

Služba řízení: kazatel předsedou

seminář na pastorálce CB, 29.01.2013, H. Brod

1. Úvod

2. Terminologie a vymezení debaty

2.1 Kdo je řídítel?

Předsedou staršovstva je správce sboru (čl 40, ŘCB, čl. 17), případně administrátor. Správce sboru či administrátor musí být ordinovaný kazatel. Předseda staršovstva je spolu s místopředsedou a hospodářem sboru statutárním zástupcem sboru jako právnické osoby.

Předseda staršovstva řídí porady staršovstva a jednání členského shromáždění, pokud k tomu nepověří někoho jiného. Pověřit někoho jiného je možné.

Kdy je to vhodné - účelné? Jaké s tím máme zkušenosti?

2.2 Řízení a vedení

Řízení a vedení jsou dvě různé věci.

- **Řídí** řidič (drží volant a ovládá brzdu a plyn).
- **Vede** navigátor (drží mapu a má přehled o tom, kam jet a kudy se tam dostat).

Řídí ten, kdo má **mandát** (je k tomu pověřen), zastává příslušnou řídicí **rolí**. Vede ten, kdo má **vliv**.

Není špatné, když vedení a řízení se setkává v jedné osobě, ale dost často to tak nebývá.

Je hezké, když předseda má vliv, ale nemusí to tak být - a ještě to nemusí znamenat, že je to tak špatně.

Špatně je, když řízení a vedení se střetává, nesměřuje jedním směrem (šedé eminence, sloupové sboru, draci s dobrými úmysly, stínoví ministři atd.).

Je lepší mít opozici v týmu vedoucích než na pavlači a ještě lepší je, když s tou opozicí se naučíme konstruktivně pracovat.

Naším úkolem je mluvit o řízení, což je více technická záležitost, ale nejen technická. Výkon řídicí role hodně záleží též na tom,

- jak svou roli uchopíme,
- jak zacházíme se vztahy k těm, jež máme řídit.

2.3 Jak se dívat na řízení?

Můžeme mluvit o následujícím:

- **o technikách** (co a jak ve věci řízení dělat, co se osvědčuje/neosvědčuje);
- **o postojích** (vnitřní předpoklady či východiska, která při práci používáme nebo z nich vycházíme - např. *předseda má vždycky pravdu nebo předseda jen moderuje*).

Můžeme se na řízení dívat

- z perspektivy **vztahů** se spolupracovníky, které řídím;
- z perspektivy **úkolů**, které máme zajistit.

Čistě technicky vzato můžeme mluvit

- řízení **členského shromáždění**;
- o řízení **staršovstva**.

2.4 Co říká Písmo o řízení?

Ten, kdo řídí, je *κυβερνήτης* (příbuzné latinskému *gubernare* - vládnout, vést). To původně označovalo kormidelníka. Pokud víme, tak jako první metaforicky užil tento termín Platon, kdy psal o státnících. Termínem *kubernhsij* označuje vládu.[1]

LXX používá tento termín např. v Př. 1,5 a 11,14 („*Když není vedení, lid padne...*“), ale také v Př 12,5 nebo Ez 27,8.27.28. Apoštol Pavel zmiňuje charisma administrace („*kubernhseij*“ 1K 12,28). Zdá se, že jde o dar, který má zprostředkovat pořádek.[2]

Písmo tuto roli zná a popisuje ji ještě jiným termínem: „*kdo stojí v čele, ať je horlivý*“ („*o proistamenoj en spoudh*“ Ř 12,8). V té souvislosti si můžeme připomenout ještě dva citáty Písma, které uvádí v souvislosti s Josefem:

- „*Velitel věznice svěřil všechny vězně ve věznici do Josefových rukou, takže řídil všechno, co se tam dělalo.*“ (Gn 39,22)
- „*Ty budeš nad mým palácem a podle tvých příkazů se bude řídit všechn můj lid. Budu tě převyšovat pouze trůnem.*“ (Gn 41,40)

3. Postoje toho, kdo řídí

3.1 Řízení je role

Role je **výkon** jisté **činnosti**. Z podstaty věci je to výkon **dočasný**. Jinými slovy někdo to dělal přede mnou a někdo to bude dělat po mně. Postoj k tomu, kdo to dělal přede mnou i postoj k tomu, kdo to bude dělat po mně, je důležitý.

Úcta by měla určovat tyto postoje: nepřicházím jako spasitel, který napraví všechny nedostatky svého předchůdce. Navazuji na někoho a chci navázat na to nejlepší, co do svého výkonu této role vložil. Nemusím nijak komentovat to, o čem si myslím, že by bylo bývalo lépe dělat jinak. A myslím na to, že jednou tuto roli budu někomu **předávat**. Pomáhám budovat respekt těch, které řídím, k němu. Podporuji jeho autoritu.

Pozor na takové výroky jako „konečně tu někdo udělal pořádek“, „no na tohle jsme čekali deset let“, „tak tomuhle říkám kázání, a ne jako dřív...“

Pravděpodobně to titíž lidé budou za pár let říkat o nás.

A neděsme se takových výroků jako „jó, to za kazatele Dušína, to se nám vedlo...“, „já pořád vzpomínám na Pepička Zedníčka, to on říkával...“

Dočasnost této role mi brání v tom, abych se s ní **identifikoval**. Žádná role či funkce se nesmí stát součástí mé identity. Jednou všechny role a funkce budu odkládat. Po tomto odložení by něco mělo zbýt! Toto odkládání by nemělo být změnou **identity**, jen změnou **role**. Role se **mění** (to je normální), identita se kontinuálně vyvíjí, ale **zůstává**.

Problémem (nás) stárnoucích kazatelů bývá, že se neumíme rozloučit se svou rolí.

Trhá nám to srdce, když nám někdo bere to naše kazatelské korýtko.

Zpravidla si tyto nepříjemné pocity a zábrany vysvětlujeme tím, že ty lidi máme tak rádi a že se bojíme, co s nimi bude apod.

3.2 Kontinuum moderátor-diktátor

Moderátor jednání otevře a pak sleduje, případně usměrňuje jeho průběh. Bývá **demokraticky** laděný. Usiluje o to další účastníky jednání vtáhnout do děje.

Diktátor jednání otevře, přednese své návrhy a závěry a nechá si je schválit. Bývá **monarchisticky** laděný. Další účastníci jednání jsou jen diváci.

Všichni máme nějakou pozici na tomto kontinuu. Někteří kazatelé mají sklon být **pseudodemokraty**: položí otázky, ale pak se rozhovoří (aby motivovali diskusi) a nakonec se ukáže, že si své otázky zodpověděli sami, vyčerpali čas i naději svých posluchačů a všichni jdou domů (kazatel spokojeně, protože se vlastně ukázalo, že měl pravdu).

Je to věc **vnitřního postoje**:

- Jsou pro mne druzí důležití?
- Mám úctu k jejich názorům?
- Zajímají mne jejich názory?
- Musím mít vždycky pravdu?
- Musím mít vždycky poslední slovo?

3.3 Angažovanost a nezávislost

Je dobré a potřebné, aby tomu, kdo řídí, na věci **záleželo** (= angažovanost). Koneckonců je za sbor odpovědný či spoluodpovědný.

Na druhou stranu si projednávanou věc (sbor) nesmí přivlastnit. Musí si zachovat jistou (značnou) míru **nezávislosti**. Když někdo nechce spolupracovat, nesouhlasí s věcmi, jež já vidím za dobré, boží společné dílo, je třeba to brát s potřebnou mírou nadhledu.

Spory mají zůstat **věcné**, nikoliv **osobní**. Člověka, který má jiné názory, mohu a mám mít rád. Předpokládám, že pokud někdo má jiné názory, nikoliv proto, že mne nemá rád. Odmítám nechat se svést pokušením, že když neschválil můj návrh, je proti mně. Může to tak samozřejmě být: vyřizuje si se mnou účty, mstí se mi. Ale zpravidla toto podezření je projevem paranoy, která trošku dříme v každém z nás.

3.4 Láska a sympatie/nesympatie

Co je láska? Láska je v první řadě úkol, akt vůle, rozhodnutí být někomu i za cenu osobní oběti příznivě nakloněn.

Spolupracovníky **se učím mít rád** (bez ohledu na to, zda se ve všem shodneme). Měli by být **ujišťování** mým jednáním, že je mám rád, záleží mi na nich, „neutírám“ je. Každý by měl mít možnost se svobodně vyjádřit a měl by mít jistotu, že za své projevy a názory nebude stíhán, trestán, méně milován.

Pozor na neverbální komunikaci.

City, afektivní postoje, vztah k druhým sdělujeme mnohem víc neverbální komunikací (tj. extralingvistickou – mimika, proxemika, posturika atd.; paralingvistickou – intonace, intenzita, kvantita řeči; komunikací činem – svěřím mu úkol, dám mu slovo, vyhnu se mu na chodbě kostela aj.).

Jde tedy např. o to, jakým tónem s druhým mluvím, kolik pozornosti mu věnuji, jaký oční kontakt s ním udržuji, zda je má mimika posměšná nebo povzbudivá atd.

Sympatie či **nesympatie** musí jít **stranou**: starší i členové sboru **jsou mi darováni**, nevybral jsem si je. Mám povinnost učit se komunikovat a spolupracovat i s nesympatickými. (Samozřejmě má to svou mez.)

3.5 Důvěra

Klíčovým předpokladem každé **spolupráce** je vzájemná důvěra. Je jako křehká broušená váza: dlouho se na ni pracuje, rozbije se v jediném okamžiku. Obnova důvěry je vždy obtížná, zpravidla dlouhodobý proces a často je dokonce nemožná.

Důvěru si říditel získává postupně. Roste se zkušenostmi, které lidé sbírají v kontaktu a spolupráci s říditelem.

Důvěře napomáhá:

- **otevřenost** (na nikoho si nehraju, nepózuji, jsem obyčejný člověk, který nic neskrývá, je schopen být zranitelný);
- **spolehlivost** (slovo platí, sliby se plní, odpovídá na maily, smsky, nevyzrazuje důvěrnosti, ...);
- **spravedlivost** (nikomu nenadržuje, má všechny stejně rád, nemstí se, není nevypočitatelný, se všemi mluví stejně);

- **průzračnost** (jasně komunikuje, má konzistentní názory, je jasné, o co mu jde, jeho cíle napomáhají společnému prospěchu).

Důvěra **nesouvisí** bezprostředně s **výkonem** (zda je šikovný, produktivní, efektivní, úspěšný), ačkoliv líný či pohodlný člověk důvěru asi také nezíská.

Řiditel **dává důvěru** svým spolupracovníkům („svěřuje jim něco“): svěřená důvěra motivuje, poskytuje pocit smysluplnosti, platnosti, možnosti přispět.

3.6 Vděčnost

Nevděk světem vládne, v církvi by vládnout neměl. Řiditel si váží času, práce, obětí druhých, nepovažuje je za samozřejmé, umí ocenit, pochválit, poděkovat. Někdy je lepší veřejně, jindy v soukromí. Někdy je vhodné to doprovodit věcným vyjádřením, ale často nás to nemusí stát žádné peníze.

4. Techniky řízení

4.1 Čas

Čas je vždy jen omezený. Pro každou věc je jiný čas vhodný (postupovat dle priorit, aby nejdůležitější věci se řešily v nejpříhodnějším čase, což neznamená vždy nejdříve). Hlídat čas diskuse, nebát se v nejlepším skončit.

*Nemít dlouhé porady ani členská shromáždění,
Co lze vyřešit jinde a jinak, řešme jinde a jinak.*

Starší Archy si čas od času připomínají své „desatero“:

Naše hodnoty:

- 1. Kristovo evangelium je motivem a normou práce starších.*
- 2. Lásky a úcty jsou základní principy jednání mezi sebou navzájem a s těmi, jimž sloužíme.*
- 3. Lidé se svými potřebami mají přednost před akcemi a provozem sboru.*
- 4. Modlitby tvoří základní osu porad starších a jsou základním nástrojem jejich služby.*

Naše pravidla:

- 5. Příprava na porady nám šetří společný čas.*
- 6. Příspěvky do rozhovoru formulujeme konstruktivně, věcně, zpříma a s úctou k názorům ostatních.*
- 7. Zachováváme důslednou mlčenlivost o důvěrných a zpovědních věcech.*
- 8. Společně sjednaných závěrů se držíme, následně je nezpochybňujeme.*
- 9. Neděláme to, co můžeme přenechat jiným spolupracovníkům.*

10. Porady začínáme a končíme včas (nejsou-li mimořádné okolnosti, pak do 21:30 hod.).

4.2 Informace

Informace by měly být vždy stručné, jasné, přehledné, dostatečné, včasné. Ten, kdo jednání vede, musí věnovat dostatek času **přípravě** programu jednání, přípravě podkladů pro jednání (šetří tak čas a síly svých spolupracovníků).

Dopřát čas na promyšlení (**strávení** informací). Je nerozumné, „vybalit“ závažné věci a chtít je vyřešit z jedné vody načisto.

Někdy je vhodné informace dostatečně **strukturovat** informace. Je třeba si představit, co účastníci jednání potřebují znát a čím se zabývat nemusejí.

Rozhovor v členském shromáždění by měl běžet o věcech, o nichž jsou všichni dostatečně informováni. Nejsou-li, nepřipouštět nekvalifikovanou debatu – zpravidla končí nedorozuměním a zmatkem.

Jaké podklady dostávají starší pro své porady?

K čemu zveme své spolupracovníky na poradu (jakou návnadu jim ve zvacím mailu dodáme)?

Co všechno potřebují členové sboru znát předem než začne členské shromáždění?

4.3 Priority

Priority představují **pořádek** v myšlení a v srdci. Vyjadřují to, za čím jde naše **srdce** (motivace, emocionálně-volní akt) a co jsme společně přijali jako **důležité** (společné rozhodnutí, racionálně-volní akt). Musím mít jasno v tom, co je důležité a zaslouží si hodně pozornosti, času, energie, co důležité není. Tomu pak přizpůsobujeme tomu program. Zde je vhodné, když role řízení a vedení se setkávají v jedné osobě. Pokud to tak není nebo na vedení se podílí více lidí, měl by být prostor pro společné hledání priorit, cílů, programů.

Jsou pro nás jako starší důležité modlitby? Pak jim musíme dát ten nejlepší čas a dostatečný čas.

Jsou pro nás důležití spolupracovníci? Pak jim musíme dát ten nejlepší čas a dostatečný čas.

Jsou pro nás důležitější věci nebo lidé, aktivity nebo vztahy? Podle toho bychom měli strukturovat čas porady starších.

Starší v Arše se učí postupovat v linii: Orientace (bibl. zaktovení, modl. soustředění) – Lidé (pastorační otázky) – Aktivity (dění v Arše) – Hospodaření – Ostatní

4.4 Komunikace

Jaro Křivohlavý říká, že komunikace má být

- **autentická**
- **empatická**

- **pozitivní**
- **konkrétní**

Ten, kdo řídí, má za úkol vracet proud rozhovoru do žádoucího koryta.

Komunikace **zprostředkovaná** má svá rizika (mail, sms, tel.), bacha na ni. Komunikace **bezprostřední** má také svá rizika (pravda má být adjustována v lásce, nekydnu bratrovi na talíř hrst mouky, cukru a syrové vejce, ale naservíruji mu bábovku).

Zábrany v komunikaci mohou být

- **osobní** (neumím se vyjadřovat, nerozumím věci, únava, nepovažuji to za důležité),
- **vztahové** (mám s někým problém, proto mlčím jako zařezaný, nebo se stáhnu, protože mi někdo dal řádku).

Řiditel je **facilitátor** a **mediátor**: komunikaci

- **promazává**, aby lépe šlapala (humor, přímé oslovení mlčícího, citlivost na neverbální komunikaci, vhodná přestávka, aby si lidé vydechli, zařadit něco na odlehčení, kde nám to půjde rychle a snadno od ruky);
- **usměrňuje**, aby dospěla tam, kam má (hlídá, o čem se mluví a o čem se nemluví, udržuje si nadhled nad tím, co všechno by mělo zaznít a kam je potřeba dospět);
- stanovuje její **meze**
 - **časové** - už jsme tím strávili moc času, máme ještě jiný program, toto není tak důležité, abychom nad tím strávili příliš mnoho;
 - **obsahové** - toto je mimo naše téma, toto se týká našeho tématu, ale ještě jsme o tom nemluvili;
 - **etické** - osobní invectivy, narážky, dvojsmyslnosti, nepřiměřené výlevy emocí, urážky, pomluvy!!!).

Základní pravidla **slušné komunikace** (včetně pravidel slušného chování - přihlásit se o slovo, neskákat do řeči, nebýt rozvláčný) bývá vhodné **připomenout na začátku**, upozornit na to, že některé věci nebudou trpěny, nepředpokládat, že lidé jsou slušní. Pokud k něčemu takovému dojde, dosti jasně a nekompromisně utnout, odkázat na osobní rozhovor.

V Arše členské shromáždění zahajujeme takto:

*Nesetkali jsme se ke „schůzi“, ale k bohoslužebnému **shromáždění**. Podobně jako když se sejde rodina, aby projednala třeba program příštího týdne - také tomu neříkáme schůze. Evokuje to představu formálního setkání bez ducha a života.*

*Musíme udělat prezenci, musíme hlasovat, musíme odlišit, kdo toto konkrétní společenství církve vlastně tvoří a kdo je hostem. Kvůli pořádku a jasnosti tyto kroky učinit musíme. Ale jinak jde stále o **bohoslužbu**, jejímž posláním je uctít Boha.*

*Je nezbytné a dobré, abychom při takové příležitosti dali prostor k vyjádřením a diskusi. Potřebujeme si sdělit naše názory, podněty, jak věci prožíváme. Proším však, aby tyto příspěvky byly **motivovány a limitovány láskou a úctou** jeden ke druhému. Máme mít jeden druhého za přednějšího než sebe. Z našich úst nesmí vycházet „shnilá“ slova, ale „tvůrčí, budující“ slova. V žádném případě **nemáme právo být** nezduřilí, hrubí nebo si vyřizovat nějaké osobní účty. Je třeba také **odlišit**, co je vhodné sdělit na tomto fóru členského shromáždění a co je vhodné sdělit v osobním rozhovoru. Některé věci prostě nemůžeme vyřešit*

zde, slouží k tomu různé pracovní týmy, staršoustvo apod. Tam je třeba podávat podněty, návrhy atd., které vyžadují kvalifikované posouzení nebo nějakou důkladnou přípravu.

čtení z Písma: Ef 4,1-6.25-5,1

4.5 Rozhodování

Rozhodování patří k pracovním jednáním. Může mít různou formu a je třeba zvolit vhodnou:

- něco bereme na vědomí;
- konsensus (to by asi mělo převažovat v běžném intenzivně pracujícím kolektivu);
- aklamace;
- tajné hlasování (to není tajnůstkaření, ale ochrana těch, o nichž se hlasuje, ochrana těch, kdo hlasují).

Rozhodovací proces vyžaduje, aby ten, kdo řídí, dobře **znal pravidla** hlasování (ŘCB, ÚCB) a byl schopen **pohotově reagovat** na různé situace (vypracovat si různé scénáře není od věci).

Určité záležitosti nelze řešit konsensuálně, protože bychom je nevyřešili nikdy nebo proto, že to nevyžadují (hodina začátku bohoslužby, stavba budovy, teplota v sále). Existují záležitosti, kde konsensus je minimálně velmi potřebný (oslovení kandidáta na nového správce sboru, koncepční rozhodnutí).

Co rozhoduje či schvaluje členské shromáždění?

4.6 Zacílení porad

Není nezbytné, aby každá porada měla stejný průběh. Například některé porady starších lze věnovat spíš agendě sboru, jiné koncepčním záležitostem; jindy zase mít čas víceméně jen na setkání s lidmi a jindy zase setkání k modlitbám.

Struktura setkání či porad v Arše: kromě pracovních porad (PrSt, výr. čl. shrom.) máme i jiné, méně formální setkání (MoSt, beseda se členy). Na nich lze mluvit o tématech, jež vyžadují diskusi, nelze tam však řešit to, co vyžaduje kvalifikované rozhodnutí.

4.7 Zápisy

Zápis ze setkání a porady je velmi důležitá věc:

- je to referenční materiál;
- kontrolujeme podle něj rozdané úkoly;
- zajišťuje kontinuitu naší práce;
- odkazujeme se na něj před úřady;
- pomáhá objasnit spory: pokud je o něčem pochybnost (jakože někdy bývá!! máme selektivní, omylnou paměť, která podléhá našim postojům), rozhoduje to, co je v zápise kdyby byla o něčem pochybnost.

Zápis nemusí být podrobný, ale měl by být

- **úplný,**

- **spolehlivý,**
- **stručný,**
- **přehledný,**
- **autorizovaný** tím, kdo jednání řídil,
- řádně **uložený.**

Pokud není zápis, jakoby nic neproběhlo.

4.8 Reflexe

Ředitel potřebuje někoho, kdo mu řekne, co a jak se mu v naší práci jevílo. Neplatí to jen o vedení, ale pro vedení je to speciálně důležité.

Ředitel je někdy pro obyčejného člověka těžko dostupný (někdy si tuto hradbu budujeme vědomě/nevědomě sami). Potřebujeme někoho kurážného, kdo nám to naservíruje s láskou, ale po pravdě.

Všem, kdo vedou, hrozí, že se stanou diktátory nebo absolutisty. „*Když není vedení, lid padne; záchrana je v množství rádčů.*“ (Př 11,14) Možná někdy víc než rádce potřebujeme supervizora a důvěrníka.

[1] C. Brown (ed.) (1980): *NIDNTT I*, s. 193

[2] *Ibid.*, s. 198