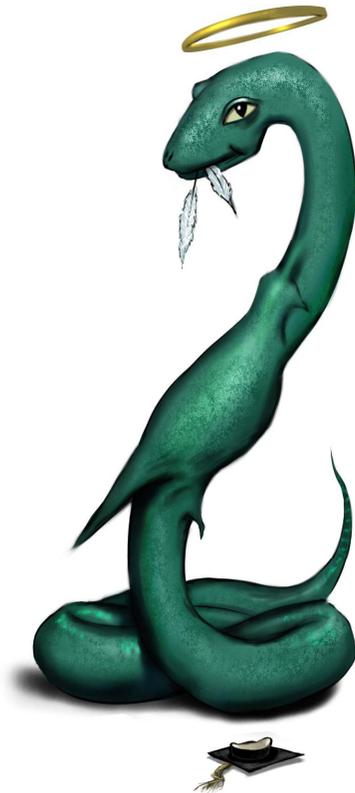


¿Sabias Palomas y Serpientes Inocentes?

Una mejor manera para la solución de conflictos

Dr. Kelly O'Donnell

Enero 2007, *Evangelical Missions Quarterly*, Vo. 43, pp. 44-49; prohibida la copia o reproducción del artículo sin permiso escrito por EMIS



¡Qué desorden! Un respetado ministerio está perdiendo muchos miembros de su personal. Gente buena se está yendo y una que otra buena persona se está quedando. Algunos están desechos y desilusionados. Se han formado bandos. Algunos dicen que los miembros del personal saliente son insubordinados y que no encajan bien en el ministerio. Otros piensan que los problemas personales y organizacionales que no se han tratado son significativos. Los amigos tratan de ser neutrales y están desconcertados. El consejo de administración quiere mantener el ministerio, pero también está confundido sobre lo que está sucediendo. No existen políticas escritas sobre quejas, despidos o disciplinas. No existen espacios seguros para expresar en el grupo preocupaciones personales o relacionadas al trabajo. No se realizan entrevistas al finalizar el término de servicio. No se llevan a cabo revisiones independientes. Algunas personas bien intencionadas suplican por reconciliación. Algo definitivamente no está bien, pero parece que nadie es capaz o está dispuesto a hacer algo. Y durante los próximos meses, las toxinas

siguen cobrando víctimas, mientras que la discordia relacional no resuelta y la distracción ministerial se propagan maliciosamente hacia otros. ¡Qué desorden!

[Discusión. Punto 1: Aun con procedimientos “propios” puede haber desorden. ¿Los protocolos reconocidos y los valores/compromisos cristianos siempre funcionan como factores de protección –especialmente donde existe una disfunción?]

¿Cuántos conflictos relaciones ha experimentado usted en los últimos dos años? ¿Cuánto tiempo, energía y sueño le han quitado, o robado en su vida? Quizá un 10% de mi vida de trabajo – parte de mi descripción no oficial de trabajo- está dedicada a trabajar en varios conflictos. Creo que esto es cierto para varios de nosotros. Investigaciones también sostienen lo que aprendemos por experiencias dolorosas: los problemas con colegas nos desgastan (Gish, 1983, Carder, 1999). Los conflictos pueden conducir a un crecimiento personal y relaciones interpersonales cercanas, pero no siempre es el caso.

En este artículo reviso dos importantes áreas para la resolución de conflicto en la misión Cristiana. Ellos son: el rol de la disfunción humana (los problemas como resultado de debilidad y maldad significativa) y el rol de la disciplina bíblica (la corrección que ayuda a restaurar personas y organizaciones). Actualizar nuestras habilidades en estas dos áreas es fundamental para resolver los conflictos de una mejor manera. ¿Cómo ayudamos a la gente y a las organizaciones que afectan negativamente a otros –y algunas veces a muchos otros – por demasiado tiempo? y ¿Qué tipo de ayuda o disciplina es apropiada? Quiero ser realista y ver nuestra “realidad relacional” en la misión Cristiana así podemos aprender de nuestros atolladeros y problemas. No tengo la intención de acusar sino mejor construir nuestra “elasticidad relacional”. **[Discusión. Punto 2: ¿Qué formas reconocidas existen en nuestros grupos/organizaciones para ayudarnos a revisar nuestra “realidad relacional”? ¿Será cierto que “una verdad amarga es mejor que una dulce mentira”, como los Uzbecos/Rusos dicen?]**

“Disfuncional” es un buen término que si lo usamos cuidadosamente puede ayudarnos a entender mejor a la gente y a las organizaciones. Por disfuncional me refiero a un patrón consistente de relación entre uno y otros que es dañino o “tóxico”, caracterizado por cosas tales como autoritarismo, comunicación cerrada/secreta, alto control, y negación de lo que en realidad está sucediendo (ver tabla 1). Tal disfunción puede ser agravada cuando nadie lo ve claramente, cuando esta incrustado en medio de más comportamientos funcionales o cuando nadie quiere o puede hacer algo al respecto. Puede ser aún más agravada por las maneras en que todos nosotros desde diferentes contextos culturales, teológicos, generacionales y organizacionales “resolvemos los conflictos” (por ejemplo, cómo ser “respetuoso” cuando se están discutiendo preocupaciones; que tan directo o emocionalmente expresivo se puede ser al expresar preocupaciones). **[Discusión. Punto 3: ¿Qué otros comportamientos reflejan disfunción? (por ejemplo, mentir, tomar represalias, humillación)]**

TABLA 1. SEÑALES DE DISFUNCIÓN ORGANIZACIONAL
(BASADO EN HAY, 2004; ATERBURN, FELTON, 1998).

- Liderazgo y dirección pobre son evidenciados por:

Alto control, retención de información, rigidez, legalismo, intolerancia al cuestionamiento, punitivo, culpar a otros, no admitir los propios problemas, manteniendo la imagen de la organización a toda costa, alta prioridad en dar dinero a otras organizaciones, limitada rendición de cuentas; personas con influencia y déficits de carácter dominante, rasgos narcisistas, contextos lastimosos o comportamientos adictivos; historia pobre en la retención de personal y relaciones interpersonales.

- Falta de satisfacción y optimismo en el personal evidenciado por:

Sentir que uno es “indispensable”, falta de balance en el trabajo/vida personal, falta de oportunidades para desarrollo y aprendizaje, no ser capaz de hablar abiertamente de la “realidad” de la situación, sin posibilidad de expresar los sentimientos personales a menos que sean positivos, sin posibilidad de cometer “errores”, sin posibilidad de hacer nada fuera de su propio “rol”, sin poder confiar, sin la libertad de cometer errores.

Distorsiones y Discernimiento

La tendencia de todos nosotros es ver que lo que hacemos es correcto o casi correcto en relación con las tensiones interpersonales, y lo que hacen los demás está mal. Los amigos se convierten en *enemigos*. Los buenos líderes se convierten en *malos-líderes*. Las organizaciones en *ogro-nizaciones*. Clasificar las diferencias de otros como disfuncionales, es claramente una tendencia "normal", es algo que siempre hacemos pero que a la vez es disfuncional. Necesitamos ser discípulos orientados a la gracia más que ruinas orientadas al juicio. ¿Quiénes somos para que hagamos caer fuego del cielo sobre nuestros hermanos, como Jacobo y Juan lo quisieron hacer sobre las ciudades que los rechazaron (Lucas 9:54)? Como el salmista dijo 'Si tú, Señor, tomaras en cuenta los pecados, ¿Quién, Señor, sería declarado inocente (Salmo 130:3?) y como Pablo advierte, '¿Quién eres tú para juzgar al siervo de otro? Que se mantenga en pie o que caiga, es asunto de su propio señor (Romanos 14:4)'. Los conflictos son, frecuentemente, una vía en dos direcciones. ¡Señor ayúdanos, porque todos somos pecadores! Todos somos débiles y nos equivocamos.

Pero un momento. También debemos estar preocupados sobre el otro lado de las distorsiones – desacreditando la clara disfunción y refiriéndose a la desviación obvia como meramente "diferencias". Por supuesto que no debemos hacer "una tormenta en un vaso de agua", como dice el dicho; ¡pero tampoco deberíamos reducir una tormenta en un vaso de agua! La parte difícil llega al tratar de discernir quien tiene una clara percepción, o por lo menos la más clara, de lo que constituye una tormenta o un vaso de agua. También es complicado cuando las cosas no están en blanco y negro. Como Proverbios dice, 'A cada uno le parece correcto su proceder, pero el Señor juzga los motivos (16:2, 21:2).' Y otra vez, 'El primero en presentar su caso parece inocente, hasta que llega la otra parte y lo refuta (18:17).'

No obstante, existen varios ejemplos en las Escrituras cuando el pecado es identificado, y nos damos cuenta claramente que hace falta disciplina Cristiana (Mateo 18:17, 1 Corintios 5:11; 2 Tesalonicenses 3:6, 14). Ken Williams menciona en *Sharpening Your Interpersonal Skills* (Como Mejorar tus Relaciones Interpersonales) que "La Escritura nos enseña que en algunos casos nuestra relación con otros debe ser secundaria al asunto. Necesitamos saber cuándo poner el asunto primero, aun si esto significa que la relación es dañada o quebrada" (2002, p. 114). Similarmente, Cloud y Townsend mencionan en *Safe People* (Personas Sanas): la necesidad de la separación es una realidad siniestra. Dios desea que esto no sea así (2 Pedro 3.9); también nosotros compartimos ese deseo. Pero la realidad es que en algunas relaciones no se pueden trabajar si alguien no está dispuesto a cambiar y a reconciliarse" (1995, p. 197).

El problema se complica más aún cuando no existe una manera apropiada de rendir cuentas, o cuando no hay suficiente información entre una persona o una institución para realmente confrontar y requerir cambios verificables. No estoy hablando sobre cómo manejar situaciones donde la gente simplemente difiere

(afortunadamente este es el caso común), sino donde hay disfunción personal y organizacional significativa. En otras palabras, cuando organizaciones y personas, sea que se den cuenta o no, o tengan la voluntad de admitirlo o no, tienen una influencia "tóxica" sobre la gente. Y como resultado, a menos que discernamos espiritualmente; la "sabiduría de la calle"; el tener vastos conocimientos en las áreas de sistemas de las ciencias del comportamiento, recuperación, desordenes clínicos; y estar bien plantado en el consejo de las Escrituras sobre el proceso de la resolución de conflictos, podemos terminar siendo "sabios como palomas" mientras interactuamos con otros quienes pueden ser "inocentes como serpientes". La verdad sin gracia puede ser brutal, pero la gracia sin verdad puede ser letal.

El triste hecho es que muchas veces podemos ser seriamente 'engañados' por la disfunción. Aquí está el cómo.

- La primera tarea de la disfunción es esconderse. "No pregunten por problemas, no digan nada sobre los problemas" es una regla dominante, central, no escrita.
- Si eso no resulta, entonces la segunda tarea es hacer que la gente la reduzca, aminorando el impacto negativo, diciendo que el grupo/persona está atravesando por un estado "normal" de ajuste; o simplemente cambiando de tema. La unidad/conformidad relacional se apodera de la verdad/conexión relacional.
- Si eso no resulta, entonces la tercera tarea es admitir vagamente que algo "no anda del todo bien" y quizá se refiera a los problemas como algunas cosas de diferentes perspectivas/preferencias. Hay muy poco compromiso para reconocer los verdaderos asuntos a tratar y poca capacidad para tratarlos.
- Si eso no resulta, entonces la cuarta tarea, que de hecho puede ocurrir simultáneamente con la tercera, es desacreditar a aquellos quienes destacan la disfunción, no importa que tan sensiblemente lo traten de hacer. Un error común de los líderes/consultores que están tratando de ayudar es sobreestimar la habilidad de alguien para entender y tratar con la disfunción... y también para no ser lastimado en el proceso.

**[Discusión. Punto 4. ¿De qué otras maneras podemos ser 'engañados'?
¿Cómo es que nos engañamos a nosotros mismos?]**

Recursos para ayudar

Existen muy buenos materiales sobre cómo ayudar a la gente a resolver sus diferencias. Aunque éstos usualmente asumen que la gente está jugando limpio y que no hay una disfunción significativa en una de las personas/organizaciones involucradas. Las ayudas y mediadores usualmente fallan en querer mantenerse

neutrales, ayudando a la gente a estar de acuerdo en el desacuerdo, creyendo lo mejor el uno del otro, llegando a un resultado ganador para todos, etc., lo cual es usualmente sensato, por supuesto. Sin embargo, hay veces cuando este acercamiento no es adecuado, y la confrontación y la disciplina son requeridas. Este es un amor firme que requiere contricción y cambio. De otra manera la gente inocente, ahora y en el futuro, es lastimada. Y ¡no se hace justicia!. Los serios comentarios de Robert Schreiter's sobre reconciliación a nivel social también son aplicables a nivel interpersonal.

Decir la verdad, luchar por justicia, trabajar hacia el perdón: son tres dimensiones centrales del proceso social de la reconciliación. En todas las situaciones que conozco, nunca son garantizadas en el nivel del terreno de juego; las consecuencias de la opresión, la violencia y la guerra no están predisuestas a la honestidad, la justicia, ni aún a las buenas intenciones de todas las partes. Tampoco los procesos son, mayormente, ordenados y nunca se ve que están terminados. De hecho, usualmente los experimentamos truncados, prematuramente cerrados a la fuerza, cohercionados por los poderosos... Nos podemos encontrar aceptando medidas limitadas, verdades a medias, soluciones comprometidas. (Schreiter, 2005, p.4).

Así que ¿Cómo podemos mejorar nuestras habilidades para manejar el conflicto? Primeramente quiero recomendar ampliamente tomar el Curso de una semana sobre Como Mejorar tus Relaciones Interpersonales. Este curso está diseñado para ayudarnos a aplicar principios Bíblicos en la prevención y el tratamiento de algunas de las áreas problemáticas más típicas. Cuando se presenta una disfunción significativa, yo recomiendo fuertemente el uso de otros acercamientos adicionales, como esta resumido en la Tabla 2. Por favor estudie estos cuidadosamente. Asegúrese también de revisar la lista de recursos al final de este artículo.

En segundo lugar, déjeme animarnos y a nuestras organizaciones a desarrollar directrices claras y escritas sobre el manejo de conflicto. Asegúrese de incluir la restauración y la disciplina Bíblica, junto con asuntos de justicia más que solo tener como meta final la reconciliación (vea abajo las directrices/herramientas de Gardner). Note que donde no existen directrices claras, tendemos a hacerlas y frecuentemente son para nuestra ventaja más que para la imparcialidad/o teniendo a otros en mente. Nuestras directrices organizacionales también necesitan pasar el examen sobre las situaciones de conflicto/disciplina que son ambiguas y/o donde hay mucha toxicidad. Existen algunos documentos internos de organizaciones que pueden ayudar. Un ejemplo de ello es: Los estatutos de las asambleas Pentecostales de Canadá (by-laws of Pentecostal assemblies of Canada info@paoc.org By-Laws10.6 y 10.7). Otro ejemplo son las Directrices de Reconciliación y Justicia de Juventud Con Una Misión (Reconciliation and Justice Guidelines by Youth With A Mission www.ywam.org).

En tercer lugar, sugiero que las organizaciones tengan directrices claras sobre el manejo de quejas y "whistle-blowing" (procesos reconocidos para indicar

problemas serios en la organización). Estas directrices son parte de buenas prácticas de administración, y además son parte de aquellas para la resolución de conflicto. Revise, por ejemplo, el útil material de Gente en Ayuda (People in Aid) en el Reino Unido, especialmente el breve documento de “policy pot” que discute whistleblowing (www.peopleinaid.org). También vea la detallada propuesta de mediación usada por el grupo de asesoramiento de los Pacificadores (Peacemakers) (www.hispeace.org). Tales directrices reflejan la solicitud de Charles Handy sobre buena administración en Entendiendo las organizaciones Voluntarias (Understanding Voluntary Organizations); “La Virtud no tiene que ser tan dolorosa, si esta sensatamente organizada” (1988, p.9).

TABLA 2. DIEZ SUGERENCIA PARA TRATAR CON LA DISFUNCIÓN/TOXICIDAD

1. Existe un continuo de respuestas que considerar cuidadosamente. La gama va desde apartarse prudentemente protegiéndose a uno mismo (Proverbios 27:12), hasta confrontar prudentemente y mantenerse firme (Proverbios 25:26). Actuar con integridad, sin cambios inesperados, basado en sus propias convicciones y el consejo sabio.
2. La confrontación de los casos de disfunción seria se hacen de manera grupal, en solidaridad, no por individuos aislados. Mediante consulta continua, ajena a la situación y con experiencia, en algunos casos consejo legal. Colegas bien intencionados que quieren ayudar, pero cuentan con limitado conocimiento de la disfunción/disciplina, puede crear aun más grandes problemas. Remítase a cualquiera de las políticas de organización para la resolución de conflicto, quejas y procesos reconocidos para indicar los problemas serios.
3. La confrontación es usualmente un paso necesario (por ejemplo, intervenciones clínicas/de recuperación) antes o como parte de la propuesta de mediación y reconciliación. Con esto se asume que hay gente con la voluntad para tomar algunos riesgos y que existen estructuras de autoridad en su lugar para la eficacia y el rendimiento de cuentas. Siempre incluya una revisión histórica para ayudarle a identificar patrones dominantes. Con misericordia, enfóquese en la verdad y justicia, y no tome partido o se deje engañar simplemente por el “dolor” de otro.
4. Las partes centrales del proceso de reconciliación en situaciones de disfunción/toxico incluyen: la verdad, justicia, contrición, perdón, restitución, y disciplina. Buscar la reconciliación prematuramente nunca es de ayuda. En algunas situaciones, el proceso de reconciliación lleva años. Y sin una actitud evidente de contrición y cambio, algunas veces lo único que podemos hacer es “cortar y dejar”, seguir adelante, y encomendarnos a nuestro fiel Creador (I Pedro 4:19). Aunque el perdón es un mandamiento en las Escritura para ejercerse intencionalmente (Mateo 18:21, 22).
5. Imparcialidad y objetividad no necesariamente implican neutralidad. No tenga miedo de mantenerse firme pero tenga cuidado de ver cualquiera de las partes como “todo malo” o “todo bueno”. La verdad envuelta en diplomacia es usualmente una buena herramienta. Hablar en términos de patrones de comportamiento más que problemas de personalidad, e influencia en situaciones más que insuficiencia de carácter, pueden ayudar a que el proceso sea más aceptable. Pero sea realista: ciertas situaciones dominantes y continuas en caracteres/sistemas no están tan dispuestos al cambio.

6. Mantenga espacio para las variaciones culturales, generacionales, de género y organizacionales. La diferencia no es desviación. Las preferencias no son generalmente patógenas. En muchas culturas, los acercamientos directos quizá no son bienvenidos, no importa que tan diplomático o respetuoso se sea.
7. Espere encontrar diferentes relatos sobre la "verdad" y responsabilidad diferida, además de ser malentendidos, manipulados y culpados. Es un proceso confuso. Donde uno debe estar dispuesto a vivir con soluciones negociadas, cierres incompletos sobre asuntos importantes, contricción mínima y justicia parcial.
8. La verdadera confianza se gana no se asume. Uno necesita buenas razones y suficiente tiempo, para confiar profundamente en otros donde ha habido una historia de disfunción. La confianza se construye poco a poco, se rompe fácilmente, y es reconstruida a paso lento.
9. Sí piensa que se está volviendo loco mientras está tratando con la toxicidad, probablemente es verdad. El tratar con toxicidad, representa altibajos en nuestra sanidad. No sobreestime su habilidad para repeler la toxicidad o evitar intoxicarse usted mismo. La amargura aparecerá. ¡Resístala! (Hebreos 12:15).
10. Mantenga una sólida perspectiva Bíblica: Nuestro Señor frecuentemente tiene cuidado de nosotros refinándonos a través de experiencias e injusticias en el desierto. Él ama a otros celosamente, aún a la gente disfuncional, tanto como nos ama a nosotros; y nosotros somos los más grandes deudores en necesidad de su inmerecida misericordia (Mateo 18:23-35).

Herramientas para la Salud Organizacional.

Aquí tenemos otros dos materiales para ayudarnos a fortalecer nuestras organizaciones mientras tratamos con disfunción actual o potencial. Estas herramientas requieren de gente con compromiso e integridad, quienes cuentan con "corazones amorosos, mentes sanas y manos prácticas" para hacer un buen uso de todo ello. La primera herramienta, por Laura Mae Gardner con Wycliffe International, identifica tres extensos pasos de restauración en casos de caída moral u otros pecados serios. La segunda herramienta es usada por Rob Hay con Generating Chance en el Reino Unido. Él propone una lista de preguntas claves adaptadas del estudio de ReMAP II sobre retención de personal, que las organizaciones y su personal pueden usar para el monitoreo de sus niveles de salud y toxicidad (los resultados de este estudio aparecen en Connections de Junio 2004 en www.wearesources.org). **[Discusión. Punto 5: Enlista otros materiales centrales para ayudar.]**

Primera Herramienta . Restauración para colegas, por Laura Mae Gardner.

¿Bajo qué circunstancias una persona con problemas significativos, quien ha pecado grandemente o cometido un desliz moral, puede ser restaurada como un miembro con todos sus derechos y en una posición de responsabilidad en una Organización Cristiana Enviadora? Me gustaría sugerir la consideración cuidadosa de los siguientes tres pasos. Estos pasos están ofrecidos en el espíritu de "gracia

correctiva" y bajo el entendimiento de que tanto las organizaciones, como su personal, también cuentan con áreas incorrectas y de debilidad.

Paso I. Disciplina.

El liderazgo de la organización debe instituir alguna forma de disciplina. En este momento la consejería no debería ser recomendable. Probablemente debería involucrar algún cambio en estatus, alguna declaración pública, alguna pérdida en la posición o algo así. Puede que incluya o no el reporte a la Iglesia enviada.

Paso II. Recuperación.

Arrepentimiento. Las circunstancias que rodean el dar a conocer el pecado – ¿Fue confesado en respuesta al mover del Espíritu Santo, evidenciando que la persona es receptiva a Dios y que quiere vivir una vida santa, no importando el costo, y a toda costa ser libre de la carga de culpa o pecado? O ¿Es este pecado uno en el cual la persona fue 'sorprendida', en este caso las lágrimas pueden ser bien lágrimas de remordimiento, de vergüenza o pena por el descubrimiento? Yo pienso que en este caso el arrepentimiento de esta persona está en serio cuestionamiento y debería ser detenido tentativamente.

Restitución. ¿Esta persona demuestra tener conciencia del dolor que su pecado le ha causado a otros y la persona ha tomado todos los posibles pasos para compensar y llevar sanidad a aquellos a quienes ha lastimado? Esto significaría que la persona se ha "apropiado" de su pecado – él o ella fue la que lo hizo y es su responsabilidad ayudar a sus víctimas tanto como le sea posible. La voluntad de alguien para entrar en la restitución en la situación de haber sido sorprendido más que haber confesado el pecado, es una manera de medir el arrepentimiento genuino.

Rehabilitación. La persona tiene la voluntad de tomar un serio vistazo en su interior y trata de identificar áreas de vulnerabilidad y susceptibilidad en su propia vida para ver qué fue lo que lo llevo a pecar, donde él o ella necesitan ser cuidadoso en el futuro, y cómo es que él o ella pueden reforzar su propia vida. Una vez más, la voluntad de alguien para comprometerse en algo como esto será una manifestación de arrepentimiento.

Tiempo. Todo lo anterior llevara un lapso de tiempo considerable. Esto no puede realizarse en una noche. La sanidad, el desarrollo de una autoconciencia, tomar la responsabilidad del comportamiento y hacer las cosas debidas, el desarrollo de estandars bíblicos sobre lo correcto y lo incorrecto – todo esto tomará un lapso de tiempo considerable, y probablemente se tiene un mejor compromiso en la compañía de, o bajo la guía de un consejero devoto. Este consejero pondrá atención sobre el impacto sobre el esposo(a) del perpetrador, ya que esta persona puede ser parte del problema o puede ser una parte profundamente lastimada. La sanidad también tendrá que formar parte de esta área.

Voluntad de re-ganarse credibilidad. La gente será naturalmente y rigurosamente escéptica, y tendrá una actitud de 'hasta no ver no creer', y la persona que ha pecado no debe condenarlos sino todo lo contrario, debe estar dispuesto a tomar los pasos y el tiempo necesarios para ganar una vez más el respeto y la confianza de otros. Muchísimas veces, vemos a la persona que ha pecado estar muy enojado con otros por 'no perdonarlo/la' o por imponerle alguna disciplina. Ciertamente esta actitud no demuestra un corazón arrepentido o un 'espíritu contrito y humillado'. Esto no evidencia una apropiación del pecado, o una conciencia de qué tanto la persona ha lastimado a otros o ha traído vergüenza al nombre del Señor o a la organización.

Sin estos cinco elementos, sinceramente no veo cómo una persona quien ha cometido un pecado moral, o quien ha tenido problemas significativos que afectan a otros, puede esperarse que sea totalmente restaurado en una posición de responsabilidad. Sí una persona ha sido 'sorprendida' e inicialmente no confesó su pecado, entonces hay mucho más razones para demostrar arrepentimiento por medio de un trabajo diligente en todos los cinco aspectos para la propia recuperación.

Paso III. Restauración.

Gálatas 6:1 manda al cuerpo a trabajar para la restauración. Pero ¿Qué es lo que exactamente significa restauración - acaso significa la restitución total al estatus, posición y privilegio? No estoy segura. Muchas de las responsabilidades en el liderazgo se basan en la confianza ganada a través del carácter y prueban santidad digna de confianza, y esto es lo que ha sido destruido. Es dudoso que la persona pueda volver a ganar completamente la confianza original de sus seguidores. Ciertamente la única manera de hacerlo es a través de una demostración de vergüenza y arrepentimiento divinos, un caminar humilde con Dios en obvia dependencia en Él; además del desarrollo de relaciones para rendir cuentas y estrategias para mantener una vitalidad espiritual y santidad.

Segunda Herramienta: Vida organizacional, adaptado por Rob Hay.

Este es un ejercicio para hacerse individualmente o preferentemente en grupo. Invierta algunos minutos reflexionando sobre algunas de sus prácticas organizacionales. Para cada una de las siguientes preguntas, escriba un número entre 0 y 6 donde 0 = no hecho, 1 = no bien hecho y así hasta el 6 = muy bien hecho (evidenciado por el tiempo, esfuerzo y efectividad). Sume sus resultados y escriba el total en la línea A, después divida A por B y escriba el resultado en C. ¿Cuál de los resultados es el más alto, y cuál el más bajo? ¿Qué es lo que se ha hecho bien y mal? ¿Cómo es que la calidad de trabajo y de la vida pueden ser mejorados? "Los miembros de grandes equipos mejoran sus relaciones personales a través del mutuo rendimiento de cuentas, así demuestran que se respetan uno al otro y tienen grandes expectativas sobre el rendimiento de cada uno de los miembros" (Lencioni, 2002, p.213).

1.	La visión y el propósito son compartidos y entendido por todo el personal de la agencia		
2.	Los planes y descripciones de trabajo son comunicadas claramente con el personal		
3.	Existe un flujo de comunicación desde y para el liderazgo		
4.	Existe una comunicación efectiva entre la base enviada y el campo		
5.	El personal está incluido en las mayores decisiones relacionadas con el campo		
6.	Las políticas están bien documentadas y entendidas		
7.	La mayoría de los líderes son un buen ejemplo de las creencias y valores de la agencia		
8.	La mayoría de los líderes identifica los problemas tempranamente y toman acción apropiada		
9.	Buena supervisión en el campo es provista (cantidad y calidad)		
10.	Los líderes conducen una revisión anual de rendimiento /ministerio con cada una de los miembros del personal		
11.	Existen procesos documentados sobre cómo tratar las quejas del personal		
12.	Existe orientación efectiva en el campo para el nuevo personal		
13.	Al personal le es asignado roles de acuerdo a sus dones y experiencia		
14.	Le es dado suficiente espacio al personal para desarrollar y dar forma a su propio ministerio		
15.	El personal está comprometido con su ministerio		
16.	El personal está comprometido y es fiel a la agencia		
17.	El personal no está generalmente sobrecargado con la cantidad de trabajo que realiza		
18.	El personal esta regularmente evaluando y buscando manera de mejorar el ministerio de la agencia		
19.	El personal está de hecho logrando las metas y expectativas de la agencia		
20.	El personal está desarrollando buenas relaciones interpersonales con la gente a la que sirven		
21.	La gente a la que nuestro personal sirve se están convirtiendo en seguidores de Cristo		
22.	La iglesia en el campo valora el ministerio de nuestro personal		
23.	El personal está desarrollando liderazgo entre la gente que sirven		
24.	El personal experimenta un sentido de satisfacción en su ministerio		
25.	El personal es efectivo en proveer apoyo mutuo		
26.	Existe cuidado pastoral efectivo a nivel de campo (preventivo y en crisis)		
27.	Los conflictos personales pueden resolver a tiempo y de maneras apropiadas		
28.	El énfasis esta marcado en el mantenimiento y crecimiento de la vida espiritual		
29.	Los servicios de salud para el personal y sus familias son satisfactorios		
30.	El tiempo para las vacaciones y descanso anuales es provisto		
31.	Existe evaluación de riesgo y plan de contingencia en todos los campos		
32.	Existe soporte financiero para miembros con apoyo bajo o irregular		
A. Total	B. Dividido entre 32	C. Media	D. El resultado más alto/ más bajo

Reflexiones finales

En nuestro compromiso con la amistad, el perdón y la informalidad, me pregunto si algunas veces estamos siendo demasiado ingenuos, haciéndonos muy vulnerables, y haciendo a un lado las buenas prácticas. ¡Por supuesto que sí! También me pregunto sobre nuestra propia capacidad, tan remarcable, de auto-decepción, distorsiones, y el estar a la defensiva cuando estamos atravesando por problemas con nuestros colegas. Y sobre todo, me pregunto acerca de las detestables toxinas y atroces confabulaciones del “mayor Hacedor de Problemas en el cosmos”. Una vez más repito, ¡Que Dios nos ayude, porque todos somos pecadores, en gran necesidad de recibir y otorgar misericordia (Gálatas 6:1ff)! **[Discusión. Punto 6: ¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros colegas “seculares” o no cristianos sobre el manejo de la disfunción? Considérelo a la luz de Lucas 16:8 “Es que los que son de este mundo, en su trato con lo que son como ellos, son más astutos que los que ha recibido la luz”. ¿Cuáles son algunos ejemplos de las toxinas y confabulaciones del Maligno? ¿Cómo es que tratamos con estos factores?]**

Dice un proverbio árabe: ‘El mayor crimen en el desierto es encontrar agua y permanecer en silencio’. Me gustaría sugerir una añadidura a este proverbio: ‘El segundo mayor crimen en el desierto es encontrar agua envenenada, y permanecer en silencio’ (También vea Proverbios 25:26). Algunas veces la gente enfrenta problemas porque denuncian problemas serios y porque confrontan el agua envenenada. Ellos actúan con integridad tanto pública como privadamente. Esto no es fácil. Tampoco es fácil hacerlo bien, ni hacerlo bien por uno mismo. Frecuentemente es riesgoso y aterrador. Algunas veces lo más sabio es alejarse o mudarse. Otras veces necesitamos permanecer firmes, y hablar de la disfunción como Gandalf le dijo al monstruo balroj en las Minas de Moria: “¡Tú no puedes pasar! (Tolkein, 1973, p.429). **[Discusión. Punto 7: ¿Usted ha tenido que confrontar “agua envenenada”? Sí ah sido el caso, ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Qué aprendió?]**

Referencias y Recursos

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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

Dr. Kelly O'Donnell es Psicólogo consultor especializado en Member Care, vive en Europa. Él trabaja con YWAM y miembro de Member Care, y es uno de los miembros de WEA Mission Commission. Kelly graduó de Rosemead School of Psychology, Biola University. Agradecimientos especiales a las personas que revisaron el artículo: Bruce Narramore, Beatrice Oganda Mwaka, Michéle Lewis O'Donnell, Pramila Rajendran, y Katherine Tan. Gracias también a Jeff Nentrup, quien hizo el dibujo de la paloma/serpiente (esta obra de arte no apareció en la publicación original).