

# TÍMOVÁ SPOLUPRÁCA

## Téma 6



### PREČO JE POTREBNÉ, ABY BOL VODCA TÍMOVÝM HRÁČOM?

#### Prehľad:

Bez ohľadu na formu spravovania a riadenia vo vašom zbore, jeho vodcovia potrebujú vedieť ako spolu pracovať ako tím a ako pomôcť fungovať celému zboru ako jednému tímu. Táto téma preskúma otázku toho, do akej miery potrebuje byť zborový vodca schopný pracovať s inými za účelom jeho efektívnosti. Preskúmame dôsledky toho, že Písmo trvá na skutočnosti, že zbor je telom zloženým z mnohých častí a že každá jedna časť musí fungovať, aby telo mohlo rásť.

#### Ciele:

##### **Pomôcť zborovým vedúcim:**

- Porozumieť biblickému základu pre tímovú prácu vo vodcovstve.
- Preskúmať dopad tímovej práce na službu zboru.
- Preskúmať, do akej miery by mali delegovať autoritu.

#### Možné výsledky:

##### **Zboroví vedúci:**

- Budú zaviazaní *uskutočňovať* zbor ako tím.
- Sformulujú stratégie, ktoré podporia tímovú prácu v každej stránke zborového života.

## **KROK 1: POCHOPENIE TÉMY**

### **Na ktoré hlavné otázky sa treba zamerať?**

#### **Hlavné prvky témy**

Na otázku vodcovských štruktúr a funkcií v miestnom zbore sa dá na základe odlišných denominácií odpovedať mnohými a rôznymi spôsobmi. Avšak bez ohľadu na to, aký druh spravovania a riadenia zboru spoločenstvo prijíma, zboroví vodcovia si potrebujú uvedomiť, že Kristus pre svoje telo chce, aby rástlo a dospievalo súbežne s tým, ako *každá časť robí svoju prácu*. Takmer vôbec nezáleží na tom, či hovoríme o kazateľovi, staršom, alebo koordinátorovi skupinky. Každý vodca potrebuje dobre pracovať s ostatnými, aby mohol byť ako efektívny, tak aj biblický.

Ak prijmeme tento princíp tímovej práce, musíme sa venovať mnohým otázkam v prostredí každého zboru. Nakoľko by mali vodcovia delegovať autoritu? Do akej miery by mal byť vodca iba ďalším členom tímu?

#### **Výroky**

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

„Vodcovstvo je opačnou stranou mince osamelosti a ten, kto je vodcom, musí byť pripravený vždy konať sám. A keď sám koná, všetko aj sám prijíma.“

– Ferdinand Marcos

„Nemôžeš byť vodcom a žiadať od iných ľudí, aby ťa nasledovali, pokiaľ aj ty sám nevieš, ako nasledovať.“

– Sam Rayburn

„... na to, aby ste vybudovali pravého tímového ducha musíte delegovať ako zodpovedanie sa a slávu, tak aj zodpovednosť.“

– Calvin Miller

„Vodcovia rozumejú tomu, že spolupráca a súťaživosť sa navzájom vylučujú. Snaha o dobrý výsledok a snaha poraziť iných sú dve odlišné veci.“

– Kouzes a Postner

„Úžasné objavy a zlepšenie neustále vyžadujú spoluprácu mnohých myslí. Môže mi patriť uznanie za to, že som projekt rozbehol, ale keď sa pozriem na následný rozvoj, tak sa mi zdá, že toto uznanie patrí niekomu inému ako mne.“

– Alexander Graham Bell

## **Príklady zo života**

### **Debora**

Debore bola prednedávnom zverená zodpovednosť za koordináciu zborových skupiniek. Do jej úloh spadajú zodpovednosti ako realizácia zámerov skupiniek, získavanie nových vedúcich skupiniek, uistiť sa, že sa vedúcim skupiniek dostáva neustála príprava, a že skupinky preukazujú všetky znaky zdravého spoločenstva.

Netrvalo dlho a Debora zistila, že nedokáže urobiť všetko, čo sa od nej žiadalo. Nielenže nemá dostatok času, ale vôbec sa necíti pohodlne v úlohe „vedúcej“ prípravy. Začína sa sústreďovať na svoje nedostatky a vážne rozmýšľa nad tým, že z tejto pozície odstúpi.

### **Daniel**

Daniel už nejakú tú dobu vedie mládež, no v poslednej dobe si začal uvedomovať, že s jeho tímom vedúcich je niečo veľmi zle. Nikto už nie je taký nadšený ako kedysi – zdá sa, že niektorí robia iba toľko, koľko je nevyhnutne potrebné. Nakoniec, keď sa už zdá, že nadšenie dosiahlo svoje historické minimum, Daniel zvolá poradu tímu vedúcich.

„Čo sa vám to na svete, ľudia dobrí, v poslednej dobe stalo?!“ začal. „Robil som všetko, čo som mohol, aby bola moja mládež skutočne úspešná a jednoducho sa mi nezdá, že ma podporujete!“

Je vodcovstvo prácou iba pre jedného človeka, alebo Boh chce, aby sa zborové vodcovstvo skladalo z tímovej práce? Môže jedna osoba urobiť všetko potrebné na to, aby mohla viesť?

**Teraz, keď ste sa pozreli na *Hlavné prvky témy, Výroky a Príklady 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**

*Exodus 18:13-27*

- Čo je hlavný problém v tom, že sa Mojžiš snaží sám súdiť všetky záležitosti, ktoré sú pred neho prednesené?
- Aké postupy boli zavedené na to, aby sa zaistilo, že Mojžišovo delegovanie autority na iných ľudí bude dobre fungovať?

*Skutky 6:1-7*

- Prečo sa jednoducho sami apoštoli nemohli postarať o problém pri rozdeľovaní jedla?
- Aké postupy boli zavedené na to, aby sa zaistilo, že delegovanie autority apoštolmi na iných ľudí bude dobre fungovať?

*Efezanom 4:11-16*

- Čo tento oddiel hovorí o podstate vodcovstva v správne fungujúcom zbore?
- Čo tento oddiel hovorí zborovým vodcom, ktorí zlyhali v zapájaní iných ľudí do procesu dospievania veriacich?
- Čo tento oddiel hovorí tým ľuďom v zbore, ktorí chcú len nečinne sedieť a nechať vodcov, aby urobili všetku prácu?

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

“Rozvoj služobných tímov” od Kenneth O. Gangel.

Úryvok z 18. kapitoly z knihy *Team Leadership in Christian Ministry* (Tímové vodcovstvo v kresťanskej službe), ss. 307-318. Copyright © 1997. V origináli použité s dovoľením Moody Press, Chicago, IL. Všetky práva vyhradené.

“Rozvoj ľudí cez delegovanie” od Carl F. George a Robert E. Logan.

Úryvok zo 7. kapitoly z knihy *Leading and Managing Your Church* (Vedenie a spravovanie vášho zboru), ss. 113-128. Copyright © 1987. V origináli použité s dovoľením Baker Book House, Grand Rapids, MI. Všetky práva vyhradené.

## Rozvoj služobných tímov

Kenneth O. Gangel

Určite rozumieme kazateľom a učiteľom, ktorí pri preberaní starozmluvných oddielov a zdôrazňujú individuálne vodcovstvo. Áno, je niekoľko oddielov ako Exodus 18, ktoré zdôrazňujú filozofiu spoluúčasti na vedení, ale ľudia ako Abrahám, Mojžiš, Samuel a Dávid dominujú obzoru predkráľovského a kráľovského obdobia.

A predsa..., keď sa človek pozrie do Novej zmluvy, všetko sa zrazu mení. Jediní pozemskí králi sú zlými chlapíkmi (Herodes a cisár), a služba, ktorá je biblicky definovaná sa takmer vždy odohráva v skupinách, predovšetkým keď sa zameriame na formovanie novozmluvných zborov v knihe Skutkov.

Van Auken zakončuje svoju užitočnú knižočku zdôraznením toho, že „kresťanská služba je odlišnou tímovou prácou, tímovou prácou, ktorá spôsobuje rozdiel. Je to tak preto, lebo kresťania majú iné ciele, ktoré sa usilujú dosiahnuť. A používajú iné prostriedky na ich dosiahnutie. Boh chce, aby členovia jeho rodiny spolu pracovali v jednotnej spolupráci, čo je vlastne samotná podstata tímovej práce.“

Auken potom pokračuje a identifikuje konkrétne spôsoby, v ktorých sú kresťanské tímy odlišné.

Kresťanská služba je odlišnou tímovou prácou, pretože osobná obeta je pozdvihnutá nad porušený individualizmus a vypočítavú súťaživosť.

Kresťanská služba je odlišnou tímovou prácou, pretože nasledovníci sú rovnako dôležití ako vodcovia.

A nadovšetko, kresťanská služba je odlišnou tímovou prácou preto, lebo

Boh je ten, čo všetko riadi. On udáva konečné smerovanie.<sup>1</sup>

Niektorí okamžite namietnu, že Van Aukenov zoznam predstavuje ideálnu situáciu, ktorá však v zbere alebo službe neexistuje. Nesúhlasím. Nielenže takéto služby existujú, ale tak isto predstavujú taký druh organizácie, ktoré Boh biblickým spôsobom požehnáva (nie nevyhnutne v číselných či finančných štatistikách). Existujú miesta, kde sa ľudia skutočne vyžívajú v tom, že slúžia Bohu a sú vďační za to, že ich povolal slúžiť do takéhoto prostredia.

Aubrey Malphurs hovorí o „zladení služby,“ kde jednotlivci objavujú k čomu ich Boh povolal, obdaroval a do akých konkrétnych služobných situácií a služobných tímov ich vedie.

Zladenie služby začína pri rôznych úlohách, ktoré v sebe nesie služobná organizácia a spája ich so schopnosťami konkrétneho človeka. Napríklad, zbor možno potrebuje do svojho vejára služieb zaradiť službu skupiniek a potrebuje ľudí, ktorí budú tieto skupinky viesť a starať sa o ne. Po prvé, sústredí sa na pozíciu v službe, vytvorí primeraný popis služby (podobný popisu práce), ktorý sa skladá z potrebných duchovných darov, túžob, temperamentu a tak ďalej, ktoré sú pre túto službu potrebné. Potom sa bude hľadať niekto, kto najlepšie zodpovedá tomuto popisu vedúceho skupinky.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Philip Van Auken, *The Well-Managed Ministry* (Wheaton, Ill.: Victor, 1989), s. 237.

<sup>2</sup> Aubrey Malphurs, *Maximizing Your Effectiveness* (Grand Rapids: Baker, 1995), s. 126.

## PRINCÍPY EFEKTÍVNEHO TÍMU

Celá táto kniha sa kapitolu za kapitolou zaoberala princípmi efektívneho tímu. Ale začnime byť konkrétni; začnime s určením niekoľkých vlastností staršovstva, misijného výboru, výboru pre akademické záležitosti kresťanskej školy, alebo vedúcich kresťanského tábora. Ako vyzerá vodcovstvo, keď je vedené podľa biblických štandardov?

### *Efektívne tímy rozumejú tímovým cieľom*

Pamätáte si na náš Getzels-Gubov model transakčného napätia?<sup>3</sup> Toto bude vždy existovať. Jednotlivci si vždy budú prinášať svoje osobné potreby a ciele do akejkoľvek pozície v službe. Kľúčom k službe v tíme je pretavenie týchto záujmov na dobro celej skupiny služobníkov. Zároveň však vodca služobného tímu robí všetko preto, aby boli naplnené osobné potreby členov skupiny, a aby neboli ani ignorované, ani zneužitá. Je predsa jasné, že pokiaľ členovia služobného tímu nerozumejú svojim spoločným cieľom, tak sa nemôžu úspešne posúvať k ich naplneniu.

### *Efektívne tímy uplatňujú skupinové prijímanie rozhodnutí*

Opäť, celé desaťročia sa vodcovstvo bežne opisovalo ako aktivita jedného („skupiny diskutujú; jednotlivci robia rozhodnutia“). Na túto zastaralú predstavu však v posledných rokoch útočia ako sekulárni, tak i kresťanskí autori. Kniha Emma Griffina *Getting Together* (Spájať sa) nie len vysvetľuje dôležitosť prijímanie skupinových rozhodnutí, ale nás aj učí ako ich robiť.... Písmo nám hovorí: „Nazmar vyjdú zámery bez rady, no vydaria sa vďaka mnohým radcom“ (Prís 15:22). Ale nejakým spôsobom sme nedokázali preniesť túto uznanú pravdu tohto

<sup>3</sup> Ide o model správania podľa teórie sociálnych systémoch ako ho popísali J.W.Getzels a E.G.Guba [pozn. prekl.]

verša do spôsobu, ktorým v zboroch a kresťanských organizáciách robíme veci. Sú chvíle, hlavne v krízových situáciách a tam, kde je potrebná úplná dôvernosť a tajnosť, kedy vodca musí urobiť rozhodnutia sám. Moja skúsenosť je však taká, že pokiaľ sa skupina podieľa na 80 percentách prijímaných rozhodnutí ohľadom budúcnosti, tak potom táto skupina nemá žiadny problém, ak vo chvíľach, keď je to potrebné, vodca urobí zvyšných 20 percent sám, pretože mu budú dôverovať.

### *Efektívne tímy zdieľajú zodpovednosť za vedenie*

Larry Osborne hovorí o budovaní vodcovskej jednoty skrze pastierske stretnutia. Tie sú chvíľami, kedy sa vedúce tímy (ako výbor) stretnú na modlitby; aby sa zaoberali so všeobecnými, náboženskými alebo teologickými materiálmi (nie pracovnými); a kedy spoznávajú svoje spoločné a nie súťaživé postavenie.

Toto budovanie tímu malo neskutočný vplyv na naše pracovné stretnutia. Stratili svoj konfrontačný nádych. Nevieť si ani spomenúť, kedy sme naposledy mali nefalšovanú hádku. Nie je to tak, že vždy so sebou súhlasíme, niekedy silno nesúhlasíme, ale objavili sme pravdu v starom prísloví: „Priatelia sa zhovárajú; cudzinci sa hádajú.“<sup>4</sup>

No deliť sa o vodcovské zodpovednosti je niečo viac, ako iba vyjadrovanie súhlasu či dokonca súhlas s nesúhlasom. Členovia seriózneho vodcovského tímu rozumejú tomu, že spolu zabezpečujú rozvoj zboru či kresťanskej organizácie a berú na seba kolektívnu zodpovednosť za výsledok ich práce. Neobviňujú kazateľa, neobviňujú okolnosti, neobviňujú jeden druhého, neobviňujú

<sup>4</sup> Larry W. Osborne, *The Unity Factor* (Waco, Tex.: Word, 1989), s. 91.

zhromaždenie či zamestnancov. Pracujú ako jeden a očakávajú, čo Boh urobí, ako odpoveď na ich oddanosť, ich prácu a ich modlitbu.

*Efektívne tímy si udržiavajú dobrú komunikáciu*

Zdá sa, že dôležitosť komunikácie počas pracovných stretnutí ani netreba zmieňovať. Dobrí tímoví členovia spolu komunikujú aj medzi pracovnými stretnutiami. Ak niečo nie je zo zápisu jasné, zavolajú si, aby sa uistili, že sa všetci idú tým istým smerom. Ak niekto pracuje na projekte a niekto iný dokáže zohnať informácie alebo kontakty, ktoré môžu byť užitočné, spoja sa, aby to dosiahli.

Je jasné, že dĺžka času stráveného spolu tu zohráva dôležitú úlohu. Zdeno Chára môže komunikovať s Ľubom Višňovským alebo Jánom Lašákom kývnutím hlavy alebo posunom pliec, ale zelenáčovi bude trvať roky, kým sa naučí, no čo jeho obranca myslí, keď mení rozohrávku. Ako čokoľvek iné v efektívnom tíme, komunikácia je niečím, na čom členovia tímu musia neustále pracovať.

*Efektívne tímy rovnako vyhodnocujú aj postup aj výsledok*

Nemôžem to tu teraz znova rozoberať; o tomto sme už dostatočne hovorili v minulých kapitolách. *Produkt* predstavuje výsledok – konečné rozhodnutie, výsledky misijnej konferencie, alebo dokončenie stavebného projektu. *Postup/proces* predstavuje to, čo sa dialo v tíme vedúcich, ako postupovali od začiatku do konca, alebo od jedného bodu smerom k ďalšiemu bodu v ich vzťahoch. Pozitívny proces zväčša začína flexibilne vo výbere postupov, ktoré bude skupina vykonávať a udržiava rovnováhu medzi produktivitou a osobnými potrebami. Efektívna skupina je súdržná, príťažlivá a využíva schopnosti svojich členov.

## KROKY PRI BUDOVANÍ TÍMU

Nepotrebuje dlho hľadať model budovania tímu. Prvé štyri knihy Novej zmluvy hovoria presne o tomto. Samozrejme, že nám opisujú narodenie, život, smrť a vzkriesenie Božieho Syna, ale popri tom nám ukazujú aj to, ako Ježiš hľadal, formoval a spájal dvanásť mužov do jedného tímu. Harold Longenecker hovorí o výbere:

Slúžiaci vodcovia sa len tak nepovaľujú a nečakajú na to, kým si ich niekto vyberie. Potrebujú vhodné podmienky, v ktorých môžu rásť a zrieť a je zodpovednosťou kresťanských vodcov, aby pomáhali vytvárať takéto podmienky. Zbor alebo skupina ľudí, ktorá vytvára podmienky, v ktorých sa Boží ľudia môžu stať všetkým tým, čo z nich dokáže Božia milosť urobiť, nevyhnutne vychováva vodcov.... Pozorne si čítajte Evanjeliá a ten príbeh na vás doslova vyskočí. Založenie jeho Cirkvi na tomto svete vyžadovalo tréning tejto malej skupiny, aby neskôr mohla túto Cirkev viesť.<sup>5</sup>

*Vyučujte efektívnemu vedeniu*

Ešte raz: *vodcovia sa nerodia, vodcovia sa tvoria*. Ostaňme pri našom biblickom príklade. Väčšina z nás by si nevybrala takú skupinu ľudí, ktorú si Ježiš vlastnoručne vybral na to, aby zmenila svet. Neboli dobre vzdelaní; ich skúsenosť ich nejak špeciálne nepripravovala na službu; preukazovali málo potenciálu pre vytvorenie jednotnej skupiny; mali desivý sklon ku vnútorným hádkam; a zdalo sa, že sú relatívne neschopní fungovať sami o sebe, a pokiaľ Ježiš nestál každú minútu hneď pri nich, tak sa potkýnali o pridelené zodpovednosti.

<sup>5</sup> Harold L. Longenecker, *Growing Leaders by Design* (Grand Rapids: Kregel Resources, 1995), ss. 28-29.



Ale keď sa dostaneme do knihy Skutkov, tam ich nachádzame ako dobre fungujúcu, jednotnú skupinu vodcov (okrem Judáša), ktorých vplyv a príklad poznačil ranú Cirkev. Skutki nám ponúkajú skutočné stvárnenie toho, ako títo muži porozumeli Ježišovmu učeniu. Naučili sa vodcovstvu.

### *Budujte jednotu tímu*

Nič nie je pre zbory a kresťanské organizácie kľúčovejšie. Aké pochabé je od zhromaždenia, keď sa pustí do komplikovaného a snáď aj finančne drahého evanjelizačného projektu, keď sa v jadre všetkého nachádza ich hašterenie a ohováranie diakonov. Ako Osborne zistil vo svojich pastierskych skupinách: „Bolo by krásne, keby jednota v Kristovi garantovala jednotu vo výbore, odbore alebo komisii. Ale kvôli ľudskej prirodzenosti väčšina skupín potrebuje spolu stráviť značný čas na to, aby sa spojili.“<sup>6</sup>

### *Využite tímové schopnosti*

Samozrejme, že toto nemôžete robiť, pokiaľ ste ešte neobjavili, aké tie schopnosti máte. Duchovné dary, prirodzené talenty, skúsenosť, zručnosť – tie všetky sa nachádzajú v balíku tímu vedúcich. A až kým neobjavíme, ako Boh členov tímu obdaril a viedol až do tohto bodu vo svojich zámeroch so svojim kráľovstvom, tak zmes našich schopností bude obmedzená nevedomosťou. Pamätajte, *veď podľa svojej silnej stránky; deleguj podľa svojej slabej stránky*. Toto delegovanie znamená, že vytvárate vodcovský tím, ktorý je zložený z vodcov, ktorých dary, záujmy a schopnosti dopĺňajú vaše vlastné.

### *Uplatňujte vzájomné podriaďovanie sa*

Efezanom 5:21 môže viesť do oddielu o vzťahu medzi mužom

a ženou, ale princíp vzájomného podriaďovania sa je použiteľný na všetkých veriacich. Toto leží v jadre slúžiaceho vodcovstva, ktoré sa praktizuje biblicky. Nedokážem to povedať lepšie, ako to povedal Paul Cedar vo svojej úžasnej knihe *Strength in Servant Leadership* (Sila v slúžiacom vodcovstve):

Podľa môjho názoru, každý kresťanský služobník, kresťanský rodič, kresťanský tréner – v skutočnosti každý kresťan, ktorý je zapojený do akéhokoľvek povolania či zodpovednosti vo vodcovstve – má jednu rovnakú potrebu: byť „slúžiacim vodcom!“ Vodca, ktorý slúži tak, ako slúžil Ježiš; vodca, ktorý vedie tak, ako viedol Ježiš! Verím tomu, že Boh nás všetkých volá k tomu, aby sme sa stali slúžiacimi vodcami!<sup>7</sup>

### *Učte ľudí tvorivo nasledovať*

Opäť, učenici nám poskytujú úžasný príklad toho, ako sa človek najprv naučí nasledovať a až potom viesť. V skutočnosti by asi ani nebolo prehnané povedať, že ten, kto sa nenaučil nasledovať, sa nikdy nedokáže správne a úplne naučiť viesť.

Predstavte si kresťanskú vysokú školu, na ktorú prišiel nový dekan. Tento dekan prišiel z inej inštitúcie po tom, čo tam jeden alebo dva roky pracoval ako asistent. Vymenovaný bol vďaka vplyvu v rade školy, alebo možno vďaka rodinkárstvu. A tak teraz vedúci pracovníci fakulty s dvadsiatimi alebo tridsiatimi rokmi skúseností majú nasledovať tohto nováčika, ktorý aj keď je intelektuálne múdry, nemá potuchy o tom, ako pôsobiť v úlohe administratívneho vedúceho.

V knihe, ktorá si zaslúži oveľa viac pozornosti, ako sa jej dostalo, Thomas Gilmore hovorí „ako zvládnuť šéfa.“ Ponúka šesť jasných bodov, z ktorých

<sup>6</sup> Osborne, *The Unity Factor*, s. 91.

<sup>7</sup> Paul A. Cedar, *Strength in Servant Leadership* (Waco, Tex.: Word, 1987), s. 27.

posledný presne zapadá do našej situácie:

1. Dohovorte sa na spoločných očakávaniach, ktoré vyplývajú zo strategických výziev.
2. Otvorene premýšľajte nad rozdielmi v štýle riadenia medzi vašim starým šéfom a novým šéfom.
3. Vytvorte si obraz o svete svojho šéfa a zhodnoť možné problémové oblasti vo svojej oblasti zodpovednosti.
4. Posúďte silné a slabé stránky svojho šéfa a potom sa s ním porovnajte.
5. Pravidelne si žiadajte od svojho šéfa spätnú väzbu ohľadom toho, ako by ste ho mohli lepšie podporiť.
6. Pracujte výhradne na základe nasledovania.

Pri vysvetlení šiesteho bodu Gilmore hovorí:

Noví vodcovia majú niekedy tendenciu sa príliš sústrediť na výzvy, ktoré prináša vedenie, ale zabúdajú sa venovať nasledovaniu. To sa deje predovšetkým vtedy, ak boli orientovaní smerom hore, ak sledovali svojich predchádzajúcich nadriadených, aby sa od nich naučili ako viesť, ak čítali o vodcovstve a snívali o tom, čo všetko spravia, keď raz budú mať oni zodpovednosť. Pri takomto nastavení mysle môže byť náročné úprimne čeliť tým oblastiam ich postavenia, kde výzvou je byť dobrým nasledovníkom. To sú oblasti, ktoré nemuseli byť zjavné v ich vzoroch.<sup>8</sup>

## PRÍKLADY BUDOVANIA TÍMU

Možno sme túto kapitolu mohli začať touto časťou, ale mám rád, keď

<sup>8</sup> Thomas N. Gilmore, *Making a Leadership Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), s. 220.

princípy predchádzajú príkladom. Čitatelia sú potom schopní nájsť tieto princípy v uvedených príkladoch. Už predtým som hovoril o súdržnosti tímového vodcovstva, ktoré vidíme v knihe Skutkov. Pozrime sa teraz na štyri konkrétne časti, ktoré nám dávajú skutočný, historický a presný obraz o tom, ako kresťania spolu pracujú v služobných tímoch.

### *Výber služobníkov – Skutky 6:1-7*

Ako jednoducho mohli apoštoli vyriešiť túto situáciu vydaním zopár nariadení. V ranej cirkvi vznikol spor ohľadom kultúrnej diskriminácie – grécky hovoriace vdovy boli zanedbávané v zborovom programe starostlivosti. Namiesto vydávania príkazov apoštoli okamžite preniesli celý projekt späť do rúk tých, ktorí čelili problémom v prednej línii. Grécky hovoriaci (helenistickí) kresťania, zvolení grécky hovoriacou časťou spoločenstva, vytvorili služobný tím, ktorý mal tento problém vyriešiť.

Všimnite si dôkladnú formuláciu textu vo verši 3: „ustanovíme [ich] na túto službu.“ Apoštoli sami tvorili jeden služobný tím a teraz bol vytvorený druhý služobný tím, ktorý sa mal postarať o iné potreby. Zdá sa, že tento oddiel s veľkým dôrazom hovorí, že služba Slova nebola *dôležitejšia* od služby starostlivosti o vdovy, ale bola iba *odlišná*.

### *Zbor v Antiochii – Skutky 11:19-30*

Táto časť Skutkov je mojím obľúbeným oddielom Písma. Zbor založený laickými ľuďmi na úteku a vedený laickým vodcom (Barnabášom) sa vtedy jasne stáva svojou vlastnou spolupracujúcou kongregačnou skupinou, keď sa sami ľudia rozhodnú poslať zbierku na podporu hladomoru v Judsku. Žiadny špeciálny program; žiadne nápisy, plagáty, transparenty, logá, alebo veľký teplomer ukazujúci sumu vyzbierananej podpory, ktorý visí na stene! Už viac ako rok študovali Písmo a pochopili to, že

veriaci sa starajú o iných veriacich, ktorí sa nachádzajú v núdzi. Celé zhromaždenie sa stalo služobným tímom po tom, čo videli, ako Barnabáš a Saul spolu pracovali ako ich vodcovia. Hovorme o vzoroch! Toto všetko vidíme asi iba po roku duchovného rastu. Ono sa to dá!

### *Vyslanie prvých misionárov – Skutky 13:1-4*

Ak ste si v prvých veršoch tejto kapitoly nevšimli zámená v množnom čísle, tak vám pravdepodobne zase unikla funkcia Antiochijského zboru ako jedného veľkého služobného tímu. V tomto prípade (oni) dajú zrod menšiemu služobnému tímu. Oni vyberú kandidátov; oni sa rozprávajú o vlastnostiach; oni dôverujú Bohu pri výbere; a oni ich vyšlú na cestu, čo je jasné znamenie toho, že misionári podajú správu vysielajúcemu zhromaždeniu. Dennis Williams a ja sme prišli k rovnakému záveru v knihe *Volunteers for Today's Church* (Dobrovoľníci pre dnešný zbor):

Keď ľudia v akomkoľvek spoločenstve robia službu, pre ktorú ich Boh skrze moc Ducha Svätého obdaroval, tak s pomocou starostlivého vodcovstva dokážu urobiť úžasné veci. Preto zahod' za seba slová ako *povinnosť* a *otročina*. Prestaň sa sústreďovať na udržiavanie stavu a prijmi úžasné výzvy budúcnosti. Pomôž ľuďom nájsť miesta, v ktorých Boh chce, aby slúžili. Daj im slobodu, aby efektívne slúžili vo svojich dobrovoľníckych úlohách.<sup>9</sup>

### *Snem v Jeruzaleme – Skutky 15*

Po letmom prečítaní tohto oddielu sa môže zdať, že podporuje vodcovstvo jedného, a takmer až autoritárske vodcovstvo, keďže Jakub tomuto

stretnutiu očividne predsedal. Ale pozornejšie štúdium nám ukáže, ako veľmi si dával pozor na to, aby bol vyjadrený každý názor, aby sa uistil, že ako tradičné, tak i netradičné pohľady boli vzaté do úvahy a až potom bol zaujatý postoj voči zborom z pohanov. Väčšina novozmluvných odborníkov si myslí, že Jakub jednoducho iba vyslovil a sformuloval to, čo si myslela celá skupina a nebol tvorcom pravidiel pre zbory z pohanov. Skupinové prijímanie rozhodnutí, jasnosť v tímových cieľoch (predovšetkým Pavlova/Barnabášova misia k pohanom), zdieľanie vodcovských zodpovedností, dobrá komunikácia a záujem rovnako o proces, ako aj o výsledok – to všetko vyplýva z tohto oddielu.

Nič z toho nie je ani výmyslom a ani bláznovstvom. Ak skutočne veríme, že Biblia je presným a absolútnym slovom živého Boha, potom kresťanskí vodcovia nemôžu ignorovať tieto ohromné dôkazy o vodcovskom štýle na základe spoluúčasti a rozvoja služobných tímov. V Novej zmluve to nachádzame stranu za stranou. Van Auken to volá „duchovný princíp: tímy, ktoré sú zapojené do kresťanskej služby, sú nadprirodzene zmocnené, prinášajú vzácny druh ovocia, ktoré je vyživované jednotou medzi členmi tímu, víziou a obetou. Boh sa o svoj tím stará v láske a aj napriek ľudskej náchylnosti na chyby a slabosti im pomáha uspieť.“<sup>10</sup>

\*

<sup>9</sup> Dennis E. Williams and Kenneth O. Gangel, *Volunteers for Today's Church* (Grand Rapids: Baker, 1993), s. 154.

<sup>10</sup> Van Auken, *Well-Managed Ministry*, s. 238.

## Rozvoj ľudí cez delegovanie

Carl F. George a Robert E. Logan

Nie všetko, čo nájdete v čínskej múdroslovnej literatúre, je správne. Bob raz dostal jednu správu vo svojom koláčiku šťastia, o ktorej si myslel, že je hrozne chybná: „Oveľa viac toho spravíš, ak budeš pracovať sám.“ Na druhý týždeň prišla oprava: „Spolupracuj s tými, čo aj vedia ako na to, aj majú integritu.“ Po čase tím *vždy* prekoná jednotlivca, bez ohľadu na to, ako je talentovaný. Existuje limit v tom, koľko toho dokáže kazateľ alebo vodca spraviť. Dokážu sa priamo venovať iba s určitým počtu ľudí. Akýkoľvek človek vo vedení si dokáže naraz všimnúť iba určité množstvo detailov. Každý čelí v podstate tomu istému problému: Vodcova kapacita je vždy prekonaná množstvom zodpovedností. Čím viac človek rastie, tým väčšie sú jeho zodpovednosti. Vždy existuje nevyplnený priestor medzi schopnosťami a zodpovednosťami. Tento priestor sa dá vyplniť iba skrze delegovanie.

Tento... [článok *red.*] sa sústreďí na proces rozvoja ľudí skrze delegovanie. Hneď naša prvá otázka bude etického rázu: Je správne niekoho požiadať, aby urobil časť *mojej* práce?

### 1. Uvedomte si nevyhnutnosť delegovania.

Je to biblický koncept. Otvorte si svoje Biblie v Exodus 18, kde nájdeme trochu porozumenia prečo, kedy a komu máme delegovať službu. Prečítajte si Exodus 18:7-27.

Mojžišov svokor Jitro prišiel navštíviť svoju dcéru. Keď sa opýtal ako sa im darí, odpovedala: „Všetko ide po poriadku – okrem jednej veci. Už viac ani nevidávame Mojžiša. Má veľa práce; často vstáva ešte pred východom slnka a málokedy príde domov na obed. Chudák človek, upracuje sa k smrti. Začínáme mať starosti o jeho zdravie.“

A tak sa Jitro opýtal Mojžiša, či by na ďalší deň mohol ísť do jeho

kancelárie. Po tom, čo Jitro celý deň sledoval, ako sú okolo Mojžiša neustále zástupy ľudí, a k tomu ešte ďalší netrpezlivo čakali na horúcom púštnom slnku, sa Jitro spýtal Mojžiša: „Čože to robíš pre všetkých týchto ľudí? Prečo sám sedíš ako sudca, kým všetci títo ľudia okolo teba postávajú od rána do večera?“

Jitro identifikoval problém: Mojžiš bol prepracovaný. Jeho záber bol jeden až dva milióny ľudí.

Pri vzniku svojho zboru mal Bob problém. Cítil sa naozaj znechutený. Potom ho Pán viedol k tomu, aby si nakreslil organizačný graf a Bob zrazu objavil *prečo* sa cítil tak prehnane unavený a neefektívny: dvadsaťsedem ľudí sa zodpovedalo priamo jemu!

V porovnaní s Bobom Mojžiš musel byť mega-unavený. Odpovedal Jitrovi: „Pretože ľud prichádza ku mne dopytovať sa na Božie rozhodnutie. Keď majú nejakú spornú vec, prichádzajú ku mne. Ja rozhodnem a oznámim im Božie ustanovenie a zákony“ (vv. 15-16). Mojžiš mal dobré srdce, ale bol príliš citovo naviazaný na svojich ľudí. Mal pocit, že to musel všetko robiť on osobne.

„Mojžišov svokor povedal: Nerobíš dobre! Veľmi vyčerpávaš seba i tento ľud, ktorý je s tebou. To je nad tvoje sily, sám to nezvládneš. Poslúchni moju radu a Boh bude s tebou. Ty zastupuj ľudí pred Bohom a prednes mu ich záležitosti. Budeš ich upozorňovať na ustanovenia a zákony a ukážeš im cestu, po ktorej majú ísť, i skutky, ktoré majú konať“ (vv. 17-20). Ujasnil Mojžišovu úlohu ako Božieho zástupcu a hlavného učiteľa. Vyučovanie má *ukázať a vysvetliť*.

„Spomedzi všetkých ľudí si vyhliaďni schopných, dôveryhodných mužov, ktorí nenávidia úplatok.“ V podstate museli mať zdravý úctu a lásku k Bohu a museli byť dôveryhodnými mužmi, ktorých nikto nepodplatí. Predostrel tieto požiadavky

a požadované štandardy. „Ustanov ich nad nimi za tisícnikov, stotníkov, päťdesiatnikov a desiatnikov,“ pokračoval (v. 21). To sa volá Jitrov princíp. Mojžiš ho použil, aby zabezpečil a zorganizoval starostlivosť o Izraelský ľud.

Okrem toho Jitro ustanovil: „Oni nech súdia ľud v každom čase. Keď bude niečo zložitejšie, nech to prednesú tebe. Oni budú rozhodovať len o jednoduchších veciach...“ (v. 22). To je princíp manažmentu s výnimkou. Snažíte sa o to, aby sa problém vyriešil na čo najnižšej úrovni. Najprv sa pokúsite o to, aby to vyriešil veliteľ desiatich. Ak problém nevie vyriešiť, tak ho posunie ďalej svojmu nadriadenému, veliteľovi päťdesiatich. Ak veliteľ päťdesiatich dokáže problém vyriešiť, všetko je hotové. Ak ho nedokáže vyriešiť, potom ho posunie veliteľovi stovky, potom veliteľovi tisícky a potom nakoniec ku Mojžišovi. Uvedomme si, že Mojžiš by takto riešil iba veľmi závažné problémy. Práve za to toto sa vodcom platí. Vodcovia majú riešiť *ťažké* situácie.

Všimnite si verš 23: „Ak to urobíš, obstoíš aj vtedy, keď ti Boh dá ďalšie príkazy. Tak aj všetok tento ľud príde na svoje miesto v pokoji.“ Mojžiš počúvol svojho svokra a urobil všetko, čo mu povedal. Vybral si ľudí, urobil ich sudcami, začal tento proces a riešenie fungovalo. A čo viac, táto myšlienka funguje aj dnes! Využite ju vo svojom živote.

Nová zmluva tak isto opisuje situáciu, pri ktorej bolo potrebné delegovanie. V Skutkoch 6:1 čítame: „V tých dňoch, keď rástol počet učeníkov, helenisti začali šomrať na Hebrejov, že pri každodennom obsluhovaní zanedbávajú ich vdovy.“

A tak Dvanásti zvolali všetkých učeníkov a povedali: „Budeme robiť všetko preto, aby sme vykonali túto prácu. Ráno budeme stávať ešte skoršie a uvidíme, či sa nám podarí obslužiť každý deň o trochu viac stolov. Budeme dokonca pracovať aj do neskorého večera. Je nám rozhodne ľúto, že nenaplníme túto potrebu. Budeme sa

viac snažiť.“ Hovorí toto Biblia? Nie, vôbec to nehovorí.

„Nepatrí sa, aby sme my opúšťali Božie slovo a obsluhovali pri stoloch,“ povedali (v. 2). Stanovili si svoje priority. Všimnite si, že sa nestavajú nad obsluhovanie pri stoloch – v skutočnosti, veď práve to dovtedy robili. No k tomu všetkému táto potreba tak narástla, že začala obmedzovať ich čas na inú službu.

Vo veršoch 2 a 4 vidíme učeníkov, ako ujasňujú svoje úlohy: Svoju pozornosť venujú modlitbám a službe slova.

Verš 3 hovorí: „Preto si, bratia, vyhliadnite spomedzi seba sedem osvedčených mužov, plných Ducha a múdrosti.“ Tu nachádzame kritéria pre výber. Návrh sa páčil celej skupine. Vybrali sedem ľudí a predviedli ich pred apoštolov, ktorí sa modlili a skladali na nich ruky, čím odobrili ich výber.

Všimnite si výsledok: „Božie slovo sa šírilo a počet učeníkov v Jeruzaleme mimoriadne rástol. Aj veľké množstvo kňazov poslušne prijalo vieru“ (v. 7).

Učeníci sa nesnažili vyriešiť problém, ktorý prišiel s rastom, tým, že viac pracovali. Miesto toho delegovali zodpovednosti iným ľuďom, ktorí mohli pomôcť. Uvedomili ste si už niekedy, že potreba zmeny často prichádza až po tom, čo bol nejaký človek alebo aktivita zanedbávaná? Keď začnete počuť sťažnosti, možno ste práve našli dôkaz toho, že je potrebné delegovanie. Musíme čeliť skutočnosti, že sme obmedzené bytosti. Nedokážeme všetko!

Ohľadom vedenia a rastu psychológ Dr. Henry Brandt povedal: „Vaše vodcovské postavenie vyžaduje naplniť potreby rastu. Rast si žiada zmenu a zdieľanie práce skrze delegovanie. Zanedbávanie alebo ignorovanie tohto princípu ohrozuje ako vašu osobnú schopnosť efektívne slúžiť, tak i schopnosť vášho zboru.“

V Efezanom 4:11-12 Pavol opisuje kľúčové úlohy kazateľov, prorokov, apoštolov, evanjelistov a učiteľov ako prípravu Božieho ľudu na dielo služby. Avšak tak veľa zborov má vystresovaného kazateľa, ktorý poctivo

robi väčšinu služby sám. Keď sa toto stane, výsledkom je prepracovaný kazateľ a nedostatočne vyvinutý zbor.

Problém nie je v exegéze. Takmer každý kazateľ sa môže pozrieť na Efezanom 4 a prísť k záveru, že jeho zodpovednosťou je uschopňovať svätých ku dielu služby. Problém skutočne spočíva v nedostatočnom delegovaní. Ak chce kazateľ efektívne pripravovať ľudí na dielo služby, tak potrebuje službu efektívne delegovať.

*Delegovanie* je definované ako „proces rozoznávania vlastných zodpovedností a rozdeľovanie častí svojej práce iným ľuďom, aby sa tak pracovníci stali spokojnými a práca vykonaná.“

Všimnite si, že definícia obsahuje ako osobu, tak aj úlohu. Keď delegujeme, máme prácu, ktorú treba urobiť a máme ľudí, ktorí potrebujú starostlivosť a rozvoj.

## **2. Delegujte na základe správnych motívov.**

Hlavným cieľom delegovania nie je zbaviť sa práce, ktorú nechceme robiť. Cieľom je *rozvoj ľudí!* Správne delegovanie je jedným z najmocnejších nástrojov učeníctva. Pomáha urobiť prácu a pri tomto procese pomáha ľuďom rásť.

Bobov zbor má filozofiu, že kdekoľvek slúžiš, môžeš byť niekým vedený. Nemajú oficiálny učenícky program, miesto toho majú zbor, ktorý robí učeníctvo. Bez ohľadu na to, kde ste, učeníctvo sa odohráva pri samotnom vykonávaní služby. Ako vodcovia máme zodpovednosť starať sa o duchovné potreby tých, ktorí sú v našej starostlivosti. V procese vykonávania služby ľudia rastú a stávajú sa tým, čím ich Boh chce mať. To je našou úlohou. Čokoľvek, čo sa tomu vymyká, vymyká sa aj tomu, čo by Boh s nami zamýšľal.

## **3. Rozhodnite, čo môžete a čo nemôžete delegovať.**

Väčšina bežných vecí, ako je triedenie pošty, písanie listov, platenie faktúr, objednávanie potrieb, môže byť delegovaných. Kazatelia, tak isto by ste mohli posunúť ďalej také práce, ako je základný prieskum ku kázni. Tak isto delegujte veci s nižšou prioritou, aby ste sa mohli venovať tým s vyššou prioritou. *Presnejšie povedané, o tom, čo môžete delegovať môžete rozhodnúť tak, že budete nasledovať tieto kroky:*

- Napíšte si všetky svoje súčasné aktivity.
- Pospájajte úlohy do ich prirodzených skupín.
- Vyraďte nepotrebné aktivity.
- Zakrúžkujte úlohy, ktoré by mohol robiť niekto iný.
- Dajte hviezdičku k tým, ktoré môžete robiť iba vy. (Dajte si pozor, aby ich bolo iba zopár!)
- Do vhodnej časti svojho zoznamu pridajte ďalšie podstatné aktivity, ktoré by ste mali robiť.

*Nedelegujte žiadne z nasledovných:*

- Zodpovednosť niekoho poopraviť alebo napomenúť.
- Hlavné problémy.
- Úlohy, ktoré obsahujú dôverné informácie.
- Zodpovednosť za vytváranie a udržiavanie morálky.

Bob sa podelil o materiál z tohoto seminára v jednom konkrétnom meste. Jeden kazateľ zodvihol ruku a opýtal sa: „Čo ak všetko, čo robíš je také, čo dokážeš robiť iba ty?“ Bob mu odpovedal: „Zdalo by sa mi príliš nezvyčajné, aby mal niekto taký rozvrh, kde nie je absolútne nič, čo by mohol delegovať niekomu inému. Možno vy ste výnimkou.“ Na druhý deň šiel Bob s týmto kazateľom na obed a zistil, že píše leták k bohoslužbám a objednáva chýbajúci tovar pre zbor – dva z príkladov, ktoré sa dajú delegovať a ktoré Bob včera spomenul. Bob sa ho

opýtal: „Prečo robíte leták k bohoslužbám?“

„To je jednoduché,“ odpovedal kazateľ. „Píšem program bohoslužieb, pretože som najrýchlejším pisárom v zbere.“

Bob odpovedal: „Máte niekoho v zbere, kto by dokázal napísať program bohoslužieb v takej kvalite, v akej potrebujete?“

Kazateľ sa na chvíľu zamyslel a povedal: „Áno, je taká jedna žena, ale ona píše rýchlosťou iba štyridsať slov za minútu.“

V tej chvíli si Bob povedal sám pre seba: *Tu by som mal postupovať radšej pomaly.* A tak po krátkom zdieľaní si tento kazateľ začal uvedomovať, že v skutočnosti okrádal túto ženu o príležitosť slúžiť Pánovi (aj keby jej písanie trvalo trikrát dlhšie). Kazateľ mohol miesto toho investovať svoj čas a energiu na dôležité veci, ktoré mohol robiť iba on. Kazateľ odišiel s novým pohľadom na svoju službu – pripravený na produktívnejšiu službu.

Urobte si priority vo veciach, ktoré potrebujete delegovať, aby ste tie najdôležitejšie posunuli ďalej ako prvé a aby ste ich delegovali svojim najzodpovednejším a najvhodnejším ľuďom....

#### **4. Vytvorte úvodný popis práce pre každú delegovanú činnosť.**

Predtým, ako aktivitu niekomu delegujete, musíte mať najprv dobrú predstavu o tom, čo tá úloha vyžaduje. Keď toto máte, až potom môžete určiť, ktorí ľudia sú na túto prácu najlepšie obdarení a kvalifikovaní. Nevytvorte konečný popis práce bez toho, aby ste ho ešte upravili a prispôbilibi osobe, ktorú na túto prácu vyberiete. Pamätajte, že úspech vašej služby nakoniec závisí na tom, ako rozvíjate ľudí, nie programy.

Do každého popisu práce zapracujte:

- a. *Názov práce* – Nech to čo najlepšie vystihuje prácu, ktorú je treba spraviť.

- b. *Obsah práce* – Toto určuje výsledok práce (t.j. čo musí byť vykonané) a ako táto práca súvisí so všeobecnými cieľmi organizácie. Často sa vám stane, že obsah je tou najťažšou časťou. Môžete ho písať až na koniec.
- c. *Povinnosti* – Vymenujte konkrétne činnosti, ktoré sú potrebné na dosiahnutie žiadaného výsledku.
- d. *Pracovné vzťahy* – Komu sa človek, ktorému veci deleguješ, zodpovedá, kto naň dohliada a s kým úzko spolupracuje?
- e. *Požiadavky* – Vymenujte všetko, kým tento človek reálne musí byť a čo musí poznať k tomu, aby efektívne vykonal prácu (dary, charakter, vedomosti a zručnosti).
- f. *Tréning a rozvoj* – Na tomto sa treba dohodnúť spolu s konkrétnou osobou, ktorá je prijatá na túto prácu. Avšak mali by ste načrtnúť aspoň niekoľko nápadov ohľadom tréningového procesu.

Delegovanie obsahuje niekoľko úrovní:

- Urob to a nepodávaj o tom správu.
- Urob to a hneď o tom podaj správu .
- Urob to a pravidelne podávaj správu.
- Preskúmaj to a príd' za mnou s návrhmi a spolu rozhodneme.
- Zhromaždi pre mňa údaje a ja rozhodnem.

Ktoré z týchto je najvhodnejšie? Všetko to závisí na situácii, osobe a jej úrovni zručnosti a kvalifikácie.

#### **5. Získavajte potenciálnych ľudí.**

Keď budete prechádzať touto úlohou, pamätajte na to, že vyberáte ľudí nie pre splnenie úlohy, ale pre rozvoj tej osoby. Toto je predovšetkým dôležité, keď zväzíme misijnú a dobrovoľnícku podstatu zboru. Použite tieto kroky pre nájdenie a získanie ľudí:

- a. Vymenujte všetkých možných ľudí, ktorým by ste túto aktivitu mohli delegovať (neškrťajte predčasne mená zo zoznamu).
- b. V modlitbe zhodnoťte vývoj a silné i slabé stránky každého.
- c. Ku každej aktivite priradte v prioritnom poradí ľudí, o ktorých si myslíte, že Boh chce, aby boli zapojení do činnosti (služby), ktorá je delegovaná.
- d. Dohodnite si stretnutie s vašou prvou voľbou.
- e. Stretnite sa s týmto človekom a jasne definujte:
  - Čo služba vyžaduje (popis práce).
  - Ako môžete tomuto človeku pomôcť uspieť.
  - Koľko času a námahy to bude toho človeka stáť.
- f. Dajte svojmu kandidátovi čas na modlitbách zvážiť cenu a skúmať Božiu vôľu, aby vedel určiť, či to, čo ste mu navrhli, je pre neho v tejto chvíli Božou vôľou. *Toto je veľmi dôležité:* Ak budú motivovaní Bohom a nie vašim tlakom, tak ich nebudete musieť väčšinu času udržiavať pri práci. Od nikoho by ste nemali chcieť, aby šiel do služby kvôli *vám*, ale kvôli *Bohu!* Bob to vysvetľuje takto: „Chcem, aby mi takto odpovedali: ‚Bob, verím tomu, že Boh chce, aby som toto urobil.‘ To ma dostane do pozície slúžiaceho vedúceho, kedy sa im snažím pomôcť naplniť záväzok, ktorý dali Bohu. Aký to len spôsobuje rozdiel v celom procese motivovania a sprevádzania!“
- g. Napište odpoveď uchádzača na papier. Vždy mu pripomínajte, že chcete, aby do toho šiel iba ak je to práve to, čo chce Boh. „Nie“ je takisto prijateľnou odpoveďou. Prijmite akékoľvek „nie“ veľmi láskavo. Poďakujte mu za to, že nad tým rozmýšľal a posuňte sa ku ďalšiemu človeku v zozname.
- h. Pokračujte v tomto procese až kým pozíciu neobsadíte. Ak nikto nie je voľný, vhodný a ochotný urobiť záväzok pre túto vec, opýtajte sa samých seba:
  - *Naozaj Boh chce, aby sa toto urobilo?* Bob si spomína na situáciu, kedy požiadal troch či štyroch ľudí, či by neurobili nejakú vec. Každý z nich povedal nie. Keď sa nad tým zamyslel, tak si uvedomil, že títo ľudia boli veľmi citliví na vedenie Duchu Svätého. Zdalo sa, že ešte nenastal ten správny čas na pohyb týmto smerom.
  - *Je niečo, čo robíme, a Boh nechce, aby sme to robili?* Držíme sa presvedčenia, že Pán dáva zboru alebo organizácii všetky potrebné prostriedky skrze obdarovaných ľudí na vykonanie toho, čo on chce. Ale ak zbor či organizácia zle používajú ľudí, ktorých im Boh dal a to tým, že robia to, čo nie je Božou vôľou, tak potom nemusia byť k dispozícii ľudia na to, čo chce Boh naozaj robiť.
  - *Môžeme inak usporiadať zodpovednosť v službe, aby sme toto mohli urobiť?* Možno potrebujete urobiť nejaké rošády; niekto, kto už má službu, sa možno cíti pripravený na zmenu. Rozmýšľajte nad možnými alternatívami. Pamätajte, že „všestrannejší tréning“ iba posilní službu, pretože ľudia sa budú posúvať do iných úloh a pozícií.
- i. Dokončíte popis práce. Na to, aby sa človeku dobre darilo sa musíte uistiť, že napísané vyjadrenie o zodpovednosti, autorite a zodpovedaniu sa je výsledkom poriadnej diskusie medzi vami dvoma. Delegovaný človek musí, rovnako ako vy, vnímať popis práce ako svoje dielo.



## **6. Poskytujte neustálu podporu, povzbudenie a tréning.**

Tento kľúčový krok v procese učeníctva pomôže delegovaným ľuďom vedieť, že vám na nich záleží a že chcete, aby sa z nich stali dobre rozvinutí veriaci.

Ako na iných dohliadate, využite pravdu, ktorá vraví, že dobrý dozor je umením, v ktorom dovedieme priemerných ľudí k práci na najvyššej úrovni. Skutočne dobrý vedúci pracovník toto dosiahne skrze podporovanie iných – tým, že je pripravený, ochotný a snaží sa podeliť o svoje úspechy s členmi tímu. Prichyťte ľudí pri tom, ako robia niečo správne. Povedzte im o tom slovné, alebo skrze ďakovný odkaz, ktorý oceňuje ich konkrétne pozitívne alebo nápomocné správanie. Posilňovaním takýchto skutkov budete ľudí povzbudzovať k tomu, aby v nich pokračovali.

Kazatelia a kresťanskí vodcovia sa nachádzajú v pozíciách, kde o iných ľuďoch môžu počuť veľa pozitívnych vecí. Uistite sa, že podáte ďalej každý jeden kompliment, ktorý začujete o svojom členovi tímu. Ľuďom dodáva motiváciu to, keď počujú, ako si iní ľudia vážia ich prácu!

Tak isto môžete použiť svoj domov a svoju pohostinnosť na poďakovanie sa svojim členom tímu. Bobova žena rada varí a má rada, keď sú u nich ľudia na návšteve a tak toto často používajú ako spôsob, ktorým vyjadrujú svoju vďačnosť.

Tak isto môže byť užitočným aj použitie plakiet. Bobov zbor dal každému vedúcemu skupinky plaketu vďaky. Bob si pôvodne myslel, že plakety sú tak trochu prihlúpe, ale neskôr si uvedomil, že ľudia sú hrdí, keď ich dostanú. Raz vstúpil do domu jedného vedúceho skupinky a hneď si všimol, že plaketa bola vyvesená na tom najpoprednejšom mieste v dome.

Prejav uznania a ocenenia sú pri vedení členov vášho tímu vzácnymi nástrojmi. Nikdy nebuďte natoľko

zaneprázdnený, že nebudete prejavovať vďačnosť za vykonanú prácu.

Andrew Carnegie, známy oceliar, vždy tvrdil, že jeho organizácia zamestnávala mnohých mužov, ktorí mali lepšie schopnosti ako on. Išli sa pre neho upracovať k smrti, pretože sa s nimi tak ochotne delil o pôžitok plánovania, oceňoval ich za úspechy a dával im hmatateľné odmeny.

Rozpoznajte schopnosti ľudí a dajte im príležitosť ich rozvinúť. Pýtajte sa ich na ich názory a rady. Potľapkajte ich po pleci za dobre odvedenú prácu a uistite sa, že sa podelíte o zásluhu s každým, kto mal na nej podiel.

## **7. Vyhýbajte sa spätnému delegovaniu.**

Niekedy sa stane, že po tom, čo ste niekomu delegovali zodpovednosť, tento človek za vami s problémami a chce od vás, aby ste ich vyriešili. Aj keď riešenie jasne vidíte, nepovedzte mu ho. Miesto toho mu pomôžte rásť.

V ranom období zboru mal Bob dvadsaťsedem ľudí, ktorí sa mu priamo zodpovedali. Uvedomil si, že sa o tento nápor musí podeliť a vytvoril si stredných manažérov, ktorí mu s tým pomáhali. Bol to zaujímavý proces. Ľudia mu stále volali, aby získali potrebné informácie aj napriek tomu, že nad nimi boli manažéri. Bobovi trvalo šesť mesiacov, kým zmenil toto správanie. Keď mu volali, aby sa opýtali o koľkej začínalo stretnutie, aj keď to vedel povedal, aby radšej zavolali tomu a tomu, pretože ten človek bol teraz zodpovedný za tú oblasť. Po tom, čo to robil šesť mesiacov mu ľudia prestali volať s takýmito otázkami. V zbore sa teraz všeobecne vie, že Logan nič nevie!

Pred dvoma rokmi na Veľkú noc niekto prišiel po bohoslužbách za Bobom a opýtal sa ho, kedy mal začať hon na veľkonočné vajíčka. Tento človek vyzeral dosť nový a Bob ho predtým ešte nestretol. Bob nič nevedel o hone na veľkonočné vajíčka a ani si nebol istý, či ich zbor vlastne robí hon na vajíčka. A tak mu povedal, že naozaj nevie. Ten muž sa zasmial a povedal, že

mu niekto vravel, aby sa nepýtal Boba, pretože on nič nevie! A Bob to tu práve potvrdil.

Povzbudzujte ľudí k tomu, aby prinášali svoje vlastné pozitívne riešenia; potom im pomôžte z týchto možných riešení vybrať. Pokiaľ „neudržíte loptičku na jeho strane ihriska“, stratíte výhodu z úspory času a tento človek príde o príležitosť učiť sa a rásť.

Opýtajte sa ho: „Čo si ty myslíš?“ Bob sa túto otázku pýta tak často, že ľudia, ktorí s ním bežne trávajú čas majú už dopredu pripravenú odpoveď. Keď to budete robiť, členom vášho tímu pomôžete naučiť sa ako uvažovať. Naučiť správne myslieť je jedným z kritických prvkov efektívneho vodcovstva.

Napríklad, ak riešite medziľudský konflikt, tu je niekoľko princípov, ktoré je treba zobrať do úvahy: ísť priamo za osobou (nie o nich negatívne hovoriť pred ľuďmi, ktorí nie sú súčasťou problému alebo riešenia), aktívne počúvať, hovoriť pravdu v láske a útočiť na problém (nie ľudí).

Príliš často ľudia rozmýšľajú z pohľadu metód a konkrétnych praktík. Potrebujeme pomôcť ľuďom, aby sa naučili rozmýšľať z pohľadu princípov. Ak dokážeme označiť prítomné princípy, tak budeme schopní dôjsť k riešeniu.

Iným spôsobom, ako im pomôcť nájsť odpovede by bolo požiadať ich o vymyslenie alternatívy, analyzovanie za a proti, a tak ďalej. Ak sa člen vášho tímu na vás prázdno pozerá, možno musíte byť trochu konkrétnejší. Pomôžte svojim ľuďom rozvinúť schopnosť postupovať sebaisto pri prijímaní rozhodnutí a riešení problémov. Keď budete pomáhať ľuďom v rozvoji, uvidíte, že sa stávajú stále viac samostatnými. Už viac na vás nebudú musieť byť až tak závislí.

Môžete ľuďom pomôcť identifikovať princípy, vytvárať alternatívy a nakoniec ich nechať, aby si všetko premysleli až ku samotnému rozhodnutiu. Ak takýmto spôsobom

človeku pomáhate, napokon k vám jedného dňa príde pripravený.

„Bob, tu je problém, tu sú princípy, tú sú veci, o ktoré si myslím, že ide. Mám pravdu?“

Teraz si iba pýtala uistenie. „Áno, je to správne. Aké si alternatívy si našla?“

„Nuž, napadla mi iba jedna. Toto si myslím.“

V tejto chvíli jej musíte pomôcť rozmýšľať nad viacerými alternatívami. Ako bude rásť, bude hovoriť: „Bob, tu je problém, tu sú princípy, tu sú alternatívy, ktoré vidím. Ktorú mám vybrať?“

Bob povie: „K čomu sa ty prikláňaš?“

„K číslu tri.“

„To vyzerá dobre. Urob to.“ Ak to nie je dobrá voľba, tak povedzte: „Zamyslela si sa nad týmto?“ V záverečných krokoch rozvoja bude schopná prejsť všetkými krokmi samostatne a bude si od vás žiadať iba potvrdenie.

Veríme, že budete mať víziu rozvíjať ľudí o ktorých sa staráte. Jedným z Bobových cieľov je tréning svojho nástupcu. Nie, že by plánoval niekam ísť, ale v prípade, že by ho Pán vzal domov, niekto by mohol zaujať jeho miesto a pokračovať v jeho kapacite.

Keď sa budete snažiť o rozvoj členov svojho tímu, pamätajte na tieto kroky:

1. Uvedomte si nevyhnutnosť delegovania.
2. Delegujte na základe správnych motívov.
3. Rozhodnite, čo môžete a čo nemôžete delegovať.
4. Vytvorte úvodný popis práce pre každú delegovanú činnosť.
5. Získavajte potenciálnych ľudí.
6. Poskytujte neustálu podporu, povzbudenie a tréning.
7. Vyhýbajte sa spätnému delegovaniu.

Ich používaním získate kontrolu nad vlastným časom a darí a budete ostatných povzbudzovať k tomu, aby používali tie svoje.

\*

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

### **Aké sú tvoje prvotné závery?**

#### **Duchovné formovanie**

- Vymenuj akékoľvek oblasti vedenia tímu, v ktorých si slabý, a potom sa pokús hľadať možné dôvody, ktoré sú za týmito slabosťami. Napríklad, ak si myslíš, že máš slabosť v delegovaní, pokús sa určiť prečo ti nejde delegovanie. Urob si čas na modlenie a pros Boha, aby ti pomohol svojim Duchom Svätým na tomto pracovať.

#### **Hlbšie porozumenie**

- Ukáž súvislosti medzi tým, čo si čítal v článkoch a pri štúdiu Biblie o tejto téme a praktickým životom. Napíš pol stranovú úvahu o dôležitosti tímovej práce v zbere. Buď praktický a konkrétny v popise výsledkov dobrej (alebo slabej) tímovej práce.

#### **Zručnejšia služba**

- Vezmi úvahu, ktorú si napísal a urči jednoduché kroky, ktoré ti pomôžu napraviť spomenuté slabosti. Stretni sa so svojim dôverným priateľom a požiadaj ho o jeho reakciu na tvoje vlastné hodnotenie a navrhované kroky.

## **KROK 5: DISKUSIA O TÉME**

### **Čo sa môžeme naučiť jeden od druhého?**

1. Aké princípy dokážeme zozbierať z Pavlových slov v Efezanom 4:11-16 (pozri *Krok 2: Štúdium Písma*) ohľadom úlohy vodcov v miestnom zbore?
2. Prečo je dôležité, aby „každá časť robila svoju prácu“ (Efezanom 4:16) v zbore?
3. Porozprávajte sa o pravdivosti Gangelových „Princípov efektívneho tímu“ v *Krok 3: Nahliadnutie do iných zdrojov* tým, že ich porovnáte s tímami, v ktorých ste pracovali (v zbore aj mimo zbor).
4. Ako vaša konkrétna forma spravovania/vedenia zboru pomáha alebo oslabuje tímové vodcovstvo?
5. V Skutkoch 6:1-7 v *Krok 2: Štúdium Písma* vidíme, ako apoštolovia čelia a víťazia nad potencionálne kontroverzným problémom v ranej cirkvi. Opíš niektoré z princíпов delegovania, ktoré sú jasné v tomto texte.
6. Ktoré riziká spočívajú v delegovaní úloh iným ľuďom?
7. Ako ďaleko by mali vodcovia zájsť nie len v delegovaní úloh, ale aj v delegovaní authority iným ľuďom v zbore?

## KROK 6: PRAKTICKÉ ČINY POSLUŠNOSTI

### Aké dôsledky vyplývajú z tejto témy?

1. Znovu sa pozri na svoje prvotné myšlienky o tímovej práci vodcu v častiach *Krok 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. Prechádza cez „Kroky v budovaní tímu,“ ktoré sú vypísané v Gangelovom článku a pokús sa ohodnotiť súčasné potreby vášho služobného tímu. Ak potrebuješ vysvetlenie k jednotlivým bodom, tak sa pozri do článku.

(Zaškrtni jedno)

	Funguje dobře	Potrebné zlepšiť	Veľmi slabé
a. Vyučujte efektívnemu vedeniu	_____	_____	_____
b. Budujte jednotu tímu	_____	_____	_____
c. Využite tímové schopnosti	_____	_____	_____
d. Uplatňujte vzájomné podriaďovanie	_____	_____	_____
e. Učte ľudí tvorivo nasledovať	_____	_____	_____

3. Porozprávaj sa o tomto cvičení so svojim služobným tímom a určite kroky ku budovaniu tímu, na ktorých bude musieť spolu pracovať. Ako budete na týchto krokoch pracovať, berte sa navzájom na zodpovednosť.

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**