

# Baza biblică a conducerii și lucrului în echipă

de Mihai Dumitrașcu, Cristi Petricioiu și Mihai Ciucă



**Scop:** Însușirea unei perspective biblice cu privire la conducerea și lucrul în echipă.

## Obiective:

1. Înțelegerea conceptelor de conducere
2. Prezentarea bazei biblice a conducerii și lucrului în echipă
3. Crearea unui cadru de evaluare a modului actual de conducere
4. Motivarea participanților la conducerea și lucrul în echipă

## I. CONDUCEREA ȘI LUCRUL ÎN ECHIPĂ: TREND ACTUAL SAU NECESITATE?

Conducerea reprezintă un concept complex, existând nu mai puțin de 169 de termeni care se referă la tipuri de conducere sau de exercitare a autorității.<sup>1</sup> Avem numeroase definiții, teorii și tipare de conducere moștenite. Informații despre unele dintre acestea găsiți structurate în materialul publicat pe web, dar ca punct de plecare notăm acum o definiție cuprinzătoare: „conducerea reprezintă atât efortul de exercitare a influenței cât și puterea de a induce ascultare”.<sup>2</sup>

Meditați asupra tiparului de conducere moștenit în biserica voastră, descriindu-i câteva caracteristici. Ce îl determină și ce ar trebui să faceți pentru a îmbunătăți conducerea?

---

---

### A. Stiluri de conducere

Analizând multitudinea de modele de conducere moștenite, psihologul Kurt Lewin<sup>3</sup> a diferențiat într-o lucrare publicată în anul 1939 trei stiluri majore în domeniul conducerii:

1. Stilul autoritar: mulți directori și pastori sunt încă tributari acestui stil de

1 Stephen Chrisomalis, *Forms of government*. Accesat la 5.04.2008. Disponibil la <http://phrontistery.info/govern.html>; Internet.

2 J.T.Wren. *The leaders companion: Insights on leadership through the ages*. New York, NY, SUA, The Free Press, 1995, p.22.

3 Kurt Lewin în Wikipedia. Accesat la 5.04.2008. Disponibil la [http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin); Internet.

Sovata, 13-16 octombrie 2008

conducere (exemplu: Henry Ford)

2. Stilul participativ (exemplu: primul conciliu din Ierusalim)

3. Stilul laissez-faire sau permisiv (controlul este minim)

În literatura de specialitate au mai fost diferențiate și alte stiluri de conducere. O prezentare în detaliu a acestui subiect va fi făcută în Capitolul 4.

## **B. Contribuția stilului de conducere la succesul unei organizații (Oameni de calitate în echipe de calitate = lucrări de calitate)**

Confrunțați cu o varietate de modele moștenite de conducere ne putem întreba care este contribuția stilului de conducere la succesul unei organizații? Jim Collins, autorul cărții *Good to Great (De la bun la excepțional)*, cercetând diferențele dintre organizațiile de mare succes și cele falimentare a alcătuit o ierarhie pe 5 nivele a liderilor, arătând că rezultate bune pot obține reprezentanții fiecăruia dintre primele 4 nivele însă rezultate mărețe pot obține doar liderii de nivelul 5, ca urmare a elaborat o diagramă care definește calitățile liderului care face diferența dintre bun și măreț. După cum mărturisește Collins într-un interviu apărut în *Christianity Today*<sup>4</sup>, ca urmare a publicării acestei teorii a fost asaltat de mulți creștini care i-au spus că modelul perfect al liderului de nivelul 5 a fost întrupat în urmă cu 2000 de ani în persoana lui Isus. De menționat că Jim Collins nu avea un fundament religios când a scris această carte.

Cel mai în vogă trend din teoria actuală a conducerii este acela legat de conducerea și lucrul în echipă. Din ce în ce mai multe organizații adoptă acest model, fiind se pare cel mai potrivit pentru societatea informațională. Există nenumărate povești de succes legate de acest model dar cea mai încântătoare istorie este cea a fondatorilor Google: Sergey Brin și Larry Page. În numai 10 ani, cei doi au reușit să construiască cel mai puternic brand din Internet, Google, iar secretul din spatele reușitei este aplicarea înțeleaptă a principiilor conducerii și lucrului în echipă.

## **C. Provocarea biblică: „Nu este bine ca omul să fie singur“**

1. Aceasta constatare Îi aparține lui Dumnezeu

a. Nu se referă doar la ajutorul potrivit, văzut din perspectivă familială

b. Exercițiu: Plecând de la această constatare, care crezi că sunt motivele pentru care omul are nevoie și acum de un ajutor potrivit, fiind bine pentru el să formeze o familie?

---

---

---

2. Biblia oferă suport pentru a înțelege că Dumnezeu încurajează asocierea în

4 Helen Lee, *Good to great 's leadership model looks familiar to Christians*. Interviul cu Jim Collins publicat în *Christianity Today*. Accesat la 5.04.2008. Disponibil la: <http://www.christianitytoday.com/ct/2003/marchweb-only/3-10-51.0.html?start=3>; Internet.

Sovata, 13-16 octombrie 2008

contextul lucrării și al conducerii. Amintim aici câteva exemple:

- a. Aaron vital pentru succesul misiunii lui Moise
- b. Trimiterea ucenicilor doi câte doi, chiar și în misiunile scurte
- c. Echipa diaconilor, respectiv a prezbiterilor
- d. Conciliul din Ierusalim

3. De ce nu e bine ca omul să fie singur în lucrare, respectiv în conducere?

a. Cu cine împărtășești poverile lucrării, aflată permanent sub atac? Greșeli întâlnite frecvent:

- i. Împărtășirea poverilor conducerii cu soția
- ii. Absența cadrului adecvat împărtășirii lor
- iii. Împărtășirea cu cine nu trebuie

De meditat: Cu cine împărtășiți în mod real conducerea?

---

b. Suntem limitați, lucrarea fiind complexă, având nevoie de mai mult decât poate da un singur om. Greșeli frecvente:

- i. Încerci să faci totul de unul singur (ex.: Henry Ford)
- ii. Prezența cuiva mai capabil în anumite domenii te face să te simți amenințat
- iii. Monopolizând conducerea nu-ți pregătești un urmaș
- iv. Când lucrezi / conduci de unul singur te preocupă să dai doar ce ai mai bun din tine, eclipsând pe ceilalți

De meditat: Ce oameni pot fi cooptați în echipa noastră?

---

c. Trebuie să fim atenți împărăția cui o zidim. Uneori lucrarea îmi aparține atât de mult încât apar următoarele greșeli frecvente:

- i. Meritele / eșecurile îmi sunt atribuite
- ii. Nu mai dau socoteală nimănui de deciziile mele
- iii. Va muri odată cu mine
- iv. Din lista prezentată la Efeseni 4:11-12 avem doar pastori
- v. Eu nu mai conduc prin a sluji, ci slujesc prin a conduce
- vi. Mă folosesc de ea pentru beneficii personale

De meditat: Simțim noi și oamenii cărora le slujim că lucrarea este cu adevărat a Domnului? Este ceva ce ar trebui schimbat?

---

## II. ELEMENTE ESENȚIALE ALE CONDUCERII CREȘTINE

### A. Conducerea creștină este bazată pe valori biblice

Text cheie: Luca 22:24-27

1. Conducerea creștină nu permite adoptarea acelorași valori pe care le au liderii lumii

Cum ai descrie modul de conducere al „neamurilor“? Care sunt unele dintre trăsăturile oamenilor care conduc în modul acesta?

---



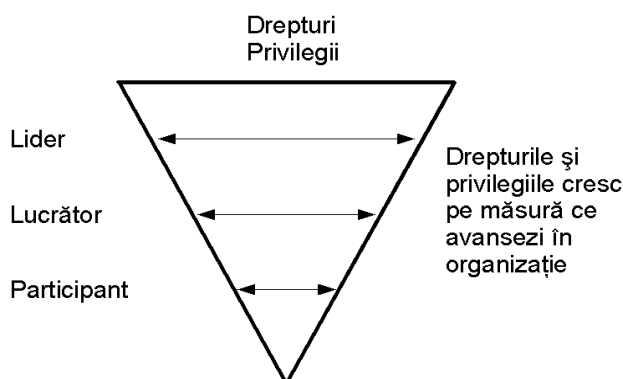
---



---

2. Conducerea creștină nu implică stăpânire peste alții
3. Conducerea creștină nu permite obținerea de avantaje personale în mod abuziv

Punctul de vedere al lumii:



4. Conducerea creștină nu permite manipularea sau controlarea altora
5. Conducerea creștină nu ne permite să ne folosim de alții

### B. Conducerea creștină are ca semn distinctiv slujirea

1. Conducerea în Noul Testament este o conducere slujitoare (conducere prin slujire).

- a. Figura slujitorului descrie motivația și scopul exercitării conducerii
- b. „Conducerea slujitoare“ nu spune totul despre conducere, dar focalizează atenția departe de tendința de auto-servire a liderilor lumii
- c. Notați cu atenție: Conducerea slujitoare nu este un stil pasiv de conducere!

2. Caracteristicile modelului prezentat de Cristos

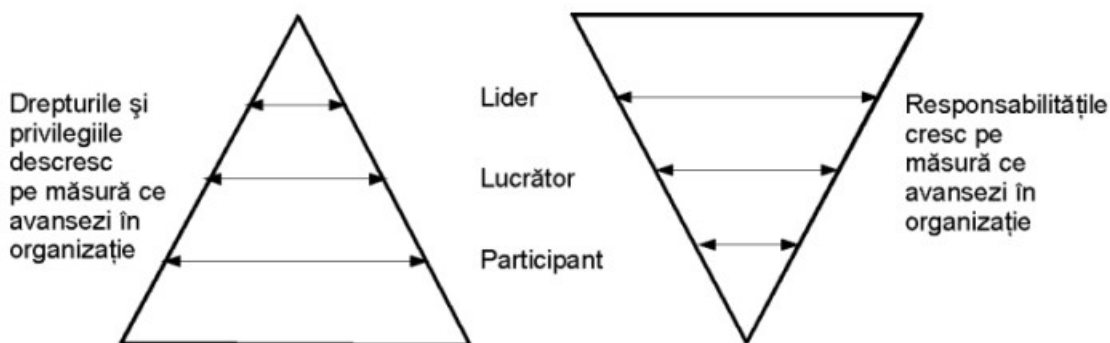
- a. Conducerea Domnului nostru a fost concentrată asupra slujirii
- b. Concentrarea Lui asupra slujirii nu înseamnă că El a fost un lider pasiv

3. Slujirea este exprimată în modul neegoist prin care ne adresăm altora:

Notează în tabelul de mai jos modul în care vede Pavel slujirea:

<u>1 Corinteni 4:1</u>	<u>2 Corinteni 4:5</u>

Perspectiva Biblică



Vă rog să analizați cazul lui Diotref (3 Ioan 9) în lumina modelului dat de Isus

4. Conducerea prin slujire este demonstrată în exemplul lui Pavel :

Luca 22:24-27	1 Tesaloniceni 2:1-12
---------------	-----------------------

- a. Motivațiile egoiste și manipularea sunt interzise (2:1-6). Nici lăcomia sau slava oamenilor nu sunt permise. Această secțiune pune în contrast conducerea lumească cu cea creștină
- b. Conducerea testamentală a bisericii este cea care hrănește (v.7,8)
- c. Conducerea nou testamentală este întruparea valorilor biblice
- d. Conducerea nou testamentală asigură direcție
- e. Rezumatul lui 1 Tesaloniceni 2:7-12

TEXT	IMAGINEA	CE SUBLINEAZĂ
1 Tesaloniceni 2:7	Doica - hrănește	Hrănirea, purtarea de grijă pentru oameni
1 Tesaloniceni 2:8-10	Model, exemplu	Stabilirea de credibilitate
1 Tesaloniceni 2:11,12	Tatăl direcționează	Direcție spre scop

### C. Conducerea creștină îi are în vedere întotdeauna pe alții

1. Orice credincios este înzestrat cu daruri spirituale

Implicație: Conducerea creștină presupune echiparea celorlalți pentru slujire. Efeseni 4:7-16

2. Cristos este Capul Bisericii

Implicație: Liderii și membrii sunt în egală măsură parte a Trupului lui Cristos

3. Darurile spirituale și funcțiile în Trupul lui Cristos sunt diferite.

Implicație: Succesul este dat de măsura interdependenței dintre membri și lideri și a dependenței lor de Cristos

4. Toți credincioșii, liderii și cei pe care îi conduc sunt înzestrați cu daruri de Dumnezeu pentru slujire. De aceea este sănătate în diversitate a darurilor

Implicație: Sănătatea Trupului lui Cristos depinde de măsura în care se folosesc diversele daruri pentru slujirea altora

## III. CONDUCEREA ȘI LUCRUL ÎN ECHIPĂ

### A. Definiții cu care se lucrează:

1. Ce este lucrul în echipă?

Lucrul în echipă este activitatea desfășurată de un grup de oameni pentru împlinirea unui scop complex.

2. Ce este conducerea în echipă?

Definiția cu care se va lucra inițial:

Conducere în echipă este activitatea coordonată desfășurată de un grup de oameni pentru împlinirea unui scop comun complex. Existența unui scop comun presupune participarea tuturor membrilor echipei la identificarea și realizarea acestui scop comun.

### B. Accente asupra perspectivei biblice ale conducerii și lucrului în echipă:

1. Trinitatea

a. Coloseni 1:15-20, Psalmul 40:6-8, Romani 8:11

b. Geneza 1:26, Isaia 6:8

c. Alte ilustrații ale Trinității

i. Geneza 11:7

ii. Psalmul 2:6-8

iii. Ioan 8:28, 10:30, 37-38

## iv. Apocalipsa 5:1-5

## 2. Biserica (Conducerea în echipă din perspectiva Efeseni 4)

a. Efeseni 4:11-16

b. Pasajele care se referă la o biserică locală menționează o pluralitate de prezbiteri<sup>5</sup>.

c. Pluralitatea nu elimină conducerea individuală, ci doar pe cea de tip „solo“.

## 3. Familia

Un alt model considerat pentru conducere și lucru în echipă este cel al familiei (vezi relația dintre Cristos și Biserica)

a. Geneza 1:27 - familia este imaginea Trinității

b. Geneza 2:18 - un ajutor potrivit (complementaritate)

c. Efeseni 5:21 - supunere reciprocă<sup>6</sup>

d. Geneza 1:26 - unitate în decizii și acțiune

## 4. Alte exemple de lucru în echipă din Scripturi

a. Exod 18:13-23

b. trimiterea iscoadelor în țara promisă (doi câte doi - Numeri 13:21-23)

c. trimiterea ucenicilor doi câte doi (Luca 10:1-5)

d. plecarea lui Pavel în misiune alături de Barnaba (Fapte 13:2-4)

## 5. Alte exemple de conducere în echipă din Scripturi

a. Moise și Aaron (Exod 4:13-17, 27-31, Exod 5:1;12:31)

b. Conciliul de la Ierusalim (Fapte 15:6-29)

## 6. Definiția conducerii în echipă:

Conducerea în echipă reprezintă genul de conducere caracterizat de împărtășirea scopului și viziunii lucrării, a luării deciziilor, a implementării acestora, evaluarea rezultatelor și introducerea corecțiilor necesare de către un grup de lideri.

<sup>5</sup> Biserica din Antiohia (Fapte 11.30), Bisericile din Derbe, Listra, etc. (Fapte 14.23), Efeseni (Fapte 20.17), Ierusalim (Fapte 15:2) și Filipii: (Filipeni 1:1)

<sup>6</sup> Porunca din Efeseni 5:18: „Fiți plini de Duh“ este urmată de câteva verbe aflate la gerunziu. Ele prezintă rezultatele unei vieți trăite sub influența Duhului Sfânt. Când există supunere, răspundem nevoilor altora în loc să căutăm ca alții să împlinească nevoile noastre. Sublinierea cea mai puternică făcută de Pavel se referă la cea mai intimă dintre toate relațiile umane: căsătoria. Soțiile se vor supune soților lor, ceea ce reface statutul lor de ajutor potrivit. Lucrarea Duhului îndepărtează tendințele de competiție și control apărute în momentul căderii („dorințele tale se vor ține după el“). Pavel face mai multe observații cu privire la efectul Duhului asupra bărbaților în împlinirea nevoilor soțiilor lor (=supunere, de asemenea!). Aceasta este lucrarea Duhului de înlocuire a stăpânirii soției cu purtarea de grijă față de cea care a fost luată din trupul lui.

Sovata, 13-16 octombrie 2008

**BIBLIOGRAFIE:**

1. \*\*\* *The leader of the future*, Drucker Foundation Future Series, San Francisco, CA, SUA, Jossey-Bass Publishers, 1996.
2. Mills, Steve. *Designing the 21st century Church*, Accesat în 20.03.2008. Disponibil la: [http://webuildpeople.ag.org/WBP%5Flibrary/9510\\_21st\\_century\\_church.cfm](http://webuildpeople.ag.org/WBP%5Flibrary/9510_21st_century_church.cfm); Internet.
3. Batten, Joe., Batten, Gail and Howard, Warren. *The leadership principles of Jesus*, Joplin, MO, SUA, College Press Publishing Co., 1997.
4. Barna, George. (Contributor and General Editor), *Leaders on leadership*, Ventura, CA, SUA, Regal Books, 1997.
5. Blanchard, Ken and Hodges, Phil. *Lead like Jesus*, Nashville, TN, SUA, W Publishing Group, 2005.
6. Collins, Jim. *Good to great*, New York, SUA, HarperCollins Publishers Inc., 2001.
7. Wikipedia. Accesat la 5.04.2008. Disponibil la [http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin); Internet.
8. Lee, Helen. *Good to great 's leadership model looks familiar to Christians*. Interviu cu Jim Collins publicat în Christianity Today. Accesat la 5.04.2008. Disponibil la: <http://www.christianitytoday.com/ct/2003/marchweb-only/3-10-51.0.html?start=3>; Internet.
9. *Biblia*, Cornilescu, Dumitru (trad.). București, Societatea Biblică Britanică, 1923.

**IV. SEMINAR****Scop:** Însușirea unei perspective biblice cu privire la conducerea și lucrul în echipă**Obiective:**

A. Aprofundarea înțelegerii biblice a conducerii și lucrului în echipă

B. Evaluarea modului actual de conducere

1. Ce exemple de conducere ca al „neamurilor“ (Luca 22:24-27) poți identifica în vremea de azi? Care guvern, care lider politic, de afaceri sau de biserică conduce ca „Împărații Neamurilor“? Ce acțiuni specifice, atitudini sau abordări i-a pus în categoria aceasta?

---

---

2. Ce fel de lider a fost Isus? Ce spun următoarele pasaje despre stilul de conducere al lui Isus?

Matei 6:33 \_\_\_\_\_

Matei 16:24-28 \_\_\_\_\_

Sovata, 13-16 octombrie 2008

Matei 28:19 \_\_\_\_\_

Matei 8:14-21 \_\_\_\_\_

Ioan 2:13-22 \_\_\_\_\_

Ioan 13:13-17 \_\_\_\_\_

Ioan 15:12-17 \_\_\_\_\_

3. Pune în contrast conducerea lui Isus cu cea a lui Diotref, descrisă în 3 Ioan 9. Care a fost atitudinea caracteristică a lui Diotref ca și lider? Care erau motivațiile și scopurile sale? \_\_\_\_\_

4. Identificați:

a)elementele de lucru în echipă din biserica voastră

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b)elementele de conducere în echipă din biserica voastră

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c)obstacolele din calea conducerii și lucrului în echipă din biserica voastră

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## V. PROIECT

**Scop:** Motivarea conducerii bisericii locale la conducerea și lucrul în echipă

**Obiective:**

A. Înțelegerea rolului fiecărui membru în echipa de conducere.

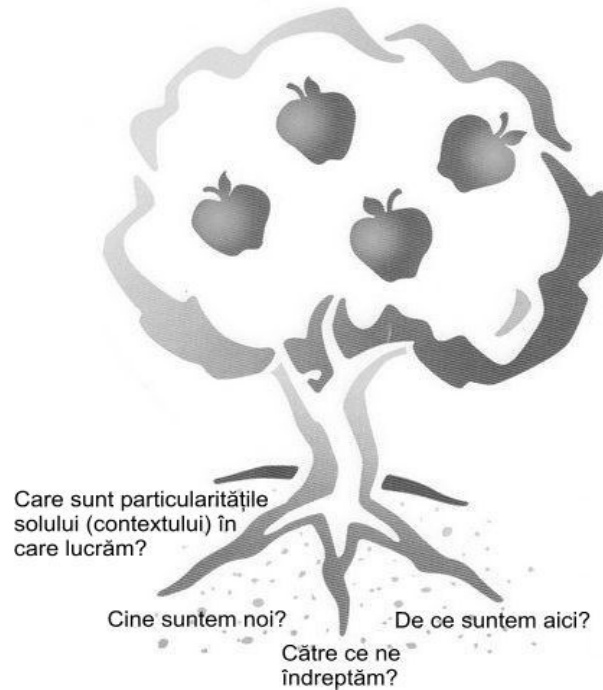
B. Evaluarea conducerii actuale a bisericii locale.

C. Analizarea elementelor existente de conducere care conduc la îmbunătățirea sau împiedicarea conducerii și lucrului în echipă.

D. Provocarea unor discuții despre necesitatea conducerii și lucrului în echipă în contextul bisericii locale, în lumina pasajelor studiate.

1. Imaginați-vă lucrarea voastră ca un pom care se cere a fi roditor. În contextul conducerii și a lucrului în echipă, folosiți imaginea de mai jos, încercând prin introspecție să oferiți răspunsuri la întrebările incluse.

Sovata, 13-16 octombrie 2008



2. În baza pasajelor studiate pentru conducerea și lucrul în echipă, discutați necesitatea conducerii și lucrului în echipă în contextul bisericii locale.

3. Evaluați conducerea actuală a bisericii dumneavoastră și comparați cu conducerea în echipă. Ce asemănări sau deosebiri descoperiți?

---

---

---

---

4. Cum ați putea folosi elementele de conducere și lucru în echipă existente în biserica voastră pentru a îmbunătăți conducerea?

---

---

5. Privind la obstacolele care împiedică conducerea și lucrul în echipă din biserica voastră, ce ați putea face pentru a le putea îndepărta?

---

---

---

## VI. ANEXA - O PERSPECTIVĂ MAI LARGĂ ASUPRA MODELELOR DE CONDUCERE

### A. Modele de conducere

#### 1. Modele moștenite de conducere

##### a. Modele de conducere întâlnite în lumea seculară

###### i. Conducere tribală

###### ii. Conducere politică:

- Autocrată: sursa autorității e dată de forță
  - Monarhie
  - Dictatură:
    - Regală
    - Prezidențială
    - Militară
  - Regim colonial
- Democrată: sursa autorității e dată de voia majorității
  - Monarhie constituțională
  - Republică parlamentară
  - Republică prezidențială

###### iii. Conducere militară: sursa autorității este funcția și gradul

- ierarhie precisă
- funcția bate gradul
- ordinele nu se discută

###### iv. Conducere organizațională (business, nonprofit): sursa autorității poate fi banul (Gigi Becali), ideea de afaceri (fondatorii Google) și / sau abilitățile de conducere (Henry Ford)

- liderul vizionar cu spirit antreprenorial are un rol vital în startup: ex.Sergey Brin și Larry Page
- echipa managerială condusă de un CEO este cea care asigură dezvoltarea organizației
- este domeniul care la ora actuală pune cel mai mare preț pe instruirea în conducere, fiind sursa cea mai generoasă de lideri pentru domeniul politic și pentru domeniul administrativ
- trendul actual în business și organizații este spre

## conducere și lucrul în echipă

- v. conducere administrativă: sursa autorității este dată de natura poziției în sistem
    - nivelul de devotament față de instituție este minim în comparație cu alte situații de conducere
    - conducerea de tip administrativ este din cele mai ineficiente
    - este cea mai susceptibilă la corupție
    - pozițiile ocupate sunt în general temporare (*vin ai noștri - pleacă ai noștri*) și împiedică realizarea unor echipe de lucru eficiente, chiar dacă se dorește acest lucru
  - vi. conducere religioasă
    - catolicism: papa (infaibil) + conciliul cardinalilor
    - ortodoxie: patriarh (național sau etnic) + sinod
    - protestantism: congregația + variații
    - buddhism: Dalai Lama – provine prin 'reîncarnare'
    - mozaism: funcția de mare preot se transmitea în familie
    - islam: facțiuni diferite cu 'lideri autoritari', autoritate restrânsă în general la nivel național
- b. modele de conducere întâlnite în Scriptură:
- i. Adam
    - a fost creat să conducă
    - sursa autorității provenea de la Dumnezeu prin delegare
    - a falimentat în exercitarea rolului de lider
  - ii. patriarhii
    - Avraam, Isaac, Iacov
    - capi de familie, asimilați cu șef de trib
    - autoritatea vine din relația privilegiată cu Dumnezeu
    - caracteristica fundamentală este că Dumnezeu se folosește de aceeași persoană pentru a direcționa oamenii, atât dpdv spiritual cât și material / politic
  - iii. Izbăvitorii
    - Moise și Iosua
    - conduc poporul atât dpdv spiritual, cât și politic sau militar

Sovata, 13-16 octombrie 2008

- Moise este învățat de socrul lui să-și formeze echipă
- Moise și Iosua par să formeze o echipă de conducere

## iv. Judecătorii

- conduc poporul în toate aspectele

## v. Regii / Împărații

- apare separația puterilor:
  - regele deține puterea politică și militară
  - Marele Preot conduce ceremonialul religios
  - profeții comunică voia lui Dumnezeu pentru situațiile speciale

## vi. Biserica din Ierusalim

- găsim suport pentru ideea de conducere în echipă
- deciziile importante sunt luate de către apostoli, după dezbaterile problemelor

## vii. Biserica din Antiohia

- este evidențiată prezența unui grup de lideri spirituali care lucrau / conduceau în echipă

## viii. Bisericile plantate de Pavel

- Găsim suport pentru lucrul și conducerea în echipă
- Se rânduiau presbiteri și diaconi
- Învățătura lui Pavel prevedea roluri diferite pentru membrii echipei de lucrare / conducere (Efeseni 4:11-12)

## ix. Modelul Sfintei Treimi

- trei Persoane
- roluri complementare
- acțiune în unitate

c. Modele de conducere bisericească în funcție de epocă<sup>7</sup>:

- i. epoca agrară – modelul patriarhal<sup>8</sup>
- ii. epoca industrială – modelul managerial<sup>9</sup>

7 Steve Mills, **Designing the 21<sup>st</sup> Century Church**, Accesat la 20.03.2008. Disponibil la: [http://webuildpeople.ag.org/WBP%5Flibrary/9510\\_21st\\_century\\_church.cfm](http://webuildpeople.ag.org/WBP%5Flibrary/9510_21st_century_church.cfm), Internet.

8 Viața este organizată în jurul fermelor familiale. Focalizarea este asupra muncii câmpului și activitățile, deși sezoniere, se repetă an de an. La un lider se urmăresc câteva calități: să fie harnic, organizat și răbdător. Biserica urmează același tipar. Deciziile se iau în cadru informal și lucrarea se desfășoară spontan, conform nevoilor care apar. Planificarea este limitată și se bazează pe rutina anuală. Membrii au un grad de dedicare înaltă față de biserică care este ca o familie mare și fericită.

9 Focusul se mută de la ferma familială către fabrica de la oraș. Începe să se pună preț pe calitățile manageriale

iii. epoca informațională – modelul conducerii în echipă<sup>10</sup>**B. Tendințe actuale în conducere**

## 1. Conceptul multiplicării conducerii - trei abordări distincte:

## a. Prin delegare în cadrul unei ierarhii tradiționale

Prin definiție doar cei din top management vor avea imaginea de ansamblu. Copleșiți de responsabilități, delegă unele din ele, dar rezultatele nu sunt pe măsură, mai ales în contextul societății informaționale

## b. Prin a crea comunitate

Din ce în ce mai mulți lideri (vezi exemplul Google) percep organizația lor ca pe o comunitate. Acest lucru generează spațiu pentru mai mulți lideri cu sopuri remarcabile. „Dacă oamenii se simt parte a comunității corporative, aflându-se în siguranță și primind atenție, dacă li se inspiră pasiune pentru misiune și valori și văd că alții trăiesc pentru ele, atunci ei vor oferi un serviciu de calitate organizației. Și dacă sunt membri dedicați ai acelei comunități, va fi mai ușor să ai încredere în ei pentru a le acorda roluri de conducere în limitele organizaționale. Ca și membri ai acelei comunități, ei se vor îngrijora mai puțin de problemele lor, având încredere că dacă ei au grijă de organizație, aceasta va avea grijă de nevoile lor.”<sup>11</sup> Liderii mari creează un sens de libertate, voluntariat și împărțirea meritelor. Ei fac tot ce le stă cu putință pentru a asculta cu respect pe fiecare membru, caută să împărtășească cu toți viziunea și fac pe fiecare să se simtă important.

## c. Prin a da frâu liber spiritului de inițiativă

Ierarhia este înlocuită cu metode de conducere indirectă care determină

---

ale liderului care trebuie să fie capabil să planifice, să organizeze, să dea direcție, să controleze și să supravegheze un mare număr de angajați. Începe să existe o diviziune între personalul productiv și cel administrativ (white collar și blue collar). Structura organizațională devine una ierarhică, condusă de un manager abilitat cu un grad ridicat de autoritate, asistat de manageri de compartimente care, la rândul lor erau asistați de șefi de atelier, maiștri, șefi de echipă, etc. Pe măsură ce organizația se dezvoltă crește numărul de nivele manageriale, structura ierarhică e buruienoasă, orientată pe deținerea controlului dar din ce în ce mai puțin eficace. În această perioadă biserica dezvoltă și ea o structură ierarhică. Pastorul joacă rolul de CEO, iar diviziunea dintre cler și laici este evidentă. Biserica începe să stabilească departamente și numește lideri responsabili pentru fiecare compartiment. Mobilizarea, înrolarea și pregătirea voluntarilor care să efectueze lucrarea devine preocuparea principală. Deși împărțirea pe departamente crește nivelul de dedicare al liderilor acestora, membrii se simt lăsați pe dinafară. Lucrarea se desfășoară prin intermediul programelor, care sunt întreținute inerțial chiar și atunci când scopul lor inițial nu mai este de actualitate.

10 Tehnologia avansată facilitează producția în masă. Omul interacționează din ce în ce mai puțin cu semenii și din ce în ce mai mult cu mașinile / echipamentele / computerele. Informația 'conduce' procesele, de aceea devin vitale mijloacele de comunicare: telefon, fax, email, Internet, VPN, etc, cât și cele de prelucrare și stocare a acestora: computere, datacentre, motoare de căutare, etc. Structura organizațională migrează de la ierarhie la rețea și la lucru în echipă. Rolul liderului nu mai e acela de control absolut ci acela de a coordona echipa și a o ajuta să funcționeze la maxim. Bisericile tind să urmeze acest tipar și începe să se pună preț pe lucrul și pe conducerea în echipă. Se investește în instruirea echipei, în sudarea echipei precum și în utilizarea informației de calitate.

11 Gifford Pinchot, \*\*\* **The Leader of the Future**, Drucker Foundation Future Series, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996, p.27.

pe oameni să afirme: „noi am făcut asta!” Economii supercentralizate au falimentat atât în ce privește prosperitatea cât și în ce privește satisfacția și mulțumirea oamenilor. Din acest punct de vedere organizațiile trebuie să urmărească descentralizarea și să elibereze spiritul de inițiativă al membrilor.

## 2. Conceptul conducerii indirecte

Organizațiile viitorului vor fi comunități de oameni cu inițiativă iar rolul liderului nu va fi exclusiv de a stabili valorile și viziunea ci el va trebui să creeze sisteme care să suporte grade mai mari de libertate și inițiativă, care să ducă la conducere indirectă, cea care determină pe membrii echipei să-și asume paternitatea rezultatelor („noi am făcut”... spre deosebire de „eu am făcut”)

## 3. Conceptul liderului cosmopolit

Liderii trebuie să fie confortabili în a opera dincolo de bariere, fiind capabili să sudeze legături între organizații. Influența unui lider nu se mai exercită strict în cadrul organizației sale, el deja influențează oamenii spre scopuri sau cauze naționale ori chiar globale.

## 4. Conceptul conducerii centrate pe principii<sup>12</sup>. Liderul viitorului va fi lider în fiecare domeniu al vieții, cu accent special pe viața de familie. Principiile de leadership nu se vor aplica strict la domeniul organizațional ci la oricare domeniu al vieții sale.

### C. Exemple memorabile de conducere

#### 1. Isus

a. A promovat ucenicilor Săi anumite principii de lucru și de conducere în echipă:

- i. A investit în 12 oameni diferiți, cu abilități complementare
- ii. A pus accentul pe „cine” și apoi pe „ce”
- iii. A insistat asupra importanței unității
- iv. I-a echipat și i-a antrenat
- v. A creat comunitate și comuniune
- vi. Le-a predat lecția liderului slujitor
- vii. A refuzat să numească un șef
- viii. Le-a încredințat Marea Poruncă și Marea Însărcinare

b. Isus a fost adevăratul model pentru liderul de Level 5

În cartea sa *Good to Great*, Jim Collins definește conceptul de „Level 5 Leader”. Cercetând diferențele dintre organizațiile de mare succes și cele falimentare, Collins a alcătuit o ierarhie pe 5 nivele a liderilor, arătând că rezultate bune pot obține reprezentanții fiecăruia dintre primele 4 nivele însă

<sup>12</sup> Stephen Covey, \*\*\* **The Leader of the Future**, Drucker Foundation Future Series, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996, p.155.

rezultate mărețe pot obține doar liderii de nivelul 5, elaborând o diagramă care definește exact calitățile acestui tip de lider, care poate să facă diferența de la bun la măreț. După cum mărturisește Collins într-un interviu apărut în *Christianity Today*<sup>13</sup>, ca urmare a publicării acestei teorii a fost asaltat de mulți creștini care i-au spus că modelul perfect al liderului de Level 5 a trăit în urmă cu 2000 de ani în persoana lui Isus. Asta datorită faptului că toți creștinii care citesc cartea lui Collins sunt frapați de similitudinea dintre un lider de nivelul 5 și Isus. În interviul mai sus pomenit Collins afirmă că el nu are un fundament religios și a ajuns să citească Noul Testament doar pentru a-L descoperi pe Isus, Cel de care lumea îi spunea că reprezintă adevăratul etalon pentru un lider de nivel 5.

## 2. Larry Page și Serghei Brin, fondatorii companiei Google

Larry Page și Serghei Brin s-au întâlnit pentru prima oară în 1995 pe când erau studenți în an terminal. Anul următor au început să lucreze la un nou motor de căutare, capabil să opereze cu o cantitate mare de informații. Pentru a-l putea testa, în 1998 au construit un PC cu spațiu de stocare de 1TB în dormitorul lui Larry, cu bani luați pe credit card. După ce au terminat ceea ce mai târziu a fost numit Google, au încercat să-l vândă mai multor companii active pe internet... printre altele la Yahoo, dar n-au avut succes. Apoi au întâlnit un Business Angel care fără să înțeleagă prea bine despre ce e vorba le-a semnat un cec de 100.000 dolari, ca să-i ajute să fondeze Google Inc., companie ce a funcționat inițial în garajul unui prieten de-al lor. În decembrie 1998 PC Magazine a clasificat Google drept unul dintre siturile din Top100 ale anului. În februarie 1999 deja compania s-a mutat într-o clădire de birouri iar în iunie același an, două fonduri de investiție fac o infuzie de capital de 25 milioane de dolari, directorii lor, împreună cu liderul unei alte firme cu experiență în business acceptând să facă parte din bordul de directori ai Google. Acești cinci bărbați (doi programatori, doi finanțiști și un om de afaceri), cărora până în ziua de azi li s-au mai alăturat încă cinci persoane, au condus Google acolo unde se află în prezent, Google fiind cel mai performant motor de căutare, unul din cele mai mari branduri din lume și una din cele mai profitabile companii la nivel mondial. Dar lucrul acesta nu a fost întâmplător. La finalul lui 1999 Google se mută la o nouă locație, numită Googleplex. Aici se dezvoltă o cultură unică a companiei, care devine un ingredient fantastic pentru dezvoltarea dinamică a firmei. Relațiile sunt informale, toți lucrează într-o încăpere mare, fără pereți de separare între birouri, având computere performante dar așezate pe birouri improvizate din foi de ușă la care fuseseră atașate picioare. Peste tot erau accesorii și mingi de cauciuc care încurajau angajații să facă mișcare și, printre mese, se preumblau nestingheriți câțiva câini ai companiei, printre care Ioșca, care își are și acum 'biroul' la etajul trei. De două ori pe săptămână, angajații conduși de Larry și Sergey, lăsau munca și, cu role în picioare, mergeau în parcare și jucau hochei pe role, iar fiecare persoană din staff are liber o zi pe

13 Helen Lee, **Good to Great 's Leadership Model Looks Familiar to Christians**. Interviul cu Jim Collins publicat în *Christianity Today*. Accesat la 5.04.2008. Disponibil la: <http://www.christianitytoday.com/ct/2003/marchweb-only/3-10-51.0.html?start=3>. Internet.

săptămână să-și îngrijească animalul de companie sau să se ocupe cu hobby-ul personal. După o selecție extrem de riguroasă a fost angajat un bucătar care este responsabil cu prepararea de hrană sănătoasă, angajații mâncând ca în familie. Există și un salon de masaj la care are fiecare acces, ba chiar și un pian la care sunt încurajați să cânte, pentru a se relaxa. Toate aceste lucruri au creat un spirit de colegialitate, favorizând un schimb accelerat de idei. În acest fel angajații au avut și au contribuții esențiale în îmbunătățirea produselor software oferite de Google, fiind parte integrantă a originatorilor acestui uriaș succes în afaceri. Întrebat de un reporter care este filozofia lui în afaceri, Larry Page a spus: „Noi avem un fel de mantra, care spune: Nu fi rău! lucru care tradus în practică presupune să faci tot ce poți pentru binele utilizatorului, al clientului, al fiecăruia.” Desigur că acest model poartă amprenta celor doi fondatori a companiei care au înțeles că acum este timpul pentru implementarea unui model nou de leadership, care să fidelizeze la maxim angajații și care să favorizeze lucrul în echipă, schimbul de idei și libera inițiativă, într-un context în care ambele părți implicate au de câștigat de pe urma colaborării lor.