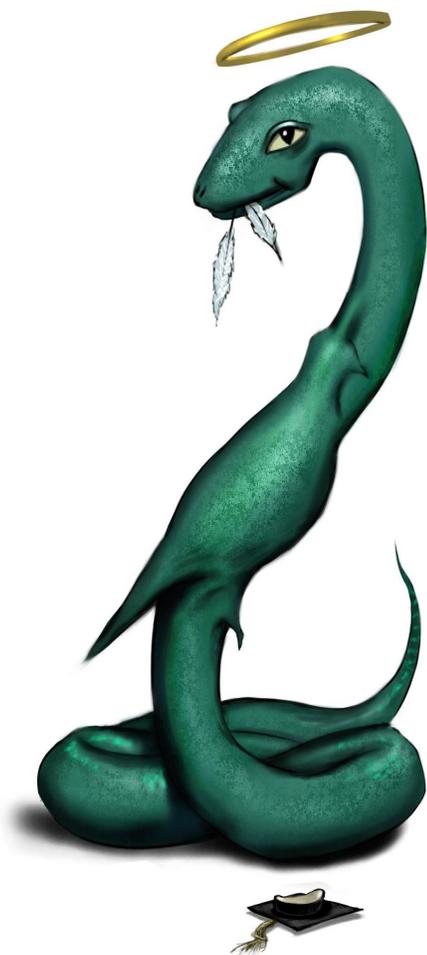


## Sages colombes et innocents serpents Améliorer les situations de conflits

*Dr. Kelly O'Donnell*

Janvier 2007, *Evangelical Missions Quarterly*, Vol 43, pages 40 à 49.

Ne peut être copié ou reproduit sans permission écrite de EMIS.



Quel gâchis ! Un ministère respecté perd une bonne partie de son personnel. De bons éléments partent et d'autres restent. Beaucoup sont ébranlés et déçus. Des clans se forment. Certains disent que ceux qui partent sont insoumis et ne sont pas aptes au ministère. D'autres pensent que d'importants problèmes personnels et liés à l'organisation pour laquelle ils travaillent ne sont pas abordés. Les amis essaient de rester neutres et ne comprennent pas. Le comité d'administration veut conserver ce ministère mais ne comprend pas bien ce qui se passe. Il n'y a aucune mesure écrite prévue pour les conflits, les renvois ou la discipline. Il n'existe pas non plus de bonnes rencontres lors desquelles on peut partager à la fois ses problèmes personnels et ceux liés au travail en tant que groupe. Aucune enquête n'est effectuée auprès de ceux qui partent, aucun bilan n'est fait. Quelques personnes bien intentionnées plaident en faveur de la réconciliation. Il est évident que quelque chose ne va pas mais personne ne semble capable ou désireux de faire quoi que ce soit. Et pendant les mois qui suivent, les toxines continuent leur action tandis que les conflits relationnels et autres sujets en marge de l'objectif missionnaire se propagent insidieusement. Quel gâchis !

**[Point de discussion n°1 : Même avec une action appropriée ce peut être le cas. Les normes reconnues et les valeurs/engagements chrétiens fonctionnent-ils toujours comme facteurs protecteurs, surtout lorsqu'il y a un dysfonctionnement ?]**

Combien de conflits relationnels avez-vous expérimenté ces deux dernières années ? Combien de temps, d'énergie et de sommeil ont-ils pris ou volé à votre vie ? Peut-être 10% de mon temps de travail – non seulement officiel mais également officieux - est consacré à essayer de résoudre divers conflits. Je pense que c'est le cas de beaucoup d'entre nous. Pensez aussi à vos expériences difficiles : les querelles avec des collègues nous stressent (Gish : 1983, Carder : 1999). Les conflits peuvent conduire à une croissance personnelle et à des liens plus étroits, mais pas toujours.

Dans cet article, je considérerai deux domaines importants dans la résolution de conflits sur le champ missionnaire. Celui du rôle du *dysfonctionnement* humain (problèmes résultant d'importantes faiblesses et erreurs) et le rôle de la *discipline* biblique (la correction qui aide à rétablir les gens et les organisations). Améliorer nos capacités dans ces deux domaines est fondamental pour mieux résoudre les conflits. Comment aider dans la durée les gens et les organisations qui ont une influence négative sur les autres – et parfois beaucoup d'autres ? Quelle est la meilleure façon d'aider ou de discipliner ? J'aimerais considérer de façon réaliste notre « réalité relationnelle » sur le champ missionnaire afin d'apprendre de nos « voies sans issue » et de nos luttes. Mon intention n'est pas de blâmer mais plutôt de construire notre « élasticité relationnelle » [Point de discussion n° 2 : **Quels moyens reconnus existe-t-il dans nos groupes/organisations pour nous aider à examiner notre « réalité relationnelle ». Est-il vrai que « Mieux vaut une amère vérité qu'un doux mensonge » comme le disent les ouzbeks/russes ?**]

« Dysfonctionnement » est un bon terme qui, quand il est utilisé prudemment, peut nous aider à mieux comprendre les gens et les organisations. Par « dysfonctionnement » j'entends une tendance constante à communiquer avec soi-même et avec les autres qui est blessante ou « toxique » et caractérisée par l'autoritarisme, peu ou pas de communication, une emprise excessive et le refus de constater ce qui se passe (voir tableau 1). Un tel dysfonctionnement peut aggraver la situation quand personne ne s'en rend vraiment compte, quand il est imbriqué avec d'autres comportements fonctionnels ou lorsque personne ne veut ou ne peut y faire quoi que ce soit. A cela peut s'ajouter des différences de milieux culturels ou théologiques, de générations et de fonctionnement d'où des différences de gestion des conflits (par exemple : comment être respectueux quand on discute des problèmes ; dans quelle mesure peut-on, être direct et exprimer ses émotions quand on partage les problèmes). [Point de discussion n°3 : **Quels autres comportements reflètent un dysfonctionnement ? (par exemple le mensonge, la manière de réagir, le besoin d'humilier)**]

**Tableau 1. Signes de dysfonctionnement dans les organisations**

(Hay: 2004 ; Aterburn, Felton: 1998)

\* mauvaises direction et gestion mises en évidence par :

Contrôle excessif, informations non dévoilées, rigidité, légalisme, intolérance dans les remises en question, sévérité excessive, report de responsabilité sur les autres, refus de reconnaître ses problèmes, désir de conserver l'image de l'organisation à tout prix, priorité excessive sur les dons financiers à l'organisation, manque de responsabilité, problèmes de personnalités envahissantes, tendances au narcissisme, milieux familiaux difficiles ou comportements de dépendance, peu de mémoire concernant l'histoire du personnel et des relations entre ses membres.

\* Manque de satisfaction et d'optimisme au sein du personnel mis en évidence par :

Le sentiment qu'on peut se passer de vous, manque de travail/d'équilibre dans la vie, manque d'occasions d'apprendre et de développer ses capacités, impossibilité de parler ouvertement de la « réalité » de la situation, impossibilité d'exprimer ses sentiments sauf s'ils sont positifs, impossibilité de faire des « erreurs », ne rien faire d'autre que son « rôle », impossibilité de faire confiance, manque de liberté de faire des erreurs.

**Déformations et discernement**

Lors de tensions interpersonnelles, nous avons tous tendance à penser que nous avons totalement ou partiellement raison et que l'autre a complètement ou presque complètement tort. Etiqueter les différences des autres comme étant dysfonctionnelles est clairement dysfonctionnel ! Nous avons tant besoin d'être des disciples prêts à faire grâce plutôt que des irresponsables prêts à juger. Qui sommes-nous pour faire descendre le feu du ciel sur nos frères, comme Jacques et Jean voulaient le faire sur les villes qui rejetaient le groupe des disciples (Luc 9 :54) ? Comme le dit le psalmiste, « Si tu gardais le souvenir des fautes, Eternel, Seigneur, qui pourrait subsister ? » (Psaume 130 :3) ? Et l'avertissement de Paul : « Qui es-tu, toi qui juges un serviteur d'autrui ? S'il se tient debout, ou s'il tombe, cela regarde son maître. » Les conflits sont le plus souvent des rues à double sens. Que Dieu nous aide, car nous sommes tous pécheurs ! Nous sommes tous à la fois faibles et dans notre tort.

Mais ce n'est pas tout ! Nous devons également nous préoccuper de l'autre face de la déformation – minimiser un dysfonctionnement alors qu'il est certain et parler de déviations évidentes comme étant de simples « différences ». Bien sûr, il ne faut pas faire d'une taupinière une montagne, comme le dit un proverbe anglais mais il ne faut pas non plus faire d'une montagne une taupinière ! Le plus difficile est d'essayer de discerner qui a une perception claire ou la plus claire de ce qui constitue une montagne et une taupinière. Il est vrai que c'est plus compliqué quand la situation n'est pas simplement en noir et blanc. Comme il est dit dans les Proverbes, « Toutes les voies de l'homme sont pures à ses yeux ; mais celui qui pèse les esprits, c'est l'Eternel » (16 :2 ; 21 :2). Et au chapitre 18 : « Le premier qui plaide sa cause paraît juste ; vienne sa partie adverse, et elle lui demandera des preuves » (v.17).

L'écriture nous rapporte de nombreuses situations dans lesquelles le péché est identifié et une forme de discipline chrétienne clairement nécessaire (Matthieu 18 : 17, 1 Corinthiens 5 : 11, 2 Thessaloniens 3 : 6,14). Ken Williams dit dans « Sharpening your interpersonal skills » que « l'écriture nous enseigne que, dans certains cas, notre relation avec les autres doit passer en second. Nous avons besoin de savoir quand donner au problème la première place, même si cela veut dire que la relation en souffrira » (2002, p.114). De même, Cloud et Townsend déclarent dans « Safe people » : « Une séparation nécessaire est une triste réalité. Dieu aimerait qu'il n'en soit pas ainsi (2 Pierre 3 :9) et nous tous non plus. Mais la vérité est que certaines relations ne sont pas possibles si l'on n'est pas prêt à changer et à se réconcilier » (1995, p.197).

Le problème se complique encore quand il n'y a pas de gens vraiment responsables en place ou quand une personne ou une institution n'est pas là depuis assez longtemps pour confronter la personne concernée et exiger des changements vérifiables. Je ne parle pas de la façon de gérer les situations dues au fait que les gens ont des avis différents (ce qui est heureusement souvent le cas), mais plutôt dans le cas d'un dysfonctionnement personnel et de l'organisation important. Autrement dit, les organisations et les gens, qu'ils en soient conscients ou non, ou qu'ils soient prêts à l'admettre ou non, ont une influence « toxique » sur les gens. En conséquence, sauf si nous sommes des gens spirituellement pleins de discernement, avisés, versés dans la science du comportement dans les domaines des méthodes, de la guérison, des troubles cliniques et fondés sur ce que dit l'écriture sur le processus de résolution des conflits, nous pouvons finir « sages comme des colombes » alors que nous communiquons avec des gens « innocents comme des serpents ». La vérité sans la grâce peut être brutale mais la grâce sans la vérité peut être mortelle.

Le plus triste est que, bien souvent, nous pouvons être sérieusement « dupés » par le dysfonctionnement. Voilà comment :

- La première ruse du dysfonctionnement consiste à se dissimuler. « Ne posez pas de questions sur les problèmes, ne parlez pas des problèmes » est une règle tacite primordiale largement répandue.
- Si ça ne marche pas, la deuxième ruse consiste à faire en sorte que les gens minimisent son impact en disant que le groupe ou la personne passe par une phase normale d'adaptation ou en changeant simplement de sujet. L'unité/la conformité prend le pas sur la vérité et les rapports relationnels.
- Si ça ne marche pas, la troisième ruse est d'admettre vaguement que quelque chose « ne va pas très bien » et de parler des problèmes comme étant surtout des différences de points de vue ou des préférences. Reconnaître les vrais problèmes requiert un certain engagement et y faire face nécessite une certaine aptitude.
- Si ça ne marche pas, la quatrième ruse, qui peut en fait s'effectuer en même temps que les trois premières, est de discréditer ceux qui la signalent même s'ils essaient de le faire avec beaucoup de tact. Une erreur très courante chez les responsables et les conseillers qui essaient d'aider est de surestimer leur capacité à comprendre le dysfonctionnement et à y faire face à le résoudre sans être eux-mêmes blessés dans le processus.

**[Point de discussion n°3 : De quelles autres manières peut-on être trompé ? Comment est-il possible de se tromper soi-même ?]**

### Moyens à disposition

Il y a beaucoup de bon matériel destiné à aider les gens à résoudre leurs différends. Cependant, ce matériel présume que les gens jouent franc jeu et qu'il n'y a pas de dysfonctionnement significatif chez les personnes ou organisations concernées. Les conseillers et médiateurs n'arrivent souvent pas à rester neutres. Ils aident les gens à accepter de ne pas être d'accord, à croire en ce qu'il y a de meilleur en chacun, à préserver l'unité, à développer la compréhension mutuelle, à arriver à une solution gagnant-gagnant, ce qui est, bien sûr, en général, raisonnable. Cependant, ces changements d'attitude ne suffisent pas toujours et la confrontation et la discipline deviennent nécessaires. Cette sorte d'amour est difficile et requiert regrets et changements. Sinon des innocents sont ou seront blessés. Et justice n'est pas rendue. Les commentaires de Robert Schreiter sur la réconciliation à un niveau sociétal donnent matière à réfléchir et sont également applicables à un niveau interpersonnel.

*« Dire la vérité, rechercher la justice et tendre vers le pardon : voilà trois dimensions centrales du processus social de réconciliation. Dans toutes les situations que je connais, ce n'est jamais mené à armes égales ; les conséquences de l'oppression, de la violence et de la guerre ne prédisposent pas à l'honnêteté, à la justice ou même aux bonnes intentions de tous les camps. Il en est de même des processus systématiques pour la plupart. Et ils ne semblent jamais complets. En fait nous les voyons souvent tronqués, prématurément interrompus, détournés par la force en puissance...on peut se retrouver à accepter des demi-mesures, des demi-vérités et des solutions de compromis ».* (Schreiter, 2005, p.4).

Comment améliorons-nous donc notre façon de gérer les conflits ? Premièrement, je voudrais vivement vous recommander de participer à la formation d'une semaine « Affûter vos capacités relationnelles » ( en anglais : « Sharpening your interpersonal skills ». Cette formation a pour but de nous aider à appliquer les principes bibliques sur la prévention et comment traiter les problèmes les plus courants. Face à un dysfonctionnement important, je recommande vivement l'utilisation d'autres moyens comme ceux résumés dans le tableau 2. Etudiez-les bien ! Et revoyez les principaux moyens donnés à la fin de cet article.

Deuxièmement, je voudrais encourager notre organisation et nous-mêmes à avoir des directives écrites claires sur la gestion des conflits. Assurez-vous qu'elles incluent le rétablissement et la discipline bibliques et des solutions équitables plutôt que d'avoir seulement en vue un but final de réconciliation (voir les outils/directives ci-dessous). Remarquez que quand il n'y a pas de directives claires et détaillées, on a tendance à les faire nous-mêmes, souvent à notre propre avantage plutôt qu'impartialement en pensant aux autres. Les directives de notre organisation ont également besoin de faire face aux situations de conflits et de discipline ambiguës et/ou dans une ambiance « toxique ». Il existe des règlements intérieurs dans nos organisations qui peuvent nous aider. Par exemple celui des Assemblées pentecôtistes du Canada ([info@paoc.org](mailto:info@paoc.org); règlement 10.6 et 7) ou de Jeunesse en Mission ([www.ywam.org](http://www.ywam.org)).

Troisièmement, je suggère que chaque organisation ait des directives claires pour traiter les griefs et dénonciations (procédés reconnus pour mettre en évidence les problèmes sérieux dans une organisation). Ces directives sont nécessaires pour une bonne gestion et s'ajoutent à celles des situations de conflit. Consultez, par exemple, le matériel très utile de l'association Aid au Royaume Uni, en particulier le petit article traitant la dénonciation ([www.peopleinnaid.org](http://www.peopleinnaid.org)). Consultez aussi la méthode détaillée de médiation utilisée par le groupe de consultants des Artisans de la paix ([www.hispeace.org](http://www.hispeace.org)). De telles directives font penser à l'appel à une bonne gestion de Charles Handy dans « Understanding Voluntary Organisations » : « La vertu n'a pas à être si pénible si elle est judicieusement organisée » (1988, p.9).

**Tableau 2. 10 suggestions pour faire face à la dysfonction / toxicité**

- 1- Nous devons envisager plusieurs niveaux de réaction qui vont de prudemment se retirer et se protéger (Proverbes 27 :12) à prudemment confronter et tenir bon (Proverbes 25 :26). Agissez avec intégrité, sans hésitation, en se reposant sur vos convictions et de sages conseils
- 2- La confrontation à un grave dysfonctionnement se fait en tant que groupe, avec solidarité et non pas tout seul. Consultez régulièrement des gens non impliqués mais expérimentés y compris dans le domaine juridique. Les collègues bien intentionnés et désireux d'aider mais avec une compréhension limitée du dysfonctionnement et de la discipline peuvent aggraver la situation. En ce qui concerne la résolution de conflits, les griefs et la dénonciation, référez-vous aux règles de l'organisation.
- 3- La confrontation est en général une étape nécessaire (par exemple pour les interventions cliniques et de guérison) avant ou comme partie intégrante de la démarche de médiation et de réconciliation. Cela sous-entend qu'il y a des gens prêts à prendre des risques et qu'il y a une forme d'autorité en place qui a de l'influence et assume la responsabilité. Ajoutez-y toujours un bilan historique pour aider à détecter les tendances qui se répandent. Mettez charitablement l'accent sur la vérité et la justice et ne vous laissez pas dévier de votre objectif ou tromper par la « souffrance » de qui que ce soit.
- 4- Le plus important dans le processus de réconciliation dans les situations de dysfonctionnement est la vérité, la justice, les regrets, le pardon, la réparation et la discipline. Rechercher prématurément la réconciliation ne sert jamais à rien. Dans certaines situations, le processus de réconciliation prend des années. Et parfois, quand il n'y a ni regrets ni changement vérifiables, tout ce qu'on peut faire est de « limiter les dégâts », avancer et nous en remettre à notre fidèle Créateur (1 Pierre 4 :19). Cependant, il est primordial de rechercher le pardon comme nous le commandent les Ecritures (Matthieu 18 :21,22).
- 5- Impartialité et objectivité ne veulent pas forcément dire neutralité. N'ayez pas peur de prendre position. Mais prenez garde à ne pas considérer un groupe de personnes en cause « tout mauvais » ou « tout bon ». La vérité enveloppée diplomatiquement est souvent un bon pas en avant. Si vous parlez en termes de comportements types plutôt que de problèmes de personnalité, et d'influences liées à la situation plutôt que de tendances à l'inaptitude, cela peut aider à rendre les données/le processus plus acceptables. Mais soyez réaliste : certaines personnalités/systèmes habituels et omniprésents ne sont pas si disposés à changer.
- 6- Laissez la place à une variété de culture, de génération, de sexe et d'organisation. Différer n'est pas dévier. Les préférences ne sont habituellement pas porteuses de maladies. Dans beaucoup de cultures, on a beau être diplomate et respectueux, une approche directe ne sera probablement pas appréciée.
- 7- Attendez-vous à ce que les exposés soient divergents et la prise de responsabilité évitée, à être incompris, manipulé et blâmé. C'est un processus compliqué. Il faut être prêt à vivre avec le compromis, la conclusion inachevée de sujets importants, très peu de remords et une justice partielle.
- 8- La véritable confiance n'est pas automatique ; elle se gagne. Il faut de bonnes raisons et du temps pour faire profondément confiance à quelqu'un qui a un passé de dysfonctionnement. La confiance se construit lentement ; elle est facilement brisée et se reconstruit lentement.
- 9- Si vous pensez devenir fou alors que vous faites face à la toxicité, c'est peut-être vrai ! Avoir affaire à la toxicité affecte beaucoup votre équilibre mental. Demandez l'avis et le soutien de quelqu'un de l'extérieur. Ne surestimez pas votre capacité à repousser la toxicité et à éviter de devenir toxique vous-même. L'amertume fait du mal. Résistez-lui ! (Hébreux 12 :15).
- 10- Gardez une perspective biblique solide. Souvent, notre Seigneur prend soin de nous et nous « affine » en nous faisant passer par le désert et l'injustice. Avec zèle, il aime les autres, même les gens en dysfonctionnement, autant qu'il nous aime et nous sommes tous de grands débiteurs qui avons besoin de sa grâce imméritée (Matthieu 18 :23-35).

### Outils pour une organisation saine

Voilà encore du matériel pour nous aider à consolider les organisations avec lesquelles nous travaillons, alors que nous avons affaire à un dysfonctionnement réel ou potentiel. Ces outils nécessitent des gens intègres, « au cœur tendre, sains d'esprit et avec du savoir faire » pour pouvoir bien les utiliser. Le premier, par Laura Mae Gardner travaillant avec Wycliffe International distingue trois grandes étapes pour le rétablissement dans le cas de défaillances morales ou autres péchés graves. Le deuxième est utilisé par Rob Hay travaillant avec Generating Change au Royaume Uni. Il a écrit une liste de questions-clés adaptées de l'étude ReMAP II sur la fidélisation du personnel, que les organisations et leur personnel peuvent utiliser pour le contrôle de leur degré de santé et de toxicité (les résultats de cette étude se trouvent dans le numéro de juin 2004 de Connections sur [www.wearesources.org](http://www.wearesources.org)) [Point de discussion n°5 : Faites une liste d'autres bons matériaux pouvant aider]

**Outil n° 1 :** Restoration for Colleagues, par Laura Mae Gardner

Dans quelles circonstances une personne menant un dur combat, ayant beaucoup péché ou eu une défaillance morale, peut-elle redevenir membre et avoir des responsabilités dans une organisation chrétienne ? Je vous suggère d'étudier attentivement les trois étapes suivantes. Ces étapes sont proposées dans un esprit de « grâce correctrice » et étant entendu que les organisations, comme leur personnel, ont aussi leurs faiblesses et leurs torts.

#### Etape 1. Discipline

La direction de l'organisation devrait mettre au point une forme de discipline. A ce stade-là, ce ne seraient pas des conseils. Cela impliquerait probablement un changement de position, une déclaration publique, la perte de son poste ou quelque chose comme ça. Cela pourrait inclure ou ne pas inclure l'envoi d'un rapport à l'église d'où provient ce missionnaire.

#### Etape 2. Rétablissement

**Repentance.** Les circonstances au moment de la découverte du péché : A-t-il été confessé en réponse à l'action du Saint Esprit, mettant ainsi en évidence que la personne est réceptive à Dieu et veut vivre une vie sainte, coûte que coûte, libérée du fardeau de la culpabilité ou du péché ? Ou cette personne a-t-elle été « prise » et, dans ce cas, ses larmes sont peut-être des larmes de remords, de honte et de confusion après découverte de son péché ? Dans ce cas, la repentance de cette personne est remise en question et devrait provisoirement rester en suspens.

**Réparation.** La personne montre-t-elle qu'elle est consciente du mal que son péché a provoqué chez les autres et a-t-elle tout fait pour s'amender et pour apporter la guérison de ceux qu'elle a blessés ? Cela signifie que cette personne a reconnu le péché ; c'est elle qui l'a commis et c'est sa responsabilité d'aider au maximum ses victimes. Dans le cas où, au lieu de confesser son péché, elle est « prise », on peut mesurer une vraie repentance à son empressement à réparer.

**Réhabilitation.** La personne est prête à faire son examen de conscience et à essayer d'identifier les domaines de vulnérabilité et de susceptibilité de sa vie pour voir ce qui a déclenché le péché, à quoi elle doit faire attention dans l'avenir et comment elle peut « consolider » sa propre vie. Là encore, son empressement à faire cela sera une manifestation de repentance.

**Temps.** Tous les points mentionnés ci-dessus prendront beaucoup de temps. Cela ne se fait pas en un jour. Guérir, développer une conscience de soi, prendre la responsabilité de ses comportements et de la réparation, développer les normes bibliques du bien et du mal, tout cela prendra du temps. La personne devra être suivie et guidée par un bon conseiller spirituel. Celui-ci vérifiera l'influence de son conjoint, qui peut soit faire partie du problème, soit être profondément blessé. La guérison s'effectuera dans ce domaine aussi.

**Volonté de regagner sa crédibilité.** Les gens seront naturellement et à juste titre sceptiques et auront une attitude « on demande à voir ». La personne qui a péché ne doit pas les condamner pour cela mais, au contraire, doit être prête à faire le nécessaire, pendant le temps qu'il faut, pour regagner le respect et la confiance des autres. Bien souvent, on voit une telle personne se mettre en colère envers les autres parce qu'ils ne lui pardonnent pas et lui imposent une certaine discipline. Cette attitude ne manifeste pas un cœur repentant, ni un « esprit brisé et contrit », ni une reconnaissance de son péché, ni une prise de conscience du mal fait aux autres et de la honte faite au nom du Seigneur ou à l'organisation.

Sans ces cinq éléments, je ne vois pas comment une personne ayant commis un péché moral ou qui vit des combats importants affectant lui-même et les autres, pourrait s'attendre à être pleinement restaurée à une position de responsabilité. Si une personne a été « prise » et n'a pas tout de suite confessé son péché, c'est une raison de plus pour elle de montrer sa repentance en travaillant assidûment ces cinq aspects de sa guérison.

### Etape 3. Rétablissement

Galates 6 :1 nous invite à œuvrer pour le rétablissement. Qu'est-ce que cela veut dire exactement ? Un retour plein et entier à sa situation, sa position, ses privilèges ? Je n'en suis pas sûr. Beaucoup de responsabilités en tant que leaders sont basées sur une confiance gagnée par sa réputation et sa piété éprouvée et digne de confiance mais cela a été détruit. Il est à douter que la personne puisse regagner pleinement un jour la confiance qu'elle avait avant auprès de son entourage ; le seul moyen d'y arriver est par la manifestation d'une sainte tristesse et repentance, par une marche humble avec le Seigneur dans une totale dépendance de Dieu, ainsi que par des rapports de responsabilité et des stratégies pour maintenir une vitalité et une sainteté spirituelle.

### Outil n°2 : Organizational Life, adapté par Rob Hay

C'est un exercice à faire individuellement ou, mieux encore, en groupe. Passez quelques minutes à réfléchir à quelques-unes des habitudes de fonctionnement de votre organisation. Pour chacune des questions ci-dessous, inscrivez une note entre 0 et 6 ( 0 = n'est pas mis en pratique, 1 = n'est pas bien mis en pratique etc. jusqu'à 6 = est très bien mis en pratique et a fait ses preuves en temps, efforts et efficacité). Faites le total des notes et inscrivez le sur la ligne A. Divisez ensuite A par B. C en est le résultat que vous inscrivez. Quelles sont les notes les meilleures et les moins bonnes ? Qu'est ce qui est bien fait et mal fait ? Comment la qualité du travail et de la vie peut-elle être améliorée ? « Les membres de grandes équipes améliorent leur relation en se tenant mutuellement pour responsable, démontrant ainsi qu'il y a respect mutuel et qu'ils attendent beaucoup les uns des autres » (Lencioni, 2002, p.213)

|   |
|---|
| 1- La vision et l'objectif sont partagés et compris par tous.   |
| 2- Les projets et des informations sur le travail sont clairement communiqués au personnel.   |
| 3- Il y a un libre courant de communication responsables-personnel.   |
| 4- Il y a une communication efficace entre le siège de l'organisation qui a envoyé la personne concernée et l'organisation où elle travaille. |
| 5- Le personnel participe aux décisions majeures concernant l'établissement.  |
| 6- Le règlement est bien expliqué et compris.   |
| 7- La plupart des responsables représentent bien les convictions et valeurs de l'organisation.  |
| 8- La plupart des responsables détectent les problèmes rapidement et agissent en conséquence.   |
| 9- Bon contrôle de ceux qui travaillent sur le terrain (quantité et qualité).   |
| 10- Les responsables ont une réunion-bilan annuelle avec chaque membre du personnel.  |
| 11- Il existe un protocole écrit pour la gestion des plaintes venant du personnel.  |
| 12- Une orientation efficace est en place pour les nouveaux membres du personnel.   |
| 13- Le personnel est affecté à des postes correspondant à ses dons et à son expérience.   |
| 14- On donne au personnel la possibilité de façonner et développer son propre ministère.  |
| 15- Le personnel est très engagé dans son ministère.  |

|  |
|--|
| 16- Le personnel est loyal envers l'organisation.  |
| 17- Le personnel n'est en général pas surchargé de travail.  |
| 18- Le personnel fait régulièrement des évaluations et cherche à améliorer le ministère de l'organisation. |
| 19- Le personnel arrive à atteindre les objectifs et attentes de l'organisation.                           |
| 20- Le personnel a de bons contacts avec les gens à qui il a affaire.                                      |
| 21- Les gens à qui le personnel a affaire deviennent des disciples de Christ.                              |
| 22- L'église sur place apprécie le ministère du personnel.   |
| 24- Le personnel éprouve un sentiment d'épanouissement dans son ministère.                                 |
| 25- Les membres du personnel savent s'aider mutuellement.  |
| 26- Un ministère pastoral efficace a été mis en place (préventif et pour les cas de crise).                |
| 27- Les conflits humains de communication sont résolus au bon moment et d'une bonne façon.                 |
| 28- L'accent est mis sur le maintien et la croissance de la vie spirituelle de chacun.                     |
| 29- Les soins médicaux mis à disposition du personnel et de sa famille sont satisfaisants.                 |
| 30- Du temps pour des vacances annuelles est accordé   |
| 31- La gestion/évaluation des risques et des plans d'urgence sont en place dans tous les centres           |
| 32- Un fonds financier est en place pour aider ceux qui ont un soutien insuffisant ou irrégulier.          |
| A. Total : B. Diviser par 32 : C. moyenne : D. Notes les plus hautes et les plus basses                    |
|  |

### Dernières réflexions

Dans notre engagement d'amitié, de pardon et de simplicité, je me demande si nous sommes parfois trop naïfs, nous rendant trop vulnérables et passant à côté de bons procédés. C'est certain ! Je me pose également des questions quand je constate combien nous pouvons être aveuglés, déformer et être sur la défensive face à des conflits avec nos collègues. Et par-dessus tout, je me pose des questions sur les toxines dévastatrices et les plans infâmes du « plus grand fauteur de troubles du cosmos ». Je redis encore une fois : Que Dieu nous aide car nous sommes tous pécheurs et avons grand besoin de grâce et de faire grâce (Galates 6 :1) ! **[Point de discussion 6 : Que pouvons-nous apprendre de nos collègues laïques et non-chrétiens sur la gestion des dysfonctionnements ? Pensez à cela à la lumière de Luc 16 :8 : « Les enfants de ce siècle sont plus prudents à l'égard de leurs semblables que ne le sont les enfants de lumière ». Donnez des exemples de toxines et de desseins du Malin. Comment faire face à cela ?]**

Un proverbe arabe dit : « Le plus grand crime dans un désert est de trouver de l'eau et de ne rien dire » J'aimerais suggérer une suite à ce proverbe : « Le deuxième plus grand crime dans un désert est de trouver de l'eau *polluée* et de ne rien dire » (voir aussi Proverbes 25 :26). Quelquefois les gens ont des ennuis parce qu'ils dénoncent et parce qu'ils font face à l'eau polluée. Ils agissent avec intégrité à la fois publiquement et en privé. Ce n'est pas chose facile. Ce n'est pas facile non plus de bien faire et de bien faire tout seul. Cela fait souvent peur et c'est risqué. Quelquefois le plus sage est de faire marche arrière ou d'avancer. D'autres fois, nous devons tenir bon et dire au dysfonctionnement ce que Gandalf a dit au monstre balrog dans les Mines de la Moria : « Tu ne peux pas passer ! » (Tolkein, 1973, p.429) **[point de discussion 7 : Avez-vous déjà dû confronter « des eaux polluées ». Si oui, comment cela s'est-il terminé ? Qu'en avez-vous appris ?]**

### Bibliographie

- Arterburn, S., & Felton, J. (2001). *Toxic faith: Experiencing healing from painful spiritual abuse*. Colorado Springs, CO USA: Shaw Books.
- Baker, K. (2005). What do you do when sin seems ignored? *Evangelical Missions Quarterly*, 41, 338-344.
- Carder, J. (1999). Missionary stressors and implications for care. *Journal of Psychology/Theology*, 27, 171-180.

- Carder, D., et al (1995). *Secrets of your family tree: Healing for adult children of dysfunctional families*. Chicago, IL USA: Moody.
- Cloud, H., & Townsend, J. (1995). *Safe people*. Grand Rapids, MI USA: Zondervan.
- Gish, D. (1983). Sources of missionary stress. *Journal of Psychology and Theology*, 11, 238-242.
- Handy, C. (1988). *Understanding voluntary organizations*. London: Penguin Books.
- Hay, R. (2004). The toxic mission organisation: Fiction or fact. *Encounters Mission E-zine*, 2, 1-8. [www.generatingchange.co.uk](http://www.generatingchange.co.uk)
- Hotchkiss, S. (2002). *Why is it always about you? Saving yourself from narcissists in your life*. NY, USA: Free.
- Lencioni, P. (2002). *Five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.
- Machiavelli, N. (1513; 1996). *The prince*. New York, NY USA: Bantam Books.
- McIntosh, G., & Rima, S. (1997). *Understanding the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI USA: Baker Books.
- McLemore, C. (2003). *Toxic relationships and how to change them: Health and holiness in everyday life*. San Francisco, CA USA: Jossey-Bass.
- O'Donnell, K. (2002). (Ed.). *Doing member care well: Perspectives and practices from around the world*. Pasadena, CA USA: William Carey Library.
- Reconciliation Network (2005). *Reconciliation as the mission of God: Christian witness in a world of destructive conflicts* (paper from 47 Christian leaders from across the world). [www.reconciliationnetwork.com](http://www.reconciliationnetwork.com)
- Reddix, V. (1992). *Millie and the mudhole*. New York, NY USA: Lothrop, Lee, & Shepherd Books.
- Roembke, L. (2000). *Building credible multicultural teams*. Pasadena, CA USA: William Carey Library.
- Schaefer, A., & Fassel, D. (1988). *The addictive organization*. San Francisco, CA USA: Harper & Row.
- Stahlke, L., & Loughlin, J. (2003). *Governance matters: Balancing client and staff fulfillment in faith-based not-for-profit organizations*. [www.GovernanceMatters.com](http://www.GovernanceMatters.com)
- Schritter, R. (2005). Reconciliation as a new paradigm of mission. *Conference on World Mission and Evangelism*, May 9-16, 2005, Athens Greece. [www.mission2005.org](http://www.mission2005.org)
- Tolkein, J. (1973). *The fellowship of the ring*. New York USA: Ballantine Books.
- Wilson, E. et. al (1997). *Restoring the fallen: A team approach to caring, confronting, and reconciling*. Downers Grove, IL USA: InterVarsity Press.
- White, J., & Blue, K. (1985). *Healing the wounded: The costly love of church discipline*. Downers Grove, IL USA: InterVarsity Press.
- Williams, K. (2002). *Sharpening your interpersonal skills*. [www.ITPartners.org](http://www.ITPartners.org)

**Dr Kelly O'Donnell** est un psychologue consultant,, installé en Europe et spécialisé dans la relation d'aide pour les membres de l'organisation. Il travaille avec Jeunesse en Mission (YWAM) et Member Care Associates et comme associé de WEA Mission Commission. Kelly est diplômé de Rosemead School of Psychology, Université de Biola. Remerciements aux critiques de cet article: Bruce Narramore, Beatrice Oganda Mwaka, Michèle Lewis O'Donnell, Pramila Rajendran, et Katherine Tan; et à Jeff Nentrup, dessinateur de la colombe/serpent qui ne figurait pas dans la publication d'origine.