

Baza biblică a conducerii și lucrului

de Mihai Dumitrașcu, Cristi Petricioiu și Mihai Ciucă

1

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 NECESSITATE?

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.¹ 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“.²

Meditați asupra tiparului de conducere moștenit în biserică 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 Lewin³ a diferențiat într-o lucrare publicată în anul 1939 trei stiluri majore în domeniul conducerii:

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; Internet.

Sovata, 13-16 octombrie 2008

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

Confruntați 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 fiecărui 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 diferență dintre bun și măreț. După cum mărturisește Collins într-un interviu apărut în *Christianity Today*⁴, 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 întrerupt 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?

⁴ Helen Lee, *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.

2. Biblia oferă suport pentru a întelege că Dumnezeu încurajează asocierea în 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 schimbă?

II. ELEMENTE ESENȚIALE ALE CONDUCERII CREȘTINE

A. Conducerea creștină este bazată pe valori biblice

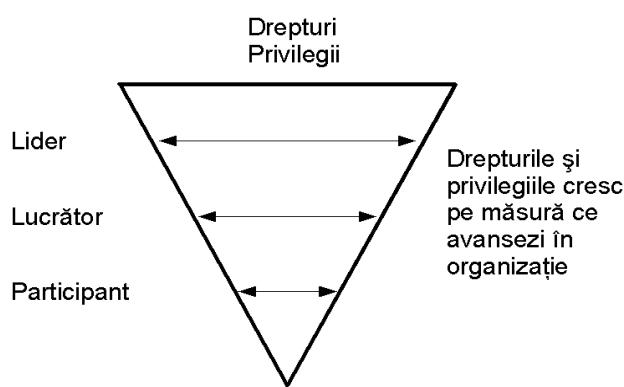
Text cheie: Luca 22:24-27

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

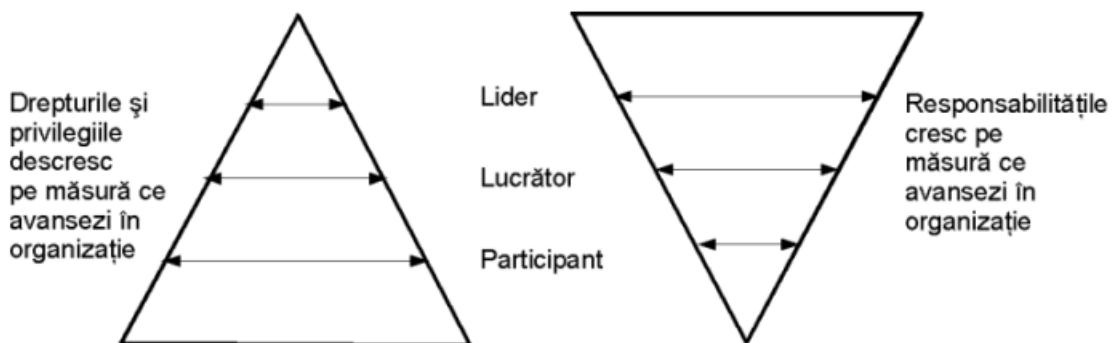
- a. Conducerea Domnului nostru a fost concentrată asupra slujirii
- b. Concentrarea Lui asupra slujirii nu înseamnă că El a fost un lider pasiv

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

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

1 Corinteni 4:1	2 Corinteni 4:5

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 diversitatea 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. Existenta 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 prezbiteri⁵.

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 reciprocă⁶

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 uceniciilor 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 decizilor, a implementării acestora, evaluarea rezultatelor și introducerea corecțiilor necesare de către un grup de lideri.

⁵ Biserica din Antiohia (Fapte 11:30), Bisericile din Derbe, Listra, etc, (Fapte 14:23), Efeseni (Fapte 20:17), Ierusalim (Fapte 15:2) și Filipi: (Filipeni 1:1)

⁶ 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. Soțile se vor supune soților lor, ceea ce refac 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 bărbăților în împlinirea nevoilor soților 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.

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; 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; 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.). Bucureşti, Societatea Biblică Britanică, 1923.

IV. SEMINAR

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

Obiective:

A. Aprofundarea înțelegерii 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 î-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 biserică voastră

b) elementele de conducere în echipă din biserică voastră

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

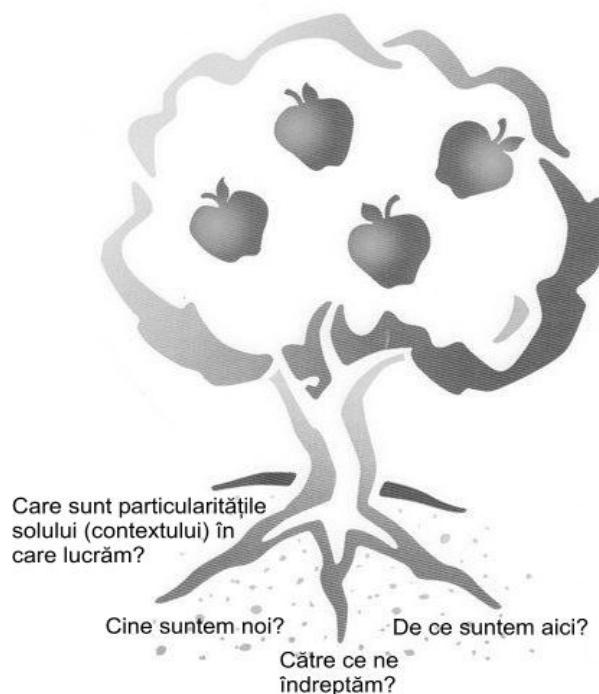
V. PROIECT

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

Obiective:

- A. Înțelegerea rolului fiecărui membru în echipă de conducere.
- B. Evaluarea conducerii actuale a bisericii locale.
- C. Analizarea elementelor existente de conducere care conduc la îmbunătățirea sau împiedicare conducerii și lucrului în echipă.
- D. Provocarea unor discutii despre necesitatea conducerii și lucrului în echipă în contextul bisericii locale, în lumina pasajelor studiate.

1. Imaginea-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.



2. În baza pasajelor studiate pentru conducerea și lucrul în echipă, discutați necesitatea conducerii și lucrului în echipă în contextul bisericii locale.
3. Evaluați condescerea actuală a bisericii dumneavoastră și comparați cu condescerea în echipă. Ce asemănări sau deosebiri descoperiți?

4. Cum ați putea folosi elementele de condescere și lucru în echipă existente în biserică voastră pentru a îmbunătăți condescerea?

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

Rolul membrilor unei echipe

(Omul potrivit la locul potrivit)

de Adrian Lauran, Gelu Paul, Titus Păstean, Ioana Andra,

Dorothea Ghiță, Laura Pleș și Emi Moisa

2

Scop: Identificarea rolului adecvat fiecărui membru al echipei în funcție de profilul său

Obiective:

1. Sublinierea importanței cunoașterii personale în contextul conducerii în echipă
2. Definirea termenilor folosiți pentru creionarea profilului: temperament, competențe (abilități), caracter, daruri spirituale, chemare, pasiune și dedicare
3. Identificarea profilului de personalitate și a darurilor spirituale
4. Reflectarea asupra chemării, pasiunii și dedicării
5. Identificarea rolului potrivit în cadrul echipei pentru fiecare membru al acesteia

I. INTRODUCERE

A. Importanța îndeplinirii rolului adecvat de către fiecare membru al echipei

B. Importanța cunoașterii personale pentru determinarea rolului fiecărui membru în cadrul echipei

II. DEFINIREA PRINCIPALELOR ELEMENTE ALE PROFILULUI MEMBRILOR ECHIPEI

A. Personalitatea

Personalitatea, simetrică cu individualitatea, este un concept care cuprinde întreg sistemul atributelor, structurilor și valorilor de care dispune o persoană. De aceea termenul de personalitate implică și evaluări privind calitățile personale, rolurile și statusurile de care

dispune respectiva persoană.⁷

Dimensiunile personalității sunt: temperamentul, abilitățile (competențele) și caracterul.

1. Temperamentul reprezintă latura dinamico-energetică a personalității

Temperamentul răspunde la întrebarea: „Care este tendința mea naturală de a acționa, de a reacționa, de a simți și de a mă relaționa?“

Din punct de vedere psihologic, în studiul prezent se urmăresc patru caracteristici ale temperamentului: activitatea, reactivitatea, emoționalitatea și sociabilitatea. Aceste caracteristici sunt analizate în multe chestionare care determină profilul de personalitate (Right Path, DISC, Belbin etc.)

2. Competențele sunt acele abilități exersate, capacitați învățate, dobândite care dau naștere unor rezultate predeterminate, de obicei fără a consuma prea mult timp, energie sau amândouă

Competențele răspund la întrebarea „La ce mă pricep cel mai bine?“

3. Caracterul reprezintă ansamblul însușirilor morale fundamentale ale unei persoane, care se manifestă în modul de comportare, în ideile și în acțiunile sale⁸

Caracterul reprezintă latura relațional-valorică a personalității.

Componentele de bază ale caracterului sunt: atitudinea stabilă și trăsătura volitivă. Caracterul răspunde la întrebarea „Care este ansamblul de valori declarate și îmbrățișate și măsura în care le trăiesc cu consecvență?“

B. Darurile spirituale

Darurile spirituale sunt înzestrări divine, abilități date de Dumnezeu unui credincios pentru a-și aduce o contribuție unică la lucrarea Sa.

Darurile spirituale răspund la întrebarea „Ce am fost înzestrat în mod supranatural (dăruit) să fac?“

C. Chemarea

Chemarea reprezintă exprimarea orală sau în scris a dorinței cuiva, ca cineva să vină aproape sau într-un anumit loc. A pofti, a îndemna (în mod oficial) pe cineva să participe la o acțiune, la un fapt; a solicita, a apela la...⁹

Aplicând definiția la realitatea spirituală putem defini chemarea lui Dumnezeu astfel:

⁷ Paul Popescu-Nevezanu, *Psihologie*, manual pentru clasa a x-a, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1998.

⁸ *** *Dicționarul explicativ al limbii române*, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan“, Editura Univers Enciclopedic, București, 1998.

⁹ Idem.

Chemarea lui Dumnezeu este acea convingere interioară fermă legată de lucrarea în care Dumnezeu îl vrea pe cel credincios, convingere confirmată de trupul lui Cristos.

Chemarea răspunde la întrebarea „Care este lucrarea specifică sau domeniul spre care mă simt condus de Dumnezeu?“

D. Pasiunea

Pasiunea reprezintă acea stare afectivă și intelectuală deosebit de intensă și stabilă, manifestată ca o tendință care polarizează procesele psihice ale omului, determinându-l prin intensitatea efectelor sau prin permanența acțiunii lor.¹⁰ Este un sentiment foarte puternic, generat de o dorință arzătoare sau de o înclinare irezistibilă; patimă.¹¹ Pasiunea răspunde la întrebarea „Unde doresc cu ardoare să mă implic?“

E. Dedicarea sau devotamentul

Acestea înseamnă a consacra, a pune toate puterile în slujba unei idei, unei acțiuni.¹² Atașamentul sincer față de o persoană sau față de o cauză și hotărârea de a servi în orice împrejurare și fără rezerve; abnegație.¹³

Devotamentul răspunde la întrebarea „Cât timp, energie, creativitate, resurse, etc., pot investi?“

III. IDENTIFICAREA PROFILULUI MEMBRILOR ECHIPEI

A. Profilul de personalitate (RightPath 4)

Scopul folosirii chestionarului este acela de a forma și de a ajusta echipa pentru împlinirea scopului și viziunii bisericii sau organizației.

1. Descrierea Raportului personal RightPath 4

- a. Semnificația graficului Raportului personal
- b. Orientarea pe scop/relații, interior/exterior
- c. Lucrul în echipă
- d. Auto-ajustarea membrilor echipei

2. Identificarea profilului de personalitate al fiecărui membru al echipei

- a. Identificarea punctelor tari și slabe ale fiecărui membru al echipei

¹⁰ *** *Dicționarul explicativ al limbii române*, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan“, Editura Univers Enciclopedic, București, 1998.

¹¹ Florin Marcu și Constant Maneca, *Dicționar de neologisme*, Editura Academiei, București, 1986.

¹² Idem.

¹³ *** *Dicționarul explicativ al limbii române*, Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan“, Editura Univers Enciclopedic, București, 1998.

- b. Înțelegerea modului în care fiecare membru se raportează la stres, conducere, sarcini, oameni și identificarea contribuției fiecărui membru în echipă
- c. Identificarea tiparului de comunicare al fiecărui membru al echipei
- d. Invitarea fiecărui membru al echipei să învețe să comunice cu oameni care au tipare de comunicare diferite de al lor

3. Identificarea profilului echipei

- a. Identificarea punctelor tari și slabe ale echipei
- b. Identificarea potentialului echipei
- c. Ajustarea echipei în funcție de filozofia de lucru
 - Completarea echipei
 - Distribuirea sarcinilor pe baza profilului, competențelor, chemării, pasiunii, și devotamentului
 - Sinergia și simbioza

B. Darurile spirituale

1. Definirea darurilor spirituale

Cuvântul noutestamental obișnuit pentru „dar spiritual“ este „charisma“ (la plural „charismata“). Acest termen are trei întrebuișări în Noul Testament:

- a. În câteva pasaje el înseamnă darul salvării lui Dumnezeu. (Ex: „darul fără plată - charisma - a lui Dumnezeu este viața veșnică în Cristos Isus Domnul nostru“)
- b. În alte cazuri termenul se referă la binecuvântare, încurajare sau întărire
- c. Totuși cel mai important mod în care acest termen este folosit în Noul Testament se referă la aceea abilitate specială care, exercitată, duce la o lucrare eficientă și puternică (cu un impact major)

Când se folosește în acest context „charisma“ s-ar traduce cel mai bine cu „dar spiritual“. Pasajele cele mai semnificative în care „charisma“ sau „charismata“ apar cu acest înțeles sunt:

- a. Romani 12:6
- b. 1 Corinteni 12:4
- c. 1 Corinteni 12:31
- d. 1 Timotei 4:14
- e. 1 Petru 4:10
- f. 2 Timotei 1: 6

De remarcat distincția dintre darurile spirituale și abilitățile înăscute. Distincția constă în faptul că abilitățile înăscute pot opera și fără o asistență divină. Trebuie de asemenea făcută o diferență clară între darurile spirituale și roadele spirituale sau roada Duhului. Roada Duhului prezentată în Galateni 5:22 face referire la anumite virtuți morale, în vreme ce darurile spirituale sunt prezentate ca fiind abilități supranaturale, cu care creștinii sunt echipați pentru lucrare (vezi Romani 12:6-8).

Astfel, un dar spiritual este abilitatea spirituală supranaturală dată de Dumnezeu credinciosului în vederea creșterii și edificării trupului lui Cristos.

2. Câteva caracteristici biblice ale darurilor spirituale

- a. Darurile spirituale sunt multiple - 1 Corinteni 12:4
- b. Credinciosul nu își poate alege darul spiritual, ci el este ales și pregătit de Dumnezeu - 1 Corinteni 12:11; 12:18
- c. Darurile spirituale sunt împărțite diferit - 1 Corinteni 12:11
- d. Darurile spirituale sunt date fiecărui credincios - 1 Corinteni 12:7
- e. Scopul darurilor spirituale este glorificarea lui Dumnezeu și largirea Impărației Sale - 1 Corinteni 12:7
- f. Darurile spirituale într-o comunitate se completează reciproc - 1 Corinteni 12:13,14
- g. Darurile spirituale contribuie la unitatea bisericii - 1 Corinteni 12:24, 25
- h. Darurile spirituale servesc la zidirea personală și a comunității - Efeseni 4:11-13; 1 Corinteni 12:7; 1 Petru 4:10
- i. Darurile spirituale necesită utilizare consecventă - 1 Timotei 4:14

3. Importanța cunoașterii darurilor spirituale

Identificarea darurilor spirituale:

- a. Facilitează înțelegerea voii lui Dumnezeu în ceea ce privește vocația
- b. Mobilizează întreaga biserică pentru lucrare și misiune
- c. Determină prioritățile în studiu, creștere și lucrare
- d. Conferă fiecărui credincios acel necesar sentiment de semnificație în lucrarea Domnului
- e. Face posibilă acceptarea slujirii din partea celorlalți

4. Descoperirea darurilor spirituale presupune:

- a. Aprofundarea acestui subiect
- b. Folosirea unui „inventar spiritual“ (test de daruri)

- c. Solicitarea părerii credincioșilor cu experiență și care te cunosc
 - d. Experimentarea (implicarea) diferitelor lucrări creștine
5. Legătura dintre darurile supranaturale și lucrarea specifică (vezi Proiectul)

C. Meditație asupra chemării, pasiunii și dedicării

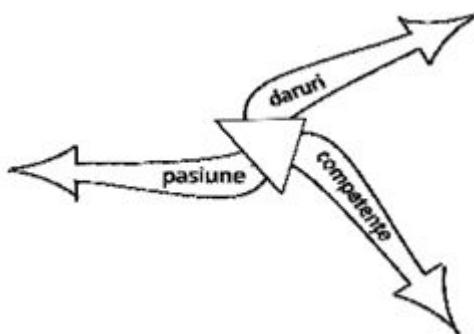
D. Confirmarea competențelor

Pentru a avea o imagine cât mai clară a elementelor ce definesc profilul personal vom încerca să aşezăm elementele acestuia sub forma unei case (vezi materialul de pe web). Această imagine poate fi o unealtă folositoare pentru a sintetiza în puține cuvinte ceea ce suntem fiecare dintre noi.

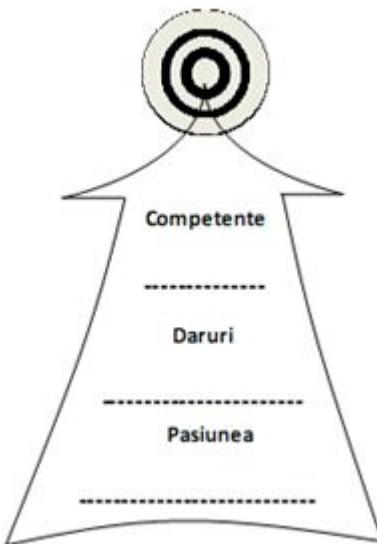
IV. IDENTIFICAREA ROLULUI MEMBRILOR ÎN CADRUL ECHIPEI

A. Mișcarea fără deplasare

Mișcarea fără deplasare apare ori de câte ori slujim oriunde vedem o nevoie, fără să obținem rezultate, sau ori de câte ori slujirea noastră aduce frustrare atât pentru noi cât și pentru cei din jur.



B. Atingerea ţintei



Atingerea ţintei presupune să slujeşti conform profilului personal, competenţelor, darurilor, pasiunii, etc. O astfel de slujire te va fortifica, îţi va aduce un mare entuziasm şi energie pentru îndeplinirea sarcinilor şi vei aduce o schimbare vizibilă în echipă în care slujeşti. Cu un efort mic se pot realiza lucruri mari.

Pentru a putea descoperi rolul potrivit fiecărui dintre noi în cadrul echipei vom folosi ca unealtă un tabel de sinteză (vezi materialul de pe web). Perspectiva oferită de acest tabel asupra echipei ne poate ajuta să evaluăm şi să luăm decizii necesare ajustării şi reformării echipei din care facem parte.

Pentru o utilizare cât mai bună a acestui tabel, puteţi consulta şi un exemplu, postat în materialul extins aflat pe web.

BIBLIOGRAFIE:

1. Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan“. *Dicționarul explicativ al limbii române*, Bucureşti, Editura Univers Enciclopedic, 1998.
2. Marcu, Florin şi Maneca, Constant. *Dicționar de neologisme*, Bucureşti, Editura Academiei, 1986.
3. Popescu-Nevezanu, Paul. *Psihologie*, manual pentru clasa a X-a, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1998.
4. Musselman, John. *Duhul Sfânt și darurile lui*, Timișoara, Editura Impact Media, 1996.
5. Wagner, C. Peter. *Your spiritual gifts can help your church grow*, Regal Books, Ventura, CA, SUA, Gospel Light, 1994.
6. Weston, C. Owen. *Spiritual Gifts - your job description from God*, SUA, LifeSpring Resources, 1996.

V. ANEXA

RightPathing®
Tipare de COMUNICARE

1

COOPERANT	CONTROL - AGENDĂ	DIRECTIV
-----------	------------------	----------

- | | |
|---|--|
| 1. Amintește-ți de nevoia lor de <u>a-și găsi locul</u> | 1. Amintește-ți de nevoia lor de <u>a controla</u> |
| 2. Crează-le un mediu relaxat | 2. Dă-le răspunsuri directe; treci la subiect |
| 3. Încurajează-i să-și exprime ideile | 3. Treci repede la concluzii |
| 4. Fii un ascultător activ | 4. Oferă-le opțiuni ca să poată hotărî |
| 5. Amintește-ți să te concentrezi pe lucruri practice | 5. Nu-i contrazice; lasă să treacă un timp |

2

REZERVAT	INTERACȚIUNE	SOCIAL
----------	--------------	--------

- | | |
|--|--|
| 1. Respectă-le nevoia lor de <u>a se retrage și gândi</u> | 1. Acceptă-le nevoia de <u>implicare și recunoaștere</u> |
| 2. Dă-le timp să-și pregătească răspunsul | 2. Amintește-ți de nevoia lor de distractie și amuzament |
| 3. Prezintă faptele reale; diminuează importanța emoțiilor | 3. Investește timp în dezvoltarea relației cu ei |
| 4. Nu trăta lipsa unui răspuns drept neatenție | 4. Spune-le cine este implicat |
| 5. Evită explicațiile animate și laborioase | 5. Transformă discuția într-un plan de acțiune |

3

OBIECTIV	CONFLICT-RITM	ARMONIOS
----------	---------------	----------

- | | |
|--|---|
| 1. Amintește-ți de nevoia lor de <u>actiune</u> | 1. Amintește-ți de nevoia lor de <u>a evita conflictele</u> |
| 2. Prezintă faptele într-o manieră organizată logic | 2. Înmoie tonul comunicării |
| 3. Vorbește / mișcă-te în ritm rapid | 3. Încetinește ritmul comunicării |
| 4. Folosește rezumate, schițe și puncte cheie | 4. Folosește metode și proceduri scrise |
| 5. Anticipaază răspunsurile lor imediate și soluțiile lor rapide | 5. Prezintă informații, dar și sentimentele / emoțiile tale |

4

SPONTAN	ORDINE-DETALIU	METODIC
---------	----------------	---------

- | | |
|--|---|
| 1. Acordă-le multă <u>libertate</u> | 1. Ține cont de nevoia lor de <u>acuratețe și detaliu</u> |
| 2. Așteaptă-te / încurajează-i să gândească cu voce tare | 2. Amintește-ți de nevoia lor de a analiza |
| 3. Folosește grafice și comunicarea verbală | 3. Prezintă lucruri specifice: fapte, figuri, informații |
| 4. Așteaptă-te / încurajează-le gândirea lor ieșită din tipare | 4. Onorează-le nevoia lor de structură, orare, reguli |
| 5. Împotrivește-te ispitei de a redacta prematur ideile lor | 5. Caută modalități de a reduce riscurile |

ÎNVĂȚĂTURA CHEIE: Caută în primul rând să înțelegi, apoi să fii înțeles. Comunicările eficiente sunt mult îmbunătățite când faci efortul de a înțelege punctul de vedere diferit/unic al persoanei.

APLICAȚIE:

- Îmbunătățește comunicările prin
- ♦ Înțelegerea diferențelor
 - ♦ Aprecierea diferențelor
 - ♦ Adaptarea la diferențe prin crearea mediilor de lucru bazate pe nevoile individului.

VI. SEMINAR

Scop: Creșterea gradului de cunoaștere a profilului fiecărui membru al echipei, ceea ce va facilita acceptarea și celebrarea asemănărilor și deosebirilor dintre aceștia

Vă rugăm să găsiți un loc în care să puteți fi singuri și să reflectați cu atenție asupra întrebărilor de mai jos. Scrieți răspunsurile ca apoi să le puteți discuta cu echipa. Apoi vă rugăm să notați concluziile în Anexa 2 de pe web.

1. Reflectare asupra chemării

- a. Descrieți în câteva cuvinte cum ați ajuns să înțelegeți până acum chemarea lui Dumnezeu pentru voi
- b. Dacă ar fi să scriu într-o frază scurtă această chemare ar suna cam aşa...
- c. Oare cum percep această chemare comunitatea din care fac parte? Dar mentorii mei sau alții credincioși maturi din afara bisericii mele?
- d. Aș defini (descrie) legătura dintre chemarea mea și lucrarea mea în felul următor...
- e. Care sunt schimbările majore pe care ar trebui să le fac pentru a răspunde chemării lui Dumnezeu pentru mine?

2. Reflectare asupra pasiunii

- a. Dacă ar fi să fac ceva cu tragere de inimă, aş face...
- b. La sfârșitul vieții, mi-ar plăcea să pot privi în urmă și să știu că am făcut ceva legat de...
- c. Ce fel de conversație m-ar ține treaz până noaptea târziu?
- d. Ceea ce mi-ar plăcea cel mai mult să fac pentru alții este...
- e. Oamenii pe care mi-ar plăcea să îi ajut cel mai mult sunt...
- f. Problemele sau cauzele de care îmi pasă cel mai mult sunt...
- g. Domeniul în care aş vrea să îmi aduc cea mai semnificativă contribuție este...

3. Reflecatare asupra devotamentului / dedicării

- a. Ca să îmi pot îndeplini bine chemarea în lucrare, în prezent dau ____ ore zilnic/săptămânal/lunar (încercuiți o singură alternativă).
- b. Ce loc ocupă în ordinea priorităților această lucrare în agenda mea?
- c. Pe ce termen sunt dispus să îmi sporesc angajamentul în lucrare?

Vă rugăm să abordați în echipă următoarele obiective:

4. Identificarea profilului fiecărui membru al echipei
 - a. Împărtășiți punctele tari și slabe ale fiecărui membru al echipei
 - b. Înțelegeți modul în care fiecare membru se raportează la stres, conducere, sarcini, oameni și contribuția fiecărui membru în cadrul echipei
 - c. Identificați tiparului de comunicare al fiecărui membru al echipei
 - d. Începeți să învățați să comunicați cu oameni care au tipare de comunicare diferite de ale voastre
5. Identificarea darurilor spirituale ale fiecărui membru al echipei
 - a. Împărtășiți fiecare cele mai proeminente 3 daruri spirituale. Cum ați ajuns să fiți conștienți de ele?
 - b. Ați fost nevoiți să faceți adaptări personale în lucrarea în care erați implicați după ce le-ați descoperit? Ce anume s-a întâmplat?

Exercițiu de auto-evaluare și management personal

Identificarea punctelor tari

1. Revezi raportul și alege patru puncte tari care descriu cel mai bine înzestrările tale personale. Scrie-le mai jos încr-un cuvânt sau în propoziții scurte.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

2. Ce rezultate pozitive apar atunci când le folosești?

3. Care sunt punctele tari pe care te bazezi uneori prea mult și ce provocări sau probleme apar în acest caz? (Adu-ți aminte de expresia: unui tâmplar cu un ciocan în mâna orice în jur i se pare a fi cui.)

Identificarea punctelor slabe

1. Scrie patru puncte slabe pe care le identifici în raportul tău.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

În ce mod sunt aceste tendințe naturale sau manifestări afectate de stres?

2. Cum vrei să se comporte cu tine ceilalți atunci când faci efort să folosești aceste tendințe naturale care nu sunt punctele tale tari?

3. Ce poți face pentru a-ți spori eficacitatea în domeniile în care ai dificultăți?

4. Ce poți face pentru ca să eviți să operezi în domeniile în care nu ești înzestrat natural în mod deosebit?

VII. PROIECT

Scop: Ajustarea rolului membrilor în cadrul echipei conform caracterului, chemării, pasiunii, profilului personal, darurilor spirituale, competențelor și devotamentului lor.

Vă rugăm să continuați în echipă abordarea următoarelor obiective:

1. Confirmarea competențelor

- a. Faceți o listă cu principalele trei competențe ale tale. Vă rugăm nu o împărtășiți cu nimeni din echipă, încă
- b. Luați câte un biletel pentru fiecare dintre ceilalți membri ai echipei. Pe fiecare biletel, vă rugăm să scrieți numele câte unui coechipier și principala competență de care credeți că dă dovadă. Împărțiți biletele în aşa fel încât fiecare dintre membrii echipei să intre în posesia biletelelor pe care ceilalți i-au descris competențele. Treceți aceste competențe într-un tabel gen excel. (În acest sens puteți folosi modelul inclus în resursele electronice oferite la această conferință.)
- c. Fă acum o comparație între ceea ce ai notat tu și ceea ce cred ceilalți din echipă despre competențele tale
- d. Care sunt asemănările? Dar deosebirile? Cum ți se par aprecierile tale? Dar ale celorlalți? Ce ai descoperit nou despre competențele tale? Discutați și alte aspecte legate de competențele tale și ale celor din echipă

2. Imaginea de ansamblu a profilului fiecărui membru al echipei

Scopul acestei unelte (clădirea) este acela de a oferi o imagine de ansamblu a ceea ce reprezintă fiecare individ. Dar cum o putem folosi într-un mod eficient?

Fiecare a completat înainte de această întâlnire câteva teste pentru identificarea unor elemente ale profilului personal. Trecerea rezultatelor obținute în această „clădire“ ne va ajuta să aducem împreună aceste elemente, pentru a crea imaginea de ansamblu a profilului personal. Ulterior, această sinteză va putea fi folosită în cadrul identificării rolului în echipă.

- a. Completați spațiile libere din căsuța din Anexă, urmărind pașii următori:

Pasul 1. Fundația - este formată din personalitate - care are ca și componente (naturale) temperamentul, competențele și caracterul (denumite în psihologie „dimensiuni ale personalității“)

Pasul 2. Ferestrele - reprezintă elementele supranaturale: darurile spirituale și chemarea date de Dumnezeu

Pasul 3. Acoperișul - conține „răspunsul“ pe care omul îl dă la tot ceea ce Dumnezeu a pus în el, fie ereditar, fie dobândit: dedicarea (timpul disponibil dedicat) și pasiunea (dorința pusă de Dumnezeu în noi)

- b. Care sunt domeniile de slujire cele mai probabile pentru tine? Care sunt

rolurile pe care ar trebui să și le asumi în cadrul echipei?

Vă rugăm să transcrieți în tabelul de la Anexa 4 (web) elementele profilului fiecărui dintre membrii echipei dumneavoastă (consultați fiecare Anexa 2). Apoi interacționați pe baza obiectivelor de mai jos.

1. Identificarea profilului fiecărui membru al echipei

- a. Identificați punctele tari și slabe ale fiecărui membru al echipei
- b. Înțelegeți modul în care fiecare membru se raportează la stress, conducere, sarcini, oameni și identificarea contribuției fiecărui membru la locul de munca
- c. Identificați tiparul de comunicare al fiecărui membru al echipei
- d. Încercați să învătați a comunica cu oameni care au tipare de comunicare diferite de ale voastre

2. Identificarea profilului echipei

- a. Revedeți viziunea și misiunea bisericii /organizației dumneavoastră
- b. Ce daruri spirituale sunt necesare pentru împlinirea cu succes a acestei misiuni?
- c. Care este compoziția echipei dumneavoastră prin prisma darurilor spirituale?
- d. Ce daruri vă lipsesc în echipă pentru a putea împlini lucrarea la care ati fost chemați? Ce daruri vă prisosesc?
- e. Pe baza rezultatelor RP4, identificați punctele tari și slabe ale echipei
- f. Pe baza rezultatelor RP4, identificați potențialul echipei

3. Ajustați echipa și rolurile în cadrul echipei în funcție de filozofia de lucrat

- a. Completăți echipa, în măsura în care este nevoie
- b. Distribuiți sarcinile pe baza profilului de personalitate, a înzestrărilor, a competențelor, a devotamentului și a darurilor spirituale
- c. Analizați sinergia și simbioza echipei

Recomandări:

- a. Împărtășiți bisericii voastre realitatea pe care o vedetă
- b. Împărtășiți nevoia de rugăciune pentru călăuzire în recrutarea oamenilor
- c. Faceți de cunoscut „locurile neocupate“. Invitați oamenii la a se gândi serios „oare nu cumva sunt eu?“
- d. La nevoie sugerați „direcționarea într-o altă lucrat“

3

Formarea echipei de conducere

de Rei Abrudan, Adrian Curta, Daniel Simionăș și Liviu Ursache

Scop: Formarea echipei de conducere

Obiective:

1. Motivarea participantilor la formarea echipei de conducere
2. Identificarea unor principii biblice de formare a echipei de conducere
3. Creionarea procesului de formare a echipei de conducere
4. Aplicarea procesului de formare a echipei de conducere la propria biserică sau organizație

I. INTRODUCERE

A. Test pentru evaluarea disponibilității personale pentru a lucra și forma o echipă de conducere

Vă rugăm să notați în dreptul fiecărei afirmații modul în care aceasta vi se potrivește. E important să notați cinsti și să scrieți prima impresie fără a reveni asupra ei.¹⁴

4 - întotdeauna

3 - de obicei

2 - uneori

1 - rar

1. _____ Mă simt confortabil să îmi discut viața cu alții și să îmi admit slăbiciunile și greșelile
2. _____ Îmi face plăcere să discut deschis problemele dificile și să nu-mi ascund părerea reală în public
3. _____ Îmi închei discuțiile cu partenerii articulând concluzii clare
4. _____ Mă simt confortabil să cer socoteală și să mi se ceară socoteală
5. _____ Îmi e ușor să scot în evidență contribuția celorlați cu care lucrez

¹⁴ Adaptare după Patrick Lencioni. *The five dysfunctions of the team (Cinci disfuncționalități ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri.)* 2002, San Francisco, CA, SUA, ed. Jossey - Bass, p.192-194.

II. BENEFICIILE FORMĂRII ECHIPEI DE CONDUCERE:

- 1.Crează sinergie și dedicare
- 2.Eficientizează procesul de îndeplinire a misiunii bisericii/organizației
- 3.Facilitează păstrarea relevanței față de tendințele contemporane biblice din conducerea seculară
- 4.Încurajează creativitatea
- 5.Minimalizează slăbiciunile individuale
- 6.Echilibrează și previne excesele exercitării puterii
- 7.Promovează creșterea sustenabilă și de lungă durată

III. FORMAREA ECHIPEI DE LUCRU, ETAPĂ PREMERGĂTOARE ESENȚIALĂ A FORMĂRII ECHIPEI DE CONDUCERE

A. Definirea echipei de lucrare și a echipei de conducere¹⁵

1. Echipa de lucru este formată dintr-un grup de persoane interdependente care au împreună expertiza, cunoștințele și abilitățile necesare pentru realizarea unei sarcini acordate sau misiuni. Membrii echipei pot avea roluri clare și responsabilități, împărtășesc viziunea, au un sentiment al scopului și dau socoteală liderului pentru realizarea sarcinilor

2. Echipa de conducere păstrează toate elementele menționate în definiția de mai sus, dar se diferențiază de echipa de lucru prin faptul că membrii echipei de conducere stabilesc împreună viziunea bisericii sau organizației și împărtășesc actul luării decizilor de conducere pentru întreaga organizație și pentru departamentele pe care le conduc în cadrul acesteia

B. Etapele majore ale procesului formării echipei de lucru¹⁶

1. Recrutarea

2. Conectarea

3. Împărtășirea viziunii

15 Adaptare după Mike Kossler și Kim Kanaga, de la Centrul pentru Conducere Creativă

16 Pentru o prezentare detaliată a procesului de formare a unei echipe de lucru vezi materialul disponibil pe www.big-impact.ro

4. Îngrijirea**5. Instruirea****C. Tranziția spre echipa de conducere - Împărtășirea conducerii¹⁷**

Diferența dintre echipa de lucru și echipa de conducere este dată în principal de gradul de împărtășire al conducerii.

IV. PROCESUL DE FORMARE A ECHIPEI DE CONDUCERE:**A. Stabilirea filozofiei de lucrare a bisericii (organizației) de către echipa de conducere:**

1. Stabilirea filozofiei de lucrare a bisericii este etapa care permite echipei existente să-și evaluateze și să stabilească:
 - a. Direcția și rațiunea de a fi a bisericii (organizației)
 - b. Nivelul de adeziune și angajare a membrilor echipei de conducere față de echipă și față de direcția în care acestea se îndreaptă

B. Stabilirea scopului echipei de conducere:

1. Scopul echipei derivă din filozofia bisericii / organizației. Aceasta presupune direcționarea și managementul lucrării, a relațiilor dintre membri și a resurselor bisericii, ținând cont de traseul și limitele stabilite de scopul, viziunea, misiunea și strategia bisericii
2. Echipa de conducere este responsabilă de creșterea și multiplicarea sănătoasă a bisericii. Aceasta presupune direcție, îngrijire și administrarea resurselor umane și materiale pentru îndeplinirea fiecărei funcții distincte a bisericii. Aceasta se face prin crearea de departamente de lucru specializate pe fiecare funcție și prin implicarea membrilor echipei de conducere ca și conducători ai departamentelor bisericii, în funcție de chemarea specifică a fiecărui.

C. Definirea și distribuirea rolurilor și responsabilităților membrilor echipei de conducere ca și conducători ai departamentelor de lucrare ale bisericii

1. Definirea termenilor utilizati:

- a. Rolul

17 Vezi capitolul dedicat *Împărtășirii conducerii* din acest manual

b. Sarcina

c. Fișa postului

2. Identificarea rolurilor și crearea fișelor de post pentru conducătorii (coordonatorii) de departamente

- a. Conceperea de către membrii echipei de conducere a unui protocol pentru rolurile de coordonator și conducător de departament
- b. Conceperea de către conducătorul (coordonatorul) departamentului a propriei fișe a postului pentru poziția pe care o va ocupa

D. Conceperea procedurilor și practicilor în parametrii cărora va funcționa echipa de conducere

1. Stabilirea modului de luare a deciziilor în echipa de conducere:

a. Premise

b. Pași înspre un sistem eficient de luare a deciziilor în echipa de conducere:

i. Echipa trebuie să decidă încă de la început care sunt genul de decizii asupra cărora echipa va decide în consens și care prin majoritate

ii. Este indicat să se anticipeze următoarele aspecte ce țin de luarea unor decizii comune bune:¹⁸

a) Cine, cum și când poate propune luarea unei decizii?

b) Cum se poate obține informație de calitate pentru luarea unei decizii bune?

c) Cum se va gestiona luarea deciziilor în timp?

d) Verificarea compatibilității propunerii deciziei de luat cu viziunea bisericii

e) Sfera de competență a echipei de conducere

f) Cum se vor rezolva viitoarele conflicte și divergențe majore în procesul luării deciziilor?

¹⁸ Cinci ingrediente care stau la baza luării unei decizii bune: informație de calitate, acces la instruire avansată, judecată echilibrată, încredere, flexibilitate, Accesat la data de 02.06.2008, Disponibil la http://www.timoelliott.com/blog/2007/09/the_5_ingredients_of_good_deci.html; Internet.

Sovata, 13-16 octombrie 2008

2. Stabilirea unui protocol pentru dezvoltarea și menținerea unui climat de încredere și comunicare deschisă în echipa de conducere

a. Premise

b. Coordonatele unui cadru care promovează rezolvarea pozitivă a conflictelor și darea de socoteală

3. Stabilirea modului de rezolvare a conflictelor și dare de socoteală eficientă;

a. Premise

b. Coordonatele unui cadru care promovează rezolvarea pozitivă de conflicte și darea de socoteală

4. Stabilirea unei strategii de dezvoltare a echipei, de instruire și îngrijire continuă a membrilor echipei

a. Premise

b. Coordonatele unui cadru care promovează instruirea și îngrijirea continuă a membrilor echipei

5. Asumarea unui angajament al membrilor echipei de conducere care să afirme dedicarea explicită și pe o perioadă de timp predefinită față de viziune și față de ceilalți membri ai echipei de conducere

a. Premise

b. Coordonatele unui angajament scris care promovează loialitatea și dedicarea față de viziune în rândul membrilor echipei de conducere

6. Stabilirea modalităților de evaluare continuă în cadrul echipei de conducere.

a. Premise

b. Coordonatele unui cadru care promovează evaluarea continuă a membrilor echipei:

i. Stabilități termene regulate la care veți verifica atingerea obiectivelor măsurabile în timp, prevăzute în strategia de realizare a viziunii: săptămânal, lunar, trimestrial, semestrial, anual, multianual, etc

ii. Evaluati regulat:

- a) Viziunea
- b) Modul în care membrii echipei de conducere și departamentele realizează obiectivele lor și modul în care sunt integrate în atingerea viziunii de ansamblu a bisericii
- c) Atmosfera relațională în cadrul echipei de conducere
- d) Administrarea resurselor
- e) Dezvoltarea individuală a membrilor echipei
- f) Dezvoltarea în complexitate și număr a echipei de conducere și a departamentelor

BIBLIOGRAFIE:

1. *Biblia*, Cornilescu, Dumitru (trad.). București, Societatea Biblică Britanică, 1923.
2. Lencioni, Patrick. *Cinci disfuncții ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri*, București, Editura Curtea Veche, 2007.
3. Slaughter, Michael și Bird, Warren. *Unlearning Church*, Loveland, CO, SUA, Flagship Church Resources, Group Publishing, 2002.
4. Iverson, Dick. *Team ministry*, Portland, OR, SUA, City Bible Publishing, 1984.
5. Logan, Robert și Carlton, Sherilyn și Miller, Tara. *Coaching 101*, St. Charles, IL, SUA, Church Smart Resources, 2003.
6. Strauch, Alexander. *Biblical eldership*, Colorado Springs, CO, SUA, Lewis & Roth Publishers, 2005.
7. Wiwcharuck, Peter. *Building effective leadership: A guide to Christian and professional management*, Three Hills, Alberta, Canada, International Christian Leadership Development Foundation, Inc., 1987.
8. Maxwell, John. *Cum să devii popular*, București, editura Curtea Veche, 2001.
9. Rydberg, Denny. *Formarea unității în grupurile de tineri*, Cluj-Napoca, editura Noua Speranță.
10. Hodgin, Michael. *1001 More humorous illustrations for public speaking*, Grand Rapids, Michigan, SUA, Zondervan Publishing House, 1998.

V. ANEXA

Interpretarea rezultatului chestionarului

- a. un scor între 16 - 20 indică o atitudine și o capacitate foarte ridicată pentru crearea unei echipe de conducere
- b. un scor între 11 - 15 indică o atitudine și o capacitate destul de bună pentru crearea unei echipe de conducere
- c. un scor între 6 - 11 indică posibile atitudini deficitare și o posibilă nevoie de instruire în domeniul abilităților de bază necesare pentru formarea unei echipe de conducere
- d. un scor între 1 - 5 indică o atitudine și capacitate foarte scăzută pentru crearea unei echipe de conducere. Dacă nu vei începe să lucrezi serios la propria atitudine și la studierea în profunzime a abilităților de bază necesare pentru formarea unei echipe, nu vei reuși crearea unei echipe funcționale de conducere

VI. SEMINAR

Scop: Pregătirea pentru împărtășirea conducerii în cadrul echipei

Obiective:

1. Identificarea unor principii biblice de formare a echipei de conducere
2. Evaluarea procesului de formare a echipei de conducere în cadrul bisericii sau organizației voastre

I. Analizați beneficiile formării echipei de conducere.

1. Care a fost impactul asupra lucrării pentru Moise, Neemia și Domnul Isus atunci când și-au format echipa de conducere. Mai aveți și alte exemple din Scriptură?

Moise _____

Neemia _____

Domnul Isus _____

Alte exemple _____

2. Câte lucrări poți face deodată și cât de eficient poți fi în acestea? Analizează lucrarea în care ești implicat și fă o listă cu beneficiile aduse lucrării dacă ai forma o echipă de conducere

II. În ce etapă a procesului de formare se află echipa voastră (echipă de lucru sau echipă de conducere)?

III. Ce ar trebui să faceți pentru ca echipa voastră de lucru să devină o echipă de conducere? Găsiți cele mai importante 3 lucruri care ar aduce o schimbare majoră

IV. Care sunt cerințele bisericii tale pentru a accede în echipa de conducere? (Ex. O școală biblică, înzestrările, caracterul) Sunt conducătorii departamentelor bisericii tale oameni pasionați și înzestrați în domeniul respectiv?

VII. PROJECT

Scop: Formarea unei echipe care să împărtășească conducerea bisericii /organizației

Obiective:

1. Evaluarea filozofiei de lucrare
2. Evaluarea echipei de lucru /conducere
3. Alegerea și recrutarea oamenilor potriviti în echipă
4. Ajustarea slujirii fiecărui membru al echipei
5. Ajustarea echipei pentru împărtășirea conducerii

I. De ce există biserică sau organizația voastră? (Proiectul s-a creat în baza materialului Filozofia de lucrare – BIG 5.1)

1. Care sunt declarațiile viziunii și misiunii la care echipa dvs. a ajuns în urma parcurgerii tematicii conferinței BIG 5.1 cu privire la Filozofia de lucrare?
2. A fost formulată de către echipa voastră strategia, obiectivele, metodele și activitățile necesare pentru a îndeplini viziunea și misiunea bisericii? Care sunt acestea?
3. Care au fost două dintre beneficiile majore pe care le-ați experimentat în echipa bisericii locale ca urmare directă a parcurgerii procesului de conturare a Filozofiei de lucrare?

4. Care sunt reținerile pe care le ai față de viziunea și echipa de conducere actuală a bisericii? Vrei să le împărtășești cu echipa? De ce da / de ce nu?

5. Care sunt 3 decizii majore pe care, dacă biserica ta le-ar lua ar contribui semnificativ la îndeplinirea viziunii pe care a încredințat-o Dumnezeu bisericii tale?

II. Fă o analiză a conducerii lucrării în care ești implicat și împărtășește cu ceilalți despre aceasta.

1. Cum are loc în prezent împărtășirea conducerii în biserică /organizația voastră?
2. Există un devotament pentru parcurgerea etapelor necesare privind schimbarea conducerii lucrării din biserică /organizația voastră?

III. Fă pași concreți în direcția formării echipei de conducere. Fă un plan specific de acțiune în funcție de stadiul în care te găsești în procesul formării echipei de conducere, astfel:

1. Un singur lider - formează mai întâi o echipă de lucrată
 - a. Pe cine și cum vei recruta? (Fă o listă de calități și valori care vrei să fie găsite în cei care vrei să-i incluzi în echipă). Ce persoane crezi că se califică pentru această slujire?
 - b. Cum vei investi în oamenii pe care îi recrutezi? (dezvoltarea relațiilor, îngrijirea și instruirea lor)
2. O echipă de lucrată - formează o echipă de conducere
 - a. Împărtășiți aceeași filozofie de lucrată?
 - b. Este fiecare membru din echipă devotat scopului lucrării?
 - c. Care este rolul fiecărui în echipă? Se potrivește acesta cu pasiunile, înzestrările, darurile și personalitatea fiecărui?
 - d. Are fiecare membru al echipei o fișă a postului?
 - e. Ce veți face pentru a asigura un mediu de încredere între membrii echipei?
 - f. Cum veți lua deciziile? Cum veți rezolva conflictele?
 - g. Cum veți evalua echipa? Pe baza unei evaluări obiective, care sunt schimbările pe care trebuie să le faceti în cadrul echipei?

4

Împărtășirea

de Adiel Bunescu, Relu Bahnaru și Cătălin Chiciudean

Scop: Implicarea membrilor echipei de conducere în luarea deciziilor.

Obiective:

1. Familiarizarea cu formele de guvernare a bisericii
2. Explorarea unor modalități de luare a deciziilor
3. Identificarea variabilelor aferente propriei echipe
4. Dezvoltarea deprinderilor de luare a deciziilor în echipă

I. MODELE DE CONDUCERE

A. Clarificări conceptuale

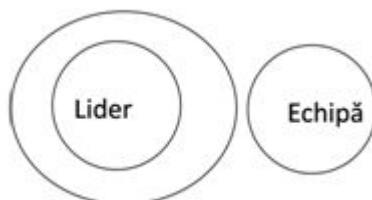
1. În general echipa de lucru este formată din oameni care au sarcini specifice, dar care au un acces limitat la decizie.
2. În cadrul echipei de lucru conducerea poate fi împărtășită prin oferirea accesului limitat la decizie.
3. Echipa de conducere presupune o structură neierarhizată, bazată pe funcții daruri și competențe, în cadrul căreia fiecare membru are acces la decizie.

Aceasta nu presupune ca toate deciziile să fie luate în plen, ci parte din ele putând fi delegate unor membri ai echipei, sau unor echipe de lucru.

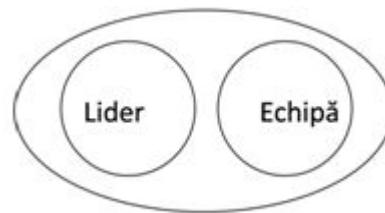
B. Stiluri de conducere

În raport cu autoritatea exercitată de către conducător, stilurile de conducere pot fi:

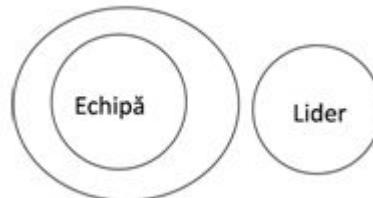
1. Stilul autoritar - membrii nu sunt consultați în luarea deciziilor



2. Stilul participativ - membrii organizației participă la luarea deciziilor

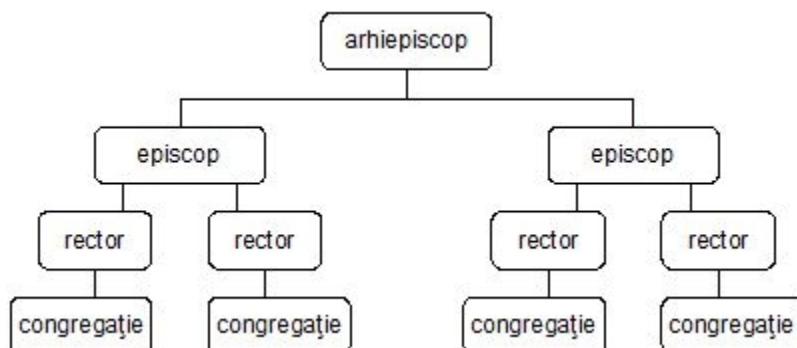


3. Stilul permisiv – deciziile se iau cât mai descentralizat posibil

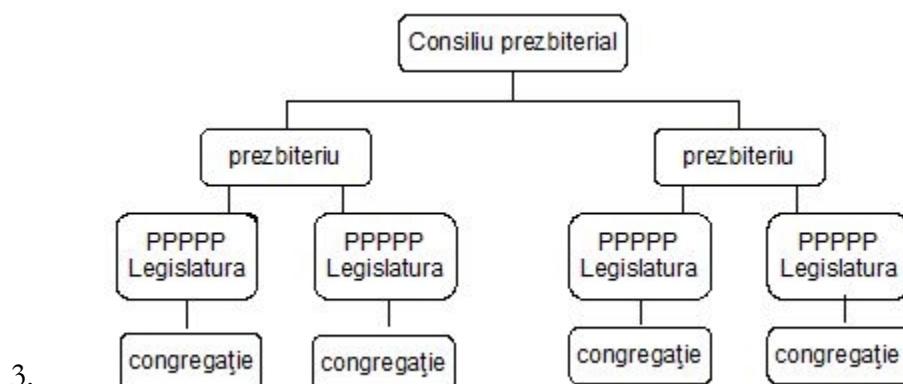


C. Tipare de conducere a bisericii

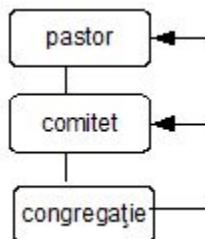
1. Episcopal



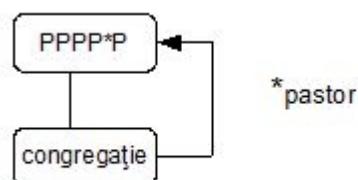
2. Prezbiterian



Congregațional cu un singur prezbiter /pastor



4. Congregațional cu un colectiv de prezbiteri



II. LUAREA DECIZIILOR

A. Definiții

Procesul de luare a deciziei poate fi privit ca și rezultatul unui proces mental (cognitiv) care duce la selectarea unui anumit curs de acțiune, dintre mai multe alternative. Orice proces de luare a unei decizii produce o alegere finală. Rezultatul poate fi o acțiune sau o opinie.¹⁹

Decizia reprezintă soluția adoptată de un sistem (persoană, grup, organizație) pentru rezolvarea unei probleme.²⁰

Decizia reprezintă o hotărâre luată în urma examinării unei probleme, a unei situații, etc.²¹

B. Metode de luare a deciziilor:

Johnson and Johnson descrie șapte metode pe care o echipă le poate folosi pentru a lua o decizie.

19 Decision making, *Wikipedia dictionary*. Accesat la 18.07.2008. Disponibil la http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_making, Internet.

20 Dumitru Iacob, *Introducere în managementul organizațiilor școlare*, curs, SNSPA, Facultatea de comunicare și relații publice "David Ogilvy" București, 2004-2005, p.17.

21 Decizie, *DEX, Dicționarul on-line*. Accesat la 18.07.2008. Disponibil la <http://dexonline.ro/search.php?cuv=decizie>; Internet.

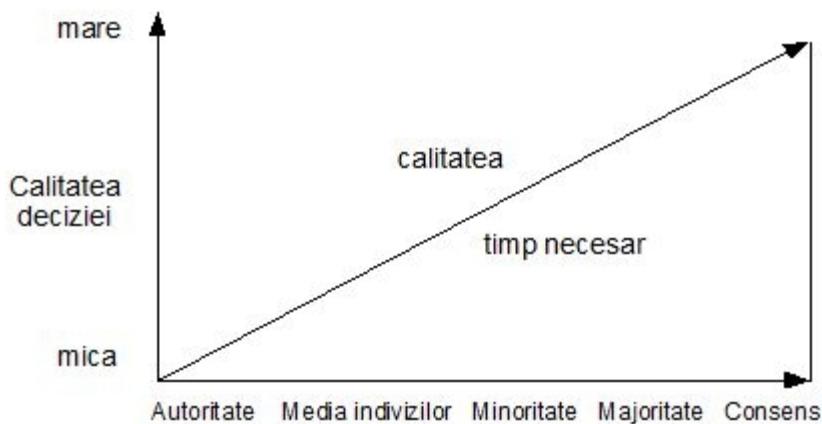
Sovata, 13-16 octombrie 2008

Felul în care este luată decizia	Procesul	Punctele tari	Punctele slabe	Momente potrivite pentru aplicarea metodei
1. Decizia luată de autoritate, fără discuție	Liderul desemnat ia toate deciziile singur.	- Solicită timp minim pentru luarea deciziei. - ...	- nu există interacțiune în echipă. - ...	- decizii simple, de rutină, administrative. - ...
2. Decizia luată de un expert.	Selectarea unui expert din cadrul echipei.	- Metodă folosită atunci când o persoană din cadrul echipei are o expertiză covârșitoare în domeniul respectiv.	- Este neclar cum se determină expertul - membrii echipei pot avea opinii diferite. - ...	- Rezultatul este dependent într-o măsură ridicată de o expertiză specifică, de o alegere clară făcută de expert. - ...
3. Decizia luată prin realizarea mediei opiniilor indivizilor.	Fiecare membru al echipei este întrebăt în mod separat care este opinia sa și se face media rezultatelor.	- Opiniile extreme sunt anulate. - ...	- Nu există interacțiune în echipă, membrii echipei nu sunt cu adevărat implicați în luarea deciziei. - ...	- Timpul disponibil pentru decizie este limitat. - ...
4. Decizia este luată de autoritate, după discuția în echipă.	Echipa creează idei și poartă discuții, însă liderul desemnat ia decizia finală.	- Echipa este folosită mai mult decât în metodele 1-3. - ...	- Echipa nu este parte a deciziei. - ...	- Timpul disponibil permite interacțiunea echipei, însă nu și acordul. - ...
5. Decizia luată de minoritate.	O minoritate din cadrul echipei, deci mai puțin de 50% din echipă iau decizia.	- Metodă folosită adesea de comitetele executive. - ...	- Poate fi impusă prin coerciție. - ...	- Timpul limitat nu permite angrenarea în proces a întregii echipe. - ...
6. Decizia luată prin votul majoritatii.	Se discută decizia până când 51% sau mai mulți din membrii echipei iau decizia.	- Folositoare atunci când nu este timp suficient pentru a ajunge la consens. - ...	- Este privită ca și modalitatea naturală, sau singura modalitate de a lua decizii în cadrul unei echipe. - ...	- Restricțiile de timp cer o decizie. - ...
7. Decizia luată prin consens.	Decizia colectivă este atinsă printr-un proces de comunicare eficient și corect (toți membrii echipei vorbesc și sunt ascultați și toate opinii sunt luate în calcul).	- Cea mai eficace metodă de luare a deciziilor în echipă. - Toți membrii echipei își exprimă gândurile și sentimentele. - ...	- Solicită mai mult timp decât metodele 1-6. - ...	- Timpul disponibil permite atingerea consensului. - ...

Metoda 7 solicită deprinderi de comunicare avansate din partea tuturor membrilor

echipei.²²

1. Relația dintre timp și luarea deciziilor.



2. Decizia în echipă

În funcție de situația specifică relativă la decizie:

- Există situații când este mai bine ca deciziile să fie luate colectiv (cazul problemelor complexe, nestructurate, care nu au o soluție care poate fi găsită prin algoritm logic - grupul poate aduce în discuție o cantitate mai mare de informații relevante, eliminându-se astfel unele estimări eronate)
- Există situații în care este mai bine ca deciziile să fie luate individual (cazul unor probleme mai simple, structurate, cu o singură soluție, prin aplicarea unui algoritm logic)

Avantajele deciziei luate în echipă:

- Numărul soluțiilor alternative este mai mare
- Potențialul creator al grupului este mai mare, ceea ce permite apariția unor soluții decizionale superioare celor ale indivizilor luați separat
- Se pot depăși mai ușor tiparele intrate în rutină - apar astfel soluții noi
- Permite utilizarea diferitelor metode pentru creșterea creativității și a calității deciziei (brainstorming, promovarea controversei, metoda Delphi, etc.)
- Permite utilizarea unei cantități mai mari de informații și cunoștințe

Dezavantajele deciziei luate în echipă:

- Posibilitatea blocării deciziei ca urmare a intrării în acțiune a unor mecanisme psihosociale, mentalități, prejudecăți, imitație, iluzii, etc.

22 Team decision. Accesat la 18.07.2008. Disponibil la

<http://www.foundationcoalition.org/home/keycomponents/teams/decision2.html>; Internet.

- b. Necesită mai mult timp. Datorită divagațiilor și insistențelor excesive în susținerea punctului personal de vedere
- c. Poate genera tensiuni și conflicte datorită punctelor de vedere diferite
- d. Se pot accepta soluții pentru simplul motiv că duc la consens, nu pentru că sunt cele mai bune pentru cazul dat
- e. Diferențele de opinii pot face să transpară interese și atitudini personale care duc la scăderea calității deciziei²³

3. Decizia luată prin consens

Cuvântul consens derivă din latinescul „cum“ - cu, împreună cu, și „sentire“ - a gândi sau a simți. Astfel, etimologic, consens înseamnă „a gândi sau a simți împreună.“

Consensul este un proces de luare a deciziei în grup care nu caută doar să obțină acordul majorității participanților, ci și să rezolve sau să modereze obiectivile pe care le are minoritatea, pentru a ajunge la cele mai agreate decizii.

Datorită avantajelor sale, sistemul de luare a deciziilor către care credem că trebuie să tindă echipa de conducere în situațiile complexe este consensul. Este însă important de menționat că o echipă de conducere care decide prin consens cere timp, maturitate din partea membrilor acesteia, precum și o paradigmă de lucrare asumată de către toți.

În cazul în care o minoritate are îndoieri serioase, argumentate, cu privire la o anume decizie, aceasta se amână și se lasă spre reflecție.²⁴

C. Exemple Biblice de împărtășire a conducerii

1. Sfânta Treime. Geneza 1:26; 11:6-7
2. Bătrâni lui Israel (Exodul 4:28-31)
3. Moise și căpeteniile (Exodul 18 :12-22)
4. Alegerea lui Matia (Faptele Apostolilor 1:23-26)
5. Alegerea celor 7 diaconi (Faptele Apostolilor 6:2-6)
6. Trimiterea lui Pavel și Barnaba (Faptele Apostolilor 13:1-4)
7. Conciliul din Ierusalim (Faptele Apostolilor 15:6-29)

²³ Stanciu, Ștefan; Ionescu, Mihaela Alexandra, *Gestionarea resurselor umane în școli*. Curs, SNSPA, Facultatea de comunicare și relații publice „David Ogilvy“ București, 2004-2005, p.40-41.

²⁴ Consensus, *Wikipedia dictionary*. Accesat la 18.07.2008. Disponibil la http://en.wikipedia.org/wiki/Consensus_decision-making; Internet.

III. PROCESUL DECIZIONAL²⁵



Faptele Apostolilor: 15:28 „Ni s-a parut potrivit Duhului Sfânt și nouă.“

A. Variabile în conducerea și luarea deciziilor în echipă

Nu putem vorbi de împărtășirea conducerii și de decizii luate în echipă în mod rigid - realitatea și contextul dat aduc în calcul anumite variabile, care afectează luarea deciziilor.

Astfel, modul în care este luată decizia în echipă este afectat de:

- Gradul de maturizare a echipei
- Numărul de membri din echipă
- Profilul personal al membrilor echipei
- Gradul de împărtășire a filozofiei de lucrare
- Complexitatea sarcinii de rezolvat
- Timpul disponibil - urgență
- Gradul de devotament al celor care trebuie să ducă sarcinile la îndeplinire
- Contextul sociocultural dat

BIBLIOGRAFIE:

1. Dumitru, Iacob. *Introducere în managementul organizațiilor școlare*, curs, SNSPA, Facultatea de comunicare și relații publice „David Ogilvy“ București, 2004-2005.
2. *Wikipedia dictionary*. Disponibil la www.wikipedia.org; Internet.
3. *Biblia*. Cornilescu, Dumitru. (trad.). București, Societatea biblică britanică, 1923.

²⁵ Dumitru Iacob, *Introducere în managementul organizațiilor școlare*, curs, SNSPA, Facultatea de comunicare și relații publice „David Ogilvy“ București, 2004-2005, p.12-31.

4. Bârgăoanu, Alina, *Managementul proiectelor cu finanțare nerambursabilă*. Curs, SNSPA, Facultatea de comunicare și relații publice „David Ogilvy“ București, 2004-2005.
5. Team decision. Accesat la 29.05.2008. Disponibil la <http://www.foundationcoalition.org/home/keycomponents/teams/decision2.html>; Internet.
6. Stanciu, Ştefan; Ionescu, Mihaela Alexandra. *Gestionarea resurselor umane în școli*. Curs, SNSPA, Facultatea de comunicare și relații publice „David Ogilvy“ București, 2004-2005.
7. St.Clair, Barry. *Conducere*. Wheaton, Illinois, SUA, Romanian Missionary Society, 1991.
8. Grudem, Wayne. *Teologie sistematică: Introducere în doctrinele biblice*. Oradea, Editura Făclia, 2004.
9. Brătianu, Constantin. *Managementul schimbării în educație*. Curs, SNSPA, Facultatea de comunicare și relații publice „David Ogilvy“ București, 2004-2005.

IV. SEMINAR

Scop: Dezvoltarea deprinderilor de a lua decizii în echipă

1. Identificați stilul de conducere din biserică voastră
2. Care stil de conducere vă este cel mai caracteristic (individual), și de ce? Discutați cu ceilalți membri ai echipei
3. Care metodă de luare a deciziilor vă e cea mai caracteristică și de ce? Discutați cu ceilalți membri ai echipei
4. Identificați variabilele pe care le aveți la ora actuală în sistemul de proveniență și realizată, în echipă, analiza SWOT a sistemului.
5. Studiu de caz - Urmând structura procesului decizional prezentată în materialul din curs, căutați să decideți, prin consens, formarea echipei de conducere

Unul dintre cele mai cunoscute exerciții pentru identificarea variabilelor din sistem este analiza SWOT.

Prin analiză SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) înțelegem acea tehnică prin care sunt identificate punctele tari ale unui sistem, punctele slabe, oportunitățile care pot fiexploataate și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta.

Identificarea punctelor tari și a celor slabe - mediul intern. Analiza mediului intern trebuie făcută cu mult realism și responsabilitate, pentru a nu conduce la concluzii greșite. Orice încercare de camuflare a punctelor slabe sau de exagerare a punctelor tari va conduce în mod nemijlocit la dezechilibrarea imaginii organizației și la imposibilitatea luării unor decizii adecvate. La procesul de identificare a acestor puncte este bine să participe cât mai mulți dintre membrii organizației.

Identificarea oportunităților și amenințărilor - mediul extern. Analiza SWOT în acest caz are în vedere o realitate virtuală, asociată unui viitor imediat. Identificarea oportunităților

și amenințările pericolelor se face pentru un mediu cu un grad sporit de incertitudine și, deci, rezultatele obținute vor reflecta aceste incertitudini.

Graficul analizei SWOT

Puncte tari:	Puncte slabe:
-	-
-	-
-	-
-	-
Oportunități:	Amenințări: pericole
-	-
-	-
-	-
-	-

V. PROIECT

Scop: Dezvoltarea deprinderilor de luare a deciziilor în echipă, în funcție de situația dată.

1. Identificați pozitia actuală a bisericii voastre pe schema de mai jos:

conducere autocrată -> conducere autoritară cu lucru în echipă -> conducere împărtășită (diferite grade / Moise și căpeteniile) -> conducere în echipă

2. Pași înspre optimizarea factorilor ce favorizează conducerea în echipă și decizia situatională în echipă:

- i.Spiritul de echipă al fiecărui membru
- ii.Gradul de împărtășire a filozofiei de lucrare
- iii.Maturitatea echipei (relații, respect, încredere)
- iv.Înțelegerea conceptelor de lucru în echipă și decizie luată în echipă
- v.Convingerea că acest model este nu doar eficient, ci și biblic

3. Ce pași specifici puteți face pentru a împărtăși conducerea?

4. Pornind de la tabelul lui Johnson & Johnson, dați câteva exemple de situații din lucrare care necesită folosirea fiecărui tip de decizie în echipă de conducere

5

Comunicarea în echipă de conducere

de Titi Aostăcioaiei, Ovidiu Ghiță și Daniel Fodorean

Scop: Dezvoltarea deprinderilor pentru o comunicare eficace și eficientă în echipa de conducere

Obiective:

1. Evidențierea nevoii de comunicare în echipa de conducere
2. Definirea comunicării
3. Prezentarea principiilor și metodelor de comunicare în echipă
4. Experimentarea diferitelor modalități de comunicare
5. Evaluarea și îmbunătățirea comunicării în echipa de conducere

I. TEORIA COMUNICĂRII

A. Introducere

Clip video: „Ciocolata Lion“

Ilustrație: Așa cum podurile leagă țărmurile (între continente și insule, insule între ele), comunicarea este cea care stabilește legătura în ambele sensuri între două sau mai multe persoane.

B. Definiții:

Comunicarea este un ansamblu de acțiuni care au în comun transmiterea de informații în interiorul perechii „emisător - receptor“.²⁶

Comunicarea înseamnă să-l faci pe celălalt să înțeleagă ce vrei să spui.²⁷

Comunicarea este procesul pe care îl parcurgem pentru a transfera un mesaj (o înțelegere asupra unui lucru / idee) de la o persoană / un grup la altă persoană / grup.²⁸

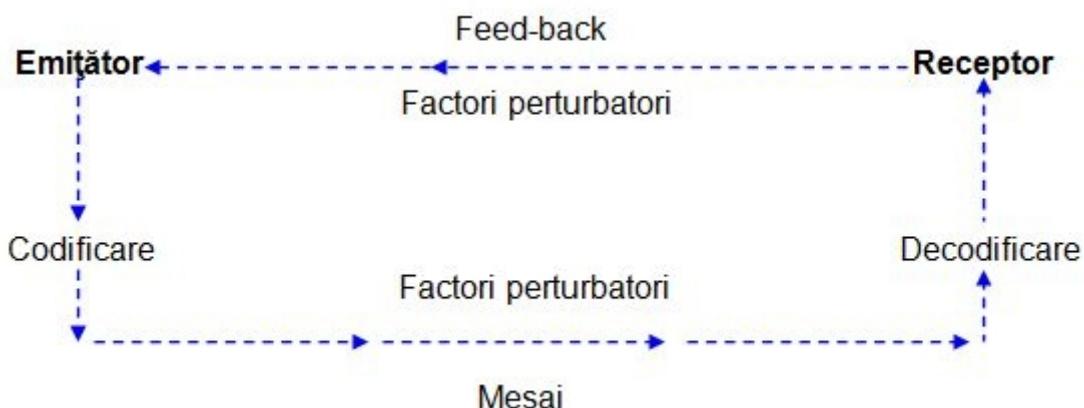
26 Comunicarea. DEX Online. Accesat la 8.05.2008. Disponibil la [http://dexonline.ro/search.php?
cuv=Comunicarea](http://dexonline.ro/search.php?cuv=Comunicarea); Internet.

27 Curs de Căsătorie. Cluj Napoca, Editura EBE.

28 Myron Rush, Richer relationship, CA, SUA. Victor Books, 1983, p.115

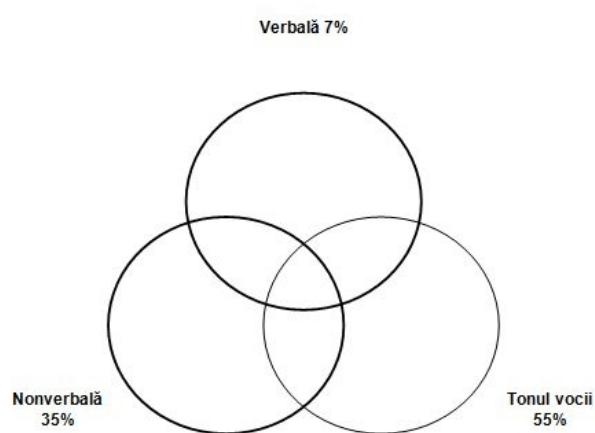
C. Procesul comunicării:

Schema comunicării:²⁹



Procesul comunicării este influențat de:

1. Factori perturbatori:
 - a. Personalitatea diferită (caracter, atitudini)
 - b. Filozofie de viață și valori diferite (presupoziții diferite)
 - c. Mediul ambient: zgomote, oameni din jur, aranjamentul mobilierului, etc.
 - d. Exprimări neadaptate ale emițătorului față de receptor (codificare, decodificare)
 - e. Diferențe între emițător și receptor: culturale, educaționale, vârstă, nivel de înțelegere, etc.
2. Felul transmisiei:
 - f. Verbală
 - g. Nonverbală
 - h. Tonul vocii



²⁹ Otniel Bunaciu, *Curs de comunicare transculturală*, Universitatea București, 2004.

D. Teoria comunicării

Procesul comunicării în cadrul echipei de conducere nu se rezumă doar la transmiterea unor informații de la șefi la subalterni, ci ajungerea la același grad (nivel) de înțelegere între ei. Atât pașii parcursi cât și înțelegerea lor fiind importante:

1. Gândul inițial: conceptul / ideea pe care dorim să o comunicăm
2. Expresia verbală inițială: codificarea la nivel verbal a conceptului / ideii
3. Înțelegerea ascultătorului: în urma recepționării mesajului, în mintea ascultătorului se formează un semnal care corespunde celor auzite de la interlocutor
4. Bucla de răspuns (feedback): receptorul transmite emițătorului un răspuns potrivit înțelegерii proprii
5. Conștientizarea comunicării greșite: emițătorul poate identifica care sunt erorile în procesul comunicării
6. Articularea expresiei verbale inițiale: datorită răspunsului venit din partea receptorului, emițătorul poate face eventualele corecții necesare unei bune înțelegeri din partea receptorului

Ilustrație: Domnul Isus a comunicat adevăruri ucenicilor, oamenilor din popor, elitelor intelectuale și religioase în moduri variate, folosind în cadrul unui discurs mai multe forme de comunicare: predicare, învățături, ilustrații din natură sau din mediu social al vremii, pilde, etc.

Ceea ce este demn de remarcat este faptul că nu de puține ori, Isus și-a confruntat ascultătorii cu întrebarea „Înțelegeți voi aceste lucruri?“, deoarece era preocupat ca să primeasca din partea lor un răspuns activ.

II. PRINCIPII GENERALE PRIVIND COMUNICAREA ÎN ECHIPĂ

A. Eficiența comunicării este puternic influențată de climatul echipei și de gradul de încredere dintre membrii echipei

Eficiența comunicării crește semnificativ:

1. Dacă climatul este în mod primordial cooperant și descrește dacă climatul este competitiv (când membrii echipei lucrează cooperant, comunicarea tinde să fie mai frecventă, deschisă, completă, exactă și sinceră. Cei cooperanți sunt interesați să informeze și să fie informați de ceilalți. Când membrii echipei sunt în competiție unii cu alții, comunicarea tinde să aibă lipsuri sau să inducă în eroare deliberat. În cadrul situațiilor competitive, membrii grupului își orientează energia asupra dobândirii unui loc pe podium și au tendința de a nega legitimitatea nevoilor și sentimentelor celorlalți)
2. Când relațiile dintre membrii echipei sunt de calitate (Comunicarea eficientă este

influențată de faptul că în situațiile de cooperare indivizi se plac și au încredere unul în altul, de aceea sunt gata să răspundă la nevoile împărtășite de ceilalți. Studiile făcute în acest domeniu au arătat că există trei bariere mari în dezvoltarea climatului pozitiv, benefic pentru comunicare: chestiuni care țin de dominare, conflict interpersonal și temeri personale de critică și represalii

3. Prezența umorului sănătos în procesul comunicării (tinde să promoveze coeziunea și să reducă tensiunea)

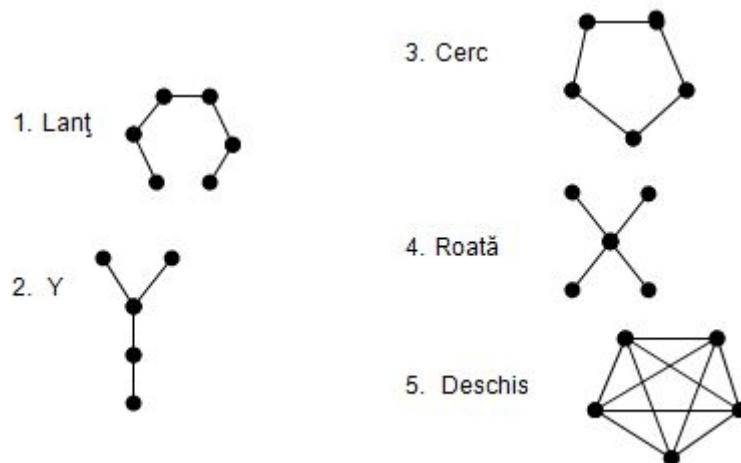
B. Eficiența comunicării este determinată de genul comunicării

1. Comunicare „sens unic“ (un lider de echipă dă îndrumări sau sarcini simple membrilor grupului. Receptorii sunt pasivi și eficiența comunicării este determinată de modul în care sunt concepute și prezentate mesajele. Comunicarea „sens unic“ ar trebui să ia mai puțin timp decât celelalte două proceduri, dar tende să fie mai puțin eficientă)

2. „Sens unic cu feed-back“ (liderul de echipă prezintă mesajul și membrii grupului dau feed-back. Schimbul de informații se termină când membrii grupului indică liderului că au primit mesajul corect. Această procedură tende să fie mai rapidă decât comunicarea dublu sens și mai puțin frustrantă pentru lider, dar este de asemenea mai puțin eficientă și mai frustrantă pentru membrii echipei)

3. „Dublu sens“ (liderul și ceilalți membri ai echipei schimbă liber idei și informații într-o discuție productivă. Comunicarea „dublu sens“ încurajează interacțiunea deschisă și sinceră a membrilor, conducerea și participarea distribuită precum și luarea decizilor în consens. Cu toate că acest gen de comunicare tende să fie mai lent decât procedurile sens unic și mai frustrant pentru lider, tende să fie mai puțin frustrant pentru membrii grupului și mai eficient în timp)

C. Calitatea comunicării este semnificativ influențată de structura rețelei de comunicare³⁰



30 Vezi exercițiul efectuat luni seara

Concluzii

1. Când sarcina este simplă și cere numai colectarea de informații, este mai eficientă o rețea centralizată (Lanț, Y, Roată) în termeni de viteză și lipsă de erori. Dar când sarcina este complexă și cere analiza informației, rețelele descentralizate (Cerc, Deschis) sunt mai eficiente
2. Membrii care ocupă o poziție centrală într-o rețea de comunicare sunt de obicei mai mulțumiți cu munca în echipă decât membrii care ocupă poziții marginale, iar moralul unei echipe este mai înalt în rețelele de comunicare descentralizate decât în cele centralizate
3. Comunicarea poate fi subminată de către ierarhiile de autoritate. Cu toate că ierarhiile de autoritate se stabilesc pentru a crește eficiența echipei, ele pot interfera deseori cu eficiența, prin subminarea proceselor necesare cum ar fi comunicarea. De asemenea, structura de autoritate, cu toate influențele asociate ei, se vede și din aranjamentele de sedere, care determină cine este a fi percepțul lider și / sau cine exercită influență. Membrii echipei tend să comunice mai mult cu membrii pe care îi văd față în față decât cu membrii așezăți lateral. Contactul vizual ușor între membri îmbunătățește frecvența de interacțione, prietenia și cooperarea

Așadar, rețelele de comunicare influențează dinamica conducerii, dezvoltarea organizației, moralul membrilor grupului și eficiența rezolvării problemelor

D. Eficiența comunicării este determinată semnificativ de filozofia de lucru a echipei

1. Valorile și practicile echipei (când în echipă sunt persoane care nu au ca valoare conducerea și lucrul în echipă, vor influența semnificativ calitatea comunicării prin modul în care ei percep locul și rolul celorlalți în procesul luării deciziilor, precum și modul de lucru)
2. Scopul echipei (când echipa are de rezolvat sarcini simple comunicarea se desfășoară simplu)

E. Calitatea comunicării este puternic afectată de factorul uman al echipei

1. Tipul de personalitate al membrilor echipei (persoanele puternic orientate pe scop tind să negligeze relațiile afectând implicit calitatea comunicării și invers)
2. Competența membrilor echipei (comunicarea este efectuată atunci când pregătirea generală și specifică a membrilor echipei are de-a face cu înțelegerea procesului comunicării, cu înțelegerea semnificației și sensului termenilor și conceptelor cu care se operează, cu înțelegerea diferențelor de personalitate, etc.)

F. Comunicarea este de asemenea influențată de:

1. Normele echipei determină în mare măsură eficiența comunicării. (exemplu: în unele grupuri membrii se adresează unii altora cu numele de familie, dând o notă

oficială comunicării; în alte grupuri se folosesc numele de botez. Normele se dezvoltă din valorile, aşteptările și obiceiurile pe care le aduc membrii cu ei când se formează echipa. Rareori ele sunt examineate sau schimbate deliberat pentru a îmbunătăți eficiența echipei)

2. Bariere fizice, inclusiv acustica sălii, tiparele de așezare, ventilația, temperatura, iluminarea și durata întâlnirii.

III. METODE DE COMUNICARE

A. Comunicarea orală

1. Oferă mai multe oportunități pentru captarea atenției și menținerea interesului
2. Simplifică și facilitează procesul de obținere a feedback-ului
3. Oferă mai multe ocazii pentru exprimarea emoțiilor (ambelor părți) și creează un climat potrivit pentru înțelegere
4. Oferă un cadru mai potrivit pentru dialog, accentuarea unor detalii, ascultare, diminuarea rezistenței și schimbării unor atitudini. (Comunicarea orală oferă mai multe ocazii de a realiza acest lucru fără a trezi resentimente și este mai puțin amenințătoare deoarece nu se „formalizează” prin scris)

B. Comunicarea vizuală

1. Majoritatea oamenilor înțeleg și rețin informația într-o măsură mai mare când le este prezentată vizual
2. Ideile complexe pot fi prezentate mai clar și mai rapid folosind ajutoare vizuale
3. Se poate comunica prin intermediul lor cu o gamă variată de oameni
4. Materialele vizuale atrag și mențin atenția observatorilor
5. Materialele vizuale simplifică informațiile tehnice
6. Oferă oportunități când se încearcă condensarea informației într-o perioadă scurtă de timp

C. Comunicarea scrisă

Se folosește în special când:

1. Mesajul este complex și necesită studiu din partea receptorului
2. Receptorul trebuie să acceseze informația mai târziu
3. Comunicarea orală nu este posibilă pentru că oamenii nu se găsesc în același loc în momentul comunicării
4. Receptorul preferă varianta scrisă

D. Selectarea celei mai bune metode de comunicare

Pune-ți următoarele întrebări:

1. Care este scopul mesajului tău? Ai de gând să spui ceva nou? Să informezi? Ai de

- gând să schimbi păreri? Să convingi?
2. Ce fapte trebuie prezentate pentru a atinge efectul dorit?
 3. Ce idei generale, păreri sau concluzii trebuie accentuate?
 4. La ce acțiuni te aștepți din partea receptorilor?

IV. EXPERIMENTAREA, EVALUAREA ȘI DEZVOLTAREA COMUNICĂRII

A. Experimentarea și evaluarea comunicării

Exercițiu: Gândiți-vă la comunicarea din echipa decizională a bisericii / organizației dumneavoastră în lumina întrebărilor de mai jos. Notați observațiile făcute.

- Ce metode de comunicare se folosesc?
- Cât de des se comunică?
- Care este atmosfera din echipă? Dar gradul de încredere?
- Cum apreciați interacțiunea dintre membrii echipei?
- Cum apreciați, în general, calitatea comunicării din echipa dvs?
- Dacă ar fi să schimbați un singur lucru în vederea ridicării nivelului calitativ al comunicării din echipa dvs, care ar fi acela)
- Ce notă ați da comunicării din cadrul echipei voastre de conducere (de la 1 la 5)?

Evaluarea comunicării în cadrul echipei va lua în considerare vorbitorul, procesul comunicării, auditorul și impactul asupra comunității.

B. Dezvoltarea comunicării

1. Cultivarea unui climat care să faciliteze comunicarea deschisă în cadrul echipei
 - a. Încredere: membrii echipei își acordă încredere unii altora atât pentru ce spun, cât și pentru ceea ce fac
 - b. Încurajare: membrii echipei sunt încurajați să solicite clarificări de la ceilalți cu privire la cele comunicate
 - c. Devotament pentru rezolvarea conflictelor: membrii echipei se implică în rezolvarea dezacordurilor evidențiate în comunicare ca o parte vitală a procesului de luare a deciziilor
 - d. Disponibilitate de a comunica: membrii echipei împărtășesc responsabilitatea de a comunica în mod eficient
2. Înțelegerea tiparelor de comunicare corespunzătoare profilului de personalitate Personalitatea comunicatorului influențează procesul comunicării și receptării mesajului comunicat. De asemenea profilul audienței infleuțează înțelegerea mesajului transmis.

Profilele Right Path sunt:

Administrator	Împăciuitor
Analist	Motivator
Prudent	Coordonator de rețea
Gânditor	Cercetător
Detailist	Strateg
Director	Inovator
Conducător	Suporter
Încurajator	Adaptabil

Tiparul de comunicare al fiecărui tip de personalitate poate fi studiat în anexă.

3. Alegerea genurilor adecvate și a structurii rețelei de comunicare în echipă

- a. Evaluarea complexității sarcinilor care trebuie rezolvate
- b. Evaluarea dinamicii de implementare a subiectului comunicat (cât de rapid trebuie dusă la îndeplinire o sarcină)
- c. Evaluarea modului în care genul și structura de comunicare influențează atmosfera echipei
- d. Evaluarea factorului de motivare în ce privește lucrul în echipă (cât de multă energie pentru împlinirea sarcinii produce

4. Definirea împreună a unei filozofii de lucru

- a. Conștientizarea valorilor personale și a celorlalți membri din echipă
- b. Cultivarea valorilor echipei de conducere: nu prin însumare, ci prin asumare
- c. Împărtășirea unui scop comun: fiecare membru al echipei este proactiv în procesul înțelegерii și în implementarea scopurilor echipei

5. Eliminarea factorilor perturbatori de mediu prin:

- a. Alegerea timpului și duratei potrivite pentru comunicare
- b. Alegerea locului potrivit de comunicare
- c. Alegerea metodei adecvate de comunicare și a normelor de lucru în cadrul echipei
- d. Construirea unui agende a discuțiilor care să mențină focalizarea

BIBLIOGRAFIE:

1. Denny, Richard. *Cum să comunici ca să câștigi*, Iași, Editura Polirom, 2003.
2. Maxwell, John. *Cele 17 legi indisputabile ale muncii în echipă*, Oradea, Editura Life Publishers, 2002.
3. Mircea, Corneliu. *Inter-comunicare (Eseu de antropologie psihologică)*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1979.
4. Van Ciulenburg, J.J., Scholten, O., Noomen, G.W. *Știința comunicării*, București, Editura Humanitas, 1998.
5. Lacombe, Fabrice. *Rezolvarea dificultăților de comunicare*, Iași, Editura Polirom, 2005.
6. Rush, Myron. *Richer relationship*, Victor Books, CA, SUA, 1983.
7. Bunaci, Otniel. *Curs de comunicare transculturală*, Universitatea Bucuresti, 2004.
8. Duckro, Gene. *Team communication*, seminar prezentat în România, 2008.
9. *** Right Path. Accesat la 25.05.2008. Disponibil la <http://www.righthpath.org>; Internet.
10. Comunicarea, DEX, *Dicționarul on-line*. Accesat la 18.07.2008. Disponibil la <http://dexonline.ro/search.php?cuv=comunicarea>; Internet.

V. ANEXA**Fișa de evaluare a comunicării**

Nume	Data						
Care crezi tu că a fost ideea comunicată ?							
EVALUARE		NOTA					
Claritatea conținutului	1	2	3	4	5	6	
Argumentare	1	2	3	4	5	6	
Consecvența celui care comunică	1	2	3	4	5	6	
Relevanța conținutului	1	2	3	4	5	6	
Fluența conținutului	1	2	3	4	5	6	
Receptivitatea	1	2	3	4	5	6	
Reactivitatea	1	2	3	4	5	6	
Realism	1	2	3	4	5	6	
Gesturi și mimică	1	2	3	4	5	6	
Aplicație practică / Soluții	1	2	3	4	5	6	
Metoda de comunicare (oral, vizual, scris)	1	2	3	4	5	6	
Climatul echipei	1	2	3	4	5	6	
Gen adecvat al comunicării	1	2	3	4	5	6	
Structura rețelei adecvată sarcinii	1	2	3	4	5	6	
Filosofie de lucrare împărtășită	1	2	3	4	5	6	
Complemenataritatea și competența factorului uman	1	2	3	4	5	6	
Factori ambientali favorabili	1	2	3	4	5	6	
Media totală							
Alte observații:							

VI. SEMINAR

Scop: Dezvoltarea deprinderilor pentru o comunicare eficace și eficientă în echipă de conducere

Obiective:

1. Evaluarea tiparelor de comunicare în echipa de lucrare sau de conducere
2. Creșterea calității procesului luării decizilor prin creșterea calității dintre membrii echipei de conducere

A. Exercițiu de comunicare în cadrul echipei

1. Alegeti din echipă două persoane care să fie observatori ai comunicării grupului și care să completeze Fișa de observare - Tipare de comunicare care se află în continuarea acestui exercițiu
2. Alegeti de comun acord cu toți membrii grupului un subiect cu relevanță în

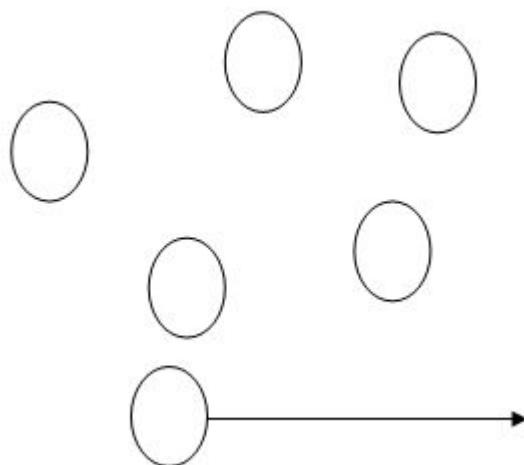
contextul lucrării voastre, care necesită aprofundare sau care implică luarea unei decizii

3. Încercați să aprofundați subiectul ales timp de 25 de minute, după care fiecare membru al echipei completează individual fișa de observare, timp de 5 minute
4. Evaluați modul în care a avut loc comunicarea prin intermediul întrebărilor din fișa de observare și a observațiilor făcute de cei doi observatori
4. Împărtășiți în cadrul grupului impresiile sau lecțiile învățate din această experiență de comunicare

B. Fișă de observare -Tipare de comunicare

1. Ce tipare de comunicare au fost descoperite în cadrul grupului?
 - a. Cine a vorbit și cu cine a vorbit? Cât de frecvent?
 - b. Cine a vorbit, cât de des a vorbit și cât de lung?
 - c. Cine a „împușcat“ pe cine și în ce mod?
 - d. Cine a întrerupt conversația și pe cine anume?
 - e. Cine a încurajat participarea altor persoane la discuție?
 - f. Ce s-ar fi putut face pentru creșterea eficienței participării?

Persoanele din cadrul grupului sunt reprezentate prin cercuri. Dacă cercurile sunt insuficiente pentru membrii grupului adăugați mai multe cercuri.



2. Au putut obține membrii grupului cu ușurință informațiile de care aveau nevoie? Au împărtășit ei informațiile în mod corespunzător cerându-și unii altora informații și creând condițiile pentru împărtășirea informațiilor?
3. Au fost folosite resursele tuturor membrilor grupului?
4. Cât de cooperanți sau competitivi au fost membrii grupului?

5. Cum au luat deciziile membrii grupului?
6. Care au fost problemele pe care grupul le-a avut în a lucra împreună?
7. Ce concluzii cu privire la comunicarea în cadrul echipei se pot desprinde din această experiență de grup?

VII. PROJECT

Scop: Dezvoltarea deprinderilor pentru o comunicare eficace și eficientă în echipa de conducere

Obiective:

1. Evidențierea nevoii de comunicare în echipa de conducere
2. Definirea comunicării
3. Prezentarea principiilor și metodelor de comunicare în echipă
4. Experimentarea diferitelor modalități de comunicare
5. Evaluarea și îmbunătățirea comunicării în echipa de conducere

A. Evaluați timp de o lună de zile modul în care comunică echipa voastră de conducere în întâlnirile obșnuite pe care aceasta le are

1. Distribuiți la fiecare întâlnire câte o „Fișă de evaluare a comunicării“ (vezi anexa acestui capitol) pentru fiecare membru al echipei
2. Notați cu 1 până la 6 fiecare dintre categoriile enumerate în această fișă
3. Marcați trei dintre categoriile menționate în fișe care au obținut cel mai mic punctaj

B. Împărtășiți cu membrii echipei care sunt, în viziunea fiecărui dintre ei, trei dintre cele mai problematice aspecte ale comunicării în echipa voastră de conducere. Încercați, în urma discuțiilor din echipa de conducere, să conveniți asupra a trei dintre cele mai problematice aspecte ale echipei voastre

C. Elaborați împreună un plan de îmbunătățire a fiecărui dintre cele trei aspecte problematice ale comunicării

6

Administrarea Conflictelor

de Adi Totan, Rich Millhouse, Theodor Bunescu, Teofil Cotrău, Dan Mogos

Scop: Dezvoltarea deprinderilor pentru soluționarea conflictului

Obiective:

1. Înțelegerea conflictului
2. Identificarea reacției naturale a participanților la conflict
3. Cultivarea deprinderilor necesare abordării sănătoase a conflictului
4. Motivarea participanților la urmărirea reconcilierii în echipa de conducere

I. PERSPECTIVA BIBLICĂ ASUPRA CONFLICTULUI

A. Definiții

Întrebare: Ce ne vine în minte când auzim noțiunea de conflict?

Ilustrații

Webster³¹ - citând surse din Uniunea Europeană:

Întâlnirea a două elemente opuse; acțiunea simultană a motivațiilor incompatibile; argument între două puteri ce pretind aceleași drepturi.

DEX:³²

CONFLÍCT, conflicte, s.n. 1. Neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord; antagonism; ceartă, diferend, discuție (violentă).

Wikipedia:³³

Conflictul este o stare de dezacord produsă de opozitie reală sau percepță a nevoilor, valorilor și intereselor.

Ken Sande:³⁴

O diferență de opinie sau de scop care atinge în mod negativ dorințele sau obiectivele altei persoane.

31 conflict, Webster, *Dicționarul on-line*. Accesat la 04.04.2008. Disponibil la <http://www.websters-online-dictionary.org/definition/conflict>; Internet.

32 conflict, DEX, *Dicționarul on-line*. Accesat la 04.04.2008. Disponibil la <http://dexonline.ro/search.php?cuv=conflict>; Internet.

33 conflict, Wikipedia, *Dicționarul on-line*. Accesat la 04.04.2008. Disponibil la <http://en.wikipedia.org/wiki/conflict>; Internet.

34 Ken Sande, *Creștinul împăciuitor. Un ghid biblic pentru rezolvarea conflictelor personale*, Ed. Casa Cărții, Oradea, 2004, pag. 27.

B. Exemple biblice de conflict și tratare a acestuia

1. Avraam și Lot (Gen.13:5-12)
2. Moise - Faraon, Israel - Egipt (Exod 3-12)
3. Pavel și Barnaba! (Fapte 15:36-41)

Într-o formă sau alta conflictul este parte a vieții fiecărui dintre noi, de aceea e important să avem o perspectivă corectă asupra lui și soluției practice

De ce avem parte de conflicte?

1. Nu prezența sau absența conflictului este semnul maturității noastre ci capacitatea gestionării lui și maniera în care are loc
2. Orice conflict are cauze mai profunde decât s-ar părea la prima vedere = conflictul este o realitate complexă

C. Tipuri de conflict

1. Conflictul interior
2. Conflictul interpersonal
3. Conflictul în familie
4. Conflictul între grupuri
5. Orașe în conflict
6. Conflictul internațional
7. Conflictul spiritual

Exemple contemporane:

D. Principii

P1: Conflictul este inevitabil, face parte din lumea reală, nu este rău intrinsec

P2: Conflictul devine o ocazie de a-L glorifica pe Dumnezeu, de a-i sluji pe alții și de a crește în asemănarea cu Cristos

P3: Spiritualitatea este dată nu de absența conflictului ci de modul în care este administrat și rezolvat

P4: Conflictul abordat în mod constructiv poate aduce apropiere în relații

Exercițiu: studiu de caz

Organizația creștină „Copacul păcii“ își avea sediul în orașul Păcii din România. Organizația era dedicată aplanării și rezolvării conflictelor din familie, cauzate de lipsurile materiale sau deficiențelor de administrare a banilor. Organizația avea un bord de conducere și mai mulți angajați. La un moment dat între angajata cu programele organizației, d-na Zârna și directorul bordului de conducere, dl.Ion, a apărut un conflict privind stilul acestuia de conducere și puținele programele aprobate de acesta, la cererea

doamnei. Doamna Zârna a refuzat să mai participe la întâlnirile echipei și evita timpul de rugăciune comun. Datorită nerezolvării pentru o perioadă mare de timp, directorul se gândea să își dea demisia. Angajații și chiar familiile care beneficiau de ajutorul organizației au început să sufere din cauza conflictului și au devenit partizanii uneia sau alteia dintre părți. Soțul d-nei Zârna era membru în bordul de conducere al organizației și ei, ca familie, locuiau în apartamentul disponibil la sediul organizației. Doamna Zârna era o femeie cu personalitate puternică, ce intrase în conflict și cu directorii precedenți ai organizației.

Ce tip de conflict este descris aici? Ce aspecte din definițiile conflictului se regăsesc aici?

II. ANALIZA CONFLICTULUI

A. Cauzele conflictului

1. Oamenii sunt diferiți cu privire la:
 - a. Perspectiva asupra conducerii
 - b. Temperament și stilul de conducere: (ex.: orientare pe scop în detrimentul relațiilor)
 - c. Filozofia de lucrare
 - d. Maturitate
2. Absența comunicării
3. Schimbarea în temp:
4. Necunoașterea:
 - a. Locului și rolului în echipă
 - b. Unității în diversitate
- „Scoate-l pe om din zona de confort dar niciodată din zona de competență și înzestrare!“ (John Maxwell)
5. Oamenii sunt păcătoși:
 - a. Agenda ascunsă / loialități împărtite
 - b. Lupta pentru putere
 - c. Egoismul și mândria
 - d. Lăcomia
 - e. Frica
6. Frica de:
 - a. Responsabilități
 - b. Consecințe
7. Administrarea resurselor materiale

Exercițiu:

Identificați cauzele conflictului descris anterior (scrieți)

B. Simptomele conflictului**C. Escaladarea și etapele soluționării conflictului³⁵**

1. Distanțarea

Accentul pus pe:

- a. Diferențe
- b. Separare
- c. Priorități
- d. Poziție
- e. Pericol

2. Polarizarea

Accentul pus pe:

- a. Promptitudine
- b. Unitate
- c. Aparențe
- d. Conformitate
- e. Poziționare

3. Angajarea

Accentul pus pe:

- a. Acțiune
- b. Victorie cu orice preț
- c. Distrugerea inamicului
- d. Distrugerea reciprocă

Exercițiu:

Observați și notați etapele prin care a evoluat conflictul din studiul de caz.

D. Consecințele nerezolvării conflictului

1. Conflictele nerezolvate produc răceală, distanțare, neîncredere, suspiciune, stres, mânie, distrug relațiile și în cele din urmă deschid larg ușa Diavolului
2. „Atunci când trupul lui Cristos este în tensiune, când există dezacord nesolvabil

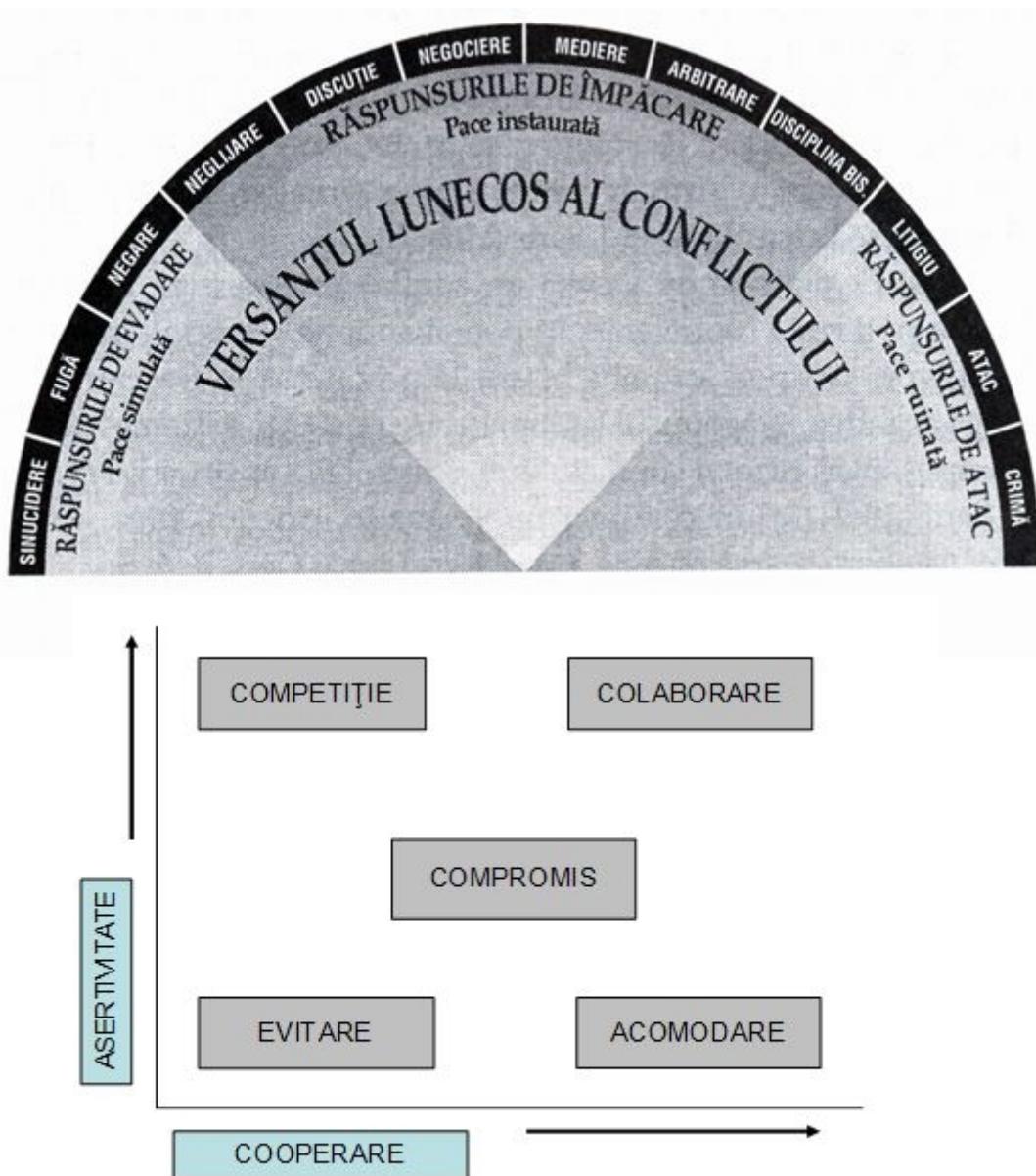
³⁵ D. Cormack, S. Hamlingh, *Un seminar de o zi: Conflict și reconciliere*, conferință Timișoara, MARC Europe, 1992.

între membrii bisericii este umbrit „Imago Dei“ sau chipul lui Cristos și este împiedicat impactul Lui în lume sau „Missio Dei“³⁶

III: TIPARE DE RĂSPUNS ÎN ABORDAREA CONFLICTULUI

„Calmul desăvârșit e o măsură a maturității spirituale tot atâta cât stratul de vopsea e o măsură a temeinicieei fundației unui bordei brăzdat de crăpături multiple.“

A. O matrice a abordării conflictului



36 Gelu Paul, *Predică în biserică Vox Domini: Conflict-Unitate-Dialog*, 30 decembrie 2007.

Aceste abordări pot fi descrise ca:³⁷

1. Evitarea - (broasca țestoasă)

2. Acomodarea - (ursuleț)

3. Competiția - (rechin)

4. Colaborarea - (bufniță)

5. Compromisul - (vulpe)

IV. DEPRINDERI ESENȚIALE ÎN ABORDAREA CONFLICTULUI ȘI ATINGEREA RECONCILIERII

A. Definirea reconcilierii

1. Termen biblic – katallasso: a schimba pe de-a-ntregul; a fi prieten după o perioadă de separare; Rom.5; 2 Cor.5; Efes.2; Col.3
2. Analiza personală - scoaterea bârnei
3. Pregătirea de a ierta și de cere iertare
4. Inițiativa, confruntarea

B. Pași în procesul reconcilierii³⁸

1. Începe cu perspectiva potrivită asupra conflictului

- a. Tensiunile sunt parte din lucrarea noastră în echipă, fie că e vorba de lucrare misionară, pastorală...
- b. Conflictul poate fi folosit în mod constructiv
- c. Attitudinea personală după conflict - de dragoste
- d. Abordarea să ne fie totdeauna ghidată de perspectiva creștină

2. Fă din rugăciune o parte integrantă a procesului

- a. Rugăciune înaintea întâlnirii de rezolvare a conflictului
- b. Rugăciune înainte de a discuta problema

³⁷ K.W.Thomas and R.H. Kilmann, *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, NY, SUA, XICOM, Inc. 1974.

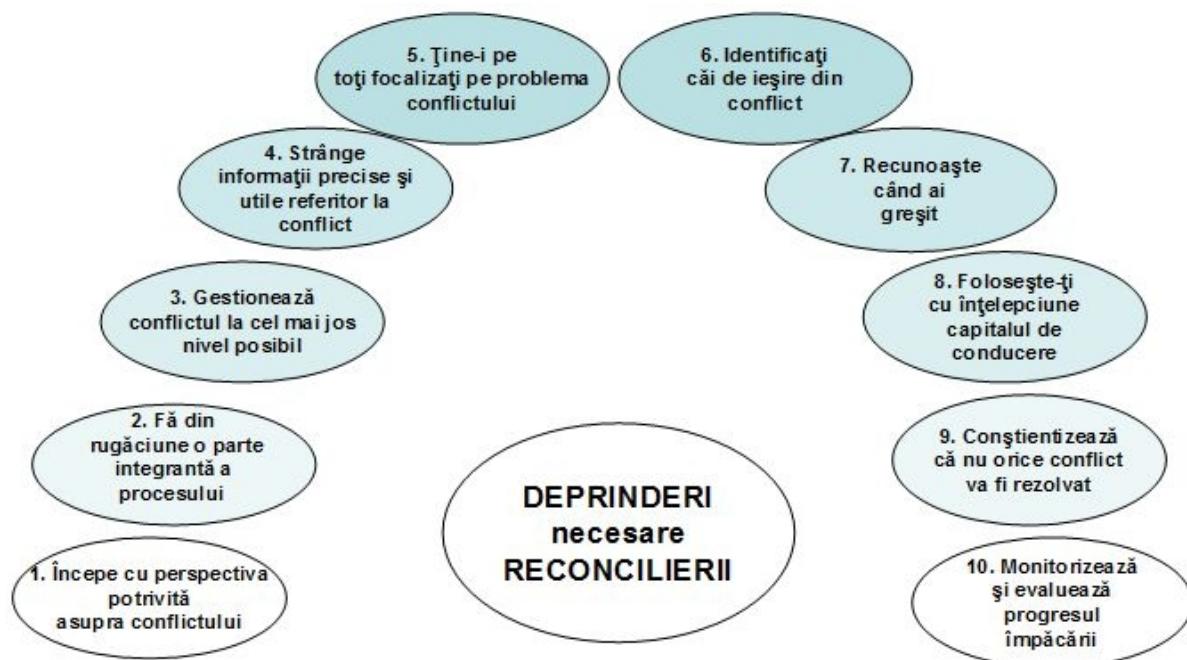
³⁸ Andrew Seidel, *Charting a Bold Course - Training leaders for 21st Century Ministry*, Chicago, ILL, SUA, Moody Press, 2003, schiță din exemplarul românesc, cap.19, p.243-262.

- c. Rugaciune în timpul discuției pentru anumite aspecte specifice
3. Gestionează conflictul la cel mai de jos nivel posibil
- a. Cu cât mai devreme, cu atât mai bine
 - b. Cu cât lucrurile avansează, cu atât mai greu se ajunge la înțelegere
 - c. Cu cât nedreptățile se adună, cu atât vor fi mai multe probleme de rezolvat
4. Strângе informații precise și utile privitoare la problemele din conflict
- a. Pune întrebări apăsate tuturor părților implicate în conflict
 - b. Investighează minuțios toate acuzele (Proverbe 18.17)
 - c. Străduiește-te să obții o descriere comună a problemei
 - d. Schematizarea problemelor³⁹
5. Ține-i pe toți focalizați pe problema conflictului
- a. Asigură-te că întâlnirea se focalizează pe problemă
 - b. Caută acordul tuturor cu privire la regulile de bază în timpul întâlnirii
6. Identificați căi de ieșire din conflict - Împăcare
- a. Focalizare greșită
 - b. Focalizare corectă
 - c. Folosiți diagrama din anexa pentru a identifica variantele¹¹
 - d. Verificați soluțiile după principiul enunțat:
7. Recunoaște când ai greșit
- „Când ai greșit, recunoaște acest lucru și cere-ți iertare. Încercarea de a ascunde o greșală sau un rău va crea o problemă și mai mare și va anula încrederea oamenilor în tine. În vreme ce e greu pentru oricare dintre noi să recunoaștem când am păcătuit sau am eșuat, o recunoaștere francă va aduce mult mai mult respect, decât o încercare egoistă de a ne păstra invulnerabilitatea.“
- Pași:
- a. Identifică exact păcatul și asumă-ți responsabilitatea (Psalmul 51.-3-4)
 - b. Mărturisește-le la toți cei afectați de gestul tău
 - c. Arată că regreti și-ți pare rău pentru ceea ce ai făcut
 - d. Fii dispus să acceptă consecințele
8. Folosește-ți cu înțelepciune capitalul de conducere
- a. Menține încrederea oamenilor în tine
 - b. Nu forță un acord
 - c. Fii atent la ce spui

³⁹ Helena Cornelius și Shoshana Faire, *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știință și Tehnică, București 1996.

- d. Nu agrava problema, indiferent ce faci
9. Conştientizează că nu orice conflict va fi rezolvat - cel puțin nu imediat
De ce?
- Ne ia timp să-L lăsăm pe Duhul Sfânt să lucreze în noi
 - Investim prea mult în conflict ca să renunțăm la el
 - Folosim amărăciunea față de alții ca să ne justificam propriile eșecuri
 - Ex.: Pavel și Barnaba
10. Monitorizează și evaluează progresul împăcării
- Importanța monitorizării și evaluării
 - Evaluare periodică după planul original

C. Diagrama procesului de reconciliere



Rețineți:

Conflictul abordat biblic devine un prilej:

- De a-L glorifica pe Dumnezeu
- De a-i sluji pe alții
- De a crește în asemănarea cu Cristos

BIBLIOGRAFIE:

1. *Biblia*. Cornilescu, Dumitru (trad). București, Societatea biblică britanică, 1923
2. Cormack, D. și Hamlingh, S. *Un seminar de o zi: Conflict și reconciliere*, conferința Timișoara, MARC Europe, 1992.
3. Cornelius, Helena și Faire, Shoshana. *Știința rezolvării conflictelor*, București, Editura Știință și Tehnică, 1996.
4. Katzenbach, Jon R. și Smith, Douglass K. *The wisdom of teams*, McKinsey Company Inc. 1993.
5. Lencioni, Patrick. *Cele 5 disfuncții ale muncii în echipă*, București, Editura Curtea Veche, 2008.
6. Martin, Frank. *War in the pews: A foxhole guide to surviving Church conflict*, Downers Grove, Ill, SUA, IVP, 1995.
7. Ogilvie, L. J. *Acts. The communicator's commentary*, Texas, SUA, Word Books Publisher, 1983.
8. Palmer, Donald și Carey, William. *Managing conflict creatively*, Library, 1990.
9. Polhill, J. B. *Acts. New American commentary*. Nashville, TN, SUA. Broadman Press. 1995.
10. Sande, Ken. Creștinul Împăciuitor. Un ghid biblic pentru rezolvarea conflictelor personale, Oradea, Ed. Casa Cărții, 2004.
11. Walvoord, J. F. și Zuck, R. B. *The Bible knowledge commentary*, Victor Books, 1983.

V. SEMINAR

Scop: dezvoltarea abilitărilor de soluționare a conflictului în echipă

1. Care definiție a conflictului reflectă cel mai bine părerea ta despre acesta? De ce?
2. Discutați în cadrul echipei tiparul vostru natural în abordarea conflictului, în urma răspunsului oferit la test. Cum s-a văzut acest tipar în dinamica echipei?
(Optional)
3. Parcurgeți în cadrul echipei răspunsurile voastre la studiul de caz oferit ca model și încercați soluționarea conflictului propus, folosind deprinderile necesare reconciliierii
 - a. Care a fost problema generatoare de conflict? Care au fost părțile

implicate?

- b. În ce stadiu a ajuns conflictul? Unde trebuia intervenit? Cine trebuia să intervină?
- c. Care au fost tiparele naturale de răspuns ale celor implicați în conflict? Cum a afectat reacția fiecărui escaladarea conflictului?
- d. Ce stări, fapte au complicat conflictul? Cum ar evoluă conflictul dacă ar fi în continuare ignorat?
- e. Ce ați fi făcut pentru rezolvarea conflictului până la situația prezentă?
- f. Ce tip de abordare și ce soluții identificați pentru rezolvarea conflictului?

VI. PROIECT

Scop: Prevenirea conflictelor și dezvoltarea abilităților de soluționare a conflictului în echipă

- 1. Ce soluții dețineți pentru prevenirea conflictelor în echipa voastră?
- 2. Încercați o analiză a ultimelor conflicte din cadrul echipei: cauze, cine le-a generat, etapele escaladării, abordările naturale, soluțiile oferite, rezultatele. Verificați modul în care procesul rezolvării conflictului s-a apropiat de procesul reconciliierii oferit în lectie
Puteți folosi un alt test despre abordarea naturală a conflictului, aflat în materialul de pe web.
- 3. Identificați pașii deficitari (dacă sunt) din procesul rezolvării unui conflict din echipa voastră și soluționați conflictul având ca țintă reconcilierea

Sovata, 13-16 octombrie 2008