

# Jak provést sbor jednotlivými fázemi růstu

Øivind Augland, [www.M4Europe.org](http://www.M4Europe.org)

Přestal váš sbor růst?

Často si pokládám otázky typu: Proč některé sbory přestanou růst, zatím co jiné rostou? Co sborům dodává hybnost a co jí naopak brání? Co dělat, aby se sbor znovu nastartoval a začal růst? Jde pouze o *duchovní* otázku, nebo do věci vstupují také praktické záležitosti jako například *organizace* a *vedení*? A pokud Bůh chce, aby naše sbory rostly, v čem spočívá *zodpovědnost nás jako vedoucích*?

## Organizace a organismus

Sbor je zároveň *organizací* i *organismem*. Bible o církvi mluví jako o *rodině* a *ovčím stádu*, což ukazuje na silně organickou povahu církve. Ovšem o církvi se také mluví jako o *Božím domě* a *Božím chrámu*, což poukazuje na spíše statickou stránku věci. Organický aspekt a organizační aspekt existence církve nejsou v rozporu. Je-li sbor ve fázi růstu, musíme vědět, jak zvládnout něco organického a zároveň si být vědomi toho, že vzhledem k probíhajícímu růstu se sbor *stává větší organizací*, která má typické vývojové fáze.

V Božím stvoření lze najít mnoho příkladů struktury. Pokácíme-li strom, tak se odhalí letokruhy. Tenčí a tmavší letokruhy se vytvářejí v zimě. Širší a světlejší se vyvíjejí během teplejších měsíců a ukazují na stádia intenzivnějšího růstu. V zimě strom roste jen nepatrně a zima může pro strom znamenat období krize a bolesti. Světlé letokruhy značí jaro a léto, což je období zrodu, růstu a nového života. Nicméně to, co stromu dodá strukturální pevnost, kterou potřebuje, aby unesl těžké letní ovoce a odolal podzimním bouřím, jsou tmavší letokruhy, které se tvoří každou zimu. Spočtením letokruhů pak můžeme zjistit stáří stromu. Přírodu charakterizuje struktura a rytmy. Podobně tomu je i s Božím královstvím. I ta nejorganičtější stvoření v přírodě mají nějakou vnitřní organizaci, vnitřní uspořádání. Proto potřebujeme porozumět, jak se Boží království šíří a roste. V evangeliu Matoušově 13,31-32 čteme: „Předložil jim jiné podobenství: ‚Království Nebes je podobné hořčičnému zrnku, které člověk vzal a zasel na svém poli. Je sice menší než všeseka semena, ale když vyroste, je větší než ostatní zahradní rostliny a je z něho strom, takže přilétají nebeští ptáci a hnízdí v jeho větvích.‘“ Přesně takto se děje růst sboru a různých skupin v rámci sboru. Jako vedoucím máme úkol vybavit lidi, které vedeme a zároveň pro ně vytvářet prostor, v němž budou moci dělat to, k čemu je Bůh povolal. Každý má objevit své duchovní obdarování a toto obdarování rozvíjet v bezpečí svého sboru.

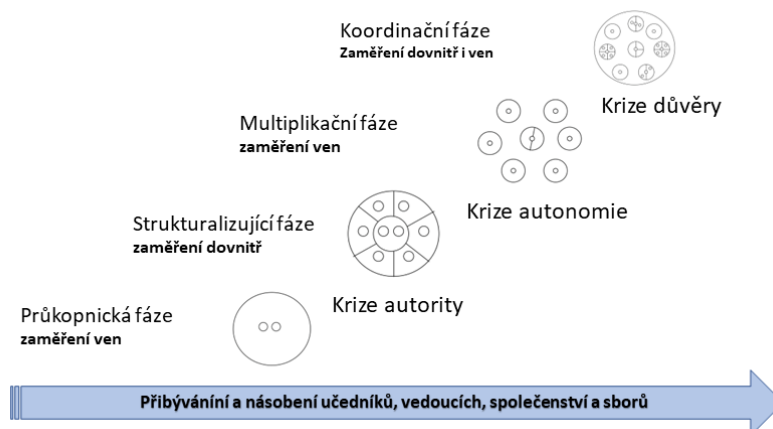
## Vedení a organizace

Hovoříme-li o rozvoji v rámci organizace, pak se dotýkáme tématu *organizačního vedení* (organizational leadership). Jak lze prohloubit naši schopnost rozumět, který typy struktury a organizace potřebujeme, abychom dosáhli svých cílů? Musíme chápat organizační dynamiku

růstu, která je v dané organizaci během rozvoje přítomná. Co je třeba dělat v každé jednotlivé růstové fázi? V jaké růstové fázi se právě nachází náš sbor? V jaké růstové fázi se nachází služba, kterou ve sboru vedu? Jaké by měly být mé následující kroky? Jak dobře slouží naše současná struktura cílům, které jsme si pro sbor stanovili, tzn. je tato struktura funkční?

Jednotlivé fáze rozvíjející se organizace lze popsat následovně:

1. Průkopnická fáze
2. Strukturalizující fáze
3. Multiplikační fáze
4. Koordinační fáze



Každá z těchto fází má své jedinečné charakteristiky a priority. Každá má svůj vlastní druh potenciální krize a signály, které naznačují směřování organizace ke krizi. Každá fáze vyžaduje odpovídající druh vůdcovských dovedností. Nicméně to automaticky nezaručuje, že každý sbor poroste. Mnohé dnešní sbory se zastaví ve fázi 2., některé ve fázi 3. Jen málo sborů dosáhne 4. fáze. Podobně jako strom prochází jednotlivými fázemi růstu – zimní, jarní, letní a podzimní – tak i sbor prochází fázemi, které se vyznačují krizí a bolestí. Pokud nejsme schopni dobře zvládnout bolest doprovázející s výzvou a krizí, tak tím můžeme růst zabrzdit. Postoupit do následné růstové fáze vyžaduje vytrvalost.

Stejně tak je nutné pochopit, že ve fázi multiplikace nemůžeme vést sbor stejným způsobem jako ve fázi průkopnické. Níže uvádím klíčová slova, která popisují jednotlivé růstové fáze. Jako vedoucí se musíme neustále ptát, zda struktury, jež momentálně máme, napomáhají k realizaci misie a povolání, které jsme od Boha obdrželi, a zda jsme přizpůsobili styl vedení fázi, ve které se nacházíme.

## 1. Průkopnická fáze (zaměření ven)

### a. Charakteristiky a klíčové oblasti:

- Vytvořit domov; místo kde každý najde své místo.
- Nadšení a radost
- Jednota a rodina
- Víra, optimismus, energie
- Víze a ztotožnění se
- Ochota investovat a obětovat se

- Hluboce organický s potřebou rychlého rozhodování
- Silné vědomí sounáležitosti – „my“
- Důležité je:
  - mít jasnou vizi a hodnoty
  - vytvářet žitý vzor těchto hodnot
  - vytvářet pocit spoluvlastnictví na všech sborových úrovních
  - vytvářet vedoucí
  - přizpůsobit hladinu aktivit množství členů

**b. Krize autority: Krize může vzniknout tam, kde sbor roste a přechází z průkopnické fáze do fáze strukturalizace.**

- Lidé začnou určité věci zpochybňovat.
- Dobré aspekty sboru začnou iritovat.
- Lidé začnou hledat „viníky“ : Kdo jsou ti, kteří nám ztěžují život?
- Mnozí se začnou ptát: Mám prostor podílet se na rozhodování?
- Biblický příklad. Skutky apoštolů kapitola 6.

**2. Strukturalizující fáze (zaměření dovnitř)**

**a. Charakteristiky a klíčové oblasti:**

- „Domov“ je potřeba rozšířit, aby vzniklo více „místností“ (služeb), kde budou lidé moci objevit svoji službu pro sbor.
- Soustředění týmu vedoucích: zaměřuje se na silné stránky každého člena týmu.
- Prohlubování kvality jednotlivých služeb
- Služby se účastní rostoucí počet lidí – nové úrovně vedení, delegování zodpovědností.
- Jasná struktura (ke konci průkopnické fáze může dojít ke ztrátě efektivity)
- Výcvik vedoucích (V průkopnické fázi identifikujeme potenciální vedoucí. Ve strukturalizující fázi je vycvičíme a zapojíme do práce.).
- Novým vedoucím nabízíme co nejširší možnou zkušenost a pomáháme jim objevit jejich specifická obdarování a schopnosti.
- Vytváříme a prohlubujeme spoluvlastnictví vize a hodnot napříč celou organizací.

**b. Krize autonomie: Ke krizi může dojít tam, kde sbor roste a přechází z fáze strukturalizace do fáze multiplikace.**

- Kvalitní vedoucí začnou přemýšlet, zda mají odpovídající prostor a někteří organizaci opustí. Kladou si otázku: Je zde prostor pro moji vizi a to, k čemu mne Bůh povolal?

- Lidé začnou mít dojem, že se sbor zaměřuje dovnitř a na „pastoraci“. Chtějí větší svobodu, prostor růst a zodpovědnost.
- Lidé si říkají: Opravdu děláme to, k čemu jsme byli povoláni? Jsme obráceni ven, k těm kdo žijí kolem nás?

### **3. Multiplikační fáze (zaměření ven)**

#### **a. Charakteristiky a klíčové oblasti:**

- Vytváření dalších „domovů“ (nikoliv „pokojů“), kde budou lidé moci dostat více vedoucích zodpovědností.
- Vedoucí přecházejí od delegování k autorizaci.
- Více prostoru pro různorodost, svobodu a nové výrazové formy.
- Části organizace míří zpět do průkopnické fáze.
- Nadšení pro multiplikaci, oddanost, víra, optimismus a tvořivost
- Je důležité zajistit uniformní chápání hodnot a vize organizace (DNA) napříč celou organizací. Pokud k tomu nedojde, vznikne chaos. Pokud organizace neprošla dostatečně efektivně strukturalizační fází, dojde ke vzniku paralelních kultur a tím ke ztrátě jednoty.
- Biblický příklad: Skutky apoštolů kapitoly 7-14 (multiplikace služeb a týmů).

#### **b. Fáze krize a posun do koordinační fáze**

- Lidé si začnou budovat svá vlastní „království“, což může vést ke vzniku a prohlubování nedůvěry na různých úrovních a v různých situacích. Někteří lidé v nižším vedení začnou mít dojem, že mohou zvládat věci sami a už dále nepotřebují pravidelný kontakt s hlavním vedením.
- Hlavní leader začne pochybovat o své schopnosti vést, protože určité množství lidí ji začne zpochybňovat. Existuje nebezpečí, že tento vedoucí opustí „lodní můstek“ a ztratí přehled nad organizací, protože se věnuje vedení jiných věcí nebo věnuje pozornost specifickým oblastem v dané organizaci. To může mít za následek ztrátu jednotné vize a směru.
- Spolupracovníci začnou vyjadřovat nedůvěru k dalším vedoucím v organizaci. Hluboká nedůvěra může vniknout také mezi jednotlivými pracovními skupinami, uvnitř pracovní skupiny nebo ve vztahu k hlavnímu vedení.
- Pozitivní aspekt multiplikační fáze (tzn. vytváření prostoru a svobody) může nakonec vést ke vzniku problémům v jejím závěru.
- Nedůvěra k vedení může některé členy vést k odchodu ze sboru a započítí vlastní práce mimo sbor.

- Kdy začnou spolupracovníci vytvářet své vlastní systémy?
  - Když začne růst neefektivita v oblastech typu správy financí či komunikace.
  - Když se začne prohlubovat nedůvěra a únava.
  - Když někteří lidé prohlásí, že toho mají dost a odcházejí proto, aby věci mohli dělat po svém.
- K tomu, aby sbor prošel touto fází, je třeba stabilní a zralé vedení. K obnovení pocitu důvěry v organizaci je třeba tým vedoucích, který tvoří lidé s různými obdarováními a dovednostmi. Klíčová otázka je: Jak má vedení vytvořit jednotu ve vztazích, hodnotách a vizi?

#### **4. Koordinační fáze (zaměření dovnitř i ven)**

O této fázi hovoříme ve chvíli, když se některé části dané organizace nacházejí v jiné než 4. růstové fázi. Některé části jsou v průkopnické fázi, zatímco jiné ve strukturální či multiplikační.

##### **a. Charakteristiky a klíčové oblasti:**

- Existuje jasná deklarace organizační vize s jedním souborem hodnot a jednání, které se očekávají ode všech vedoucích a spolupracovníků.
- Jasně vizionářské a inspirující vedení, které je schopno předložit jasný obrazu toho, kde si myslí, že by měli být za pět až sedm let. Jakou vizualizaci naší budoucí misie máme? Co vidíme? Kam jdeme a proč tam jdeme?
- Vyjasňuj a usiluj o dobré komunikační struktury v celé organizaci. Udržuj kvalitní vztahy hlavního vedení s vedením nižším. O důvěru ve vztazích ve všech částech organizace se musí neustále pečovat a musí se žít.
- Povzbuzujte existenci pečujících a podpůrných funkcí, které prostředkují uzdravení a pomoc zraněným jednotlivcům.
- Multiplikace vedoucích na všech úrovních. Vytvořte systém, který bude vychovávat kvalitní vedoucí a bude obsahovat struktury zajišťující mentoring a koučing každého vedoucího.
- Pravidelné korekce organizačních struktur tak, aby neustále sloužili společné vizi
- Vytvoř kvalitní systém správy financí, který i v prostředí velké organizace vytvoří pocit spoluvlastnictví a vykazatelnosti.
- Sdílená mise a vize (včetně strategické vizualizace obrazů toho, kde chceme být za pět až sedm let) včetně souboru hodnot (DNA), které žijeme ve vztazích charakterizovaných vzájemnou důvěrou

## **Ve které fázi je váš sbor?**

Co vás při pohledu na tyto fáze napadá? Když se díváte na průkopnickou fázi, přichází nadšení a iniciativa? I strukturalizující fáze přináší mnoho nadšení, které se pojí s tvrdou dřinou! Multiplikační i koordinační fáze jsou naplněny ještě větší mírou dřiny! Položte si tyto otázky: *Jsem ochotný platit odpovídající cenu? Pro vedení ve které fázi jsem nejlépe vybaven?*

Existuje biblická pravda, kterou si musíme při pohledu na tyto jednotlivé fáze růstu sboru připomínat: „Jeden zažene tisíc a dva zaženou na útěk deset tisíc!“ (Deuteronomium 32,30). Mnohem více toho dosáhneme, jestliže budeme stát společně, jednotní a vzájemně si oddaní při užívání našich silných stránek. Pokud tomu tak bude, Bůh skrze nás může udělat úžasné věci. V organickém fungování se skrývá síla, pokud pracujeme jako jedno tělo, povolání Bohem k týmovému vedení a společně usilujeme vybudovat živý a rostoucí sbor, který následně zakládá další.

Chtěl bych vás vyzvat, abyste promysleli následující otázky:

- a. Do které z těchto fází byste zařadili svůj sbor?
- b. Zdůvodněte, proč si to myslíte.
- c. Co váš sbor potřebuje, aby postoupil do další fáze?
  - Vytvořte seznam pěti nejdůležitějších oblastí, na něž se vaše vedení musí zaměřit, abyste se posunuli do další fáze.
- d. Jaký typ vedení potřebujete, abyste v příští fázi uspěli?

Bůh hledá růst – chce jej a očekává jej. Růst se ale může rychle zastavit, jestliže vedoucí nerozumí tomu, co probíhá v jednotlivých růstových fázích a jak v těchto fázích vést. Většina sborů uvázne ve strukturalizující fázi někde mezi 80 a 175 členy a zůstane zaměřená dovnitř. Nezískají schopnost uvolnit části své organizace k postupu do nové multiplikační fáze, která organizaci opět naplní nadšením, odhodlaností, optimismem a kreativitou.