition très dangereuse.

5 Vous pourrez méditer et vous examiner au travers des questions ci-dessous. Lisez-les attentivement et répondez-y dans votre cahier. Pouvez-vous penser à un moment où vous avez éprouvé un sentiment de dépression et de découragement ? Qu'est-ce qui en était la cause ?

6 Entourez d'un cercle la lettre correspondant à toute BONNE réponse.

- a** Les ouvriers du Seigneur doivent pouvoir échapper à la dépression.
- b** Dieu a réprimandé Elie qui voulait tout abandonner.
- c** Les conditions physiques du corps peuvent conduire à la dépression.
- d** Le doute de soi-même et la culpabilité sont différents de l'humilité.
- e** Il est déprimant pour un chrétien engagé de vouloir aider quelqu'un et de ne pas pouvoir le faire.
- f** Lorsque l'on juge les autres, on en vient parfois à se sentir déprimé soi-même.
- g** Les ouvriers consacrés se sentent parfois déprimés après avoir réussi quelque chose d'extraordinaire pour le service du Seigneur.
- h** Les bons chrétiens ne se soucient jamais de questions matérielles comme celles de l'équipement ou du bâtiment.

MOTIVATION : LE SECRET D'UN LEADERSHIP REUSSI

Le concept de la motivation du dirigeant

Objectif 4. *Savoir expliquer correctement le concept de la motivation.*

Nous disons que la motivation est un concept, car c'est là une chose dont nous avons connaissance, mais que nous ne pouvons voir de manière directe et que nous ne pouvons pleinement expliquer. Semblable au concept de *l'amour* ou de *l'ambition*, la motivation se distingue au travers du comportement d'une personne sans pour autant pouvoir être défini. Nous savons qu'il y a motivation en observant le comportement de certaines personnes. En fait, la meilleure façon de la définir est de dire qu'il s'agit du processus qui se cache derrière les actes ou au comportement dont nous sommes témoins.

Tous les gens sont motivés d'une façon ou d'une autre. Lorsque nous disons qu'une personne *n'est pas motivée*, nous voulons dire en général que nous ne voyons en elle aucun acte révélant le moindre intérêt ou désir d'avancer dans une certaine direction. Les chrétiens consacrés au service de Dieu et qui expérimentent le découragement ou la dépression, manquent souvent de cette motivation. Ils ont perdu le zèle qui les poussait à travailler en vue d'objectifs qui pour eux, à un moment donné, étaient d'une grande importance. Nous avons lu ce qu'écrivait Paul en montrant aux chrétiens combien il était important de garder les yeux fixés sur le but. Pour l'apôtre, ces gens devaient garder une raison de vivre et d'agir.

Il existe plusieurs éléments pratiques qui, s'ils sont respectés, permettront au serviteur de Dieu de voir sa motivation se renouveler tout en évitant les dangers de la dépression et de l'apathie. Voici quelques suggestions :

1. N'oubliez pas que vous avez été appelé.
2. Remerciez continuellement Dieu de Ses dons spirituels ; veillez à les mettre en pratique.
3. Mettez du temps à part pour votre culte personnel.

4. Lisez votre Bible quotidiennement et utilisez tout le matériel vous permettant d'enrichir vos connaissances.
5. Lisez des livres ou revues à caractère spirituel qui vous seront utiles.
6. Assistez fidèlement aux cultes et aux réunions.
7. Assistez à des conférences et à des séminaires appropriés.
8. Partagez des moments de loisirs avec votre famille ou vos amis.
9. Veillez sur votre santé et votre aspect extérieur.
10. Ne vous attendez pas à être parfait, mais comptez sur la fidélité du Seigneur.

7 Nous vous proposons les questions suivantes ; méditez-les. Lisez-les attentivement, puis notez vos réponses dans votre cahier.

- a** Comment êtes-vous parvenu à vaincre tout sentiment de dépression dans le passé ?
- b** Que pouvez-vous faire maintenant pour éviter désormais de vous sentir déprimé ou découragé ?

8 Le concept de la *motivation* peut s'expliquer correctement en ces termes :

- a) Il s'agit d'une activité organisationnelle qui dicte les actions d'une personne en l'aidant à faire son travail sans difficulté.
- b) C'est l'intérêt et l'ardeur dont on fait preuve en avançant dans une direction ou en faisant une certaine chose.
- c) Il s'agit de la force et de l'aptitude dont on dispose face à une tâche, et cela grâce à des talents naturels, à des compétences acquises et à une formation.

Théories de la motivation

Objectif 5. *Organiser les divers exemples des théories principales de la motivation.*

Nous avons vu que le dirigeant spirituel doit avoir des motifs justes et être fortement motivé envers les objectifs de l'œuvre de Dieu. Mais ce n'est là qu'un commencement. Il doit ensuite s'assurer que les autres se dirigent dans la même direction. Pour y parvenir, il doit connaître certaines des théories de la

motivation ou être en mesure d'expliquer pourquoi les gens se comportent comme ils le font.

Souvent, les gens ne réagissent pas comme ils le doivent à l'égard de leur dirigeant. Pensez par exemple aux collaborateurs qui s'absentent, arrivent en retard, négligent de se préparer, oublient les instructions qui leur ont été données ou ne s'entendent pas avec les autres. Le dirigeant dit alors : « Ils agissent mal et n'ont pas la bonne attitude ; sont-ils vraiment consacrés au Seigneur ? »

Il se met à prêcher, suppliant chacun de faire de son mieux. Il leur rappelle leurs devoirs de chrétiens, pensant que ceux qui agissent comme ils le font refusent simplement de coopérer. C'est peut-être faux.

Si les collaborateurs ne réagissent pas comme ils devraient, c'est peut-être parce qu'ils manquent d'informations, qu'ils ont leurs propres problèmes ou alors qu'ils font face à divers obstacles. L'une des responsabilités du dirigeant est de découvrir pourquoi ils ont une telle attitude et pourquoi les objectifs proposés ne sont pas réalisés. L'erreur est de croire que tout problème est résolu grâce à la prédication ou en changeant d'ouvriers. Il est plus probable qu'il le sera si l'on prend la peine de savoir ce qui pourrait motiver les collaborateurs, pour ensuite fournir un encouragement qui convient à chaque situation.

Il existe plusieurs théories de la motivation. Aucune n'est correcte à cent pour cent. Mais elles nous aident cependant à mieux comprendre ce sujet à la fois intéressant et complexe.

La théorie des besoins

Cette théorie conduit à expliquer le comportement des gens ; elle est basée sur l'idée que, dans tout être humain, il existe certains besoins auxquels il faut répondre. Maslow présente la théorie probablement la plus connue où il définit les besoins à différents niveaux. Il affirme que l'homme a cinq sortes de besoins : 1) besoins fondamentaux d'ordre physique (comme celui de nourriture, par exemple) ; 2) besoins de sécurité ; 3) besoins d'ordre social ; 4) besoin d'amour propre et du respect des autres et 5) besoin d'un accomplissement personnel ou d'une occasion de se montrer créatif.

Selon cette théorie, la motivation des hommes consiste à répondre à chacun de ces besoins. Le besoin le plus fondamental, comme la faim, doit être satisfait avant qu'une personne puisse être motivée à travailler pour répondre au besoin suivant. Par exemple, si elle a vraiment faim, elle n'aura guère envie de s'adonner à un projet créateur. Si elle se sent blessée ou incomprise de ceux qui œuvrent à ses côtés, elle témoignera probablement un intérêt limité lorsque le dirigeant spirituel énoncera ses objectifs institutionnels.

Il existe une autre théorie qui nous vient de F. L. Herzberg. Son principe majeur est d'affirmer que les hommes ont deux types de besoins en relation avec leur travail. Le premier touche à la satisfaction qu'offre la tâche. Cela signifie que l'homme est motivé envers ses objectifs professionnels, dès l'instant où il est donné la possibilité d'une réussite personnelle ou d'une responsabilité et lorsqu'il est reconnu pour ce qu'il a fait. Le second type de besoin est celui de conditions de travail acceptables. Dans le monde des affaires, ceci touche aux questions de salaire ou d'autres commodités. En ce qui concerne l'œuvre de Dieu, cela comprend les relations entre le dirigeant spirituel et d'autres ouvriers et le fait de recevoir le matériel nécessaire pour accomplir la tâche assignée.

Théorie de la récompense et de la punition

Cette théorie est basée sur l'œuvre de B. F. Skinner. L'idée centrale est que les gens font ce qui leur apporte un certain plaisir ou récompense, et éviteront tout ce qui pourrait être cause de souffrance, ce qui est déplaisant ou aboutit à un châtement. Dans le domaine professionnel, l'application de cette théorie est en général de récompenser le comportement désiré et de simplement ignorer, ou de ne pas récompenser, le comportement que l'on désapprouve.

Théorie de l'objectif

Cette théorie est très proche de celle dont nous avons déjà étudiée en ce qui concerne la classification par objectif. Elle a été formellement présentée par E. A. Locke. Voici ce que cet homme a découvert : les gens trouvent le courage de mieux travailler si les objectifs sont clairs, bien compris et acceptés par ceux qui doivent les atteindre. S'ils sont un enjeu et paraissent

offrir quelques difficultés, ils auront plus d'effet que le but qui ne présente aucun problème. D'un autre côté, pour garder tout leur effet, ils doivent être réalisables.

Des recherches ont en outre montré que les objectifs qui motivent le plus sont ceux où l'on montre aux ouvriers, sans perdre de temps, quels sont les résultats de leur travail. Ajoutons enfin que le soutien et la participation des dirigeants encouragent chacun à faire de son mieux.

Le rôle de la perception

Plusieurs érudits dans le domaine du comportement humain ont affirmé que tout comportement est le résultat d'une interaction entre la personne et son environnement. Tout cela semble très simple et évident. Nous réalisons cependant que ce n'est pas toujours aussi simple, car les gens ont tous une manière différente de *percevoir* les choses. En effet, plusieurs personnes peuvent vivre au même endroit et percevoir leur environnement de différentes façons. (Voyez ce que nous avons dit à ce sujet à la leçon 5).

Voici un récit amusant qui permettra d'illustrer ce problème de la perception. Il s'agit de celui d'une femme américaine et d'un enfant, vivant à la campagne dans une région tropicale. La femme emmena un jour l'enfant à la ville. Croyant lui faire plaisir, elle lui acheta une chose que tous les enfants du monde considèrent comme un régal : un mélange surgelé de lait et de sucre ! « Voilà une glace, » dit-elle à la fillette dont elle attendait le sourire. La glace était d'une couleur agréable. L'enfant la prit, la mit à la bouche mais, au lieu d'exprimer son contentement, poussa un cri et cracha ce qu'elle avait sucé. « Trop chaud ! » dit-elle. « Ça brûle ! C'est chaud ! ». Dans la campagne où elle vivait, la petite fille n'avait jamais réellement goûté à quelque chose de glacé ; ce qu'elle avait ressenti était l'impression d'une brûlure. Ce que la femme pensait être pour elle un rafraîchissement a été *perçu* par l'enfant comme une brûlure désagréable.

Nul d'entre nous n'aurait sans doute l'idée de gronder la fillette en la traitant d'ingrate. Vous ne songeriez pas non plus à la traiter comme quelqu'un de stupide, incapable de faire la différence entre le chaud et le froid. Pourtant, parmi les dirigeants ou les responsables spirituels, beaucoup commettent une erreur de ce genre. Ils réprimandent, au travers de leur prédication, sans chercher à comprendre pourquoi les gens réagissent comme ils le font. Nous

distinguons à nouveau, ici, l'importance de cette qualité à laquelle nous avons donné le nom d'*empathie*. Nous devons chercher à discerner comment les autres considèrent l'environnement ou la situation dans laquelle ils se trouvent.

Lorsque nous parlons d'*environnement*, nous parlons aussi des gens qui nous entourent. Dans notre exemple, l'enfant aurait pu imaginer que cette femme cherchait à lui faire du mal. A cette idée, la femme se serait fâchée en se sentant insultée. L'importance de notre façon de communiquer (en parlant ou en écoutant) nous est ainsi rappelée une fois encore.

Ajoutons d'autre part que les gens se font une certaine idée d'eux-mêmes et qu'il nous est souvent impossible de la comprendre immédiatement. Quelqu'un se sentira peut-être inutile alors que, pour nous, cette personne est tout à fait capable et joue un rôle important. Un autre sera persuadé qu'il rend de grands services à son responsable spirituel ; hélas, il lui cause de nombreuses difficultés. Pour pouvoir travailler de façon efficace avec les gens, le dirigeant doit être conscient de la manière dont ces personnes perçoivent les choses ; il y a d'abord la manière de réagir face à son environnement, puis la façon dont on perçoit les autres (y compris le dirigeant) et enfin l'idée que l'on se fait de sa propre personne.

9 Ecrivez le numéro de chacune des théories de la motivation face à l'exemple qui l'illustre.

- | | |
|--|--|
| <p>... a Le moniteur dont les enfants sont venus le plus régulièrement à l'école du Dimanche reçoit une mention honorable.</p> | <p>1) Le rôle de la perception
2) Théorie de la récompense et de la punition</p> |
| <p>... b Marie a refusé de se charger de cette tâche car elle pense ne pas être aussi qualifiée que les autres.</p> | <p>3) Théorie de l'objectif
4) Théorie des besoins</p> |
| <p>... c Le dirigeant a choisi un nouveau converti pour ce comité. Il aimerait permettre à ce frère de se sentir accepté.</p> | |
| <p>... d Le pasteur affirme : « Si nous travaillons tous avec ardeur, il nous sera possible de voir plus de 300 membres à l'école du Dimanche d'ici Noël ».</p> | |

LES METHODES DE MOTIVATION D'UN DIRIGEANT

Différents types de réactions au leadership

Objectif 6. *Expliquer trois types de réactions au leadership.*

Nous avons déjà vu à quel point il est essentiel, dans le travail du Seigneur, non seulement de terminer une tâche, mais encore de la remplir pour des motifs valables. Les dirigeants spirituels doivent être motivés par leur amour pour le Seigneur et la certitude de leur appel. Ils doivent ensuite aider leurs collaborateurs à agir pour les mêmes raisons. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les trois types de réactions que l'on peut avoir face au leadership.

1. *Complaisance.* La plupart des gens cherchent à faire ce qui convient pour être acceptés par les membres de leur groupe. Ils cherchent aussi l'approbation du dirigeant et s'efforcent par conséquent d'obéir aux directions données afin de bien prouver qu'ils désirent coopérer et d'éviter tout désagrément ou inconvénient. Ils feront tout ce qu'un dirigeant fort leur demandera de faire. C'est une obéissance dépourvue du moindre engagement personnel. Les dirigeants qui savent se contenter d'une telle attitude pensent être forts ; ils donnent des ordres et on leur obéit. La tâche est réalisée. Il existe bien sûr des situations où ce genre de réaction est nécessaire, puisque les gens ne comprennent pas toujours les motifs de leur dirigeant. Ils sont parfois appelés à lui faire confiance et à se soumettre à ses ordres simplement parce qu'il est leur leader. Cette façon d'agir est cependant celle qui porte le moins de fruit dans l'œuvre ; elle ne convient à personne non plus. On peut la comparer à la réaction d'un enfant, et c'est pourquoi les serviteurs de Dieu ne sauraient s'en montrer satisfaits, car elle les place dans une position où ils sont entourés de gens constamment d'accord avec ce qu'ils disent, ce qui ne les aidera ni à se développer, ni à croître. Le dirigeant se sent puissant, mais son travail repose sur un fondement instable, et cela parce qu'ils exigent uniquement la soumission de ses collaborateurs.

2. *Identification.* Un second type de réaction au leadership est celui de l'identification. Ce terme sert à décrire l'attitude de ceux qui ne participent pas à une tâche parce qu'ils s'y

intéressent mais plutôt parce qu'ils éprouvent une admiration sincère pour le dirigeant. Ils désirent lui ressembler et l'imiter. Ils tiennent aussi à se lier d'amitié avec lui. Ceci diffère de l'attitude de pure soumission en ce qu'une telle réaction est due à un respect sincère et au désir de répondre à l'attente du dirigeant spirituel. Les gens travaillent pour lui et non parce qu'ils s'intéressent au but proposé. Les dirigeants peuvent être tentés d'encourager cette sorte d'attitude, mais à longue échéance, l'œuvre de Dieu en sera affaiblie. Le dirigeant et ses collaborateurs se détourneront bientôt de son sens véritable.

3. *Intériorisation.* Ce genre de réaction est le meilleur, car il est celui dont le fruit est le plus évident, chez celui qui participe à l'œuvre comme chez celui qui dirige. L'ouvrier s'empare sincèrement des objectifs du dirigeant comme s'il s'agissait des siens. Le but de l'œuvre fait partie de son propre système de valeurs. Cet homme est capable de discerner, dans le projet entrepris, l'expression de son amour pour Dieu en même temps que l'exercice de ses dons et son engagement personnel. Le dirigeant spirituel se contente de diriger, de suggérer, et son collaborateur le suit parce qu'il croit en l'œuvre elle-même ; il est aussi heureux de se laisser guider vers les objectifs de sa propre vie chrétienne. Lorsqu'un serviteur de Dieu réussit à obtenir une telle attitude parmi ceux qui travaillent à ses côtés, il peut se considérer comme un vrai dirigeant spirituel.

10 De mémoire, notez dans votre cahier les trois types de réactions dont nous venons de parler ; donnez une brève explication. Si cette tâche vous paraît difficile, relisez le texte et étudiez-le une seconde fois. Cet exercice vous aidera à *assimiler* vos connaissances. Cette leçon vous apportera davantage que des mots. Vous posséderez des idées bien à vous, des idées vivantes qu'il vous sera ensuite facile de partager avec d'autres.

Applications pratiques d'une connaissance théorique

Objectif 7. *Reconnaître des exemples du comportement que doit adopter le dirigeant pour motiver ses collaborateurs.*

La raison pour laquelle nous étudions la théorie est qu'elle fournit une base à l'action pratique. La connaissance théorique nous aide à prédire le résultat auquel nous pouvons nous attendre

en certaines circonstances. Si nous savons, par exemple, que les gens sont motivés parce qu'ils ont trouvé satisfaction à l'heure du besoin, nous nous efforçons de déterminer les besoins et la manière d'y répondre dans notre service pour Dieu. D'un autre côté, si nous savons que ce qui tend à motiver les chrétiens est un ensemble d'objectifs réalistes, alors que des objectifs difficiles n'aboutiraient qu'au découragement, nous pouvons établir des plans en conséquence.

En parvenant à comprendre les diverses théories motivationnelles et les réactions face au leadership, nous pouvons mieux décider de l'action à entreprendre ou du comportement à adopter pour motiver les ouvriers à accomplir la tâche nécessaire et parvenir à leurs objectifs. Vous trouverez ci-dessous un résumé des comportements de leadership basé sur nos connaissances théoriques. Il s'agit d'applications pratiques que les dirigeants ont trouvé efficace dans le monde des affaires et dans l'œuvre de Dieu.

1. *Compétence.* Le dirigeant doit connaître son travail et se comporter de manière à prouver ses compétences. Cela ne signifie pas qu'il doit être parfait. Il agira avec assurance, sans faire preuve d'orgueil. Les ouvriers auront alors envie de suivre quelqu'un dont les capacités sont reconnues et capable de les aider.

2. *But.* Les gens qui n'ont pas de buts précis ne feront pas un bon travail. Le dirigeant doit par conséquent avoir des objectifs à l'esprit et être capable de les organiser de façon raisonnable et réaliste vers un but plus élevé.

3. *Délégation et opportunités de participation des ouvriers.* D'après notre étude sur les besoins, nous savons que les hommes ont besoin de se sentir acceptés et capables de se montrer créatifs. Il est nécessaire de leur donner l'occasion de participer aux décisions concernant les objectifs et les tâches. Le dirigeant doit donc désigner certains d'entre eux pour leur confier des travaux et leur accorder pleine responsabilité en diverses circonstances.

4. *Possibilités de formation et de croissance.* Les hommes travaillent mieux lorsqu'ils s'instruisent et grandissent sur le plan personnel. Lorsqu'ils ont l'impression de savoir comment réaliser une tâche particulière, ils s'y intéressent bien davantage.

Le dirigeant capable de leur offrir une formation et l'occasion de s'instruire œuvre sur deux plans en pensant au but final.

5. *Récompense, reconnaissance et appréciation.* L'homme travaille toujours en vue d'une récompense, quelle qu'elle soit. Comme nous l'avons vu au travers des écrits de Paul, la Bible nous encourage à nous concentrer sur nos récompenses éternelles. Les bons dirigeants chrétiens agissent de manière à ce que les gens se sentent constamment récompensés au service du Seigneur.

Lorsque nous avons étudié le problème de l'apathie, du découragement et de la manière dont les gens perçoivent les choses, nous avons vu que les gens ont tendance à se fatiguer ou se décourager. Ils commencent à se sentir inutiles et pas appréciés. Cela les pousse à perdre leur objectif de vue. Le bon dirigeant saura apprécier ses collaborateurs et le leur dire librement. Vous avez remarqué, dans plusieurs des passages bibliques que nous avons lus, de quelle manière Paul exprime son appréciation à l'égard de ceux qui ont œuvré à ses côtés. Il déclare que son autorité est destinée non à détruire mais à édifier (2 Corinthiens 10.13).

Nous avons appris que l'on peut encourager les gens de la bonne façon en promettant la récompense qui convient. Trop de louange personnelle et une attention exagérée conduisent à l'orgueil, mais si l'on sait reconnaître en toute honnêteté le service de la personne et ses capacités, elle sera encouragée à travailler en vue d'un objectif qui pour elle a un sens.

6. *Feed-back et renouvellement.* Les gens travaillent beaucoup mieux lorsqu'ils ont conscience des résultats de leurs efforts et lorsqu'ils voient le commencement et la fin des tâches spécifiques. Un bon dirigeant réalise qu'un programme établi selon un horaire précis et des rapports fréquents ont davantage d'effet que de longs discours destinés à encourager les ouvriers. Si la tâche en vaut la peine, les ouvriers doivent être mis au courant des résultats probables. Les travaux et le choix du personnel en vue de diverses positions doivent être effectués selon un horaire conçu à l'avance afin que les gens aient le sentiment d'avoir achevé quelque chose. Ils s'investiront alors avec un intérêt renouvelé. Une grande part d'apathie provient du fait que les ouvriers ont parfois l'impression de s'éterniser sur le

même travail dont le sens est émoussé et que nul ne se soucie plus de continuer.

11-14 Entourez les lettres correspondant aux bonnes réponses.

11 Les gens sont encouragés à suivre quelqu'un qui

- a) se montre absolument compétent dans tous les domaines.
- b) explique son manque de compétence face à la tâche.
- c) exprime une confiance totale dans tout ce qu'il entreprend.
- d) fait preuve de compétence sans pour autant être orgueilleux.

12 Les gens se sentent davantage encouragés par des objectifs qui

- a) montrent la grande foi de leur dirigeant spirituel.
- b) sont difficiles, mais réalistes.
- c) peuvent être atteints sans difficulté.
- d) sont établis par des dirigeants réellement inspirés.

13 La théorie des besoins indiquent que les dirigeants doivent

- a) pourvoir à tous les besoins de leurs ouvriers.
- b) donner à tous leurs ouvriers une part de travail égale.
- c) donner aux ouvriers l'occasion de recevoir en rapport avec ce dont ils ont besoin, et cela pendant la durée de leur travail.
- d) confier les tâches les plus difficiles à ceux qui travaillent le mieux.

14 Les horaires et les rapports sont importants, car

- a) ils fournissent un feed-back et l'occasion de se renouveler.
- b) ils prouvent que le dirigeant est compétent et consacré.
- c) les tâches doivent être confiées en accord avec ce qui est prévu au calendrier de l'église.
- d) ceux qui occuperont certaines positions doivent être nommés selon un horaire précis.

15 Faites correspondre chaque comportement des dirigeants (colonne de droite) à sa description appropriée (à gauche).

- | | | |
|---------------|---|--|
| a | Les gens travaillent mieux lorsqu'ils sont conscients des résultats de leurs efforts et connaissent le début et la fin d'une tâche précise. | 1) Compétence
2) But
3) Délégation et opportunités de participation des ouvriers |
| b | Un bon dirigeant apprécie ses collaborateurs et le leur dit librement. | 4) Possibilités de formation et de croissance |
| c | Les ouvriers sont encouragés à suivre une personne capable, et étant à même d'aider et de renseigner les autres. | 5) Récompense, reconnaissance et appréciation |
| d | Les gens travaillent mieux s'ils s'instruisent et grandissent sur le plan personnel. | 6) Feed-back et renouveau |
| e | Le dirigeant doit confier des tâches à certains de ses collaborateurs et leur permettre de se charger d'une responsabilité complète dans des situations précises. | |
| f | Les gens travaillent beaucoup mieux s'ils poursuivent des objectifs précis qui sont à la fois raisonnables et réalistes. | |

POURSUIVONS LA COURSE : LE BUT EN VAUT LA PEINE

Paul n'a pas connu ce sentiment d'apathie et de lassitude, non pas parce qu'il s'est croisé les bras et a pris son travail un peu moins au sérieux, mais parce qu'au contraire, comme ses paroles l'indiquent, il *courait* littéralement vers un but digne de ce nom. Ses objectifs n'étaient pas faciles, nous le savons, car il mentionne avoir dû livrer un bon combat. Paul était cependant assuré que, même s'il y avait un prix à payer, la récompense en

valait la peine, et c'est pourquoi il n'a jamais perdu son enthousiasme (Romains 8.31-39 et 2 Timothée 4.7-8).

Nous avons vu, en étudiant l'œuvre et la vie de Paul ainsi que celles de chacun des personnages bibliques analysés dans ce cours, que le plan de Dieu nécessite des dirigeants humains. La prière et les miracles ne peuvent à eux seuls accomplir les objectifs divins. C'est entre les mains de ceux qu'il a tirés de la poussière de la terre que Dieu place la terrible responsabilité et le glorieux privilège de contribuer à l'accomplissement de ses desseins. Et, dans presque tous les cas, Il choisit un dirigeant en particulier, qui ne sera jamais seul dans son travail, mais qui sera capable d'aller de l'avant, revêtu de la puissance du Saint-Esprit, et inspirera les autres en adoptant le cri de guerre de Paul : « Nous sommes plus que vainqueurs ! ».

examen personnel

1 Dans une situation de crise comme celle de son arrestation par exemple, Paul démontre l'importance du comportement d'un dirigeant lorsqu'il s'agit d'influencer de façon positive le comportement des autres. Quelle est la réponse qui NE correspond PAS à Paul dans cette situation ?

- a) Paul se sert de chaque occasion pour prêcher et condamner le péché, les préjugés et la cécité spirituelle.
- b) Paul savait rester calme, courtois dans son attitude et se conduisait avec dignité.
- c) Le comportement de Paul était destiné à inspirer la confiance quant au caractère raisonnable des exigences de l'Évangile, car il savait démontrer qu'il connaissait la Loi, les droits de tout citoyen et l'aspect fondamental de la nature humaine.
- d) Paul, en cherchant à s'identifier à son auditoire, donnait le témoignage de sa conversion sans la moindre crainte et avec sagesse.

2 Lors de son voyage à Rome, Paul démontre plusieurs des meilleures qualités d'un dirigeant.

- a) Il prend le contrôle du processus de décisions après que le centurion et le capitaine du navire aient prouvé leur incapacité à prendre de bonnes décisions.
- b) Il a donné des conseils pratiques, est resté détendu à l'heure du danger, a fait preuve d'intérêt pour les besoins de ses compagnons de voyage et les a tous encouragés en vue d'un but commun.
- c) Il a attendu que les dirigeants officiels révèlent leur incapacité et a établi les grandes lignes d'une stratégie capable de conduire au succès.
- d) Il est resté à l'écart des événements qui n'ont cessé d'empirer, attendant simplement le moment où on lui demanderait conseil.

3 Au moment du naufrage, Dieu choisit de s'adresser à tous les compagnons de Paul en

- a) leur accordant un sauvetage miraculeux.
- b) abolissant les lois de la nature et en calmant la mer au milieu de la tempête.
- c) guidant le navire de façon surnaturelle au milieu des écueils.
- d) leur donnant un guide rempli de l'Esprit et conduit par Lui.

4 Les cinq dangers que nous avons étudiés et qui empêchent souvent les dirigeants et les ouvriers à atteindre leurs objectifs sont énumérés dans les trois des quatre choix ci-dessous. Quel est le choix qui NE cite PAS un danger étudié dans cette leçon ?

- a) Le problème du moi—l'orgueil personnel
- b) La popularité et les louanges
- c) Les troubles politiques et les préjugés religieux
- d) La jalousie et la puissance

5 Notre monde encourage l'esprit de compétition, car les gens sont jugés

- a) d'après les valeurs inhérentes en tant qu'individus.
- b) selon leur taux de réussite.
- c) selon leurs possibilités basées sur leur cadre familial ou leur formation.
- d) en se comparant les uns aux autres.

6 Paul reconnaît que les hommes peuvent se lasser de faire le bien, et c'est pourquoi il s'efforce de

- a) les choquer afin de leur faire réaliser qu'il ont manqué le but.
- b) les encourager ou les motiver à garder à l'esprit le but poursuivi et à continuer à s'entraider.
- c) les faire se repentir de leurs attitudes défaitistes et à renouveler leur consécration.
- d) les inciter à mettre de l'ordre dans leurs rangs en se débarrassant de tous ceux qui expriment des sentiments de découragement et de dépression.

7 Parmi les phrases suivantes, vous trouverez les raisons pour lesquelles ceux qui servent le Seigneur peuvent se sentir parfois déprimés. Une seule fait EXCEPTION. Laquelle ?

- a) Ils ont trop de travail et ne sont pas suffisamment motivés.
- b) Ils sont témoins d'une grande souffrance humaine, de beaucoup de problèmes et il leur arrive de se sentir épuisés physiquement et sur le plan des émotions.
- c) Ils travaillent souvent sans ressources adéquates et la désillusion s'empare d'eux lorsqu'ils observent les gens.
- d) Ils sont optimistes, poursuivent un idéal élevé et s'attendent à de grandes choses.

8 La motivation des dirigeants et des ouvriers est l'une des étapes les plus importantes d'un leadership réussi. Pour bien décrire la motivation, comme nous l'avons fait au cours de cette leçon, nous dirons qu'il s'agit

- a) d'un désir humain intense.
- b) de la tâche qui consiste à obtenir l'obéissance des ouvriers et l'achèvement de la tâche.
- c) du processus caché derrière l'action ou un comportement que l'on peut voir, l'enthousiasme et l'intérêt manifestés en faisant quelque chose.
- d) de la raison évoquée par celui qui tient à expliquer pourquoi il accepte une responsabilité.

9 La théorie de la motivation qui dit que les gens sont motivés par la satisfaction de certaines nécessités fondamentales est celle

- a) du but.
- b) des besoins.
- c) de la récompense et de la punition.
- d) du rôle de la perception.

10 La théorie motivationnelle qui affirme que les hommes feront ce qui leur procure un certain plaisir et éviteront ce qui est cause de souffrance, qui est à caractère déplaisant ou peut attirer un châtime est celle

- a) du rôle de la perception.
- b) des besoins.
- c) du but.
- d) de la récompense et de la punition.

11 La théorie motivationnelle selon laquelle les hommes sont encouragés à l'action si les objectifs sont précis, pleinement compris et acceptés par ceux qui œuvrent en vue de leur accomplissement est celle

- a) du but.
- b) des besoins.
- c) du rôle de la perception.
- d) de la récompense et de la punition.

12 La théorie motivationnelle où il est question de la manière dont les gens envisagent leur environnement est celle

- a) de la récompense et de la punition.
- b) du but.
- c) du rôle de la perception.
- d) des besoins.

13 Lorsque les gens acceptent comme des enfants ce que font leurs dirigeants et agissent comme il convient dans le but d'être acceptés, on parle

- a) de contrainte.
- b) de complaisance.
- c) d'inefficacité.
- d) de coercition.

14 Une autre sorte de réaction est celle des gens qui ne se soucient pas particulièrement du projet en question, mais qui admirent leur dirigeant et désirent lui ressembler. On parle alors

- a) de complaisance.
- b) de solidarité.
- c) d'intériorisation.
- d) d'identification.

15 Le meilleur type de réaction est celui où l'ouvrier s'empare sincèrement de l'objectif de son dirigeant et se l'approprie. On parle dans ce cas

- a) d'identification.
- b) de complaisance.
- c) d'intensification.
- d) d'intériorisation.

16 Faites correspondre chaque danger impliquant de mauvais motifs (colonne de droite) à sa description appropriée (colonne de gauche).

- | | |
|--|--|
| <p>... a Se révèle alors que la personne tente de montrer sa supériorité en se comparant aux autres</p> | <p>1) Orgueil personnel</p> |
| <p>... b Se voit chez celui qui refuse d'admettre ses erreurs et insiste pour faire les choses à sa façon</p> | <p>2) Trop grande confiance en soi</p> |
| <p>... c Conduite de celui qui est sensible à la critique, s'attend à des privilèges particuliers et aux honneurs, se montre arrogant en ce qui concerne les dons spirituels</p> | <p>3) Popularité et louange</p> |
| <p>... d Genre de comportement réprouvé par Paul en ces termes : « Cessons de nous vanter ! » C'est la motivation d'un dirigeant qui cherche la gloire des hommes et s'y complaît.</p> | <p>4) Jalousie</p> |
| <p>... e A cause de ce danger, les dirigeants oublient souvent de partager leurs responsabilités avec d'autres, pourtant compétents. On le retrouve dans des sentiments d'envie à l'égard de ceux que l'on loue pour un travail sur lequel le dirigeant lui-même a peiné.</p> | <p>5) Puissance</p> |

N'oubliez pas de remplir le troisième rapport de l'étudiant et de l'envoyer à votre instructeur.

réponses aux questions de la leçon

8 b) C'est l'intérêt et l'ardeur dont on fait preuve en avançant dans une direction ou en faisant une certaine chose.

1 A vous de répondre.

9 a 2) Théorie de la récompense et de la punition

b 1) Le rôle de la perception

c 4) Théorie des besoins

d 3) Théorie de l'objectif

2 Vos réponses peuvent citer certains des passages bibliques de Paul, mentionnés dans la leçon 1 ou la leçon 9, ou des exemples tirés de cette leçon présentés en vos propres termes. Je vous suggère les passages suivants :

a Galates 6.2

b Philippiens 3.14

c 1 Corinthiens 9.24-27 ; 2 Timothée 2.15

d 2 Timothée 4.5

e Ephésiens 4.16 ; 1 Corinthiens 12.4-12

f 1 Philippiens 4.1-3 ; Colossiens 4.7-14

g Luc 9.62 ; 1 Corinthiens 15.58 ; Ephésiens 4.14

10 A vous de répondre.

3 c) L'importance du comportement de Paul, en tant que dirigeant, est la suivante : Dieu s'est servi du comportement de Paul pour influencer les gens en faveur de l'Évangile.

11 d) fait preuve de compétence sans pour autant être orgueilleux.

4 a Louange.

b Jalousie.

c Orgueil, popularité, sens du moi et puissance.

d Désir de popularité, puissance.

e Orgueil, jalousie et sens du moi.

f Trop grande confiance en soi, orgueil et puissance.

12 b) sont difficiles, mais réalistes.

- 5** A vous de répondre. Ce que vous avez ressenti était-il causé par l'un des éléments mentionnés dans cette leçon ? J'espère que vous êtes maintenant capable de ne plus penser à ces instants de découragement pour regarder vers le but final. Ne l'oubliez jamais : nous moissonnerons au temps convenable, si nous ne nous relâchons pas (Galates 6.9).
- 13** c) donner aux ouvriers l'occasion de recevoir en rapport avec ce dont ils ont besoin, et cela pendant la durée de leur travail.
- 6** a Fausse (Aucun être humain ne peut échapper à la dépression.)
 b Fausse (Non, l'Éternel a veillé à ce qu'il fût fortifié dans son corps et dans son âme ; il lui a donné du repos, l'a nourri et l'a encouragé.)
 c Vraie.
 d Vraie.
 e Vraie.
 f Vraie.
 g Vraie.
 h Fausse (Ce sont là des choses dont nous nous inquiétons tout naturellement, mais nous devons compter sur le Seigneur qui nous aidera à ne pas nous faire trop de souci à leur sujet.)
- 14** a) ils fournissent un feed-back et l'occasion de se renouveler.
- 7** A vous de répondre. J'espère que vous avez trouvé aide et consolation, dans la Parole de Dieu, la prière et la communion avec d'autres enfants de Dieu. Et je souhaite également que vous ayez devant vous la perspective d'une force qui vous permettra dorénavant de faire face aux difficultés dont nous avons parlé. Paul, lui, a été consolé à l'idée qu'il était capable d'oublier les erreurs passées. Il nous supplie de l'imiter sur ce point-là (Philippiens 3.13, 15).
- 15** a 6) Feed-back et renouveau.
 b 5) Récompense, reconnaissance et appréciation.
 c 1) Compétence.
 d 4) Possibilités de formation et de croissance.
 e 3) Délégation et opportunités de participation des ouvriers.
 f 2) But.

notes