

Comenzar Bien: Una guía para empezar con éxito como nuevo pastor de una iglesia Michael Yoder

1. Haga una lista de todo lo que usted posiblemente quisiera cambiar
 - a. Cuando comience, su objetividad en cuanto a su nueva iglesia será mejor que en cualquier momento del futuro, y nunca volverá a tener esa perspectiva nueva sobre la iglesia, porque ahora forma parte del sistema. Por eso es importante que haga y conserve una lista de todas las cosas que piensa que querría cambiar, y la razón por las que querría cambiarlas. Por ejemplo:

<u>Quiero cambiar...</u>	<u>¿Por qué?</u>
El letrero de la iglesia	es feo y no se lee bien
Las relaciones en la iglesia	poco amistosas, poco saludables
Estructura organizativa	demasiados comités
Atmósfera de la mañana	no inspira; centrada en los de dentro
Decoración del vestíbulo	fea, poco atractiva para los visitantes
Programas	anticuados, falta de servicio a la comunidad
Pensamiento del «personal»	piensan demasiado como iglesia pequeña

- b. **Nota: Es importante comenzar esta lista el primer día, pero como veremos, es igualmente importante no apresurarse a cambiar las cosas de inmediato.**

2. En sus primeras 4 a 6 semanas, tiene tres prioridades imprescindibles: escuchar con frecuencia (y hacer preguntas), cambiar muy poco, predicar valores.

- a. Escuche con frecuencia y haga preguntas

El viejo cliché es cierto con frecuencia: «A la gente no le importa lo mucho que sepas, hasta que sepa lo mucho que te importa». Lo más probable es que te hiciste pastor porque querías ver crecer el reino de Dios. Lo cierto es que la única forma en que lo vas a lograr es si tienes gente que lo haga contigo. Si quieres movilizar a tu iglesia para que extienda el reino con eficacia, lo cual muy probablemente signifique hacer cambios, entonces necesitas tener unas bases de confianza y buenas relaciones. Por eso, **ten como prioridad estratégica el conocer a muchas personas**. El tamaño de la iglesia te dictará la forma de hacerlo, pero es imprescindible que conozcas, saludes y escuches.

Cuando escuches, haz esta clase de preguntas; (y escucha; no discutas)

- Hábleme de la historia de su fe
- ¿Cuáles son los tiempos más emocionantes que usted recuerda en esta iglesia?
- ¿Cuáles le parece a usted que fueron algunos de los momentos cruciales de esta iglesia (tanto positivos como negativos)?
- ¿Cuáles han sido los momentos más significativos en la historia de esta iglesia?
- Recuerde hace 5, 10, 20 años: ¿Cuáles fueron sus sueños para la iglesia que se lograron, y cuáles fueron los sueños que no se lograron? (La pregunta siguiente es esta: ¿Cuál cree usted que fue la diferencia?)
- Yo soy nuevo en esta zona; ¿cuál le parece a usted que es la reputación de nuestra iglesia en la comunidad?
- ¿Qué es lo que más le agrada de esta iglesia?
- ¿Qué es aquello que hacemos bien como iglesia?

- Vamos a escribir juntos otro capítulo en la historia de esta iglesia.
¿Qué esperanzas tiene usted para ese capítulo?

o **Pídales a las personas que oren acerca de ese próximo capítulo, e identifique a unos pocos socios de oración que oren de manera especial con usted.**

Al hacer estas preguntas, usted estará logrando muchas cosas a la vez:

- Crear entendimiento y confianza
- Aprender los momentos históricos clave, tanto para celebrarlos como para usarlos en conseguir mayor ímpetu para más cambios en el futuro
- Hallar quienes adopten el proceso de cambio desde el principio y quienes lo adopten más tarde
- Descubrir los «valores básicos» de la iglesia y las «vacas sagradas»
- Descubrir quién(es) es(son) la(s) persona(s) clave que tiene(n) mayor influencia en la iglesia

b. Cambie muy poco

Un error fatal que cometen los líderes es pensar que necesitan hacer cambios inmediatamente. Jim Collins, en su libro *How the Mighty Fall* («Cómo caen los poderosos»), dice que las compañías de mayor éxito son construidas por medio de cambios deliberados y bien razonados, y que los líderes carismáticos que llegan y lo cambian todo al momento, siempre caen. De forma similar el *Leading Change* («Dirigir el cambio»), la obra clásica de John Kotter, ilustra que los cambios que perduran requieren de un proceso estratégico y bien pensado.

El segundo error fatal que cometen los pastores es el de no pensar de forma sistemática acerca de su iglesia. Nuestra forma acostumbrada de pensar en esto es el cambio cosmético. Sin embargo, todos los cambios duraderos en una organización se producen al nivel del ADN de esa organización. Por ejemplo, si su nueva iglesia no es amistosa con sus visitantes, entonces con limitarse a cambiar su tarjeta de «conexión» con las visitas o su paquete de bienvenida, no va a ser suficiente. Lo cierto es que su gente necesita comenzar a preocuparse por amar y recibir bien a las personas: se necesita un cambio fundamental de actitud (vea «predique valores» más adelante).

La razón para cambiar pocas cosas al principio es poder establecer sus relaciones, llegar a conocer los puntos fuertes de su iglesia, comenzar a entender a su comunidad y descubrir los «elementos unificadores» del ADN que se necesita cambiar.

Advertencia: Siempre hay excepciones a este principio (como una decisión ya en ciernes que no se puede dejar para más adelante, O un personal o miembro de la junta con hambre de poder, y a quien o quienes PODRÍA necesitar fijarle(s) unos límites). Pero en general, recuerde que en un año, usted no

podrá realizar tanto como piensa, y en cinco podrá realizar más de lo que piensa.

c. Predique y celebre valores

Lo que valoramos como personas determina nuestras acciones. Por eso, predique y dele forma a una visión a favor de los valores que importan. *Permita que Dios comience a obrar en los corazones de las personas, de manera que cuando usted comience a dirigir el proceso de cambio, haya una apertura mayor al cambio.*

En ese paso, la clave consiste en predicar los cambios de valores al nivel del corazón. A menos que usted esté llegando a una iglesia que esté batallando con cuestiones doctrinales significativas, y la iglesia se encuentre en el punto de no saber hacia dónde se va a inclinar, manténgase alejado de las cuestiones doctrinales. ¿La razón? Los sermones doctrinales son «seguros» para las personas (al menos en la forma típica en que se enseña a hacerlos). Así, por ejemplo, un sermón sobre «valoramos la Biblia» va a tener una amplia aprobación, pero NO va a causar un cambio en el ADN. En su lugar, predique sobre estas clases de temas:

- ¿Quién es mi prójimo: (para establecer un ADN que salude y reciba bien a las personas nuevas, sirva a la comunidad, etc.)
- El perdón (en la mayoría de las iglesias hay personas que tienen resentimientos con otras)
- Una serie sobre el Reino de Dios (La meta de Dios)
- Una serie sobre Marcos 12:29-31, donde Jesús da una nueva definición de la cosa más importante, pasando de «hacer lo correcto» a Amar. Y después pregunte: «¿Qué significa amar a Dios? ¿Y amar a nuestro prójimo como iglesia?», etc.
- Si predica «doctrina», asegúrese de hacer una aplicación relevante que sorprenda. Por ejemplo, «valoramos la Biblia» podría convertirse en un punto: el que la Biblia dice que debemos perdonar, y no siempre lo hacemos
- Etc.

Una vez que haya puesto bien sus cimientos en los primeros 4 a 6 meses (mientras conserva esa lista de cosas que hay que cambiar), estará listo para comenzar la segunda fase.

3. Comience un proceso futuro preferido

Convoque a los líderes clave a una reunión (personal pagado y voluntario, Junta de la iglesia, y busque una forma de que se encuentren allí también los que influyen de manera extraoficial, sin hacerlo de una manera demasiado obvia). Se puede tratar de una serie de reuniones a lo largo de cierto tiempo, de un retiro intenso un fin de semana y/o una combinación de ambas cosas.

Celebre el pasado

- i. Esto sirve a varios propósitos: les facilita a las personas más nuevas el sentido de lo que los «antiguos» han logrado, y también ayuda a algunos de los «antiguos» a sentirse valorados y listos para seguir adelante. En el caso

de los más antiguos en el personal, la celebración del pasado es una forma excelente de ayudarlos a estar listos para el cambio. Cuando se celebre un cambio clave, pregúnteles cómo fue ese cambio (difícil, fácil, contentos de haberlo hecho, etc.).

Evalúe el presente

- i. Sea brutalmente honesto en cuanto al estado actual de cosas:
 1. ¿Qué está funcionando en el ministerio? (¿cuáles son sus resultados?)
 2. ¿Cuál es la atmósfera de la iglesia?
 3. ¿Funcionan las estructuras organizativas?
 4. ¿Qué piensa nuestra comunidad acerca de nosotros? (si dejáramos de existir, ¿le importaría a la comunidad, o se daría cuenta?)
 5. ¿Qué no está funcionando?
 6. ¿Qué es lo que más nos desagrada de nosotros mismos?
 7. ¿Qué es lo que más nos agrada?
 8. ¿Hay tensiones sin resolver en la organización?

¿Cuáles son los valores y los supuestos?

- i. ¿Cuáles son nuestras vacas sagradas?
- ii. ¿Qué es lo que valoramos realmente?
- iii. ¿Qué decimos que valoramos, pero en realidad no lo hacemos?
- iv. ¿Qué valoramos en el presente que preferiríamos dejar de valorar?
- v. ¿Qué nos agradecería valorar en el futuro?

Identifique las tendencias y los desarrollos

- i. ¿Cuáles son las tendencias en nuestra propia composición demográfica?
- ii. ¿Qué está cambiando en nuestra comunidad?
- iii. ¿De qué manera se están identificando con Dios las personas más jóvenes?

Los horizontes

Si a las personas les es difícil pensar más allá de su forma actual de llevar la iglesia, usted debe encontrar una forma de inspirarlas hacia un futuro potencialmente preferible. Ayude a las personas a ampliar su forma de pensar acerca de la iglesia por medio del uso de lo siguiente:

- i. Invite a un visionario para que les venga a hablar
- ii. Anime a su grupo a pensar «fuera de lo acostumbrado» a fin de generar ideas
- iii. Presénteles iglesias ejemplares a las personas.

g. La visión de un futuro preferido

Este es el paso clave en el proceso. Comience expresando con detalle lo que sabemos que es el futuro probable de la iglesia y exprese cuál podría ser ese futuro. Por ejemplo:

- Durante los 10 años últimos, hemos sido 125 personas. Hemos tenido nuestros estudios bíblicos, reuniones de jóvenes, cultos de adoración, etc. Por esa razón es bastante razonable pensar que podamos seguir adelante durante los 10 años próximos, haciendo esas mismas cosas.. pero en realidad, podríamos disminuir en número cuando nuestros

menores se vayan a la universidad, se casen y se muden fuera de la comunidad.

Después de esto, haga una pregunta: «Ahora bien ¿es eso lo que nosotros queremos como iglesia?» (Recuerde que usted ha estado predicando al menos durante los 6 meses pasados acerca del Reino de Dios y lo que Dios quiere que llegue a ser la iglesia. Así que recuérdese lo si necesita hacerlo.)

- i. Pídeles que escriban en una hoja lo que ellos preferirían que fuera lo cierto acerca de la iglesia en el futuro. (La lista puede ser tanto específica como descriptiva)
- ii. Hábleles de su sueño acerca de ese futuro preferido

«Una actividad acerca del futuro preferido no lleva la intención de señalar el camino “correcto” a seguir. Su objetivo es ayudar al personal a identificar un curso de acción que el grupo está de acuerdo en seguir.» - Richard M. Dougherty

h. Conecte imágenes a las acciones

- i. **Una actividad de futuro preferido debe estar relacionada con una serie de acciones concretas** que han sido pensadas para mover a la organización hacia el futuro que se ha declarado como preferido.

1. Aprenda a preguntar «¿Nos acerca esto a nuestro futuro preferido? Antes de añadir y cambiar algo a nivel de organización.
2. Divida el futuro preferido en general en procesos a realizar paso a paso.
3. Escoja un cambio fácil para realizarlo primero, y después celébrelo cuando se haya realizado.
4. Continúe realizando los cambios y vaya volviendo a evaluar de manera regular el futuro preferido.

- ii. **Ahora es cuando su paciencia con su lista de «cambios» del primer paso da buenos resultados:** en lugar de pelear una batalla solitaria e innecesaria para cambiar las cosas, usted descubrirá que hay tres cosas que son ciertas:

1. No será usted quien sugerirá los cambios, sino los demás. Eso es todo un triunfo.
2. Los cambios que SEAN controversiales, serán realizados con un amplio apoyo, en lugar de ser una situación de conflicto entre usted y la iglesia.
3. Algunas cosas de su lista desaparecerán, porque usted ha cambiado de idea, o porque han dejado de ser necesarias.

i. Celebre el progreso

- i. Es muy importante escoger cambios fáciles para llevarlos de inmediato a la práctica, a fin de crear impulso y proporcionar formas rápidas de celebrar el progreso.
- ii. Anime, apoye y celebre como líder los cambios que se realicen.

Pensamientos finales sobre el Ejercicio del Futuro Preferido (de Richard Dougherty con un énfasis mío)

El Futuro Preferido, como proceso, es claro y fácil de seguir en realidad. Puede usar el proceso para identificar su propio futuro preferido, o el futuro preferido de su departamento, pero también necesito insertar aquí una advertencia. **Lo que puede ser complicado es reconocer cuándo insistir en un punto específico, o cuándo dejarlo fuera en una situación real** (O cuándo reorganizar los pasos).

Cuando yo me dedico a Valorar el Presente, uso muchas veces un ejercicio llamado «contento» y «triste». En este ejército, lo que les pido a los participantes es que citen sucesos que se han producido en su biblioteca en el pasado reciente, y que los hacen sentir contentos o tristes. Pero hay ocasiones en las cuales se necesita modificar este ejercicio de manera que los miembros del personal tengan una oportunidad para mencionar asuntos que los hagan sentir «contentos, tristes o abiertamente furiosos». También podría ser necesario realizar este tipo de ejercicio de una forma que le asegure la anonimidad a cada uno de los miembros del personal.

Solo tenga presente que todos los pasos que he descrito se pueden estructurar de diversas formas. El reto consiste en decidir cuál enfoque es el adecuado para cada situación. No hay fórmula estándar, porque no hay dos organizaciones que sean iguales.

Tampoco he visto nunca que el Futuro Preferido haya fracasado como proceso. Eso no significa que todas sus aplicaciones hayan sido exitosas, pero lo que sí significa es que, si se produce un fracaso, se produce en la etapa de puesta en práctica. Hace alrededor de una década, se me pidió que trabajara con el personal de una agencia de viajes. Era un trabajo difícil, debido al conflicto que existía entre el gerente de la agencia y su personal. Tenían visiones diferentes con respecto al futuro. Como consecuencia del conflicto interpersonal, el personal y el dueño no habían podido hacer ninguna planificación a largo plazo. Yo trabajé con el grupo por un par de días. Los conflictos fueron identificados con rapidez, y en este caso, la anonimidad no era posible, aunque el grupo supo levantarse por encima de sus disputas, y como consecuencia, pudo ver cómo la agencia podía aventajar a la competencia a base de hacerse visible en la web. Sugirieron una serie de posibilidades apasionantes. El proceso funcionó de una manera magnífica. Me marché sintiéndome muy bien con respecto a las sesiones realizadas.

El grupo tuvo un buen comienzo, pero poco después me enteré de que el personal había comenzado a caer de nuevo en sus patrones de conducta anteriores. Gradualmente se volvió a encender la lucha entre personas, y pronto abandonaron la visión. Finalmente, se vendió la firma, porque en realidad, sus participantes nunca aprendieron a trabajar unidos. Fue una lástima, porque si hubieran sido capaces de trabajar unidos como equipo, habrían sido recompensados ampliamente con su futuro preferido. Lo que les faltaba era un liderazgo comprometido a seguir adelante.

- Fin de la cita de Richard Dougherty

El papel de los conflictos en los cambios realizados en las organizaciones

En las organizaciones se producen conflictos. Si no hay conflictos, es posible que eso signifique que a la gente sencillamente no le importa la organización. Por esa razón, aprenda a enfrentarse a los conflictos en busca de un futuro mejor y redentor en su iglesia, en lugar de «resolverlos» con demasiada rapidez.

El desafío consiste en saber cuándo evitar una pelea, cuándo instigar una pelea, y cómo reaccionar si usted se halla de repente metido en una pelea. Hay varios principios que son unas guías constantes en cuanto a reaccionar ante un conflicto:

1. Mantenga el conflicto orientado hacia los asuntos, en lugar de hacerlo personal.
2. Guiar en un Cambio es algo que casi siempre significa un conflicto de importancia, incluso aunque usted haya dado todos los pasos correctos en el proceso. A la mayoría de las personas no les agrada el cambio, e incluso aquellos a los que sí les agrada, luchan cuando no son ellos los que dirigen el cambio. Espere ese conflicto, y recuerde que no se trata de usted, sino de los cambios que usted está trayendo a la organización.
3. Fije unos límites saludables en cuanto a la forma en que se maneja el conflicto.
4. Establezca unos límites sanos para su propio bienestar Y para recuperarse emocional, física, espiritual y mentalmente.
5. Ore.
6. Recuerde que liderazgo = responsabilidad. Ciertamente, usted tiene la responsabilidad de llevar a su iglesia hacia el futuro que Dios tiene dispuesto para ella. Así que sea sabio en su manera de guiar, pero una vez que haya reflexionado cuidadosamente sobre los asuntos, guíe, incluso si eso significa que se producen conflictos.