

OU VA LE LEADERSHIP JESUITE ?

Serait-il incongru de parler de leadership jésuite ? Existe-t-il une dissonance entre la manière de procéder jésuite et leadership jésuite ? Il semblerait bien que oui. Le dictionnaire des synonymes Roget associe au leadership les notions de supériorité, prééminence, influence, direction, autorité et prestige. D'une façon générale, on considère qu'un leader est quelqu'un qui est capable de prendre des initiatives, surtout lorsque les autres sont hésitants, de fait preuve d'audace et de courage, d'influencer les autres, et même de leur imposer sa volonté, quelqu'un qui est dotée d'un caractère fort, d'un jugement indépendant, et ainsi de suite. Mais d'autre part, nos Constitutions (813-814) nous indiquent une manière de procéder jésuite consistant non pas tant à prendre l'initiative qu'à vivre en union avec Dieu au point de devenir des instruments dociles entre ses mains, car c'est lui qui soutient tous nos efforts apostoliques et qui les poite à leur accomplissement. Les *Exercices spirituels* (189) nous rappellent que cette union et cette proximité au Seigneur sont proportionnelles au renoncement à l'amour de soi, à la volonté égoïste et à l'intérêt personnel, trois traits de caractère associés généralement aux fortes personnalités, telles que celles des leaders. Il semblerait donc qu'il y ait bien une dissonance entre leadership et style de vie jésuite.

Les deux piliers du leadership jésuite

Bien entendu, il n'existe pas de véritable opposition ou de conflit ici, mais plutôt un rappel que le leadership dans la Compagnie ne saurait être identique à tous points de vue à ce que le monde entend habituellement par ce terme. *Dans la Compagnie, le leadership est l'expression d'une spiritualité*

profonde, fondée sur le discernement • se mettre à l'écoute de l'Esprit, se laisser guider par lui, avec la liberté intérieure qu'un tel discernement demande. Ce qui intéresse en priorité le leader jésuite, ce n'est pas tant la planification ou l'action que la recherche et l'accomplissement de la volonté de Dieu. C'est pourquoi Ignace qui, plus que tout autre fondateur d'un ordre religieux, a mis l'accent sur le fait que " *il ne s'agit pas de choisir entre Dieu et le monde • mais plutôt de choisir toujours Dieu dans le monde* " (GC 34, 85), liait la spiritualité du leadership à l'écoute, à la recherche et à l'accomplissement de la volonté de Dieu dans l'exercice des aptitudes humaines propres au leader. Mais aussitôt après avoir mis l'accent sur la spiritualité comme fondement du leadership jésuite, Ignace pose son deuxième pilier, qui est d'ordre pratique : " À partir de ce fondement, les moyens naturels qui disposent l'instrument de Dieu notre Seigneur à l'égard du prochain aideront d'une façon générale à la conservation et au développement de tout ce corps... Aussi les moyens humains ou acquis devront-ils être développés avec soin " (Const. 814). Les deux piliers sur lesquels repose le leadership jésuite sont donc d'une part le discernement spirituel, qui comprend l'engagement et la proximité au Seigneur ainsi que la liberté intérieure qui est l'une des conditions de ce discernement, et de l'autre les aptitudes de leadership qui le rendent capable de motiver, mobiliser les énergies du groupe, promouvoir l'union des cœurs et des esprits, en créant ainsi les conditions d'une action efficace. La thèse de cet article est que ces deux piliers sont indispensables au leadership jésuite. Il est à déplorer qu'un tel leadership brille aujourd'hui par son absence, et cela parce que l'un ou l'autre de ces deux piliers fait défaut chez les leaders jésuites.

Existe-t-il une incompatibilité entre " cura personalis " et leadership apostolique
?

Afin de préciser ma pensée, je vais tenter de répondre à ceux qui considèrent que la faiblesse du leadership que nous constatons actuellement dans la Compagnie serait due à un défaut congénial de notre structure de gouvernement, qui rendrait le leadership jésuite presque impossible. Ce point de vue m'a été présenté récemment, et de façon très véhémence, par un collègue jésuite indien qui est aussi un professeur de psychologie. Prenant le Provincial comme paradigme du leadership jésuite, il soutenait que

l'association de la *cura personalis* et des responsabilités de gouvernement représente une charge insoutenable pour nos supérieurs majeurs. Et il en donnait pour preuve le nombre relativement élevé de supérieurs majeurs d'Asie du Sud qui présentent une dépression ou de graves problèmes de santé au terme de leur mandat.

La structure du gouvernement de la Compagnie, disait-il, fait une grande place au " compte de conscience ", dans lequel le jésuite s'ouvre au Provincial avec une sincérité absolue. Cette pratique est très sage en théorie : le supérieur, grâce à la connaissance intime qu'il peut avoir ainsi du jésuite, avec ses forces et ses faiblesses, ses aspirations et ses craintes, est dans une position privilégiée pour l'assigner et le diriger dans sa mission. Mais dans la vie réelle, la situation est bien différente. Le fait d'avoir reçu un compte de conscience met le Provincial dans une position très délicate, et rend très difficile pour lui de prendre une décision pratique sur un transfert contre la volonté du jésuite, le refus d'une permission demandée ou des mesures disciplinaires. Si ce jésuite estime que cette décision est injuste ou simplement erronée, il arrive qu'il nourrisse un certain ressentiment qui peut l'amener à interrompre ses rapports avec le Supérieur et à répandre des commérages et des rumeurs contre le Provincial auprès des frères, et parfois même auprès des personnes extérieures à la Compagnie. Le jésuite lésé se pose en victime de l'autorité tyrannique du Supérieur auquel il a " manifesté sa conscience ", ce qui l'a rendu vulnérable. Nombreux sont ceux qui réagissent en sympathisant avec la victime. Ainsi, le plus souvent par inadvertance, se développe un mouvement de sympathie pour la victime qui, en fait, isole et aliène le Supérieur, qui devient comme un étranger dans sa propre communauté.

Ce genre de situation, selon mon interlocuteur, peut représenter une grave menace pour le gouvernement et le leadership jésuite. D'une part, il est demandé au Provincial de soutenir les jésuites, en se montrant attentionné et même protecteur avec eux. De l'autre, il est très exposé aux attaques malintentionnées contre sa réputation ou son jugement provenant des frères en général, et de ceux qui sont contrariés en particulier. Ayant reçu un compte de conscience, le Provincial ne peut ni se défendre, ni même expliquer sa décision, sans paraître violer la confidentialité. De son côté, le jésuite lésé n'a aucun scrupule à faire des révélations sélectives sur ce que le Provincial a dit durant leur entretien privé, de telle sorte que les critiques

contre le Provincial arrivent de maints côtés. Ainsi, alors que le Provincial aurait l'autorité pour prendre des décisions concrètes, sa vulnérabilité peut l'inciter à opter pour la solution la plus opportune, et pas pour celle qu'il croit juste, afin de se concilier la bienveillance de ceux qui pourraient devenir vindicatifs s'ils étaient contrariés. Il existe alors un risque que les décisions du Supérieur soient inspirées davantage par la volonté de compromis ou par la crainte que par l'audace ignatienne et les besoins apostoliques.

La suggestion faite par mon interlocuteur, et par d'autres aussi, consisterait à séparer les tâches, de telle sorte que le Provincial reçoive le compte de conscience et veille à la *cura personalis*, tandis que son assistant (quel que

soit le nom qu'on lui donne) ferait office de leader apostolique. Bien entendu, le Provincial, comme le veut la tradition de la Compagnie, aurait le dernier mot. On voit difficilement ce qu'une telle solution pourrait apporter. Car après tout, recevoir un compte de conscience serait un exercice vain s'il n'était pas lié à une décision apostolique. En outre, si le Provincial a le dernier mot, un jésuite qui ne serait pas satisfait de la décision de l'assistant s'en appellera à lui. Si le Provincial lui donne raison, son assistant se sentira trahi. Dans le cas contraire, le jésuite se sentira peu considéré. C'est un peu la même situation que celle qui se produit lorsqu'un jésuite s'en appelle au Provincial contre une décision de son supérieur local, du directeur des oeuvres ou des scolastiques, ou du coordinateur pour la formation. Après avoir créé en Asie du Sud le poste de vice-provincial pour la formation, confié à un supérieur majeur, on l'a assez vite supprimé car il ne servait à rien, même si le vice-provincial recevait les comptes de conscience, car il existait toujours une possibilité de faire appel au Provincial contre ses décisions.

Vers une solution

Il me semble que la solution consiste à rétablir vraiment les deux piliers du leadership jésuite. Si le Provincial est vu comme quelqu'un de vraiment

spirituel - j'entends par là non pas quelqu'un qui passe des heures à prier ou qui pratique une grande austérité, mais plutôt quelqu'un qui est, ou du moins qui s'efforce vraiment d'être, libéré de l'amour de soi, de la volonté égoïste et de l'intérêt personnel - alors il sera beaucoup moins exposé aux attaques malveillantes venant de jésuites contrariés et vindicatifs. Les supérieurs se prêtent davantage à ce genre de critiques et de jugements négatifs lorsqu'ils donnent l'impression de manquer de transparence, qu'ils pratiquent le favoritisme, ou qu'ils ne tolèrent pas que l'on exprime ouvertement une opinion différente de la leur.

Mais il y a plus, toujours à propos de ce deuxième pilier. La façon de recevoir un compte de conscience, l'attitude à adopter vis-à-vis d'un frère qui doit être transféré, réprimandé, etc., ne sont pas nécessairement des aptitudes innées chez les supérieurs. D'où la nécessité d'une formation qui permette au Provincial de mieux gérer les ressources humaines et matérielles dont il dispose, en les mettant au service de la mission. Puisque les jésuites sont des hommes en mission, le leadership jésuite consiste avant tout à assurer l'animation de ces hommes et l'accomplissement de la mission. On ne peut donc concevoir ni en théorie, ni en pratique, que les supérieurs majeurs jésuites ne soient pas responsables à la fois de la *cura personalis* et de la mission apostolique. Qui plus est, dans la grande majorité des cas, le leadership jésuite ne porte pas tant sur des décisions concernant les individus que sur des programmes et des initiatives apostoliques : comment les développer, les promouvoir et les mettre en oeuvre et en vérifier l'application. Toutefois, les aptitudes nécessaires à cet effet, qui sont celles propres aux managers - comme la capacité de motiver, d'enthousiasmer, de communiquer, de résoudre les conflits, de former des équipes - font souvent défaut chez les supérieurs.

Un modèle de leadership apostolique

Considérons maintenant une autre responsabilité, plus vaste, que doit exercer le Provincial : celle du leadership apostolique de sa province. Je pense qu'un changement radical est nécessaire à ce niveau, pour mettre fin au style de leadership unipolaire pratiqué actuellement. Dans un monde où la démocratie et les règles démocratiques sont considérées chaque jour un peu plus comme des axiomes, les leaders nommés ne sont pas acceptés automatique-

ment. Cela est vrai en particulier chez les jeunes, qui considèrent que le respect du leadership doit être mérité, et pas exigé au nom des principes religieux. Ainsi l'obéissance est, en un sens, l'arme la plus faible dont le Provincial dispose - bien qu'étant probablement aussi la plus forte dans certaines circonstances. C'est pourquoi elle doit être utilisée avec la plus grande prudence. Dans un monde de plus en plus complexe, le leadership demande une bonne connaissance et une analyse approfondie de la réalité socioéconomique, culturelle, politique et religieuse. Quelques Provinciaux nommés possèdent ces aptitudes, soit de façon innée, soit parce qu'ils les ont acquises durant une formation ; mais la plupart ne les ont pas. Pour ceux qui les ont comme pour ceux auxquelles elles font défaut, la manière de procéder passe par des modalités de leadership consultatives et déléguées.

Outre la traditionnelle consulte, la Compagnie met déjà à disposition du Provincial des structures de gouvernement qu'il peut et doit utiliser. Nous avons des commissions provinciales pour chaque grand ministère, chapeautés par une commission chargée du choix de ces ministères. Un Provincial avisé laisse ces commissions expédier les affaires courantes, en tenant compte de leurs recommandations avec la plus grande attention et ouverture, et en décidant généralement en conséquence. En outre, le responsable d'une de ces commissions peut faire office de leader apostolique lorsque le Provincial n'a pas les aptitudes voulues pour administrer la province, après reçu une déclaration d'intention et de mission. On ne peut pas demander aux Provinciaux jésuites d'être experts dans tous les secteurs. Un Provincial qui saurait tout serait même plutôt une menace. Ce qu'il faut, et ceci nous ramène au premier de nos deux piliers, c'est que le Provincial soit un homme vraiment libre intérieurement, capable d'une ouverture et d'un dialogue sincères ; quelqu'un qui porte un jugement sûr sur les hommes et sur les situations - une faculté qui est généralement le don du Seigneur aux supérieurs suffisamment humbles pour savoir écouter vraiment, et pour apprendre aussi bien de ceux auxquels il délègue des pouvoirs que des autres.

Le défi de la mise en œuvre et de sa vérification

Il est un domaine où le leadership du provincial est vraiment mis à l'épreuve et où, bien souvent, il est trouvé en défaut. Ce domaine est l'application des

recommandations ou même des décisions formulées à l'issue d'un processus consultatif par une congrégation provinciale, une assemblée, une rencontre sectorielle, ou autre. C'est ici que nous pouvons envisager avec profit la création d'un poste d'assistant à la planification de la province (qui peut très bien être le responsable de la commission chargée du choix des ministères), non pas pour lui déléguer le double rôle du Provincial comme leader apostolique et comme responsable de la *cura personalis*, mais plutôt parce qu'il est apparaît clairement que le Provincial n'a ni les aptitudes, ni le temps de diriger cette planification d'ensemble et/ou de vérifier son application. La nomination des personnes qui reçoivent cette délégation de pouvoir devra être caractérisée par la plus grande transparence, pour que le choix tombe sur des hommes capables, qui jouissent de la confiance de la province. L'une des grandes difficultés que les Provinciaux rencontrent lorsqu'il s'agit de déléguer ce pouvoir vient du fait que les hommes qu'eux-mêmes et leur province souhaiteraient nommer à ce poste sont déjà surchargés de travail dans leur ministère et ont du mal à trouver le temps d'aller visiter et animer les collègues engagés dans un apostolat particulier. En outre, une telle délégation de pouvoir, à n'importe quel niveau, ne sera profitable que dans la mesure où le Provincial est disposé à demander des comptes en cas de non-application.

En général, il y a deux motifs pour lesquels un Provincial peut hésiter à prendre des dispositions à rencontre ceux qui sont récalcitrants ou simplement incapables d'appliquer les politiques provinciales ou de répondre aux attentes. Le premier est le chantage psychologique auquel il est exposé, dont nous avons parlé plus haut. L'antidote a aussi été suggéré : la crédibilité personnelle qui, tel un gilet pare-balles, entoure le Provincial qui a la réputation d'être, ou de s'efforcer d'être, libéré de toute volonté égoïste, amour de soi et intérêt personnel. Un deuxième niveau de protection lui vient du processus qu'il suit. Si une sanction grave est recommandée par la commission, soutenue par la consulte, et que le Provincial a la réputation de prendre au sérieux les recommandations de la commission, il ne doit pas craindre d'être en butte aux mauvaises langues, capables de rendre pusillanimes les meilleurs d'entre nous.

L'autre motif est le manque d'effectifs. C'est un argument que les Provinciaux d'Asie du Sud utilisent un peu trop fréquemment : nous n'avons

pas de jésuite pour le remplacer. En particulier dans les collèges, où les compétences requises pour des postes comme ceux du recteur ou du principal demandent de nombreuses années de service, dont peu de jésuites peuvent se prévaloir, il n'est pas toujours facile de remplacer celui qui occupe ce poste. Le Provincial doit alors montrer sa force de caractère et donner un signal clair que la non-application des directives sera punie de sanctions sévères, allant jusqu'au transfert à un autre poste. Comment trouver ensuite un remplaçant ? Le Provincial doit prendre une autre initiative courageuse, en cherchant un remplaçant parmi les laïcs. Ce genre d'initiative n'est guère pratiquée en Asie du Sud aussi longtemps qu'une alternative jésuite est possible - de telle sorte qu'un jésuite qui se montre peu disposé à appliquer les politiques décidées par la province continuera à occuper son poste, étant considéré comme irremplaçable.

À ce propos, il est urgent de promouvoir parmi nous ce que j'appellerais une éthique de la reddition de compte du haut vers le bas, et pas seulement celle du bas vers le haut que nous considérons comme allant de soi. Ainsi, non seulement le jésuite devra rendre des comptes à son Provincial, le membre de la communauté à son Supérieur et le membre d'une équipe à son directeur des oeuvres, mais le provincial devra prendre soin de rendre compte, ne serait-ce que dans les congrégations et assemblées provinciales, du travail de son délégué, en étant disposé à écouter ceux qui ont des questions à poser sans se mettre sur la défensive. De même, le supérieur devra rendre compte à la communauté de l'application des décisions prises dans les réunions communes, et le directeur des oeuvres aux membres de l'équipe. En outre, on mettra en place une reddition de compte horizontale entre groupes de collaborateurs, dans laquelle les membres de l'équipe ou de la communauté qui ont pris part ensemble à un processus décisionnel vraiment participatif, rendront compte des responsabilités qui leur ont été confiées.

Il existe toutefois une situation de leadership dans laquelle le Provincial est vraiment dans l'incapacité de prendre des sanctions. Je veux parler ici du cas d'un supérieur local incapable ou peu empressé (parce qu'il est surchargé de travail dans son ministère, par exemple) de gouverner convenablement sa communauté, en refusant tout simplement de reconnaître que sa mission doit s'adresser en priorité à sa communauté. Comme un tel supérieur local ne

serait que trop content d'être remplacé, la perte de son poste n'est pas une sanction pour lui. Le provincial devra recourir à d'autres arguments, y compris en appelant à la loyauté vis-à-vis de la Compagnie, pour le motiver à exercer un bon gouvernement. Dans une telle situation, les aptitudes d'animateur du provincial peuvent être sérieusement mises à l'épreuve.

Peut-être m'accusera-t-on de réductionnisme, ou vouloir trop démocratiser le leadership jésuite. En réalité, tout en considérant qu'une certaine démocratisation de notre manière de procéder est nécessaire dans le monde d'aujourd'hui, je ne suis pas en faveur d'une prise de décision dans laquelle le nombre déterminerait le résultat. Une telle conception serait la négation du discernement spirituel. C'est pourquoi, tout en nous ouvrant à une perspective démocratique plus vaste qui valorise la prise de décision participative, nous devons admettre que les leaders jésuites, au moins au niveau des supérieurs majeurs, soient seuls habilités à décider. Un leader est bien plus qu'un coordinateur. S'il laisse un vide, d'autres le rempliront - parfois en vue de leur propre intérêt. Le discernement ne doit pas être confondu avec la recherche d'un consensus qui, se faisant généralement autour le plus petit dénominateur commun, peut déboucher sur des décisions privées de dynamisme et d'audace. Le leader jésuite doit prendre garde de ne pas chercher à amener Dieu là où est la province ; il doit au contraire aller de l'avant avec audace, en avançant au large, où le Seigneur l'appelle.

Dimensions du leadership jésuite

J'ai tenu à mettre l'accent sur le premier pilier du leadership jésuite, tel qu'il est indiqué dans nos Constitutions : l'intimité avec le Seigneur, qui fait que le discernement et l'accomplissement de sa volonté sont notre principal souci. Le leadership jésuite comporte donc trois éléments étroitement liés entre eux : la recherche de la volonté de Dieu avec une disponibilité totale, la passion pour la mission, et une certaine " manière de procéder ". *Cette " manière de procéder " caractéristique du leadership jésuite consiste à susciter l'énergie et l'enthousiasme dans la communauté ou dans l'équipe, à rechercher l'union des coeurs et des esprits dans le groupe, et à agir avec détermination.* Le leadership jésuite peut apparaître alors comme un acte religieux, un appel lancé à nous-mêmes, à notre communauté et à nos collaborateurs à développer une spiritualité profonde, enracinée dans les *Exercices spirituels*

et capable d'enrichir l'engagement de notre institut. Aussi, mis à part des pratiques actuelles de gestion, le leadership jésuite, en raison de ses racines spirituelles, se caractérise par la consultation et la participation, la transparence et la reddition de compte, afin d'obtenir l'adhésion et l'engagement de tous. Le leadership jésuite est au service de la mission, une mission qui s'incarne dans nos oeuvres et dans nos ministères apostoliques. "Nos œuvres sont pour nous des instruments destinés à réaliser notre mission. Toutes les autres considérations, comme le pouvoir, le prestige, l'influence, les moyens financiers à employer, ne doivent pas nous faire oublier notre objectif principal. La raison d'être du leadership jésuite est de faire en sorte que les objectifs et les valeurs de nos oeuvres apostoliques soient correctement définis et mis en oeuvre, en veillant à ne jamais dévier par rapport au but, une tentation que même nos instituts les plus prestigieux connaissent parfois. *Le leadership jésuite encourage l'intégration entre la vie religieuse et la vie apostolique, pour que notre spiritualité soit toujours apostolique et que notre activité apostolique se caractérise par la contemplation en action.*

Favoriser l'émergence de nouveaux leaders

Mais le leadership jésuite doit aller encore plus loin : il doit concerner non seulement les institutions, qui sont des moyens au service de la mission, mais aussi la mission elle-même. Lorsque le leadership se concrétise dans la mission, il devient vraiment prophétique. Mais ce leadership prophétique est rarement facile, et peu nombreux sont les provinciaux qui sont des leaders prophétiques. Cependant on trouve parfois des leaders prophétiques dans les rangs des simples jésuites. Pour un Provincial, ce n'est pas abdiquer son leadership, mais au contraire l'exercer, que de guider le discernement qui révèle si un jésuite est un vrai prophète ou un soi-disant prophète imbu de lui-même. Le Provincial doit savoir plier l'individualisme trop exubérant sans affaiblir l'esprit d'initiative et l'esprit pionnier. Comme leader, il doit décider s'il faut serrer la bride à l'individualiste ou laisser agir le prophète, en reconnaissant le potentiel de productivité et de créativité contenu dans cette tension dynamique, en sachant que son leadership, loin de chercher à émousser la tension ou à imposer l'uniformité, doit au contraire favoriser l'unité dans la diversité, en la poitant à son plein épanouissement.

Cette référence au leadership prophétique dans les rangs des simples jésuites m'amène à rappeler que si j'ai pris le supérieur provincial comme paradigme du leadership jésuite, c'était uniquement pour disposer d'une image simple et facile à manier. Cependant, le leadership jésuite ne doit pas être identifié au gouvernement, ni être limité aux supérieurs, si nécessaire que soit cette caractéristique du gouvernement jésuite pour en assurer l'efficacité ; le leadership jésuite n'est d'ailleurs pas lié nécessairement à une fonction. D'aucuns ont comparé le gouvernement à la tête, et le leadership à l'âme, à l'animation. Le leadership hiérarchique met l'accent sur le gouvernement, sur la tête. Mais s'il ne s'exprime pas par une animation authentique - l'âme - le gouvernement devient un exercice d'autorité stérile. *On peut dire que chaque jésuite est appelé à exercer un leadership. Ceux qui ont des responsabilités apostoliques doivent l'exercer au sein des groupes jésuites et auprès des personnes au service desquelles ou avec lesquelles ils travaillent.*

Commentaires conclusifs

Ma longue expérience en Asie du Sud et mon expérience plutôt restreinte ici, à la Curie de Rome, m'ont amené à penser que le leadership jésuite présente une certaine faiblesse sur le terrain. Nous disposons rarement d'un nombre suffisant de candidats pour pouvoir faire un vrai choix en cas de nomination. En Occident, cela est dû principalement à la baisse des effectifs et à l'élévation de la moyenne d'âge. En Asie du Sud, en revanche, il y a du vrai dans l'affirmation selon laquelle l'ampleur des besoins apostoliques, qui nécessitent pour la plupart un travail de routine plutôt qu'un vrai leadership, s'est traduite par l'admission d'un nombre croissant de recrues pouvant fournir un service utile. Cependant, selon cette même critique, cela a aussi accru substantiellement le nombre d'hommes dont la vie est caractérisée par la médiocrité, ce qui n'est pas de bonne augure pour " l'agressivité apostolique " et la tension inlassable vers le *magis* qui caractérisent la manière de procéder jésuite.

Une autre question souvent posée aux assemblées en Asie du Sud par les jésuites d'un certain âge est celle de savoir si l'insistance louable sur l'inculturation ne représente pas parfois aussi un facteur limitatif ; les jésuites ne seraient-ils capables de leadership et de créativité que dans les limites de

leur propre milieu, et seraient-ils intimidés lorsqu'ils sont projetés dans un autre milieu culturel. Quelle foi faut-il accorder à ces critiques ? Il est difficile de le dire. Parmi les membres de la conférence jésuite d'Asie du Sud, il n'y a pas unanimité sur la question de savoir si l'apostolat intellectuel, trait distinctif du ministère jésuite dans le passé, doit demeurer la priorité aujourd'hui. Il me semble aussi qu'une conception erronée de l'égalitarisme empêche ceux qui auraient un vrai potentiel de leadership d'être identifiés, de recevoir une formation spéciale et, en général, d'être poussés jusqu'à leur limite. Je crains que trop souvent, en Asie du Sud, le mieux soit l'ennemi du bien, et que les supérieurs majeurs souvent critiqués, qui s'efforcent de garder à flot nos nombreuses institutions, ne forment pas suffisamment d'hommes susceptibles d'avoir un impact sur le monde séculier et religieux dans son ensemble. Je ne suis pas de ceux qui identifient le leadership à ceux qui ont fait des études universitaires. Mais je crois à la nécessité d'études sérieuses, qui élargissent l'esprit et renforcent la créativité et l'agilité mentale nécessaires aux leaders jésuites, qu'ils soient des savants, de grands prédicateurs ou des responsables de mouvements sociaux.

Je voudrais conclure par des remerciements et une espérance. Lors de la GC 34, la commission pour le leadership et la planification a rédigé un texte qui n'a pas été publié sous forme de document. Les autres commissions ont été invitées à y " puiser librement " ce qu'elles jugeaient utile. La commission pour la collaboration avec les laïcs l'a certainement fait, et moi aussi dans cet article. J'ai conscience que ce qui précède est mon point de vue très limité. Je me sentirais largement récompensé du temps passé à le présenter si d'autres, avec plus et/ou d'autres expériences, complétaient cette liste et donnaient leur opinion. Ainsi, nous pourrions nous aider mutuellement à nous faire une meilleure idée du leadership jésuite en vue de la mission, qui seule peut lui donner son sens, et apprendre, chacun à notre façon, à exercer un leadership qui guide nos compagnons " sur la voie du salut et de la perfection " (Const. 551).

LISBERT D'SOUZA, S.J. Conseiller Général et Assistant Général d'Asie Méridionale dans la Compagnie de Jésus, Curie - Rome.