

KONCEPT PRO VYUČOVÁNÍ (INSPIRO 2011)

Tadeáš Firla

TÉMA - ŘÍDIT, NEBO VÉST SBOR

+ NĚKTERÉ PRINCIPY VEDENÍ

Přísl. 29, 18 „Není – li žádného vedení, lid pustne a nakonec zaniká.“

1. Všeobecný pohled

1.1 Spojené nádoby

„Oddělovat vedení od managementu je nesmysl. Jsou částí a součástí stejné práce. Ano, jsou odlišné, ale asi tak jako pravá ruka od levé, ústa od nosu. Patří ke stejnému tělu.“ (Peter F. Drucker)



„Efektivní **manažerské vedení** umožňuje efektivní manažerskou práci. (Tzv.: „Teorie manažerského a strategického vedení“ – (Drucker (1999), Kotter (1998)

1.2 Oddělené nádoby

„Samozřejmě existují vedoucí, kteří jsou také dobrými manažery, a obráceně. Ale obě tyto funkce jsou uzpůsobeny **velice rozdílně** a nesmějí se zaměňovat. (Tom Marshal)

„Vedení a řízení jsou **dvě výrazně odlišné činnosti**. Pro náš úspěch jsou potřebné obě. Klíčem k úspěchu je vědět, kdy vést a kdy řídit.“ (Tim Šlapák)

1.3 Řízení versus vedení

ŘÍZENÍ	VEDENÍ
<p>„Manus“ – ruka (lat.)</p> <p>(Zvládání věcí, podporování pořádku, organizování, kontrola)</p> <ul style="list-style-type: none">- Zvládat věci- Stavitel 	<p>„Lead“ – vést</p> <p>(Pocit pohybu, vedení do nových sfér...)</p> <ul style="list-style-type: none">- Někam dojít- Architekt 

<ul style="list-style-type: none"> - Docílit, aby lidé udělali, co je potřeba udělat - Vytváří tlak a rozkazuje - Dělá věci správně - Je kopie - Udržuje - Soustředění na systém a strukturu - Spoléhá na kontrolu - Akceptuje „status quo“ <p>(Podle: Warren Bennis: Leading Change)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat - Vyzývá k následování a komunikaci - Dělá správné věci - Je originál - Rozvíjí - Soustředění na lidi - Podněcuje důvěru - Překonává „status quo“ <p>(Podle Warren Bennis: Leading Change)</p>
<p>„Management je přerozdělováním vzácných zdrojů v souladu s cíli organizace, stanovení priorit, vymezení práce, dosahování výsledků, kontrola.</p> <p>(Podle: George Weathersby. Leadreship versus Management)</p> <p>Manažeři při sekání lesa organizují práci, ostří pily, udržují bezpečnost, čas k odpočinku, a kontrolují dodržování pracovní doby.</p> <p>Manažeři šplhají vzhůru po žebříku, aby dobře vykonali práci.</p> <p>(Podle: S. Covey)</p>	<p>„Vedení se soustřeďuje na vytvoření společné vize. Vést znamená motivovat a povzbuzovat lidi ke sladění vlastních zájmů se zájmy organizace. Vést znamená přesvědčovat, nikoli přikazovat.“</p> <p>(Podle: George Weathersby. Leadreship versus Management)</p> <p>Vedoucí vyšplhá na strom, rozhlédne se kolem, porovná místo s mapou a ujistí se, že jsou ve správném lese.</p> <p>Vedoucí se napřed ujistí, že žebřík je opřen o správnou zeď.</p>
<p>Shrnutí Co je důležité?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Věci - Struktura - Kontrola - Výkonnost - Techniky - Transakce - Měření - Dělat věci správně - Rychlost - Ziskovost - Postupy - V rámci existujících systémů - Rychlý postup 	<p>Shrnutí Co je důležité?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lidé - Spontánnost - Zmocnění, posílení pravomoci - Efektivita - Principy - Transformace - Soudnost - Dělat správné věci - Směr - Dlouhodobé úspěšné fungování - Principy - Rozvoj systémů - „Jdeme správným směrem“

Otázky:

1. Který typ řízení je zřejmý ve vašem sboru (v CB)?
2. Které dva principy považujete za zvláště nebezpečné ve sborovém společenství, a které dva pozitivní se jeví jako velmi důležité ve sborové službě?
3. Jaký podnět lze využít pro vedení rodiny, výchovu dětí?

2 Management

Podobá se péči o domácnost matky, která má mnoho dětí. Ráda by se těšila s jejich přítomností na úkor úklidu a jiných prací. Zanedbá – li péči o běžné domácí věci, bude časem celá rodina strádat. (Don Marchant)

Mají – li členové sboru prospívat, žít v pořádku a čistotě je nepostradatelný management sboru. Vlastně je nezbytná rovnováha služby vůdců a manažerů.

„Příliš mnoho toho, co nazýváme managementem, lidem ztěžuje práci“. (Peter Drucker)

2.1 Principy managementu (Don Marchant)

- Analyzuj situaci
- Měj připravené plány pro změnu situace
- Zmocňuj ve službě své spolupracovníky
- Kontroluj pokrok ve službě, abyste dosahovali cílů (bez kontroly cílů nedosáhneš, práce bude frustrující. Přílišná kontrola způsobí stagnaci, nebo likvidaci služby)
- Kontroluj množství času a peněz – mají omezené zdroje (sleduj vztah mezi důležitými naléhavými úkoly a nenaléhavými, ale též důležitými)

2.2 Funkce manažera (Tim Šlapák)

- Plánování (co, kde, kdy, jak?)
- Organizování (kdo bude dělat co?)
- Vedení (motivovat ke kvalitní práci)
- Kontrola (vytvořit kontrolní mechanismy, hodnotit)
- Naplnění cíle (oslat, odměňování)
-

3 VŮDCOVSTVÍ (J. Dettoni)

3.1 Typy vedení

Vedení manažerského typu

Protimlív (Buď manažer, nebo vedoucí). Dělat obojí je obtížné, téměř nemožné.

Existují i jiné pohledy („Oddělovat vedení od managementu je nesmysl. Jsou částí a součástí stejné práce. Ano, jsou odlišné, ale asi tak jako pravá ruka od levé, ústa od nosu. Patří ke stejnému tělu.“ Peter F. Drucker)

Vedení svobodné („Lážo-plážo“).

Neexistuje, (nebo jen minimálně) společný směr. Nevzniká a ani se nesdílí společná vize. Neshromažďují se žádné zdroje. Člověk se pouští do práce bez vměšování vedoucího, také bez jeho pomoci. Organizace, nebo sbor nemá žádné nasměrování ani pomoc.

Autoritářské, vojenské, pyramidální vedení

Autorita plyne shora dolů. Čím níže se člověk nachází v hierarchii, tím menší vliv v procesu rozhodování má. Očekává se poslušnost. Je zde řetěz příkazů, kde každý má své místo. Každý je někomu zodpovědný.

Autokratické, diktátorské vedení

Hlava vydává dekrety a rozkazy a vyžaduje absolutní poslušnost. Moc je vložena do rukou jediného člověka.

Demokratické vedení

Stále probíhající diskuse o hodnotách a cílech, prioritách a strategii. Vedoucí se snaží diskusi ovlivnit, ale lidé hlasují a většina vyhrává. Vedoucí přijímají názor většiny a uskutečňují jej. Potíž vzniká, zvítězí – li jen těsná většina. Vedoucí neví, kdy většina změní názor a bude hlasovat proti němu, bude se držet většiny, ale zároveň i menšiny, pro případ, že se z ní stane většina. Tento princip postrádá biblický základ. Je však uplatňován i v církvích.

Budující vedení

Jde mu o efektivitu, aby se správná věc udělala správně. Je to služba potřebným, vzájemné přijímání a sdílení a růst ve společenství navzájem závislých pracovníků. Je to primární biblický model Pána Ježíše a apoštolů (Řím. 12, 4 – 8. Ef. 4, 11 – 16). Biblické principy tohoto vedení jsou vzorem pro mnohé současné vůdce a učitelé vůdců.

„Koučink“ (Robert E. Logan)

Principy úspěšných trenérů

- **Určují cíl k následování**
- **Povzbuzují tým k maximální výkonnosti** (připomínáním poslání a vize sboru, vyprávěním příběhů, přiblížením slavné budoucnosti)
- **Určují strategii** (posilnění silných stránek, využití příležitosti)
- **Rozvíjejí schopnosti jednotlivců i týmu**
- **Družstvo neustále povzbuzují a koordinují**
- **Udržují ducha a atmosféru úspěchu** (ocenit přínos jednotlivců i týmu, budovat soudržnost, určit čas na odpočinek i zábavu, naplánovat oslavu vítězství)

Otázky:

1. Který styl vedení převažuje v naší církvi, nebo ve sborech?
2. Jaké důsledky bude mít dlouhotrvající převažující styl na sborové společenství: Manažerský, svobodný, pyramidální, demokratický, budující?
3. Jaký vliv v kontextu těchto stylů vedení může působit při volbách starších na sborech?

3.2 Modely vedení

Kristův model

Kristus byl jedinečným vůdcem. Zajišťoval potřeby svým učedníkům. Měl všechny dary. Využíval sfér působnosti a zodpovědností.

Kristus – Petr, Jan, Jakub – 12 – 70 – Dav + další

Apoštolský model řízení

12 apoštolů v Jeruzalémě (modlili se, hlásali, vyučovali, vychovávali, vedli, prezentovali Boží moc a znamení)

Diakoni – sloužili potřebným. Církev (poslouchala učení apoštolů, modlila se, měla společenství, lámala chléb

Model charismatických vůdců (Ef. 4)

Apoštol, prorok, pastýř, učitel, evangelista („aby své vyvolené dokonale připravil k dílu služby – k budování Kristova těla“)

Všichni k dosažení jednoty víry a poznání Syna Božího, plnost, dospělost a láska

Tělo roste spojené klouby a buduje se v lásce, jak je každé části dáno

Model těla Kristova (Kor. 12)

Duch – obdarování, služby, působení moci

Tělo – jednota v rozličnosti

Model misijního sboru (Sk. 13)

Zakladatelé, proroci, učitelé - Modlí se, delegují, vysílají - Jsou závislí na mateřském sboru a zároveň ho podírají

Otázky

1. Pokuste se definovat klady a zápory modelů v kontextu současné církve
2. Kterému modelu řízení se blíží váš sbor?
3. Co na Kristově modelu je pro nás aplikovatelné, co není?

3.3 Osobní vůdcovství

Bůh hledá vůdce

„Hospodin si vyhledal muže podle svého srdce. Jemu Hospodin přikáže, aby byl vévodou nad jeho lidem...(1. Sam. 13, 14)

Její kněží znásilňují můj zákon a znesvěčují moje svaté věci. ²⁷Její velmožové jsou uprostřed ní jako vlci, kteří trhají kořist, prolévají krev a hubí duše, neboť chamtivě shánějí zisk. ²⁸Její proroci jim všechno nahazují omítkou, mají šalebná vidění a věští jim lživé věci. Říkají: ‚Toto praví Panovník Hospodin,‘ ačkoli Hospodin nepromluvil. ²⁹Lid země tvrdě utlačuje kdekoh, odírá ho, poškozují utištěného ubožáka a protiprávně utlačují bezdomovce.

³⁰*Hledal jsem mezi nimi muže, který by zazdíval zed' a postavil se v trhlině před mou tvář za tuto zemi, abych ji neuvrhl do zkázy, ale nenašel jsem. (Ez. 22, 26 – 30)*

Neboť oči Hospodinovy obzírají celou zemi, takže se mohou vzchopit ti, jejichž srdce je cele při něm. (2. Paral. 16, 9)

Duchovní autoritu nemůžeme získat povýšením, lidskou volbou, jmenováním, ale skrze modlitbu a slzy. Pokořením se před Bohem. Uznáním všeho za smetí ve světle poznání Božího Syna. Cenu musí zaplatit ten, jenž má mít vliv na zemi, v nebi i ve světě duchovním.

Instituce hledají vůdce

Vlády, podniky, organizace, církve se nacházejí v krizi absence efektivního způsobu vedení. Společnosti chybí vedoucí a učitelé, kteří by dokázali účinně komunikovat, inspirovat, povzbuzovat a pomáhat tak, aby skutečně docházelo k proměně lidských životů. Potřebujeme učitelé, kteří se stanou vedoucími a vedoucí, kteří budou zároveň učiteli.

Církev hledá vůdce

Má – li církev naplnit své poslání vůči dalším generacím, potřebuje vůdce: S autoritou, duchovní, svaté...

Rozdíly mezi formálním a morálním vůdcovstvím

Postavení (formální autorita)	Volba (morální autorita)
Moc opravňuje	Oprávnění posiluje
Loajalita je důležitější, než integrita	Integrita je loajalita
Snaha vyhovět	Dělám to, co považuji za správné
Špatné je to, čeho si všimli	Špatné je špatné
Vedoucí nevěří v to, co říkají	Ethos, pathos, logos ¹
Vedoucí nežijí v souladu s tím, co říkají	Příklad, ne kritika
Nejdůležitější je image	Důležité je to, co je, ne co se zdá být
„Nikdo mi neřekl“	Ptát se. Doporučovat
„Co mám dělat“	„Mám v úmyslu“

Rozdíly mezi přirozeným a duchovním vůdcovstvím

Přirozené vůdcovství	Duchovní vůdcovství
Sebedůvěra	Důvěra v Boha
Známost lidí	Známost Boha
Jednání podle vlastních představ, vůle	Hledání a realizace Boží vůle
Ambice	Neprosazování sebe
Spokojenost z vedení jiných	Radost z poslušnosti Bohu
Motivace vycházející z vlastních zálib, potřeb	Motivace jako láska k Bohu a lidem
Nezávislost	Závislost na Bohu

3.4 Kritéria vůdců

Vůdcovství je ovlivňováním jiných osob vůdcem. Je schopností soustředit jiné kolem společného cíle a schopností probouzet důvěru.

„Vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže přimět jiné k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi“ ((Harry S. Trumman).

„Ve světě jsou jen tři skupiny lidí: ti, kterými je možno pohnout, ti jimiž pohnout nelze a ti, kteří nimi dokážou pohnout.“

¹ Ethos – příklad důvěryhodnosti (důvěra)

Pathos – snaha pochopit

Logos – potom být pochopen

Nedovedeme jiné dál, než jsme sami došli. Úspěchem není to, jak jiným ukážeme cestu, ale jak je dokážeme inspirovat, aby nás po té cestě následovali.

Nejlepší zkouškou vedoucího je, zda ho někdo další následuje (D. E. Hoste)

„Opravdový vůdce je ten, který nechce vést, ale vnější okolnosti, působící moc Ducha svatého a konkrétní situace ho nutí k vůdcovství“ (Tozer)

„*Testem schopnosti lídra není to, čeho dosáhne. Je jím to, co se stane, až opustí scénu. Teprve nástupnictví skutečně prověří kvality lídra. Jestliže společnost zkolabuje v okamžiku, kdy tito charismatičtí úžasní lídři odejdou, není to vedení. To je – bez obalu – podvod*“. Peter F. Drucker

Zda fakt, že jiní zklamou, nás znechucuje, nebo mobilizuje k činu? Zda spolupracujeme s lidmi, nebo je chceme jen získat? Zda ovládáme jiné, nebo motivujeme k růstu? Zda kritizujeme, nebo povzbuzujeme? Zda se izolujeme od osob problematických, nebo jim vycházíme vstříc? (R. E. Tompson)

Zda dokážeme zvládnout kritiku vůči sobě a vyvodit z ní pozitivní výzvu? Zda dokážeme myslet nezávisle na mínění jiných, a pak se rozhodnout? Zda ovládáme sami sebe, když jsme v krizi, když se nedaří a vše se hroutí? Zda ovládáme sami sebe vůči návykům a falešným vzorům chování? Dokážeme udržet disciplínu bez zdůrazňování naší autority? Zda nám lidé svěří svá tajemství a žádají o pomoc v řešení problémů? Zda dokážeme akceptovat opozici vůči své osobě bez pocitu osobního útoků a ponížení? Zda se „podřízení“ cítí dobře v naší společnosti? Zda si nezakládáme na uznání a chvále? Zda se opravdově zajímáme o lidi? Zdá jednáš se všemi citlivě a s úctou? Zda máš silnou vůli k pokračování započatého díla? (J. Oswald Sanders)

4 Zmocňující vedení

Biblické motto:

"Aby své vyvolené dokonale připravil k dílu služby – k budování Kristova těla." (Efezským 4, 12).

Studie NCD ukázala, že duchovní rostoucích sborů nemusí být "superhvězdy". Většina z těch, kteří vedou rostoucí sbory, málo kdo zná. Velmi důležité se jeví, zda ti, kteří vedou daný sbor, jsou lidmi kompetentními, obdařenými dary, zda mají duchovní, charakterové předpoklady, aby mohli vést.²

4.1 Duchovní vlastnosti

Při výběru vůdců je třeba vycházet především z jejich duchovních vlastností, ne jen z obdarování, nadání, nebo schopností. Téměř všechny z dvaceti vlastností, které uvádí apoštol Pavel (1. Tim. 3,1 - 7 a Tit.1, 6 - 9) se týkají **dobré pověsti, etických zásad, povahy, duchovní a psychologické vyspělosti.**³

4.2 Ochota přijmout pomoc

Každý vedoucí pracovník potřebuje sám svého poradce, nebo učitele, který by se věnoval zase jemu.

Čím větší zodpovědnost mají, tím víc pomoci potřebují od těch, kteří se zajímají o jejich duchovní růst a o rozvíjení potenciálu, který do nich Bůh vložil.

² SCHWARZ, Christian A. 1996. *Přirozený růst církve*, s. 23.

³ GETZ, Gene A. 1995. *Zaostřeno na církev*, s. 156.)

"Často potřebujete agenta zvenku, nebo vnitřního konzultanta – katalyzátor, který by přinesl energii, expertízu a disciplínu do procesu řešení problému."⁴

Mezi patnácti faktory týkajícími se vedení má největší vliv na celkovou kvalitu a růst sboru ochota přijmout pomoc z vnějšku.⁵

4.3 Objevovat své dary i své hranice

Poznat co jsme zač. Jasně vidět sami sebe. Čeho jsme a nejsme schopni a přiznat si to. Zjistit, co s tím, jací jsme, můžeme udělat.

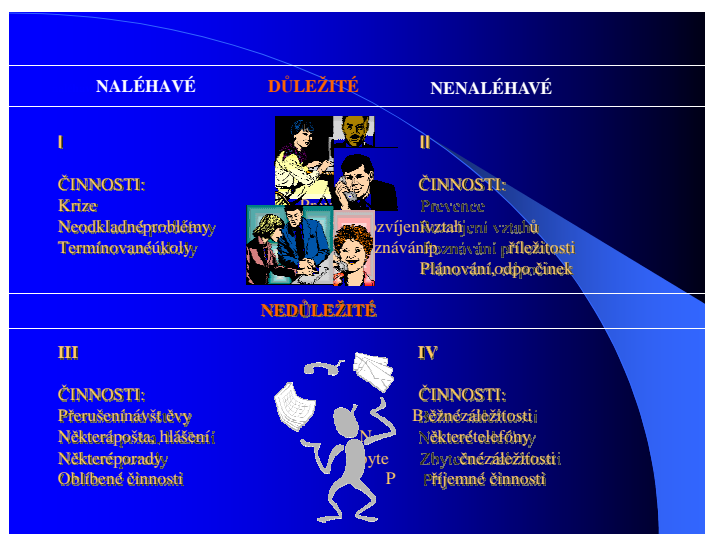
Chcete – li se stát vůdcem, identifikujte své přirozené schopnosti a co nejlépe je využijte. Jsou zdrojem proudu a vitality, které pohánějí. Osvojit určité dovednosti, neboli naučené schopnosti.

„ Bože, dovol nám ve své milosti vyrovnaně akceptovat věci, které nijak nelze změnit, dej nám odvahu změnit věci, které by se změnit měly a moudrost, abychom ty první uměli odlišit od těch druhých.“

4.4 Dát přednost důležitým věcem

"Efektivní řízení znamená dát přednost důležitým věcem. "Nejdůležitější věci nesmějí být nikdy vydány na milost věcem bezvýznamným."

"Je důležitější dělat správné věci, než dělat věci



4.5 Mít vizi a být nadšený

Vize sama o sobě nestačí, ani když máme vypracovanou osnovu s jasně definovanými cíli. „Musíme především získat lidi pro tyto cíle. Lidé totiž většinou nenásledují vize, sny, nápady, ale vedoucí.“⁶

Je důležité se dostat do pozice, kdy tyto cíle dokážeme zprostředkovávat budováním vztahů. Neobejde se však bez nadšení, zaujetí pro věc. Je – li vize jasná, zaujetí se dostaví. "Nezáleží na velikosti armády, ale na její vnitřní síle."⁷

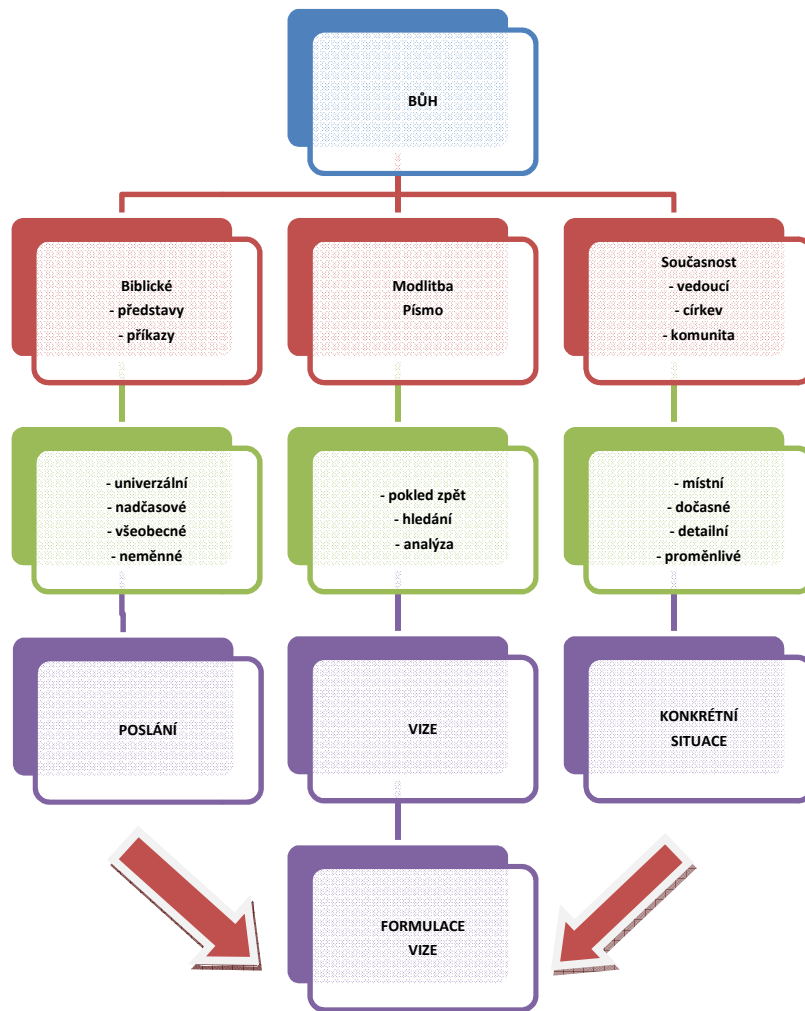
⁴ Covey, S. R. Bez zásad nemůžete vést, s. 244.

⁵ Mojžíš a jeho tchán

⁶ Nehemiáš

Vize – schopnost vidět věci, které zatím nejsou. **Uskutečňování vize** – rozvazující modlitba a přizpůsobení se potřebám a příležitostem. **Podstata vize** – zjisti co Bůh po tobě chce a dělej to. **Složky vize** – víra a vytrvalost. **Smysl vize** - ukazuje kam spějeme, naplňuje naše potřeby, poskytuje motivaci a inspiraci, pomáhá přijímat konkrétní volby a rozhodnutí, koncentruje nás, žene kupředu a převádí překážkami, dává práci smysl a cíl.

Vytváření vize



VIZE → ÚKOLY → CÍLE → AKČNÍ PLÁNY

Vize - „Co chce Bůh, abychom dělali“?

Úkoly - „Co se musí stát, aby vize byla uskutečněna“?

Cíle - „Co musíme udělat, abychom zrealizovali daný úkol“?

Akční plán – „Jaký proces použijeme, abychom dosáhli daného cíle“?

⁷ BENDER, Peter. 2002. *Niterný leadership*, s. 58

SMARTER CÍLE (Tim Šlapák)

Nemáme – li cíl, nemáme k čemu směřovat. Cíle nás motivují a podněcují naši aktivitu.

S – specifické, **M** – měřitelné, **A** – akceptované, **R** – reálné, **T** – termínované, **E** – Motivující (Exciting)

R – Zaznamenané (Recorded)

4.6 Zmocňování ke službě

Duchovní rostoucích sborů se zaměřují na zmocňování jiných křesťanů ke službě. Pomáhají jiným uplatnit schopnosti, které jim dal Bůh.

"Když jsou lidé nějak významně zapojeni, ochotně vydají to nejlepší co v nich je. Uvolní se ohromné množství energie, kreativity a loajality."⁸

4.7 Zabezpečení úrovně a kvality služby

"Církev, kterou chce mít Bůh, není příležitostní noční letecká operace. Je to strategicky, plánovaný, dynamický a rostoucí organizmus, jehož klíčovou složkou je rozsáhlé zahrnutí jeho členů pro zabezpečení té úrovně kvality, služby a pružnosti, která je nezbytná pro naplnění našeho cíle – činit učedníky ze všech lidí."⁹



4.8 Rozvíjení božského charakteru

"Úspěšní pastoři pracují na rozvíjení božského charakteru v životech těch, které vedou."¹⁰ Naším úkolem je opravit společně síť, aby mohla znova udržet ryby."

4.9 Mentalita hojnosti

Čím víc se dělíte, tím víc získáváte. Úkolem vedení je zmocňovat, a to v zásadě znamená: *"Dejte člověku rybu a nasytíte ho na jeden den. Naučte ho jak ryby chytat a poskytnete mu obživu na celý život. Když dáte lidem principy, zplnomocníte je, aby se vedli sami."¹¹*

⁸ COVEY, Stephen R. 2003. *Bez zásad nemůžete vést*, s. 237.

⁹ LOGAN, Robert E. 1992. *Čo sa skrýva za zborovým rastom*, s. 182.

¹⁰ LOGAN, Robert E. 1992. *Čo sa skrýva za zborovým rastom*, s. 48.

5 „Charismatické vedení“ (Písmo)

5.1 Mojžíš (2. Mojž. – 5. Mojž.)

Bůh jej připravuje léta k vůdcovství (40 let na dvoře faraonově - 40 let na poušti jako pastýř ovcí - 40 let na poušti jako pastýř Božího lidu) „Vůdcem se člověk nerodí, vůdcem se stává!“ Přijímá povolání a spolupracovníka od Boha. Hledá Boží tvář, je velmi konkrétně veden Bohem, následuje, sleduje směr cesty. Na začátku přijal vizi od Hospodina („koncept zaslíbené země“). Tuto vizi mnohokrát připomíná, obnovuje pro další pokolení. Je připraven korigovat cestu do Kanaánu v závislosti na Božím vedení, na okolnostech, na možnostech lidu, který vedl. Udával tempo pochodu. Jde před lidem v Boží autoritě (jeho slova jsou potvrzována skutky). Skrze krizi vedení deleguje autoritu na 70 dalších mužů. „Proč zacházíš se svým služebníkem tak zle? Proč jsem u tebe nenalezl milost, že jsi na mě vložil všechny tento lid jako břímě?“ (Num. 11, 11 – 12) Využívá všeobecného principu řízení (svého tchána), který potvrzuje sám Hospodin. Připravuje svého nástupce. Využívá služeb dalších vůdců, kněží, Lévitů, starších, náčelníků...(Mojžíš se na hoře modlí, Aron a Chúr podpírají jeho ruce, Jozue v údolí vede Izraelity do boje proti Amálekovcům...). Předává vedení, umírá před naplněním vize.

Krise vedení

„Lid si začal Hospodinu stěžovat na těžkosti. Hospodin to slyšel a vzplanul hněvem. Tu vyšlehl mezi nimi Hospodinův oheň a pohltil okraj tábora. 2Lid volal k Mojžíšovi. I modlil se Mojžíš k Hospodinu a oheň uhasl. Mojžíš slyšel, že lid pláče, každý u vchodu do svého stanu, čeled vedle čeledi. Hospodin vzplanul velikým hněvem. I Mojžíš na to hleděl s nevolí 11a vyčítal Hospodinu: „Proč zacházíš se svým služebníkem tak zle? Proč jsem u tebe nenalezl milost, že na mě vložil všechny tento lid jako břímě? 13Kde vezmu maso, abych je dal všemu tomuto lidu? Volají ke mně s pláčem: ‚Dej nám maso, chceme jíst.‘ 14Nemohu sám unést všechny tento lid, je to nad mé síly. 15Když už se mnou chceš takto jednat, raději mě zabij, jestliže jsem u tebe nalezl milost, abych se nemusel dívat na svoje trápení.“ 16Hospodin Mojžíšovi odpověděl: „Shromažď mi sedmdesát mužů z izraelských starších, o nichž víš, že jsou staršími a správci v lidu. Vezmi je ke stanu setkávání, ať se tam postaví s tebou. 17Sestoupím a budu tam s tebou mluvit. A odeberu z ducha, který je na tobě, a vložím jej na ně. Ponesou pak břímě lidu s tebou, neponeseš je už sám.“

Znaky krize: lid je nespokojen, Hospodin plane hněvem, Mojžíš je na pokraji vyhoření, zhroucení.

Řešení: delegování 70 – ti mužů, kteří měli nést Mojžíšovo břímě.

Změna vůdců

„Po smrti Mojžíše, služebníka Hospodinova, řekl Hospodin Jozuovi, synu Núnovu, který Mojžíšovi přisluhoval: 2„Mojžíš, můj služebník, zemřel. Nyní tedy vstaň a přejdi s veškerým tímto lidem přes tento Jordán do země, kterou dávám Izraelcům.“ (Joz. 1, 1 – 2)

„Na Sicílii jsem řekl jednomu generálovi, který váhal s útokem, že v něj mám plnou důvěru. Abych to dokázal, odjel jsem. Nikdy neříkejte lidem co mají dělat a budete překvapeni jejich důvtipem a vynalézavostí“ (Generál G. S. Patton)

¹¹ COVEY, Stephen. 2003. *Bez zásad nemůžete vést*, s. 275.

5.2 Jozue

Výborný vůdce a stratég. Krizí jeho vedení bylo, že nevychoval za sebe nástupce.

„Po Jozuově smrti se synové Izraele dotázali Hospodina: „Kdo z nás má vytáhnout do boje proti Kenaancům první?“

„Lid sloužil Hospodinu po všechny dny Jozuovy a po celou dobu života starších, kteří Jozua přežili a viděli celé velké Hospodinovo dílo, které pro Izraele vykonal. ⁸I zemřel Hospodinův služebník Jozue, syn Núnův, ve věku sto desíti let. ⁹Pochovali ho na jeho dědičném území v Timnat-cheresu v Efrajimském pohoří severně od hory Gaaše. ¹⁰Též celé ono pokolení se odebralo ke svým otcům. Po nich nastoupilo jiné pokolení, které neznalo Hospodina ani jeho dílo, jež pro Izraele vykonal. ¹¹Izraelci se dopouštěli toho, co je zlé v Hospodinových očích, a sloužili baalům. ¹²Opustili Hospodina, Boha svých otců, který je vyvedl z egyptské země. Chodili za jinými bohy, za božstvy těch národů, které byly kolem nich, a klaněli se jim. Tak Hospodina uráželi.“ (Soud. 2, 7 – 12)

5.3 Soudci

Krise vedení. Po jejich smrti se vše vracelo do starých kolejí. „V těch dnech neměli v Izraeli krále. Každý dělal, co uznal za správné.“ (Soud. 21, 25). „Není – li žádného vedení, lid pustne a nakonec zaniká. (Přísl. 29, 18)

5.4 Nehemiáš

Fáze (příprava k vůdcovství)

Zajímal se o dění v Jeruzalémě. Miloval svůj lid. Znal Boha. Znal Boží slovo. Modlil se a postil. Problém svého národa prožíval emocionálně (2, 1). Poctivě a věrně pracoval pro svého krále (musel mít jeho důvěru a přízeň). Měl v srdci touhu obnovit město svých otců. Měl odvahu odhalit králi své přání, ale i konkrétní potřeby. Měl věci promyšlené. Chtěl doporučující dopisy. Zajistil stavební materiál.

„Člověk, který má dobré plány a předsevzetí bez konkrétní realizace není vůdce, ale jen snílek“.

Fáze (určení cílů)

Odjel do Jeruzaléma. Obhlédl situaci na místě jen s několika dalšími muži. Pak jim sdílel svoji vizi.

Klíčový vůdcovský princip:

„Teď jsem jim ale řekl:

- ✚ **Sami vidíte, jak bídne na tom jsme. Jeruzalém je zpustošený a jeho brány spálené.**
- ✚ **Pojďme znovu vystavět jeruzalémské hradby, ať skončí naše potupa“.**
- ✚ **Pak jim vyprávěl, jak nad ním Bůh držel svoji ochrannou ruku a co mu řekl král.**
- ✚ **„Pojďme stavět“, řekli na to a sebrali odvahu k tomu dobrému dílu.**

Úkolem vůdce je docílit, aby lidé chtěli udělat, co je potřeba udělat!

Fáze (naplnění cílů)

Určoval strategii. Povzbuzoval jiné. Nedal se rozptylovat svými nepřáteli. Postavil se čelem kvýzvám a výhrůžkám. Po 52 dnech dílo bylo ukončeno – hradby byly obnoveny.

5.5 Šalomoun (jeden z největších geniálních vůdců i managerů)

„Když královna ze Sáby viděla všechnu Šalomounovu: moudrost, dům, který vybuřoval, jídlo na jeho stole, zasedání jeho hodnostářů, pohotovost jeho služebnictva a jejich oděvy, číšníky, zápalnou oběť, kterou přinášel v Hospodinově domě - zůstala bez dechu.“ (1. Král. 10) Řekla kráľi: "Co jsem slyšela ve své zemi o tvém podnikání i o tvé moudrosti, je pravda. 7 Nevěřila jsem těm slovům, dokud jsem nepřišla a nespátřila to na vlastní oči. A to mi nebyla sdělena ani polovina. Překonal jsi moudrosti a blahobytem pověst, kterou jsem slyšela. 8 Blaze tvým mužům, blaze těmto tvým služebníkům, kteří jsou ustavičně v tvých službách a naslouchají tvé moudrosti. Když Šalomoun dokončil budování Hospodinova domu i královského domu a všeho, co si s takovým zaujetím přál vykonat, 2 ukázal se Hospodin Šalomounovi podruhé, jako se mu ukázal v Gibeónu. ...

Nejvyšší úředníci: kněz, písaři, kancléř, velitel vojska, správce nad správci, kráľův přítel, nad domem, nad nucenými pracemi...

12 správců: nad celým Izraelem (oblasti). Jmenovaní správci opatrovali potravu pro krále Šalomouna a jeho dům a pro všechny, kteří měli přístup ke stolu krále Šalomouna, každý ve svém měsíci. Nedopouštěli, aby něco chybělo.

Šalomoun vydal rozkaz celému Izraeli, velitelům nad tisíci a nad sty, soudcům a všem předákům z celého Izraele, totiž představitelům rodů....

Král Šalomoun vybral z celého Izraele robotníky v počtu třiceti tisíc mužů. 28 Z nich posílal na Libanón střídavě deset tisíc každý měsíc. Měsíc byli na Libanónu, dva měsíce doma. Nad robotníky byl Adóníram. 29 Šalomoun měl také sedmdesát tisíc nosičů břemen a osmdesát tisíc kameníků v horách.

5.6 Kristus (Jan 13)

- ✚ **Jistota vůdce!** Byl si vědom svého poslání. Až třikrát je napsáno, že Ježíš **věděl** (přišla jeho hodina, Otec mu dal vše do rukou, kdo ho zradí. Záleží především **na jistotě povolání**. Vůdce musí vědět, kým byl poslán. Je to jakýsi vnitřní oheň, puzení Ducha, směřování.

„Když děláte práci, která **uspokojuje potřeby**, je v souladu s vaším **nadáním a děláte ji se zaujetím a elánem**, vaše síly se uvolní a projeví!“

Je zde vůdce, kterému bylo vůdcovství svěřeno – je to charismatický vůdce („charisma“ – dar milosti. Nebyl zvolen, neurčil sám sebe, neurčili ho lidé, ale sám Bůh. To však neznamená, že charismatický vůdce nebude pak třeba i volen do úřadu, nebo pozice

- ✚ **Motivace vůdce!** „Miloval učedníky, až do konce.“

Kristus věděl, že ho nechají samotného, zapřou ho, zradí, prodají. Miloval je do konce, až na smrt!!

- ✚ **Omezení vůdce!** Byl si vědom začátku a konce své mise.

Věděl jasně, kdy začala jeho mise a kdy končí. Byl si vědom omezení, které bylo dáno časem a prostorem, ve kterém se pohyboval. Věděl jasně odkud a kam jde

- ✚ **Postoj vůdce!** Přijal postoj služebníka, otroka a sám sebe pokořil.

Kdo vede se někdy nechce pokořit, sloužit. To chce pokoru, charakter. Každý ho nemá.

- ✚ **Trpělivost vůdce!** „Co já činím, nyní nechápeš, potom však to pochopíš.“

Ježíš měl nekonečnou trpělivost s lidmi, které vedl. Věděl, že nastane pravý čas, až pochopí jeho poslání a vyučování. Kristus byl pokojný, věděl, že pochopí a tedy žádný zmatek, neklid. Je vyrovnán, smířen, důvěřuje svým spolupracovníkům.

„Vedení lidí spočívá v tom, že jim dáváme najevo jejich hodnotu a potenciál a děláme to natolik jasně a srozumitelně, že je nakonec dokážou sami v sobě rozpoznat“

✚ **Pokoření vůdce!** Počítal se zradou. Přesto dokončuje službu pokojně.

To je nejvzácnější z celého příběhu. Mnozí vůdci mají rádi, pokud si jich váží ti, které vedou. Když jim jdou na ruku, podporují je a rozumí jim. Běda, když se situace změní. Když je někdo napomene, řekne pravdu do očí, je zle. Kristus se nedal vyvést z rovnováhy. Nenaštval se, nenadával, modlil se za své nepřátelé. I my musíme počítat se zradou, nepřízní, bolesti, zraněním, nepochopením.

✚ **Integrita vůdce!** Dal příklad, aby dělali totéž, co viděli u něj.

Příklad života, který jiné motivuje. On činil, co učil. Učil, co činil. To je nejtěžší pro každého z nás.

„Člověk nemůže dělat dobré věci v jedné oblasti a špatné v těch ostatních. Život je nedělitelný.“ (Gándhi)

Farizeové byli zvláštním druhem vůdců. Z jedné strany velmi věrní a důslední v dodržování zákona a paradoxně nevěrní „podle jejich učení číňte, ale ne podle jejich skutků, mluví, ale nečiní“.

Svým příkladem je vybízel, aby dělali, to co on sám.

„90 % neúspěchů lídrů je výsledkem nedostatků jejich charakteru“ Charakter je v dlouhodobém horizontu rozhodujícím faktorem v životě jedince i národa. (Roosevelt)

✚ **Komunikace vůdce!** „Chápete, co jsem vám učinil“?

Postavit vedeným správné otázky. Dokázat jiným naslouchat. To je schopnost vůdce.

✚ **Sebehodnota vůdce!** „Nazýváte mě Mistrem a Pánem, a máte pravdu: Skutečně jsem“.

Uznává svoji autoritu.

✚ **Rovnováha vůdce!** „Když to víte, blaze vám, jestliže to také činíte.“

Hlava + ruce + srdce.

Pán Ježíš není pro nás jen příkladem, ale má moc, kterou může proměnit naše životy. Pane, vedeme Tvé ovečky. Uč a proměňuj nás. Chceme být jako Ty...!!

OTÁZKY

1. Které z těchto principů se Vám jeví zvláště důležité, aby křesťané, učedníci Kristovi ochotně vzali na sebe zodpovědnost a věrně sloužili Pánu?
2. Které z těchto principů ochrání služebníky, vedoucí od přetížeností a dezorientace ve službě?
3. Jaké praktické kroky potřebujeme udělat, abychom následovali Kristovo vůdcovství (před delegováním do služby, v průběhu služby...)?
4. Který z těchto Kristových principů je pro vás rostoucí a který stagnující (v osobním životě, ve staršovstvu)?

6 Současné principy vůdcovství

6.1 „Úspěšné vůdcovství“ (Tom Marshall)

(Titul originálu: Understanding Leadership, Fresh Perspectives on the Essentials of New Testament Leadership)

Výňatek z úvodu knihy

„Samozřejmě existují vedoucí, kteří jsou také dobrými manažery, a obráceně. Ale obě tyto funkce jsou uzpůsobeny velice rozdílně a nesmějí se zaměňovat. Management znamená především spravovat zdroje a prostředky a starat se, aby organizace fungovala efektivně a bez třecích ploch. Manažer se zabývá logistikou,

informacemi, lidmi a systémem. Sestavuje týmy, provádí kontrolu rozpočtu, hodnotí výkony, dohlíží na pokroky, zavádí opravná opatření. Úspěch záleží na těchto řídicích funkcích. S vedením to však má pramálo společného. Člověk může dbát na každou s těchto úloh, aniž by vedl. Vůdcovství se tedy nesmí zaměňovat ani s managementem, ani se správčovstvím.“

V křesťanských kruzích se dělá chyba, že se vedení a služba považují za totéž. Od vedoucího církve se očekává, že bude nejlepší kazatel, učitel, pastýř, prorok a organizátor. Mnohdy sám na sebe tato očekávání vztahuje. Cítí se ohrožen, když se ve sboru objevují jiní lidé více obdarovaní v těchto oblastech. Obdarovaní lidé pak zůstanou nepovšimnutí, nebo je jim zabráněno rozvíjet své dary. Vzdůstá frustrace a nespokojenost. Úkolem správného vůdce je delegovat autoritu na jiné, motivovat, povzbuzovat, korigovat, vytvářet vhodné prostředí pro růst darů. Pěkným příkladem je hrabě Zinzendorf. Byl vůdcem společenství a přesto umožnil a motivoval ke službě starého hrnčíře, který kázal lépe než sám Zinzendorf, měl více posluchačů na shromážděních. Nejsou známy žádné známky toho, že by kníže starému muži záviděl, nebo se jím cítil ohrožen.

Vlastnosti vedoucích podle obsahu knihy

Prozíravost. Životní styl orientovaný na cíl. Správné načasování. Zprostředkování vize. Zneužití moci. Vykoupené vůdcovství. Jak se stát sloužícím vedoucím? Syndrom postavení. Zacházení s kritikou. Autorita. Biblické zvládnutí stresu. Vztahy. Důvěra. Láska. Pozornost a uctivost, Rozumět a mít porozumění. Když selžou vedoucí.

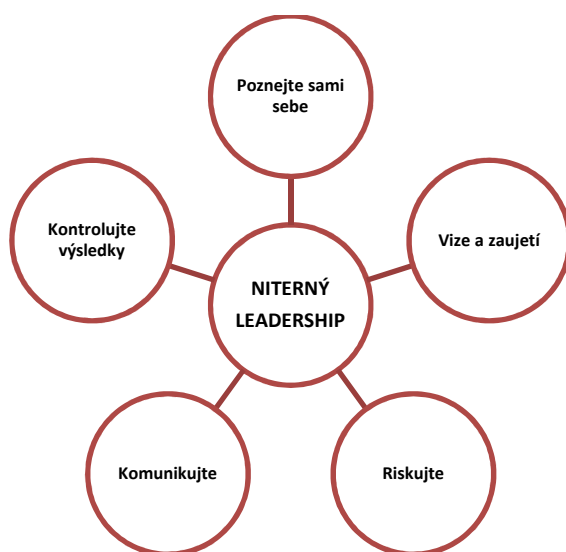
6.2 „Byč liderem“ (John C. Maxwell)

(Developing the Leader Within You)

Definice vůdcovství – vliv na jiné. Klíč – priority. Element vůdce – integrita. Konečné kritérium – tvoření změn. Nejrychlejší cesta – řešení problémů. Kladná vlastnost – postoje. Formování nejcennějšího kapitálu – lidé. Nepostradatelný atribut – vize. Vizitka vůdce – sebekázeň. Nejdůležitější zkouška – formování podřízených.

6.3 „Niterné vůdcovství“ (Peter Bender)

(Leadership from Within)



Některé zvlášť zajímavé podněty z knihy

„Leadership je jako krása – jen těžko se definuje, ale když ji vidíte, poznáte ji.“ (Warren Bennis)

„Mnozí považují leadership za „vedení někoho jiného“. Já se však domnívám, že začíná od vedení sama sebe“.

„Každý myslí na to, jak změnit svět, nikdo však nemyslí na to, jak změnit sám sebe“. (L. N. Tolstoj)

Nový Leadership je: práce s lidmi. Součástí je vedení sebe sama. Důležitá je vnitřní motivace. Snažit se o dokonalost a zároveň akceptovat vlastní nedostatky. Vyžaduje změny, sebedůvěru, růst, energii. Je důležité vytváření pozitivních zkušeností, vytváření výsledků – ale čestné. Znamená redukovat obavy a posilovat naději.

Tradiční leadership a úspěch byly založeny na přístupu typu „Hlava je důležitější, než srdce“. Pro pocity v něm nebylo místo.

Niterný leadership je efektivnější, protože je komplexní. Kombinuje hlavu i srdce. Moc a soucitné porozumění. Tvrdost s jemností. Angažovanost pro úspěch s promíjením neúspěchů.

Jak se stát lepším lídrem?

- Podívejte se, na to, kde momentálně jste? Skutečně tam chcete být?
- Uvědomte si, čeho chcete dosáhnout. Jaká je vaše vize, či poslání v životě, v práci. Pro co cítíte zaujetí.
- Zariskujte, učiňte nějakou volbu, nebo rozhodnutí v souladu s touto vizí a zaujetím.
- Postavte se tomu, co vás blokuje, nebo omezuje.
- Dávejte najevo své názory, svou vizí a o, co je pro vás důležité. Poskytujte zpětnou vazbu, informace, návrhy. Naslouchejte cenným postřehům jiných.
- Podívejte se na své nové výsledky. Jak se cítíte, jste silnější? Čeho jste dosáhli, čemu jste se naučili?
- Učte se od mistrů. Učte se od těch, kdo s vámi nesouhlasí. Zjistěte, co se osvědčuje, co ne.
- Udělejte to znovu. Podívejte se, kde jste nyní. Ujasněte si, co chcete. Přijměte nová rozhodnutí. Zdokonalte své postoje a chování tak, abyste dospěli k žádoucím výsledkům a uspokojení.

6.4 „Princip zevnitř ven“ (Stephen Covey)

Soukromé vítězství.

Osobní vize – být proaktivní. Osobní vůdčovství – začít s myšlenkou na konec. Osobní řízení – dát přednost důležitým věcem

Veřejné vítězství

Interpersonálního vůdčovství – způsob výhra, výhra. Účinné komunikace – napřed pochopit. Tvůrčí spolupráce – vytvářet synergii

Obnova sil

Rovnovážné obnovy sil – ostřit pilu

6.5 Osmý návyk – Od efektivnosti k výjimečnosti (Stephen Covey)

(The 8 th Habit. From Effectiveness to Greatness)

Objevte svůj hlas. Nechte zaznít svůj hlas – vize, disciplína, elán, nadšení, svědomí. Inspirujte druhé, aby i oni objevili svůj hlas – staňte se lídrem. Hlas a důvěryhodnost – charakter a kompetentnost. Jeden hlas – cesta ke společné vizi, hodnotám a strategii. Hlas a posilování pravomoci – uvolnění elánu, nadšení a talentu. 8 návyk a bod optima.

Zajímavé citáty:

„Ten, kdo chce vládnout druhým, by měl nejdříve vládnout nad sebou.“ (Philip Massinger)

„Cokoli oslabuje lidský rozum a schopnost člověka rozhodovat se oslabuje jeho svědomí, vzdaluje ho Bohu, odvádí ho od duchovních věcí. Cokoli povyšuje tělo nad mysl, je hříchem bez ohledu na to, jak nevinné se to může zdát.“ (Susana Wesley – matka JW)

„Vést znamená učinit z vize realitu“. (Warren Bennis)

NECHAT ZAZNÍT SVŮJ HLAS!

CELISTVÝ ČLOVĚK	POTŘEBY	INTELIGENCE POTENCIÁLY	ATRIBUTY	HLAS
TĚLO	Žít	Fysická inteligence (PQ)	Disciplína	Potřeba (vnímat potřeby k jejichž uspokojování máme předpoklady)
MYSL	Učit se	Mentální inteligence (IQ)	Vize	Nadání (disciplinované zaměření)
SRDCE	Milovat	Emocionální inteligence (EQ)	Elán a nadšení	Elán a nadšení (mít rád svoji práci)
DUŠE	Zanechat odkaz	Duchovní inteligence (SQ)	Svědomí	Svědomí (dělat to, co je správné)

„Vedení lidí spočívá v tom, že jim dáváme najevo jejich hodnotu a potenciál a děláme to natolik jasně a srozumitelně, že je nakonec dokážou sami v sobě rozpoznat.“

„Pocit, že jsme obětí nás připravuje o budoucnost“.

„Svého šéfa nekritizujte, ale doplňujte ho“

„Dejte světu to nejlepší, co máte. Může vás to ranit, ale i tak to udělejte.“ (Matka Teresa)

90 procent neúspěchu lídrů je výsledkem nedostatků jejich charakteru“.

Zlaté moudré pravidlo vedení

**„Cílem mého života je sjednotit mé záliby a mé povolání, protože mé dvě oči vidí obě.
Pouze, když láska a potřeba jsou jedno a práce je hrou o život,
je čin skutečně dokonán pro nebesa i budoucnost“
(Robert Frost)**