

# VEDENIE, DRUHÁ ČASŤ

## Téma 10



### AKO MAJÚ ZBOROVÍ VEDÚCI PRACOVAŤ S VÍZIOU?

#### Prehľad:

Po tom, ako sme sformulovali a vyjadrili cieľ alebo víziu, za ktorou ideme, prichádza na rad úloha pracovať s touto víziou. Aj keď nie všetci vodcovia majú obdarovanie pre spravovanie a manažment, každý z nich si potrebuje uvedomiť, že pre efektívne fungovanie zboru alebo služby je manažment nevyhnutný. A aj keď ideme pracovať s víziou, nevyhnutne musíme pamätať na to, že tu hovoríme o *ľuďoch* – o Božích ľuďoch – a že spolu sme telom a nie organizáciou alebo inštitúciou. V tejto téme sa pozrieme na niektoré zručnosti, ktoré potrebujeme na to, aby sme svojmu zboru pomohli uskutočniť jeho víziu.

#### Ciele:

##### **Pomôcť zborovým vedúcim:**

- Určiť rozdiely a podobnosti medzi spravovaním zboru či služby a spravovaním sekulárnej organizácie.
- Porozumieť, že je dôležité robiť pracovné rozhodnutia, ktoré slúžia vízii zboru.
- Vytvoriť sadu princípov pre spravovanie zboru, ktoré sú biblické a praktické.

#### Možné výsledky:

##### **Zboroví vedúci:**

- Zostavia súbor zásad pre spravovanie ich zboru, ktoré budú biblické a praktické.
- Zavedú plán pravidelného prehodnocovania stratégií zboru alebo služobnej skupiny, ktorej sú súčasťou.
- Zavedú akékoľvek potrebné zmeny vo svojich správcovských, organizačných alebo vodcovských štruktúrach.

## KROK 1: POCHOPENIE TÉMY

### Na ktoré hlavné otázky sa treba zamerať?

#### Hlavné prvky témy

Po tom, ako sme sa v predchádzajúcej téme pozreli na potrebu uvažovať nad „veľkým obrazom“, sa teraz posunieme ku samotnej realizácii vízie. Jednou vecou je naformulovať víziu pre našu konkrétnu službu, ale pokiaľ máme smerovať ku uskutočneniu našich zámerov, musíme zistiť, ako sa dostaneme odtiaľ, kde sme tam, kde chceme byť.

Naša schopnosť realizovať víziu, ktorá pred nami leží, bude do značnej miery závisieť na tom, ako dobre dokážeme pracovať s *ľuďmi*. Ako máme organizovať a usmerňovať ľudí k spoločnému cieľu bez toho, aby sme boli príliš autoritárski? Ako môžeme zaistiť, aby práca, ktorú je potrebné urobiť, aj *bola* nakoniec urobená? Čo sa stane, keď nastanú nezhody v názoroch na to, ako by sa mali ciele dosahovať?

#### Výroky

*(Výroky sú vyjadrenia, ktoré ťa majú prinútiť k rozmyšľaniu nad témou. Môžu, ale nemusia odzrkadľovať biblickú múdrosť.)*

„Zbor chcem spravovať na Božiu slávu. Čokoľvek menej ako to, bude v rozpore so Stvoriteľom, ktorý sa po stvorení pozrel na svoju prácu a povedal: ‚Je to dobré.‘ Nepovedal: ‚To bude stačiť.‘“

– Don Cousins

„Môžeš mať to najväčšie poslanie na svete.... Avšak, ak ho nemáš ako dosiahnuť, potom v podstate aj ty aj ostatní v tvojom tíme mrháte svojim časom.“

– Aubrey Malphurs

Zmena, zmena, zmena. To je jediné, čo stále počúvame. Prečo by sme mali meniť to, ako sme to doteraz vždy robili? - Veď mne sa to takto páči!

„[Zborový vodca] musí dobre viesť vlastnú domácnosť, a postarať sa o to, že mu deti budú poslušné so všetkým rešpektom. (Ak niekto nevie viesť vlastnú domácnosť, ako sa bude starať o Božiu cirkev?)“

– 1 Timotejovi 3:4-5

Nepotrebujeme plány a stratégie! To, čo potrebujeme je citlivosť na to, čo chce Duch Svätý a ochotu reagovať na jeho vedenie.

„Nesnaž sa robiť všetko alebo byť všetkým; NIE SI všetko!“

– Robert C. Girard

„Mnoho ľudí si mylí zlé spravovanie s osudom.“

– Kin Hubbard

„Pred tým, ako efektívne dosiahneš akýkoľvek cieľ, ...musia ho sami prijať ľudia v tvojej službe. Dobré ciele sú našimi cieľmi, zlé ciele sú tvojimi cieľmi.“

– Carl F. George

### **Príklad zo života**

Henrik je starším v zbore a je zodpovedný za celý program mládežníckej služby. Posledné tri mesiace spolu so svojim tímom vedúcich pracoval na vyjadrení vízie. Po mnohých modlitbách a ťažkej práci bola vízia stanovená. Všetko, čo bolo treba urobiť, bolo zaviesť stratégie, ktoré pomôžu vízii stať sa realitou.

Počas nasledujúceho tímového stretnutia sa zdalo, že sa veci dobre rozbehli, keďže rôzni členovia tímu priniesli rôzne dobré nápady. Po šiestich mesiacoch však tím ešte stále rozmýšľa nad najlepším spôsobom, ako sa dostať z miesta, kde sú, tam, kde chcú byť. Zdá sa, že v tíme sa tvoria dve skupiny – jedna, ktorá chce vyskúšať mnoho nových prístupov k mládežníckej práci, a druhá, ktorá je oddaná spôsobu, akým sa mládežnícka práca v zbore robila odjakživa.

Pri formulovaní stratégie mládežníckej služby vidí Henrik iba slabý pokrok a začína uvažovať nad tým, či celá táto snaha nie je len mrhaním času. Okrem toho všetkého je tu ešte problém s Jozefom, súčasným vedúcim mládežníckej služby. Jozef musí vždy robiť veci po svojom a k tomu rozhodne neparí nič nové ani inovatívne!

Ak vedia kam chcú ísť, záleží vôbec na tom, ako sa tam dostanú? Sú dnešní mladí ľudia v niečom iní, ako boli mladí ľudia pred pätnástimi rokmi? Ak áno, má Jozef potrebné zručnosti na to, aby slúžil dnešným mladým ľuďom?

**Teraz, keď ste sa pozreli na *Hlavné prvky témy, Výroky a Príklad zo života*, ktoré sú tie hlavné otázky, ktorým sa je potrebné venovať, aby ste pochopili túto tému?**

## **KROK 2: ŠTÚDIUM PÍSMO** **Čo o tejto téme hovorí Biblia?**

### **Oddiely**

*Nehemiáš 2:1-18;4:10-23; 6:15-16*

- Akých kľúčových stratégií sa Nehemiáš pridržal, keď plánoval znovuvybudovanie mestských hradieb v 2:1-18?
- Prečo boli Nehemiášove stratégie, vypísané v 4:10-23, také úspešné (pozri aj 6:15-16)?

*Skutky 15:1-22*

- Čo bolo podstatou problému v Antiochii?
- Urči kroky, ktoré boli prijaté na vyriešenie problému a urči, kto sa na jednotlivých krokoch podieľal.

*1 Timotejovi 3:4-5, 12*

- Čo hovorí zmienka o schopnosti spravovať, ktorá je v zozname požiadaviek pre vodcu, o dôležitosti tejto schopnosti pre zbore?
- Čo znamená „dobre viesť vlastnú domácnosť“?

### **KROK 3: NAHLIADNUTIE DO INÝCH ZDROJOV** **Čo sa môžeme naučiť od iných autorov?**

„Zásady biblickej administrácie a organizácie“ od Gene A. Getz.

Úryvok z kapitoly 14 v knihe *Sharpening the Focus of the Church* (Zaostrené na cirkev), ss. 202-210. Copyright © 2000 by Gene A. Getz. V origináli použité s dovoľením autora. Všetky práva vyhradené.  
V češtine *Zaostřeno na církev*, © Biblos, Třinec 1998.

„Vedúci tímu ako organizátor“ od Kenneth O. Gangel.

Úryvok z kapitoly 7 v knihe *Team Leadership in Christian Ministry* (Tímové vedenie v kresťanskej službe), ss. 109-126. Copyright © 1997. V origináli použité s dovoľením Moody Press, Chicago, IL. Všetky práva vyhradené.

„Stanovenie cieľa a plánovanie projektu“ od Carl F. George and Robert E. Logan.

Úryvok z kapitoly 4 v knihe *Leading and Managing Your Church* (Vedenie a spravovanie tvojho zboru), ss. 55-63. Copyright © 1987. V origináli použité s dovoľením Baker Book House, Grand Rapids, MI. Všetky práva vyhradené.

## Zásady biblickej administrácie a organizácie

Gene A. Getz

Ako kresťanskí vodcovia, ktorí pracujú v dvadsiatom prvom storočí, čelíme množstvu problémov. Neskutočne rýchlo sa meniaci svet nám nepomohol zmenšiť ani počet problémov, ani ich zložitosť. Boží ľud však od vekov čelil problémom a v mnohých prípadoch sú problémy, ktorým čelíme my dnes, vo svojej podstate tými istými problémami, ktoré oni riešili kedysi. Ale všetky problémy, či už staré alebo nové, pri svojom riešení volajú po nejakom administratívnom zásahu alebo zmene organizačného usporiadania. Toto platilo ako v Starej, tak aj v Novej zmluve.

V Biblii je relatívne málo príkladov administratívnych zásahov alebo organizačných štruktúr a tie, ktoré tam aj máme, sa od seba veľmi líšia. Pre ich širokú rozmanitosť ich nemôžeme nazvať normou. Ale napriek tomu sa tam objavuje niekoľko dobre vybraných príkladov, ktoré nám poskytujú dômyselné a normatívne princípy pre organizovanie a administráciu. Sú to práve tieto biblické zásady, ktoré nám môžu poskytnúť určitý návod pri vytváraní modelov a štruktúr a vzápätí nám môžu pomôcť konať podľa týchto biblických inštrukcií.

### ZÁSADY ADMINISTRÁCIE

#### Postav sa realite tvárou v tvár

*Po prvé, postav sa problémom zoči-voči. Neignoruj ich. Ak ich ignorujeme, oni sami neodídu! Zhoršia sa! Môžeme ich „zamiesť pod koberec,“ ale napokon sa znovu objavia – a to v dvojnásobnej veľkosti. Môžeme si „strčiť hlavu do piesku“ a keď už nazbierame dostatok odvahy, aby sme sa na ne pozreli, budú väčšie a zlovestnejšie, ako kedykoľvek predtým. A ak sa nám aj podarí „predstaviť si, že neexistujú,“ napokon sami ľudia, ktorým slúžime,*

*nám bolestivým spôsobom pripomenú, že realita existuje.*

*Netreba nám až tak veľa tvorivosti, aby sme si predstavili, čo by sa bolo stalo v Izraeli, keby Mojžiš neposlúchol Jetrovu radu, alebo keby si apoštoli zavreli oči pred mrmlajúcimi helenistami. Čo keby sa kresťania v Antiochii „otočili všetkému chrbtom“ a nečelili by herézii, ktorú Židia učili? Mohlo to mať negatívny dopad na celý novozmluvný svet.*

*Nehemiáš mal iné problémy. Pokojne mohol odignorovať stav svojho ľudu. Nikdy by však nedokázal utiecť pred svojim svedomím a pred bolesťou, ktorú cítil vo svojom srdci. Aj napriek tomu, že úloha bola náročná a plná nepredvídateľných udalostí – kde niektoré dokonca aj ohrozovali jeho vlastný život – naplnil Božiu vôľu. A ľudia mali úžitok z jeho nesebeckej snahy.*

*Sú také situácie - ale je ich veľmi málo - keď my, kresťanskí vodcovia, môžeme ignorovať problémy v zbere – niekedy aj bez väčších vonkajších ohlasov. Ale potom musíme vo svojich srdciach žiť s rozhodnutím, že sme zutekali pred zúfalou situáciou a vybrali sme si ľahšiu cestu. Keď ľudské potreby ostávajú nenaplnené kvôli našej sebeckosti a nechote čeliť problémom, potom musíme žiť s našimi rozhodnutiami. A ako sa často stáva, Boh nás obide, aby dosiahol svoje zámery skrze inú nádobu; skrze niekoho, kto je oveľa vnímavejší ako na potreby ľudí, tak aj na jeho Ducha.*

*Dnes, rovnako ako aj v Novej zmluve, zbory čelia problémom. Niektoré sú čisto organizačné; niektoré sú teologické; niektoré sú kultúrne. Mnohé, samozrejme, zahŕňajú všetky tri skupiny. Ale aj napriek tomu, že niektoré z týchto problémov sú staré ako sám človek a na druhej strane niektoré sú nové a súčasné, stále sú*

problémami, ktoré je potrebné vyriešiť, aby tak na zbere mohlo spočinúť Božie najbohatšie požehnanie.

Nikdy neignoruj problémy. Ak ich budeš ignorovať, môžu ťa premôcť, poraziť a spôsobia, že opustíš Božiu prácu a budeš zažívať pocity nepriateľstva, horkosti, depresie a znechutenia. A čo je najhoršie, mohol by si racionalizovať svoje sklamanie a zhadzovať vinu na iných kvôli svojej vlastnej nechote čeliť problémom hneď na začiatku.

### **Vytvor si správny pohľad**

*Po druhé, predtým, ako prídeš ku konkrétnemu riešeniu, vytvor si správny pohľad na problém. Niekedy sa to dá dosiahnuť veľmi rýchlo, inokedy si to vyžaduje obdobie dôkladného zvažovania.*

V Skutkoch 6 apoštolom netrvalo veľmi dlho určiť podstatu problému a nájsť jeho riešenie. Príčina problému bola jasná a rovnako jasné bolo aj to, „čo bolo“ a „čo nebolo“ tou najlepšou cestou na jeho vyriešenie. Na nájdenie riešenia nebolo potrebné dlhé obdobie modlitieb, zvažovania a hľadania Božej vôle.

Nehemiášov príbeh je však iný. Bol veľmi vzdialený od skutočného prostredia, v ktorom ten problém existoval. Jeho jediným zdrojom informácií bola ústna správa (Neh 1:1-2) a to, čo sa v skutočnosti z tejto správy dozvedel, bolo veľmi strohé (1:3). V dôsledku toho strávil dlhý čas hľadaním Božieho vedenia a jeho prvými krokmi po príchode do Jeruzalema bolo, že si tri noci obzeral hradby Jeruzalema. Pre zložitosť problému a napätosť situácie sa múdro rozhodol, že pred verejným ohlásením svojej stratégie si vytvorí „vlastný pohľad na veci.“

Vodcovia v Antiochijskom zbore v Skutkoch 15 mali zase iný problém. Bol to teologický problém, ktorý vyrástol zo židovstva a Mojžišovho zákona. Vynoril sa počas prechodu zo starozmluvných dní do dní novozmluvných, keď si aj sami apoštolí

vo svojich vlastných hlavách snažili ujasniť, „ako je človek spasený.“ To, že Boh si týchto mužov vyvolil, „aby boli s ním“ a „aby vytvorili Cirkev“ a „aby hovorili Božiu pravdu“ im automaticky ešte nezaručovalo „úplný pohľad“ na celý plán spásy. Často si nedokážeme uvedomiť túto vec, ktorá je v biblickom zjavení taká jasná.

V Jeruzaleme nejaký čas trvalo, kým sa vyriešili problémy židovstva verzus kresťanstva. Vyžadovalo si to proces hlásení, rozhovorov a diskusií, či už v súkromí alebo na verejnosti. Zahŕňalo to historické i biblické skúmanie, ako aj zhodnotenie toho, čo Boh robil na súčasnej scéne. A bol to výsledok práve tohto procesu, čo viedlo ku pohľadu a „organizačnej a administratívnej“ odpovedi – list a jeho doručenie zborom.

Zdá sa, keď Mojžiš viedol ľud cez púšť, ani sám si nebol vedomý toho, že mal problém, alebo že by situácia mohla byť vyriešená pomocou dobrého organizačného a administratívneho plánu. Až Jetro, jeho svokor, pomohol k vyriešeniu problému.

Jeden z problémov vodcovstva je, že niekedy sme k situácii tak blízko, že „pre stromy nevidíme les.“ Toto bol Mojžišov problém. Vedel, že má veľa práce a že pracoval so skupinou „neduchovných“ a „nepredvídateľných“ ľudí, ale chýbal mu pohľad z väčšej perspektívy, ktorý by mu pomohol zmierniť jeho zodpovednosti. Práve tu nám iní ľudia môžu pomôcť vyriešiť problém. Chcelo to „Jetra,“ aby Mojžiš aspoň *videl* svoj problém. Chcelo to Jeruzalemský zbor, aby sa pomohlo Antiochijskému zboru vyriešiť problém, ktorého si *už boli* vedomí. Aby sme vyjadrili ešte konkrétnejšie, chcelo to pomoc Petra a Jakuba, aby pomohli Pavlovi a Barnabášovi vyjasniť problém zákona a milosti.

Veľké nebezpečenstvo, ktoré číha na každého kresťanského vodcu, je pocit ohrozenia radou. Nejakto sa nám zdá, že rada iných ľudí je reakciou na našu (ne)spôsobilosť, a tak sa pokúšame problém vyriešiť sami. Nanešťastie, ak je problém nad naše

sily, napokon zlyháme a budeme oveľa viac ponížení, ako keby sme priznali, že potrebujeme pomoc. Hľadanie rady je znakom sily a nie slabosti. Neznamená to, že sa chopíme každej rady, ktorú od iných ľudí dostaneme. Skôr to, že budeme načúvať, pozorne tieto myšlienky skúmať a v závislosti na Duchu Božom si zvolíme ďalší postup.

### Stanov si priority

*Po tretie, stanov si svoje priority.* Toto môže byť v skutočnosti jeden z hlavných dôvodov, prečo sa nám nedarí vyriešiť naše organizačné a administratívne problémy. Snažíme sa ich všetky vyriešiť úplne sami.

Toto bol Mojžišov problém, až kým neposlúchol radu svojho svokra. Išiel v ústrety fyzickému a psychickému úpadku, ktorý bol spôsobený nadmerným stresom. Nemohol urobiť všetko; našťastie si túto skutočnosť uvedomil a niečo s tým spravil.

Aj apoštoli v Skutkoch 6 si boli vedomí tohto princípu. Rýchlo si stanovili svoje priority a dali ich ľuďom na známosť. Neznamenalo to, že „obsluhovanie stolov“ nebolo dôležité – kdeže – znamenalo to ale, že mali určité duchovné zodpovednosti, ktoré museli naplniť. Nemohli robiť oboje.

Dnes sú kazatelia a iní duchovní vodcovia bombardovaní mnohými požiadavkami na ich čas. Súčasná kultúra a jej tlaky skomplikovali životy ľudí a tým vytvorili väčšie potreby. „Veľká spoločnosť“ a „veľký biznis“ vytvorili „veľkú nárokovú kultúru.“ Od svojich vodcov aj od samých seba automaticky požadujeme oveľa viac. Preto je absolútne nevyhnutné, a to predovšetkým pre duchovných vodcov v zbore, aby si stanovili priority. Ak tak neurobíme, potom zanedbáme svoje hlavné povolanie ku „pastierstvu“ a „vyučovaniu.“

### Deleguj zodpovednosti

*Po štvrté, deleguj zodpovednosť kvalifikovaným ľuďom.* Tento princíp prirodzene nasleduje po „stanovení si

priorít.“ Videli sme to v prípade Mojžiša, apoštolov a Nehemiáša.

Môžeme usúdiť, že tento princíp bol kľúčom k úspechu každého vodcu. Peter Drucker, ktorý dôkladne skúmal radiaciách pracovníkov spoločností, vyvodzuje, že dôležitým znakom každého dobrého vodcu, či už je to prezident Spojených štátov alebo prezident General Motors, je to, že vie ako „použiť všetky dostupné sily – silu spolupracovníkov, silu kontrolórov a svoju vlastnú silu.“<sup>1</sup>

Ale všimni si, že Biblia jasne zdôrazňuje, že zodpovednosti sa musia delegovať *duchovne kvalifikovaným* ľuďom. Presne to urobil Mojžiš aj apoštoli v Exodus 18 a Skutkoch 6. Hľadali mužov, ktorí boli čestní a plní viery, mužov, ktorí boli múdri, bystrí a skúsení. Vedeli, že ustanovenie slabých mužov namiesto silných zničí celú operáciu. Takisto vedeli, že kvalitní ľudia budú schopní riešiť organizačné problémy.

Nehemiáš mal, pravdaže, podobný problém. Avšak potreboval každého jedného voľného človeka, aby mu pomohol obnoviť hradby a tak ich aj použil. Ale keď po rekonštrukcii hradieb bolo potrebné riešiť administratívne záležitosti Jeruzalema, ustanovil Chananju, ktorý bol veliteľom pevnosti, aby „velil nad Jeruzalemom.“ Nehemiáš si tohto muža vybral preto, „lebo bol spoľahlivejší a bohabojnejší ako mnohí iní“ (Neh 7:2). Už predtým dokázal, že je kvalifikovaným vodcom.

Výber duchovne a psychologicky kvalifikovaných ľudí pre vodcovské pozície v zbore je jedným z najdôležitejších administratívnych princípov v Novej zmluve. Práve preto sa skoro všetky požiadavky na starších a diakonov v 1 Timotejovi 3 a Títovi 1 týkajú povesti, morálky, povahy, zvykov a duchovnej i psychologickéj zrelosti.

Mnoho zborov je dnes vinných z toho, že tieto miesta zaplnili *ľuďmi* –

<sup>1</sup> Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, Harper & Row, s. 71.



ale nie *kvalifikovanými* ľuďmi. Veľakrát si vytvárame úsudok na základe „zručnosti,“ ale pokiaľ sa tieto zručnosti používajú telesne, ich dôsledky môžu byť ničivé. Nanešťastie sa „schopnosť“ ľahko mieša s „telesnosťou,“ čo prináša zlé výsledky. Je oveľa lepšie mať človeka s nerozvinutými zručnosťami, ale zato duchovne silného.

### Udržuj správnu rovnováhu

*Po piate, udržuj správnu rovnováhu medzi Božími a ľudskými faktormi.* Všetci vodcovia sú pokúšaní ísť do extrémov. Na jednej strane si dokážeme na základe Božej zvrchovanej vôle a milosti racionalizovať svoju nerozhodnosť a ničnerobenie. Skrze to môže ľahko prísť nezodpovednosť a, božechráň, dokonca aj lenivosť. Na druhej strane môžeme veci vziať do vlastných rúk a ignorovať Božiu vôľu, jeho moc, múdrosť a vedenie.

Oba extrémny sú nesprávne. Nehemiáš najlepšie zo všetkých biblických príkladov preukazuje rovnováhu. Modlil sa a potom „konal.“ A niekedy najprv „konal“ a až potom sa „modlil.“ A inokedy sa zase modlil *kým* konal. Neustále hľadal od Boha vedenie a zároveň pokračoval v používaní mysle a energie, ktorú mu Boh dal, aby urobil to, čo *vedel*, že urobiť treba.

Snáď najjasnejším príkladom tohto princípu v Nehemiášovom živote je moment, keď prišiel do Jeruzalema. „Vstal v noci,“ vyšiel von a preskúmal hradby. Ale, povedal Nehemiáš, „nikomu som neoznámil, čo mi môj Boh vnukol vykonať pre Jeruzalem“ (Neh 2:12). Tu jasne vidíme, že ako skúmal hradby, vytváral si svoje plány, ale takisto bol presvedčený o tom, že ho Boh viedol v jeho premýšľaní.

Kresťanskí vodcovia, ktorí pôsobia v dvadsiatom storočí, si potrebujú udržať rovnakú rovnováhu. Aké je len jednoduché ísť do extrému, snažiť sa vyriešiť problémy svojou vlastnou silou a schopnosťami a zanedbávať

modlitbu, Božiu pomoc a jeho vedenie a požehnanie. Na druhej strane, aké jednoduché je stiahnuť sa, tráviť čas modlením sa alebo čítaním Biblie a zanedbať ľudskú zodpovednosť. Nech nám Boh pomôže dať správny dôraz ako na božské, tak i ľudské – a v takom poradí.

### Zohľadni postoje a pocity

*Po šieste, k riešeniu problémov a prijímaniu rozhodnutí zaujmi taký prístup, ktorý berie do úvahy postoje a pocity tých, ktorí sa to týka*

Základom pre efektívne použitie tohto princípu je *komunikácia*. Predtým, ako Mojžiš urobil konkrétne kroky ku vyriešeniu svojho problému, najprv *vysvetlil* ľuďom, že už sám viac nevládze niesť ťažké bremeno zodpovednosti (Dt 1:9). Vo vhodnom čase Nehemiáš zvolal ľudí a *vysvetlil* im svoju stratégiu obnovy hradieb (Neh 2:17). Apoštoli v Jeruzaleme „zvolali zhromaždenie“ a *vysvetlili* mu situáciu (Sk 6:2) a v Skutkoch 15 bol napokon celý zbor zapojený do riešenia problému „zákona a milosti.“ Organizačné a administratívne problémy sa nedajú uspokojivo vyriešiť bez správnej komunikácie. Okolnosti sa rôznia (rovnako ako aj v príkladoch z Písma) a ovplyvňujú to, čo, ako, kedy a komu sa povie. Vždy tu ale vidíme komunikáciu s toľkými ľuďmi, s koľkými je to potrebné.

Ďalším faktorom, ktorý sa vyskytuje vo všetkých štyroch biblických príkladoch, je zapojenie skupiny do procesu rozhodovania. Opäť tu vidíme rozdiely v niektorých detailoch, ale vždy vidíme aj skupinovú účasť a napokon súhlas s rozhodnutím. Mojžiš prikázal každému kmeňu, aby si vybral vodcov, ktorí ich budú zastupovať a vládnuť im (Dt 1:13). Apoštoli poverili „zhromaždenie,“ aby si vybrali siedmych mužov, ktorí budú obsluhovať pri stoloch (Sk 6:1-3). A aj napriek tomu, že sa apoštoli a starší zišli na neverejnom stretnutí, aby si vyjasnili niektoré stránky problému

medzi zákonom a milosťou, čo by sa nedalo urobiť s veľkou skupinou, napokon so záverečným rozhodnutím pomohol celý zbor (Sk 15:22).

Nehemiášov problém bol vskutku iný. Hlavná zodpovednosť za obnovu hradieb ležala na jeho pleciach. To on bol vodcom. Bol to *jeho* nápad a *jeho* stratégia. Nehemiáš však dobre vedel, že *nikdy* nedosiahne svoj cieľ bez spolupráce ľudí. Preto starostlivo komunikoval svoje myšlienky a potom vydal príkaz, aby sa ľudia zišli a spolu ako tím obnovili Jeruzalemské hradby. Výsledky jeho úspechu ako vodcu je vidieť v ich odpovedi: „*Vzchopme sa a dajme sa do stavby!*“ (Neh 2:18)

V zboroch dvadsiateho storočia vzniká mnoho problémov preto, lebo ignorujeme tento dôležitý biblický princíp. Koledujeme si o problémy, keď sa pokúšame hnať veci vpred a pracovať ako diktátori. Dokonca aj apoštoli – priami zástupcovia Pána Ježiša Krista – nevyužili svoju apoštolskú autoritu na to, aby obišli tento princíp. Prirodzene, existuje mnoho problémov, ktoré nie je potrebné predniesť pred celé zhromaždenie na diskusiu, ale opäť, tieto biblické príklady nám dávajú dost silné usmernenie v tom, ako aplikovať tento princíp „spoluúčasti celého zhromaždenia.“

V Exodus 18 a v Skutkoch 6 boli menšie detaily vyriešené *ľuďmi, ktorých skupina vybrala*. Do tohto kľúčového bodu bola zapojená celá skupina. Všimnite si však, že v Skutkoch 6 je dosť dobré možné, že to boli *iba* kresťania spomedzi Grékov, ktorí boli zapojení do riešenia problému. Nebolo potrebné zvolať *celý* Jeruzalemský zbor, aby riešil problém, ktorý sa dotýkal iba určitej časti zboru.<sup>2</sup> V Skutkoch 15 sa zdá, že celý zbor bol

*oboznámený* s problémom, ale základný návrh bol formulovaný v diskusii medzi apoštolmi a staršími. Ale bol to *celý* zbor, kto návrh potvrdil a potom vybral mužov, aby toto rozhodnutie uskutočnili.

V Písme vidíme štyri dôležité princípy, ktoré nám môžu pomôcť pri rozhodovaní o tom, či má byť do rozhodovania zapojená celá skupina:

1. Vo všeobecnosti je najlepšie zahrnúť do diskusie iba tých ľudí, ktorých sa konkrétny problém priamo týka.
2. Jasne komunikujte podstatu problému.
3. Zapojte túto skupinu do výberu kvalifikovaných ľudí, ktorí ich budú zastupovať pri riešení problému.
4. Zabezpeč, aby celá skupina odsúhlasila záverečné riešenie.

### **Buď tvorivý**

*Po siedme, každý problém rieš tvorivo pod vedením Ducha Svätého. Nikdy nedopusti, aby si uviazol v administratívnej rutine, ktorá fungovala v minulosti.*

Potrebujeme pamätať na to, že v Biblii nie je opísaný iba jeden spôsob, ako čeliť problémom a riešiť ich. Každá situácia bola iná. Okolnosti sa líšili a tým pádom aj riešenia.

Kresťanskí vodcovia sa dnes často uzatvárajú do administratívnych šablón. Snažia sa „požičať si“ šablóny a prístupy z iných zborov, alebo stále používajú tie šablóny, ktoré im v minulosti fungovali. Keď toto robíme, tým si svoje mysle a srdcia zatvárame pred Bohom, ktorý naprieč dejinami vždy používal tvorivé spôsoby na to, aby viedol svoje dielo. Na to, aby sme v každej záležitosti spoznali Božiu vôľu, sa potrebujeme riadiť biblickými princípmi, súčasnými podmienkami a Duchom Svätým.

Jedna vec je zo štúdia spravovania v Božom slove jasná – *princípy sú normou! Formy nie!*

\*

<sup>2</sup> Tento argument je založený na fakte, že boli vybraní iba muži s gréckymi menami. Ďalej je podložený skutočnosťou, že to boli Židia z gréckeho prostredia, ktorí boli zanedbaní. Zdá sa, že apoštoli zvolali práve týchto ľudí a pomohli im vyriešiť ich konkrétny problém.

## Vedúci tímu ako organizátor

Kenneth O. Gangel

W. Edwards Deming pred niekoľkými rokmi prišiel s konceptom manažmentu úplnej kvality (MÚK), ktorý otriasol podnikateľským svetom až do jeho základov. MÚK, ktorý systematicky pristupoval k analýze funkcií akejkoľvek organizácie, zdôrazňoval širokouhlé premýšľanie a prijímanie rozhodnutí. Deming zdôraznil, že na systémy sa musíme pozeráť ako na celky, pretože čiastkový prístup nepovedie k výsledkom. Jediná cesta k zmene organizácie je pozeráť sa na ňu ako na celok a vziať na vedomie tímové vedenie, ktoré kolektívne určuje jej budúcnosť.

Avšak aký typ administratívnej štruktúry poskytuje vzájomnú komunikáciu a interakciu medzi mnohými podsystémami? Jeden z dôvodov, prečo mnoho nových organizácií rýchlo rastie, môže byť v zmysle pre komunitu, ktorú si medzi sebou vybudujú jej zakladatelia. Pri pohľade do Skutkov 2 a 4 vidíme novonarodenú Cirkev, kde ľudia spolu trávia čas, vytvárajú medzi sebou pocit jednoty, delia sa o majetok, navštevujú sa a spolu jedia, užívajú si spoločné bohoslužby a navzájom sa o seba starajú v čase núdze. Ako telo Kristovo boli organizmom, ale boli aj organizáciou....

Úspešná administrácia je závislá na efektívnej organizácii. Organizačná fáza práce vodcu zvyčajne predchádza iné administratívne povinnosti, ako sú personálne riadenie, dohľad nad vecami a delegovanie práce. Správna organizácia podporuje všetky stránky služby. Chaos a zmätok nemajú v kresťanskom vodcovstve žiadne miesto; avšak bez tohto kľúčového rozmeru vidíme práve toto.

### ZÁSADY ORGANIZOVANIA

Efektívni vodcovia poznajú určité princípy organizovania, ktoré sú typické pre dobrý pracovný proces. Aj keď je to u iných autorov nazvané inými slovami, v podstate vidíme nasledovné princípy. Organizácia:

#### ***By sa nikdy nemala brať ako konečný cieľ sám o sebe***

Vytváranie organizačných grafov a plánovanie programov len preto, aby sme vyzerali profesionálne, deformuje úlohu tejto vodcovskej funkcie. Jedným z neuhov niektorých vodcov, je „chorobné kreslenie.“ Všetci sme už videli symptómy tejto choroby. Pacient trávi veľmi veľa svojho času vo svojej kancelárii nad knihami, grafmi, plánmi a programami, ktoré majú úžasnú estetickú hodnotu, ale nikdy si nenájdu cestu ku skutočnej službe pre ľudí.

#### ***By mala vždy vyrastať z potreby***

Ako ciele, tak aj programy vyrastajú z nášho porozumenia potrebám ľudí. Keďže organizačný rozvoj je nerozlučne spojený s týmito potrebami, štruktúra služby by mala byť navrhnutá tak, aby dosiahla stanovené ciele.

#### ***By mala mať maximálnu spoluúčasť***

Služba nepatrí kazateľovi, vedúcemu odboru alebo výboru. Služba je „z ľudí, s ľuďmi a pre ľudí.“ Preto napríklad múdry riaditeľ kresťanskej školy pri plánovacích poradách školy využije ľudí z predmetových komisií a z rady školy. Táto filozofia služby má konkrétny vzťah k efektívnemu tímovému vedeniu.

### **By mala byť flexibilná**

Kresťanské organizácie by nemali podporovať vznik duchovných robotov. Vodcovia si nevyzliekajú plášť tvorivého uvažovania a ani si nevyzúvajú topánky osobnej iniciatívy. Keďže väčšina služobných programov, ktoré boli vytvorené pred desiatimi rokmi, už nebude naplňovať potreby tohto postmoderného sveta, musíme vytvoriť organizačnú flexibilitu, ktorá si dokáže poradiť s nevyhnutnými zmenami, aby tak boli dosiahnuté určené ciele.

### **By mala zahŕňať spoluúčasť zainteresovaných na procesoch**

Všetko, čo sme vypozerovali pri vodcovských štýloch, sa dá rovnako aplikovať aj na prvok spoluúčasti na chode organizácie. Samovláda (autokracia) podáva z vrchu nariadenia a očakáva, že budú splnené; tímoví vedúci podporujú otvorenú diskusiu o otázkach a ide im o rozhodnutie pochádzajúce od zúčastnených ľudí.

### **By mala v ľuďoch rozvíjať tvorivosť**

Namiesto dusenia osobnej iniciatívy, dobrá organizácia hľadá spôsoby, ktorými dokáže z ľudí dostať nové nápady. Vedúci predstavia výzvu a väčšina zborov a kresťanských organizácií potrebujú všetky nápady, ktoré prídu. Keď majú ľudia autentický pocit „vlastníctva“ služby, je oveľa väčšia pravdepodobnosť, že budú pozorne premýšľať nad tými najlepšími spôsobmi, ako ju robiť.

### **By mali obsahovať analýzu práce a jej popis**

Rozbor práce sa pri všetkých úlohách organizácie pýta otázky ako, prečo a čo. Dobrí vodcovia používajú niekoľko metód na získanie informácií pre popis práce.

*Pohovory.* Vodca sa stretne s osobou, ktorá vykonáva prácu, aby

sa porozprávali o rôznych stránkach a cieľoch tejto práce.

*Dotazníky.* Otázky musia byť nastavené tak, aby poskytli presné informácie o tom, ako sa vykonáva práca.

*Pozorovanie.* Vodcovia sledujú ľudí pri vykonávaní ich práce a zapisujú si svoje pozorovania z toho, ako daná práca prebieha.

*Pracovný denník.* Toto je denný, časovo-štruktúrovaný záznam o práci pracovníka, o postupe práce a dosiahnutom výsledku.

*Vonkajšie zdroje prieskumu.*

Popisy práce sú tak dôležitý, že si môžeš nájsť niekoľko zdrojov, ktoré ti ich pomôžu zostaviť.

Vo veľmi užitočnom článku nám Bob Welch pripomína:

Popis práce by sa mal každý rok znovu a znovu posudzovať zamestnancami a správou zboru – možno konkrétne správcom zboru alebo staršovstvom. Akékoľvek zmeny v popise práce by sa mali robiť po vzájomnej dohode medzi zamestnancom a správou zboru. Je dobré urobiť zápis so všetkými zmenami, kde obe strany vyjadrujú súhlas s týmito zmenami. Toto zmenší možnosť budúcich zmätkov a nezhôd.

Jasne napísaný aktuálny a efektívny popis práce hovorí uchádzačovi, že tvoj zbor je aj zorganizovaný aj schopný. Poskytuje dôveru, stabilitu a zodpovednosť, ktorá sa týka zamestnancových činov a pôsobenia. Napokon, podporuje pozitívne vzťahy medzi pracovníkmi, a preto je čas strávený nad prípravou popisu práce dobre využitým časom.<sup>1</sup>

Čo Welch hovorí o zbere, je rovnako pravdivé o každej organizácii,

<sup>1</sup> Robert H. Welch, "Job Descriptions That Work," *Your Church* (May/June 1995): s. 49.

tak kresťanskej ako aj sekulárnej. Popis práce nám nielen pomáha porozumieť tomu, ako sa má daná služba vykonávať, ale tak isto nám poskytuje užitočné informácie pri vytváraní efektívnych hodnotiacich postupov pre danú službu.

### **By mala zdôrazňovať používanie zápisov a správ**

Nedodržiavanie organizačnej schémy, nerešpektovanie nadriadených a prekračovanie kompetencií nikdy nedokážu vytvoriť účinnú službu. Aby sme mohli využiť správne prepojenia, všetci naši ľudia si potrebujú byť vedomí svojich vzájomných vzťahov.

Vedúci vždy nesú zodpovednosť za činy svojich podriadených a každá osoba by sa mala zodpovedať iba jednému šéfovi. Dobrí vodcovia si od svojich nasledovníkov žiadajú písomné správy o ich výsledkoch a činnostiach. Takéto správy musia byť pravidelné, úplné, konkrétne a musia sa jasne týkať služby.

### **By mala obsahovať jasné spôsoby komunikácie – ústne i písomné**

Keď v organizácii dobre funguje komunikácia, všetci pracovníci dostanú informácie, ktoré potrebujú na to, aby mohli robiť svoju prácu. Efektívna komunikácia slúži nielen na posielanie správ, ale takisto aj na prijímanie spätnej väzby. Hrand Faxenian napísal pred niekoľkými rokmi článok, v ktorom kladie zodpovednosť za takúto komunikáciu na plecia vedúceho.

Po prvé, svojich ľudí povzbudíš k efektívnej komunikácii tým, že sám pôjdeš príkladom – sám budeš dobrým komunikátorom. Druhým krokom je zavedenie *pravidiel*, ktoré upriamia pozornosť na dobrú komunikáciu. Tretí krok je v zaistení pravidiel

*skrze účinný systém podávania hlásení.<sup>2</sup>*

Kilinski a Wofford zdôrazňujú, že ciele sa musia dosahovať pomocou rôznych častí organizácie, ktoré tvoria celú štruktúru zboru (alebo služby).

Tieto ciele môžu byť do určitej miery ovplyvnené formálnym, systematickým prístupom, ako je popis práce a organizačný graf. Avšak, väčšina aktivít dynamickej organizácie nemôže byť naprogramovaná a ani očakávaná. Prichádzajú nenútene. Formálne prostriedky budovania organizácie sú dôležité; avšak musia byť brané len ako prvý krok, ktorý vedie človeka k pádu na nos, ale ďalšie kroky ho udržia v rovnováhe.<sup>3</sup>

## **ORGANIZOVANIE KLÚČOVÉHO PROSTRIEDKU – ČASU**

Každý efektívny vodca sa naučil investovať čas tak, aby ho čo najviac ušetril. Organizovaním a plánovaním svojej práce dávame svojim cieľom oveľa väčšiu šancu na úspech, ako keby sme sa bezhlavo rútili vpred a robili akúkoľvek úlohu, ktorá nám ako prvá vyskočí pred oči. Kresťanskí vodcovia vedia, že ich práca sa nikdy neskončí. Môžu mať viac alebo menej produktívne dni, ale žiadny deň nekončí s tým, že je všetko spravené. Výber a dosahovanie priorít by sa malo urobiť ešte pred inými úlohami administrácie.

Prečo sa zdá, že čas je pri vedení taký vzácny? Jednou možnosťou je, že sa toho snažíme robiť príliš veľa. Alebo možno nám chýba ako efektivita; musíme sa naučiť pracovať múdrejšie, nie len viac. Pamätaj na Parkinsonov

<sup>2</sup> Hrand Faxenian, "Effective Communication in Small Plants," *Management Aids* (April 1964).

<sup>3</sup> Kenneth K. Kilinski and Jerry C. Wofford, *Organization and Leadership in the Local Church* (Grand Rapids: Zondervan, 1973), s. 151.

zákon: Práca pribúda, aby vyplnila dostupný čas. Parkinsona však môžeš poraziť – aspoň vo väčšine prípadov. Zamysli sa nad nasledujúcimi desiatimi krokmi manažmentu času:

1. *Pochop, ako fungujú ciele.* Práve som sa týmto zaoberal, ale oplatí sa to zopakovať ešte raz. Pokiaľ si nenapíšeme dosiahnuteľné, realistické ciele a neurčíme ako zapadajú do celkovej misie, mrhanie času sa stane pravidelným koníčkom.
2. *Ujasni si svoje celoživotné ciele.* K čomu ťa Boh povolal a obdaroval? Dost veľa kresťanských vodcov vo svojej dospelosti zmení svoju kariéru. Väčšina ju ale nemení; jednoducho zmenia miesto. Väčšina kazateľov ostáva kazateľmi; väčšina univerzitných učiteľov sa držia svojej profesie do dôchodku; väčšina profesionálnych misionárov ostane niekde na misijnom poli alebo v misijnej organizácii. Jasné vnímanie obdarovania a povolania dokáže uľahčiť bolestivé rozhodnutia, ktorým čelíme vždy, keď nás niekto osloví s tým, aby sme sa pripojili k inej organizácii, alebo aby sme sa presťahovali do iného zboru.
3. *Analyzuj to, ako tráviš čas v súčasnosti.* Aj keď niektorí ľudia odporúčajú 15 minútové úseky, mne sa to zdá trochu nepohodlné. Ak budeš skúmať využívanie svojho času jeden mesiac po 30 minútových úsekoch, získaš celkom rozumnú predstavu o tom, ako v súčasnosti tráviš svoj čas. Pamätaj, že nemôžeš preorganizovať svoj čas do budúcnosti, pokiaľ nevieš, ako ho používaš v súčasnosti.
4. *Odstráň zbytočnosti, ktoré ti zapratávajú život.* Choď na menej stretnutí, zbav sa zbytočných emailov, upusti od mikromanažmentu, daj si pozor

na telefonovanie. Keby si začal aplikovať len tieto štyri prvky vodcovského správania, mohlo by ti to zmeniť život.

5. *Rozanalyzuj svoje aktivity, aby si si určil svoje priority.* Tejto téme som sa obsérne venoval vo štvrttej kapitole knihy *Feeding and Leading* (Kŕmenie a vedenie) a chcem čitateľov odkázať na „Tabuľku analýzy aktivít,“ ktorá je v tejto kapitole.
6. *Deleguj kdekoľvek a kedykoľvek to je možné.* ... Princíp je ľahký - nefunguje to tak, že efektívni vodcovia robia všetko, čo môžu, a zvyšok delegujú, ale naopak, že delegujú všetko, čo môžu a venujú sa iba tomu, čo zvýšilo.
7. *Praktizuj účinnú sebadisciplínu.* Všimni si, ako často sú zboroví vodcovia v 1 Timotejovi 3 a Titovi 2 volaní k disciplinovanému životu. Môže to byť tak malá záležitosť, ako ospravedlniť sa z neužitočného (a zdanlivo nekonečného) rozhovoru s nečakaným návštevníkom, alebo taká veľká vec, ako prinútiť sa dokončiť prácu, hoci si to predtým nezvykol.
8. *Sústred' svoj kalendár a svoje stretnutiami.* Bojoval som s tým celé roky, kým som sa nenaučil delegovať svoje kalendáre mojim pracovníkom. Moja sekretárka sa stará o všetky miestne univerzitné záležitosti, stretnutia, konzultácie, atď., a môj administratívny pomocník sa stará o všetky záležitosti mimo univerzitu, ako sú stretnutia, rečnícke pozvania, konferencie a cestovanie. S každým z nich mám rovnaký kalendár a pre službu mimo univerzitu máme duplicitné zložky pre všetku korešpondencia a dôležité informácie. Vo svojom kufříku nosím vreckový diár vo svojej pracovni a doma používam stolové kalendáre. (Všimni si, ako princípy 6 a 7 ovplyvňujú princíp 8.)

9. *Vytvor si pracovný harmonogram a spôsob práce, ktorý ti vyhovuje.* Napriek tomu, že vo svojej kancelárii používam počítač hlavne na komunikáciu s inými kancelármi na fakulte, nepúšťam sa do programov na písanie. Pre toto rozhodnutie ma moji Mac a PC priatelia vysmiali, vypočúvali, očierňovali a odpísali ako dinosaura. Ale prenosný diktafón je pre moje účely oveľa rýchlejší, keďže všetci moji pracovníci sú v počítačovo gramotní. Nech ti však neunikne toto: Musíš si nájsť systém, ktorý *vyhovuje tebe*. Zariadenie tvojej pracovne, zloženie tvojich pracovníkov, to, ako spravuješ svoje dni a týždne, určí tvoju efektivitu vo vedení a iba ty dokážeš urobiť tie správne rozhodnutia v týchto kľúčových oblastiach.
10. *Zo všetkej práce urob dvojité alebo trojité úžitok.* Som užasnutý tým, ako kazatelia, profesori a iní kresťanskí vodcovia strávia dvadsať alebo tridsať hodín nad prípravou kázne alebo prednášky, ale použijú menej ako 50 percent toho, čo sa za ten čas naučili a všetko ostatné nechajú len tak ležať, alebo odkotúľať sa do kybernetického sveta. Keď študuješ, pokús sa dopredu rozmýšľať o rôznych spôsoboch, ako môžeš vo svojej službe prakticky využiť všetko, čo si sa naučil. Pre mňa to je jednoduché – kazateľnica, rádio, rukopis – v nejakom poradí. Ty si nájdi svoje vlastné výstupy.

## **VYTVORENIE ORGANIZAČNEJ SCHÉMY**

Čítanie kníh o vodcovstve nám odokryje množstvo prístupov ku grafickému znázorneniu akejkoľvek organizácie. Štandardným formátom organizačného grafu je dobre známa pyramída čiar a políčok, ktoré sú

podľa dôležitosti zoradené v vzostupnom alebo zostupnom poradí.

Niektorí kresťanskí vodcovia si myslia, že chladná a empirická pyramída políčok predstavuje neduchovný prístup k duchovným veciam. Napriek tomu poradie a správna funkcia charakterizujú všemohúceho Boha a preto majú označovať aj jeho dielo a jeho ľud.

Podľa Donalda Winksa,

Dnes je pravým zmyslom organizačnej schémy otočenie Bauhausovej poznámky, že forma slúži funkcii; je vytvorená na to, aby primáala funkciu k nasledovaniu formy, a tým sa sama o sebe stáva nástrojom zmeny. Ak by to tak nebolo, nebola by hodná záujmu o nič viac, než telefónny zoznam podniku.<sup>4</sup>

...Pri vytváraní organizačnej schémy sú dôležité dva hlavné kroky. Ten prvý vyobrazí organizáciu v takom stave, v akom sa momentálne nachádza. Na základe tejto informácie môže dôjsť ku zmene (zlepšeniu). Winks poznamenáva:

C. A. Efferson, tvorca organizačných schém so širokým renomé, jasne opísal počiatok organizačnej schémy: „Najprv,“ povedal „študuješ tú činnosť, ktorú je treba urobiť, jej funkcie a dlhodobé ciele. Z toho potom vytvoríš ideálnu štruktúru organizácie s tým, že zabudneš na osobnosti. V ďalšom kroku sa zoberie táto organizačná štruktúra ku vedeniu a určia sa potrebné kompromisy – hlavne kvôli osobnostiam. Avšak, keď sa vytlačí oficiálna schéma, ideálna štruktúra nie je zahodená. Stále

<sup>4</sup> Donald Winks, "How to Read an Organizational Chart for Fun and Survival," *Harpers* (January 1967), s. 38.

sa aktualizuje, aby budúce plány neprotirečili ideálnej štruktúre, čo by pridávalo ďalšie chyby a vyžadovalo by si to ďalšie kompromisy.“<sup>5</sup>

Je očividné, že Winks hovoril o podnikoch a nie o zboroch. Napriek tomu si správne prepojenie organizácie s osobnosťami žiada naše najväčšie úsilie. Záverečná poznámka: Konečná organizačná schéma by mala kolovať medzi celým osadenstvom.

### **SLOVO KU NEFORMÁLNEJ ORGANIZÁCIÍ**

Všetko, o čom sme v tejto kapitole zatiaľ hovorili, sa zaoberalo oficiálnou organizáciou a jej dôležitosť sa dá len ťažko preceniť. Ale každý podnik, vzdelávacia inštitúcia, zbor, alebo fabrika akéhokoľvek druhu obsahuje aj „neformálnu organizáciu.“ Tento výraz opisuje taký spôsob práce, ktorý sa za posledné roky uchytil, aj keď ho nenájde v žiadnych oficiálnych dokumentoch, akými sú popisy práce, stanovy, alebo organizačné grafy.

Na to, aby si ako vodca efektívne pracoval v akejkoľvek organizácii, musíš porozumieť týmto neformálnym procesom. Keďže už samotná podstata neformálnej organizácie ju robí jedinečnou v porovnaní s každým iným podnikom, možno tým najlepším spôsobom ako si pomôcť, je skúmať ju. Skús sa sám seba opýtať nasledovné otázky:

1. Ako sa robia a komunikujú rozhodnutia?
2. Ako sa prijímajú noví ľudia?
3. Ako sa rozdeľujú zdroje medzi rôzne projekty?
4. Ako sa v organizácii šíria informácie?

Dovoľ mi ilustrovať posledný bod. Na vysokej škole formálne vedenie zvolá výbory, aby informovali rektora, ktorý informuje prorektorov, ktorí

informujú dekanov, ktorí informujú fakulty, ktoré informujú svojich pracovníkov. A niekedy to tak aj naozaj funguje.

Ale po tridsiatich rokoch v kresťanskom vzdelávacom systéme ťa môžem uistiť o tom, že sieť sekretárok na ktorejkoľvek univerzite fakulte je značne informovanejšia ako prorektori. Ak chce dekan poslať celej fakulte súrnu správu, takú, ktorú aj naozaj dostanú a prečítajú si, postará sa o to, aby jeho sekretárka kontaktovala ostatné sekretárky.

Nepovažuj neformálnu organizáciu za zlú alebo zdeformovanú. Život jednoducho takto funguje a múdri vodcovia sa naučia pôsobiť tam, kde ich Boh postaví. Ale v žiadnom systéme nedokážeš pracovať, pokiaľ mu nebudeš rozumieť. Preto si dávaj pozor na neformálnu organizáciu.

### **RIADENIE PRÁCE**

Vodcovia, ktorí vedú pomocou spoluúčasti druhých, neriadia ľudí, ale musia sa naučiť riadiť svoju vlastnú prácu. Výraz „riadenie práce“ naznačuje úroveň dôvery pri spravovaní hlavnej vedúcej pozície, šťastný stav, ktorý by si aspoň rok nemal ani očakávať. Čo je potrebné na to, aby sme sa dopracovali k riadeniu práce?

1. *Musíš mať primeraný čas na vykonanie práce.* Zdá sa, že niektoré pozície v službe sú navrhnuté tak, aby dobrých mužov a ženy predčasne dohnali do hrobu. Vodca, ktorý sa snaží plniť službu, ktorá si vyžaduje viac času, ako má, je odsúdený na to, aby sa zo svojej práce nikdy netešil.
2. *Musíš mať primeraných pracovníkov.* Pre mňa je toto na prvom mieste. Dávam to sem však na druhé miesto preto, lebo niektorí vodcovia buď nemajú pracovníkov, alebo sú tak stratení vo svojej práci, že sa ani nikdy nedostanú k tomu, aby

<sup>5</sup> Tamtiež., s. 39.



nad spolupracovníkmi rozmýšľali. Mnohokrát som povedal, že žijem a zomieram s mojimi spolupracovníkmi a to som vôbec nezveličoval. Svoj personál si pozorne vyberám, dôsledne ich pripravujem a úplne sa na nich spolieham. Najlepší obraz, ktorý ti môžem dať, je biblický obraz Mojžiša, ktorý drží zdvihnuté ruky nad Refídímskym bojiskom. Avšak s držaním rúk mu pomáha Áron a Chúr, bez ktorých pomoci by bol tento boj okamžite prehraný (Ex 17:8-13).

3. *Musíš mať primerané zdroje.* Peniaze sú na vrchu tohto zoznamu, ale musíš zvážiť aj iné veci, napríklad priestory. Jednou z najviac frustrujúcej skúsenosti, ktorej čelí vedúci je, keď vie ako usmerňovať život organizácie, ale nemá na to potrebné zdroje.
4. *Musíš mať primerané zariadenie.* Môže to byť veľká suma, takých 100 000 € na kancelárie, alebo len 2 000 € na dobré počítačové vybavenie.
5. *Musíš primerane rozumieť cieľom.* Riadenie práce sa nedá oddeliť od toho, čo sa od teba očakáva ako od vodcu. Ak máš nejasnú predstavu o tom, čo chce výbor alebo čo chce Pán, potom sa ti riadenie práce bude vždy zdať ako niečo, čo je mimo tvoj dosah.

Kľúčovým slovom vo všetkých vyššie uvedených bodoch je *primerané*. Možno si nikdy nebudeš užívať všetok čas, pracovníkov, zdroje a zariadenie, ktoré by si chcel mať, ale o to tu vôbec neide. Otázkou je, či dokážeš robiť svoju prácu do takej miery, aby si mal istotu, že si svoju prácu robíš dobre. Mojou radou pre začínajúcich vodcov, alebo vodcov, ktorí menia pozíciu v službe je, aby sa okamžite zamerali na riadenie práce a to tým, že si usporiadajú tieto kľúčové veci tak rýchlo, ako sa len dá. Pamätaj – neočakávaj zvládnutie riadenia práce v žiadnej vedúcej

pozícii skôr, ako po roku, niekedy aj viac.

Woodrow Wilson raz povedal, že efektivita organizácie pochádza zo „spontánnej spolupráce slobodných ľudí.“ A teraz, na začiatku dvadsiateho prvého storočia, experti na vodcovstvo opäť zdôrazňujú toto tímové chápanie vedenia.

Vedeniu teraz mnohí rozumejú ako *spoločnému* konaniu, ktoré je zorganizované tak, aby prinieslo výraznú zmenu a zároveň zvyšovalo spôsobilosť a motiváciu všetkých, ktorí sú do neho zapojení – to znamená konanie, kde proces ovplyvňujú viacerí ľudia.<sup>6</sup>

Tieto slová opakujú kľúčovú úlohu procesu vo vedení. Pripomínajú nám, že je nevyhnutné, aby sme proces vyvažovali s osobou.

Predpokladáme, že v budúcnosti bude vodcovstvo oveľa viac odrážať proces, ktorým sa vodca venuje svojej víziu a to tak, že sa úmyselne snaží ovplyvniť iných ľudí a podmienky, v ktorých pracujú. Takto im umožní pracovať s plným potenciálom a tým zvýši pravdepodobnosť uskutočnenia vízie a zosilní organizačný a osobný rozvoj všetkých zúčastnených.<sup>7</sup>

Americké združenie manažmentu jasne určuje vzťah medzi ľuďmi organizačným plánovaním v nasledovnom zozname „desiatich prikázaní dobrej organizácie“:

1. Definuj a spresni zodpovednosti každému vedúceho pracovníka.

<sup>6</sup> Stephen M. Bornstein and Anthony F. Smith, “The Puzzles of Leadership” in *The Leader of the Future*, ed. Francis Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1996), s. 282.

<sup>7</sup> Tamtiež., 283.

2. Zodpovednosť by mala ísť ruka v ruke s príslušnou autoritou.
3. V oblasti zodpovednosti s danou pozíciou by sa nemala robiť žiadna skôr ako bude úplne jasné, aký to bude mať dopad na všetky dotknuté osoby.
4. Žiadny vedúci pracovník ani zamestnanec, ktorý je na jednej pozícii, by nemal dostávať pokyny od viac ako jedného zdroja.
5. Pokyny sa podriadeným nikdy nemajú dávať bez vedomia ich vedúcich. Namiesto toho je potrebné nahradiť vedúceho, o ktorom panujú pochybnosti.
6. Kritika podriadených by sa vždy, pokiaľ je to len možné, mala odohrávať v súkromí; v žiadnom prípade by nemal byť podriadený kritizovaný v prítomnosti iných vedúcich, alebo zamestnancov na rovnakej, alebo nižšej pozícii.
7. Žiadny spor alebo nezhoda medzi vedúcimi alebo zamestnancami ohľadne autority alebo zodpovednosti by sa nemala považovať za príliš banálnu a odkladať jej okamžité a starostlivé posúdenie.
8. Povýšenia, zmeny platu a disciplinárne konania by mali byť odobrené vedúcim, ktorý je priamo nadriadený tomu, ktorý je priamo zodpovedný.
9. Od žiadneho vedúceho alebo zamestnanca by sa nemalo nikdy žiadať a ani očakávať, že bude zároveň pomocníkom a aj kritikom iného.
10. Každý vedúci, ktorého práca podlieha pravidelnej inšpekcii, by mal dostať, kedykoľvek je to možné, potrebnú pomoc a vybavenie k tomu, aby si mohol zachovať nezávislú kontrolu danej práce.<sup>8</sup>

\*

---

<sup>8</sup> American Management Association. Bez dátumu.

## Stanovenie cieľa a plánovanie projektu

Carl F. George a Robert E. Logan

Čo robí tvoj zbor alebo službu príťažlivou pre iných ľudí? Prečo by sa mal niekto chcieť k vám pripojiť? Na kus papiera napíš päťdesiat dôvodov, prečo by mal niekto k vám prísť. Tieto dôvody by mali zahŕňať služby, ktoré už vo vašej organizácii bežia.<sup>1</sup>

Zamysli sa na nad tým, čo si v rámci tohoto cvičenia zažil. Bolo pre teba ľahké zozbierať päťdesiat dôvodov? Aké máš pocity z toho, čo sa objavilo na tvojom papieri? Možno ti očividne chýbajú niektoré oblasti služby a v iných možno potrebuješ zlepšenie. Opýtaj sa samého seba, či sa niektorým oblastiam služby nedostáva príliš veľa priestoru. Pokrývaš širokú vekovú skupinu, alebo sa sústreďuješ len na niekoľko vyvolených?

Pomohol ti tento zoznam príťažlivých vlastností tvojej služby pozrieť sa na veci očami návštevníka? Pomáha ti to vidieť, kde sa nachádzajú tvoje priority? Dokážeš s ľahkosťou vybrať pozitívne časti a aj tie, ktorým sa moc nedarí? Nemal by si spestriť svoje programy?

Mnohokrát krát ľudia neprídu do zboru zo „správnych“ dôvodov. Prichádzajú preto, lebo trpia, sú zúfali, pyšní, alebo pre čokoľvek iné, čo nie je vhodným dôvodom. Aj keď zmena ich motivácie môže vyžadovať celé roky práce, nepohrdaj tými, ktorí prichádzajú z nesprávnych dôvodov, pretože tak isto prichádzajú s nádejou, že máš pre nich niečo lepšie.

Zacheus sa nevyškriabal na strom len preto, aby videl Ježiša; pravdepodobne naň vyšiel, aby videl,

<sup>1</sup> Séria pracovných zošitov *Pastor's Planning Workbook*, ktorá je dostupná na adrese *Charles E. Fuller Institute, P.O. Box 91990, Pasadena, CA 91109*, obsahuje sériu osvedčených a užitočných cvičení pri plánovaní, ktoré boli použité v tisícoch zboroch.

kvôli čomu bolo naokolo toľko rozruchu! Nakoniec to skončilo tým, že ho pozval na večeru. Nie je možné, aby Boh urobil s ľuďmi zvláštne veci, aby sa otočili a počuli evanjelium? Niekedy si dokonca používa aj videnia, uzdravenia, znamenania a divy (samozrejme, že v časoch Novej zmluvy!).

Väčšina dnešných dynamických a rastúcich služieb si vyvinula jasnú predstavu o tom, čo Boh od nich chce, aby robili. Aby dosiahli tento cieľ, tak sa nikdy nezaoberajú programami, ktoré nie sú ničím viac ako len aktivitou. Namiesto toho vytvárajú služby, ktoré ich posúvajú dopredu k ich cieľom – a upravujú alebo odstraňujú tie, ktoré zboru nepomáhajú dosiahnuť jeho ciele.

### STANOVENIE CIEĽOV

Použi tieto body na to, aby si vytvoril jasné ciele a efektívne stratégie pre svoju službu, aby aj ona mohla byť maximálne produktívna.

**1. Vytvor zvyk pravidelného plánovania.** Edward Dayton povedal v knihe *God's Purpose/Man's Plans* (Božie zámery/Ľudské plány) toto: „Celá myšlienka kresťanského plánovania je založená na predpoklade, že Boh chce, aby sme ho plnšie poznali a že nám chce zjaviť svoju vôľu pre naše životy a pre svoju Cirkev.... Neoddeliteľnou súčasťou plánovania je konečný výsledok. Efektívne plánovanie je najprv výsledkom jasných cieľov, čiže *dôvodov* pre plánovanie. Ak máme ako kresťania efektívne plánovať, musíme byť presvedčení o tom, že stanovenie cieľov je jedným zo spôsobov, ako odpovedáme na Božiu vôľu.“

Vo svojej knihe *Strategy for Leadership* (Stratégia pre vedenie), Ted Engstrom a Edward Dayton hovoria:

„Ciele sú udalosti v budúcnosti. Preto pre kresťanskú organizáciu je cieľ *vyznaním viery*.“

Pokiaľ nemáš plán činnosti, potom tvoj cieľ je len snom; ale cieľ plus plán plus činnosť sa rovná skutočnosť.

Keď začneš plánovať, vnímaj stanovenie a plánovanie cieľa ako dynamický proces a nie ako nemenné smernice. Keďže sa menia ľudia, spoločenstvá, potreby, okolnosti – správaj sa k svojim plánom ako ku flexibilným veciam, inak okúsiš frustráciu a menej úspechu, ako tí, ktorí zmenám dávajú priechod a sú na ne pripravení.

Pamätaj: *Plán nič neznamená, ale plánovanie znamená všetko*, pretože plánovanie nám umožňuje prijať od Boha víziu toho, čo chce, aby sme robili. Čas na rozmýšľanie je jednou z najdôležitejších prísad vodcovstva, preto čas plánovania nezanedbávaj.

Keď si toto čítaš...modlíme sa a veríme tomu, že Boh bude k tebe hovoriť. Tak isto sa modlíme, aby ti vyjaval pár prvých krokov, ktoré máš urobiť, ako odpoveď na jeho službu.

Na to, aby si si udržal živú a rastúcu službu, si potrebuješ naplánovať pravidelné čas na plánovanie. Každý týždeň si na túto úlohu vyhraď zopár hodín. K tomu si ešte pridaj pol dňa každý mesiac, celý deň každý štvrtok a dva až tri dni osamote každý rok, aby si určovala plánoval ciele. Tak budeš schopnejší slúžiť efektívnejšie a dosiahaš svoje ciele aj uprostred meniacich sa potrieb svojej organizácie alebo spoločenstva.

Práve teraz si naplánuj čas, kedy si opäť vezmeš túto knihu a naplánuješ si svoju stratégiu.

Potom si rozvrhni svoju plánovaciu disciplínu. Nižšie, alebo na inom papieri, si zapiš časy, kedy budeš plánovať.

Týždenne (1 hodina) \_\_\_\_\_  
 Mesačne (4 hodiny) \_\_\_\_\_  
 Štvrtročne (6-8 hodín) \_\_\_\_\_  
 Ročne (2-3 dni) \_\_\_\_\_

Je dôležité spomaliť, načúvať Bohu a prijať od neho víziu a smerovanie. Efektívni kresťanskí vodcovia toto robia pravidelne.

## 2. Premýšľaj a snívaj

**o budúcnosti.** Aspoň raz za rok Bob a jeho žena Janet idú na niekoľko dní preč, aby mohli jednoducho načúvať Božiemu vedeniu v ich životoch. Najprv sa Bob, aktívny a na ciele orientovaný človek, snaží spomaliť. Strávi nejaký čas na modlitbách a v Pisme a potom sa snaží sústrediť na plánovanie s Božou pomocou.

Často si vytiahne poznámkový blok a jednoducho si začne písať. Zapisuje si, čo si myslí, že by Boh chcel, aby sa v budúcnosti stalo v jeho živote, v živote jeho rodiny a v službe. Niekedy si tieto myšlienky spojí do celkov, inokedy ich má rozhádzané po celom papieri. Napokon sa o nich rozpráva s Janet.

Keď mi Bob hovoril o týchto svojich plánovacích chvíľach, poznamenal: „Je to práve v tých chvíľach, kedy Boh s nami skutočne hovorí a odovzdáva nám to, čo má pre nás pripravené.“

Ako chceš, aby tvoja služba vyzerala o tri až päť rokov? A čo tak o desať rokov? Akú by si chcel mať návštevnosť? Aké nové služby by si chcel vidieť bežať? Ktorá časť tvojej služby potrebuje rozvoj? Kazatelia, zahrňte sem veci ako sú bohoslužby, zborová škola, služba smerom von, zapojenie sa do okolitej spoločnosti, mládež, besiedka, skupinky pre zamestnaných, pre seniorov, biblické hodiny, a tak ďalej.

...Keď plánuješ, nerozmýšľaj iba o svojej službe, ale tak isto aj o svojom osobnom, rodinnom a duchovnom živote. V každej oblasti si vytýč ciele.

Počas rozmýšľania sa neboj toho, že vymenuješ príliš veľa oblastí. Vždy to budeš môcť skreslať. Hodnotenie príde na rad až neskôr. Tak isto neposudzuj hodnotu myšlienky príliš rýchlo – Boh má zvláštnu schopnosť robiť nemožné!

Aj keď sme sotva naznačovali, že *vždy* musíš rozmýšľať s inými ľuďmi, rozhodne ich *zapoj* do neskorších fáz plánovania. Staré príslovie „Dve hlavy sú viac ako jedna“ má dnes do seba oveľa viac, ako si väčšina ľudí uvedomuje – predovšetkým vtedy, keď telá, ku ktorým sú tieto hlavy pripojené majú uskutočniť tieto nápady. Keď už máš pre svoje ciele urobený hlavný náčrt smeru cesty, zapoj aj iných ľudí do procesu vymýšľania nápadov. Keď sa jedná o základné myšlienky, získaj tak veľa spätnej väzby od ľudí, ktorých sa toto rozhodnutie dotýka, ako sa len dá. Dovoľ im, aby pomáhali pri tvarovaní cieľov.

Stanovenie programu pre skupinu je kľúčom ku efektívnemu vodcovstvu. Nech ti plánovanie poslúži na to, aby sa sústredil na tie správne oblasti. Keď kladieš dobré otázky, dramaticky tým zvyšuješ svoje šance na nájdenie správneho riešenia.

Aké je len absurdné považovať plánovanie za nudný, banálny a svetský komerčný nástroj! V skutočnosti ti plánovanie dáva príležitosť k tomu, aby si bol v spojení so samotným Bohom a aby si objavoval to, čo má pripravené pre tvoju budúcnosť. Využi to naplno!

**3. Stanov si ciele viery a urči si priority.** Pre veriaceho je cieľ (alebo by mal byť) v podstate vyznaním viery – hovorí niečo o jeho nádeji pre budúcnosť. Pros Boha, aby ťa viedol, keď sa snažíš stanoviť si ciele pre svoj život a službu. Potom vykroč vo viere a vyber si niektoré ciele, ktoré sú zároveň nadprirodzené aj realistické.

*Nadprirodzené:* Mier dostatočne vysoko na to, aby Boh musel skrze teba a tvojich ľudí pracovať, aby ste zasiahli svoj cieľ. Keď sa ľudia pozrú na tvoj zbor, nech si povedia: „Toto mohol urobiť iba Boh!“ Pozeraj sa tak vysoko, aby *musela* pracovať tvoja viera.

*Realistické:* Tak isto urob svoje ciele realistické a to tým, že budú merateľné. (Ak to nedokážeš odmerať,

potom to je iba zbožné pranie alebo úmysel.) Merateľný cieľ je zvládnuteľný cieľ. Konkretizuj veci, ktoré chceš vidieť; potom im urči jasný termín na dosiahnutie.

Ako zistil Bob, Boh je pripravený nám pomôcť oveľa viac, ako si to uvedomujeme! Aj keď Bob zvyčajne preceňuje to, čo dokáže urobiť za jeden rok, tak isto aj podceňuje svoje troj až päťročné ciele. Stále musí uskutočniť svoj jednoročný plán, ale tak isto si ešte musí napísať svoj troj až päťročný plán. Boh mu vždy pomáha dosiahnuť toho oveľa viac, ako si myslel, že sa dá za dlhší čas!

Ak si naozaj dôkladne premýšľal, malo by ťa premôcť vedomie toho, že toto všetko nemôžeš ani ty, ani tvoji ľudia dosiahnuť. No nevzdávaj sa!

...Vypíš si svoje ciele a potom si urob poradie, v ktorom ich chceš uskutočniť. Ku každému si poznamenaj dátum, do ktorého to chceš stihnúť (to ti pomôže pri určovaní priority pri každej položke). Či už ti „konečný termín“ stanovil niekto iný, alebo ty sám, tento dátum ťa bude nútiť k usilovnejšiemu plneniu si svojej úlohy.

Pretože máš obmedzené zdroje, teraz musíš určiť priority pre každý jeden cieľ. Keď sa objavia príležitosti, zameraj svoje plánovanie a uskutočňovanie na každý cieľ podľa klesajúcej priority. Ak ich všetky dosiahneš – úžasné! Ak nie, dosiahol si aspoň tie najdôležitejšie.

Zborový poradca Lyle Schaller povedal: „Osoba, ktorá má k budúcnosti systematický prístup a spôsob na vyhodnocovanie alternatív, má obrovskú výhodu oproti osobe, ktorá pracuje bez nich.“

**4. Pre každý cieľ vytvor plán činnosti.** Nedávno sa Bob a Janet zabávali Bobovým obľúbeným spôsobom – robili výskum Orientálnej múdrosti – a to v čínskej reštaurácii. Keď sa už najedli, Bob si vo svojom koláčiku šťastia našiel takýto odkaz: „Zorganizuj si svoju prácu a úspech sa dostaví.“

Rovnako ako musia byť merateľné tvoje ciele, tak musia byť merateľné aj tvoje plány činností. Musíš sa rozhodnúť čo budeš robiť, *kedy* to budeš robiť, *kto* to budeš robiť, *ako* to budeš robiť a *aké* prostriedky na to budeš potrebovať. Nasledujúca časť ti ukáže, ako na to.

Pamätaj: Veľký cieľ je hodný veľkej námahy!

## VYTVORENIE PLÁNU

Zmapovanie cieľov, aby sme neodbočili z cesty, má mimoriadnu. Nikto z nás nedokáže naraz robiť všetko to, čo by chcel dosiahnuť. Pokiaľ si nestanovíme priority, stratíme sa v ohromnej kope nerealistických pracovných bremien.

Ľudia, ktorí nedokázali dosiahnuť ciele, sú často obviňovaní z lenivosti. Avšak lenivosť nemusí nevyhnutne znamenať neochotu vynaložiť úsilie. Niektorí sociálni psychológovia hovoria, že to, čo sa javí ako lenivosť, môže byť v skutočnosti osoba, ktorá sa dostala do konfliktu s množstvom práce, ktorú musí robiť naraz.

Počas dejín ľudia používali postupné spravovanie. Predstav si také pyramídy. Staviteľia týchto divov museli mať veľmi dobrú predstavu o tom, čo musí čomu predchádzať. Takým moderným príkladom sú mosty, cez ktoré denne jazdíme. Neobjavili sa len tak, spontánne. Niekoľko ich zorganizoval, zaobstaral

všetok materiál a pracovníkov a ďalších do správneho poradia.

Inžinieri sa už veľmi dávno naučili, že nepostavíš most bez toho, aby si sa najprv nerozhodol, že práve to chceš robiť. V logickom poradí musia byť najprv získané povolenia a vymedzené prostriedky na projekt. Ak je ktorýkoľvek dôležitý krok vyňatý zo svojho poradia, následky toho môžu byť zničujúce.

Pokazené plánovanie v zbere sa mnohokrát akoby podobalo snahe prepravovať tovar po nedokončenom moste. Ak by sa toto stalo v sekulárnom svete, rozhodne by to skončilo na titulkách novin.

Skutočné plánovanie nejde vždy ľahko ako po masle. Ale o čo lepšie je vyriešiť problémy a vymyslieť riešenia ešte v období *plánovania*, ako až vtedy, keď je stavba rozbehnutá? Podobá sa to rozhodovaniu o tom, kam chceš ísť a ako sa tam chceš dostať ešte *predtým*, ako si sadneš do auta.

Pretože všetky cesty sú poprepájané, niektorí z nás, pokiaľ máme dosť času a benzínu, sa tam napokon dostaneme. Takáto situácia si tak isto žiada aj veľmi tolerantných spolucestujúcich (tvoj zbor alebo spolupracovníci v službe). Očividne veľa zborov má spolucestujúcich, ktorí svojmu vedeniu tolerujú to, že nevie kam ide, alebo ako sa tam mieni dostať.

\*

## **KROK 4: PRÍPRAVA VLASTNEJ ODPOVEDE**

### **Aké sú tvoje prvotné závery?**

#### **Duchovné formovanie**

- Zamysli sa nad svojou situáciou v službe. Venuj nejaký čas premýšľaniu a modlitbám za to, kde by si ju chcel vidieť (vízia) a ako sa tam dostať (stratégie). Pros Boha o múdrosť v tom, ako by sa mohla tvoja služba stať efektívnejšou v dosahovaní jej vízie.

#### **Hlbšie porozumenie**

- V nadväznosti na predchádzajúci bod napíš vyjadrenie vízie svojej služby. Čo z hľadiska uskutočňovania tejto vízie v súčasnosti funguje dobre a čo nefunguje dobre? Napíš nejaké jednoduché stratégie, ktoré ti pomôžu lepšie dosiahnuť víziu tvojej služby.

#### **Zručnejšia služba**

- Vezmi si to, čo si práve vypracoval, a stretni sa s ďalším vedúcim, ktorý je zapojený v rovnakej oblasti služby ako ty. Porozprávaj sa s týmto človekom o svojich pozorovaniach a zhodnoť, či niektoré z týchto myšlienok si nezaslúžia, aby si ich priniesol na prediskutovanie do vášho tímu vedúcich.

## KROK 5: DISKUSIA O TÉME

### Čo sa môžeme naučiť jeden od druhého?

1. Porozprávajte sa o podobnostiach / rozdieloch medzi spravovaním zboru alebo služby a spravovaním sekulárnej organizácie. Ako by mali tieto podobnosti / rozdiely ovplyvniť spôsob, ktorým zbor spravujú jeho vedúci?
2. Súhlasia niektoré (alebo všetky) Nehemiášove stratégie pri obnove jeruzalemských hradieb s niektorými zo sedem Getzových *Zásad administrácie* (pozri sa na Getzov článok v *Krok 3: Nahliadnutie do iných zdrojov*)? Ak áno, ako?
3. Súhlasia niektoré (alebo všetky) stratégie, ktoré použili apoštolovia pri riešení problému v Antiochii (Skutky 15) s niektorými zo sedem Getzových *Zásad administrácie* (pozri sa na Getzov článok v *Krok 3: Nahliadnutie do iných zdrojov*)? Ak áno, ako?
4. Prečo je dôležité pamätať na celkovú víziu pre tvoju službu alebo zbor pri spravovaní a prijímaní strategických rozhodnutí?
5. Predstav si, že tím vedúcich zboru rozhodne, že niektoré veci ohľadne toho, ako sa robili doteraz, sa musia zmeniť, aby bolo možné dosiahnuť víziu zboru. Aké kroky by sa dali urobiť preto, aby zbor ako celok novým stratégiami porozumel a prijal ich?
6. Ako by sa malo pristupovať ku ľuďom, ktorí oponujú novým formám alebo stratégiam v zbore?
7. Aké kroky môžeme urobiť preto, aby sme zabezpečili, že naše stratégie a formy budú neustále prehodnocované?



## **KROK 6: PRAKTICKÉ ČINY POSLUŠNOSTI** **Aké dôsledky vyplývajú z tejto témy?**

1. Znovu sa pozri na svoje prvotné myšlienky o spravovaní vízie v *Kroku 4: Príprava vlastnej odpovede* a *Krok 5: Diskusia o téme*. Sú v tvojom uvažovaní niektoré veci, ktoré by si na základe diskusie v skupine teraz rád zmenil?
2. Stretni sa so svojim tímom vedúcich a porozprávajte sa o pozorovaniach a záveroch, ktoré vzišli z tvojho rozhovoru s iným vedúcim v *Krok 4: Príprava vlastnej odpovede* „Zručnejšia služba.“
3. Pokiaľ je to vhodné, naplánuj zavedenie odsúhlasených zmien vo svojich manažmentových, organizačných a vodcovských štruktúrach. Zorganizuj pre svoj tím pravidelné zhodnotenia a analýzy, aby tak mohli v týchto oblastiach sledovať napredovanie. Tieto dátumy si zapíš.

Tento študijný materiál a jeho kópie poskytuje slovenský vydavateľ užívateľom bezplatne. Jeho vydávanie však má svoje náklady. Pomôžete nám, ak ako vďačný používateľ tejto lekcie svojim príspevkom podporíte prípravu a vydanie ďalších kurzov. Ďakujeme Vám. Podrobnejšie informácie o podpore na: [www.cb.sk/index.php/kniznica/zborova-kola](http://www.cb.sk/index.php/kniznica/zborova-kola)

## **POZNÁMKY**