

¿ES SEGURO MI EQUIPO MINISTERIAL?

26 de abril de 1986, una explosión arrasó con uno de los reactores de la planta nuclear de Chernóbil —ubicada cerca de Pripyat, en Ucrania—, lo que liberó grandes cantidades de radiación en la atmósfera, provocó una lluvia radiactiva en toda Europa y expuso a millones de personas a niveles peligrosos de radiación. En la serie de televisión del mismo nombre magistralmente producida por HBO se narra la génesis, desarrollo, consecuencias y juicio a los responsables de la central.

El responsable de la central, desoyendo las quejas y advertencias de su equipo de trabajo, ordenó una serie de maniobras que, saltándose los protocolos de seguridad, llevaron a aquella catastrófica situación. Usando los insultos y las amenazas al atemorizado equipo forzó a que este, contra toda lógica, prudencia y advertencias, al terrible desenlace.

SEGURIDAD PSICOLÓGICA

La Dra. Amy Edmondson, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, acuñó el término "seguridad psicológica" y lo define como:

"un clima en el que las personas se sienten cómodas siendo (y expresándose) a sí mismas. Más específicamente, cuando las personas la tienen en el trabajo, se sienten cómodas compartiendo preocupaciones y errores sin temor a la vergüenza o el posible castigo. Están seguras de que pueden hacer oír su voz y no serán humilladas, ignoradas o culpadas. Saben que pueden hacer preguntas cuando no están seguras de algo."

Edmondson ha confirmado que la seguridad psicológica predice mejoras de calidad, comportamientos de aprendizaje y mejor desempeño. Google realizó un extenso estudio para averiguar qué hacía que unos equipos tuvieran un desempeño notable en relación a aquellos equipos que no lo tenían. La principal razón eran las altas tasas de seguridad psicológica en el equipo.

Las investigaciones llevadas a cabo por Edmondson nos indican ventajas adicionales de la seguridad psicológica: Mayor capacidad para el aprendizaje y para poder incorporar nuevas ideas, mayor capacidad para aceptar los errores y, consecuentemente, poder aprender de los mismos, evitar problemas y peligros para las personas y la organización y también un aumento del compromiso de los miembros del equipo.

Contrariamente, la ausencia de la misma tiene unos peligros asociados: menor retención del talento. El líder no tiene retroalimentación por parte del equipo, por tanto, carece de toda la información, lidera con puntos ciegos y toma decisiones no bien informadas. Las personas no comparten sus preocupaciones, inquietudes o ansiedades por temor a cómo reaccionará el líder y qué efectos tendrá sobre ellas dicha reacción. Nadie cuestiona las decisiones del jefe del equipo aunque puedan ser evidentes las falencias de las mismas. La apatía y falta de creatividad se cierne sobre los equipos que se convierten en meros ejecutores de las directrices del jefe.

¿SON SEGUROS LOS EQUIPOS DE LAS IGLESIAS?

Muchos de nuestros equipos ministeriales no son seguros. La razón es que solo puede existir la seguridad psicológica si el líder la promueve y la cultura de liderazgo de muchas de nuestras congregaciones no lo permite. Todavía está ampliamente extendida la idea de que el líder es “el ungido de Jehová” y oponerse, con razón o sin ella, a sus ideas, opiniones y decisiones es atentar contra el mismísimo Dios. Con esta mentalidad es fácil confundir nuestras ideas y forma de ver el mundo, la iglesia y el trabajo en ella como si fueran la voluntad misma del Señor. Mi gusto personal se equipara a lo deseado por Dios. Un líder inseguro que ve en el rol que ocupa -soy el pastor, el líder- su fuente de validación como persona difícilmente aceptará el ser cuestionado, y verá en el argumento teológico su tabla de salvación y el arma arrojada contra cualquier disensión o desavenencia.

La falsa expectativa que circula entre la membresía de que el pastor ha de ser perfecto, invulnerable, sabedor de todas las respuestas, que no duda ante las decisiones y que tiene una comunicación especial y privilegiada con el Señor, ha sido asumida por una buena parte de los líderes en nuestras iglesias que se han vuelto cautivos de las misma y se ven forzados a pretender que viven una realidad que no es cierta y que es insostenible.

El mundo en que vivimos se está volviendo más y más complejo, y no importa la preparación teológica o ministerial que un líder tenga resulta imposible entenderlo en su totalidad y más y más necesitamos de la visión, perspectiva y contribución de otros para que nuestro ministerio pueda ser efectivo. Sin embargo, si somos cautivos del síndrome del ungido y la falsa expectativa de suficiencia, nos será difícil por un lado pedir ayuda, y por otro, aceptar ideas diferentes a las nuestras.

Esto trae como consecuencia equipos donde no es seguro hablar. Donde el líder no acepta que se le lleve la contraria o se le cuestionen sus ideas, estrategias, métodos, actividades o procedimientos. Donde el pastor ni pide, ni espera, ni quiere retroalimentación y se va aislando de sus colaboradores que hace tiempo han aprendido que calladitos están mejor.

LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN LA BIBLIA

Puede ser que algunos lectores piensen que estas cosas son del mundo de los negocios y que no tienen nada que ver con la Palabra de Dios. Lo curioso es que muchos de estos principios que rechazamos están basados en las enseñanzas de la Escritura. Vamos a verlo.

Éxodo capítulo 32 nos narra un interesante y conocido episodio. El pueblo de Israel se ha rebelado contra Dios y ha construido el becerro de oro al que está ofreciendo adoración como si fuera su dios, el que realmente le sacó de Egipto. El Señor toma la decisión de destruir al pueblo y así se lo comunica a Moisés. Este, lejos de quedarse callado confronta a Dios y la hace ver la incoherencia de su planteamiento ¡Sorprendente, cuestionando al mismo Dios! El argumento de Moisés es impecable, lo

que Dios dice es incoherente con las promesas hechas a Abrahán, Isaac y Jacob. Además, dicho sea de paso, no ha tenido en cuenta el impacto que tendrá su decisión sobre su propia imagen ante los egipcios. El versículo 14 nos dice que el Señor renunció a aplicar su castigo. ¿No es este un clarísimo ejemplo de seguridad psicológica de Moisés hacia el Señor? Lo es y no el único. En números 11 podemos ver un episodio similar de seguridad psicológica protagonizado por Moisés que no duda en enfrentarse y cuestionar las decisiones de Dios.

Un último ejemplo lo podemos encontrar en Éxodo 18. Aquí es Moisés quien ve cuestionada su forma de liderazgo por parte de su suegro Jetro. Moisés tiene la capacidad de rectificar ante la retroalimentación recibida sobre su forma de liderar.

CÓMO DESARROLLAR SEGURIDAD PSICOLÓGICA EN NUESTROS EQUIPOS.

Solo el líder puede desarrollarla. Solo ella o él pueden crear un entorno donde sea seguro expresarse y tener visiones diferentes sin miedo a represalias. Cuando el pastor es humilde puede generar ese tipo de espacio. Entiendo por humildad que reconoce errores, que admite que precisa de la visión complementaria de otros, que puede darle crédito a las ideas y sugerencias de otros miembros del equipo porque abiertamente admite que son mejores que las suyas, que no siente la necesidad de tener todas las respuestas y puede admitir con honestidad que no las tiene, que honra las aportaciones de otros y las estimula, que se siente amenazado ante los dones y las capacidades de otros miembros de su equipo, que tiene la capacidad de admitir que tiene que menguar para que otros crezcan.

También lo puede generar cuando se muestra vulnerable. Jesús lo fue, admitió la necesidad de la compañía de sus amigos más cercanos e íntimos cuando afrontó el difícil momento de Getsemaní. La vulnerabilidad, lejos de lo que las falsas imágenes que antes he mencionado propugnan, no es síntoma de debilidad, sino antes al contrario, es un signo de fortaleza de carácter. Un signo que invitará a otros a darnos retroalimentación y a nosotros a pedirla. Que invitará a otros a cuestionar decisiones, maneras de hacer o llevar a cabo el ministerio y, cuando la motivación es correcta, no pasa nada porque el ministerio crece y las personas son bendecidas.

Déjame acabar con unas breves preguntas para que puedas pensar cuán psicológicamente seguro es tu equipo. ¿Es seguro en él decir lo que se piensa? ¿Hay, siempre con la correcta motivación y procedimiento, la libertad de cuestionar las decisiones del líder? ¿Se promueve y acepta la retroalimentación y se actúa sobre ella?