

PETR HRUŠKA

MOJŽÍŠ A JITRO

MANAŽERSKÉ INSPIRACE PRO ORGANIZAČNĚ-PASTORAČNÍ REFLEXI

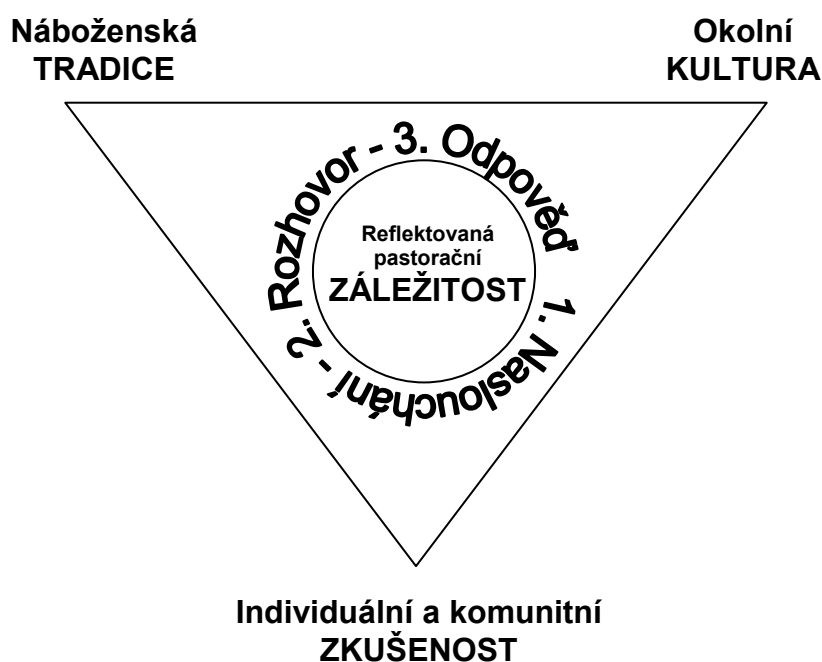
OBSAH

ÚVOD	2
1. LIDÉ.....	3
1.1 Motivace	3
1.2 Role.....	3
1.3 Skupiny.....	3
1.4 Vedení a řízení.....	4
2. ORGANIZACE	4
2.1 Prostředí.....	4
2.2 Členství.....	5
2.3 Úkoly	5
2.4 Typologie.....	6
2.5 Struktury	7
2.6 Systémy	8
3. ZMĚNA	9
3.1 Typologie organizační změny	9
3.2 Odpor vůči změně.....	10
3.3 Organizační diagram „Sedm S“ a „Čtyři páky změny“	10
SHRNUTÍ.....	12
Mojžíš a Jitro	13
POZNÁMKY	14
Obrázek 1: Tři základní zdroje a tři základní kroky pastorační teologické reflexe.....	2
Obrázek 2: Proces utváření organizační vize	6
Obrázek 3: Diferenciace vnitřních aktivit a kultur v organizaci.....	8
Obrázek 4: „Sedm S“ diagram pro organizační analýzu	11
Obrázek 5: Čtyři nástroje změny	11
Tabulka 1: Typologie církevních organizací podle Joe McCanna	7
Tabulka 2: Hartfordská organizační typologie církevních organizací.....	7
Tabulka 3: Typologie organizační změny	10
Tabulka 4: Participace a styl vedení v závislosti na naléhavosti změny a odporu vůči ní	10

ÚVOD

„Jelikož má církev viditelnou společenskou strukturu, jež je znamením její jednoty v Kristu, může být obohacena a obohacuje se i vývojem společenského života člověka; ne jako by něco chybělo v ústavě, kterou jí dal Kristus, ale tak, že se hlouběji poznává, lépe vyjadřuje a vhodněji přizpůsobuje naší době“ (GS 44).¹ Tento důležitý výrok otců II. vatikánského koncilu založený na nově a hlouběji pochopené teologii vtělení (srov. LG 8)² je jedním z mnoha dokladů nové odvážné otevřenosti církve dnešnímu světu a ochotě vstoupit s ním do oboustranného partnerského dialogu. Důležitost sociologie a teorie řízení pro organizaci pastorační služby je dnes navíc všeobecně uznávána a teologicky podložena v podstatě ve všech tradičních církvích.³ Stejně tak i v pastorační teologické reflexi jsou společenské vědy (včetně sociologie a teorie řízení) chápány jako nedílná součást naslouchání dnešní kultuře považované za jeden ze třech zdrojů naslouchání (tradice, kultura a zkušenost), které nutně stojí na začátku celého reflektivního procesu v oblasti pastorační služby (viz Obrázek 1 na str. 2).

Obrázek 1: Tři základní zdroje a tři základní kroky pastorační teologické reflexe⁴



Na druhé straně v pastorační praxi v našich zeměpisných šířkách je používání sociologických nástrojů či pramenů z teorie řízení ještě spíše v plenkách. Proto si tato studie⁵ klade za cíl poskytnout interesovanému čtenáři stručný přehled určitých klíčových konceptů důležitých pro dnešní hlubší pastorační reflexi, především v otázkách organizačního fungování církevních celků jako je diecéze, farnost, či jiné pastorační celky.

Díky obrovskému rozsahu literatury v oblasti teorie řízení lze samozřejmě pro naše účely zvolit pouze velmi selektivní přístup, který nám umožní alespoň nahlédnout do některých oblastí dnešní teorie řízení a managementu, které mají přímou souvislost s oblastí organizace pastorační služby v církvi. Proto budeme v této studii čerpat především ze dvou z již klasických, ale dodnes stále vydávaných a aktualizovaných děl britského teoretika a filosofa managementu Charlese Handyho,⁶ *Understanding Organizations*⁷ a *Understanding Voluntary Organizations*,⁸ která nás uvedou do klasických klíčových témat z teorie řízení organizací obecně a neziskových organizací zvláště. Tato základní linie pak bude doplněna některými důležitými tématy z teologicko-sociologické reflexe irského katolického teologa Josepha McCanna⁹ *Church and Organization*,¹⁰ jehož přístup nám umožní ostřeji vnímat některá pro pastorační důležité témata. Uvnitř tohoto rámce pak budou příležitostně používány i další související zdroje.¹¹ Na základě Handyho reflexe neziskových organizací je celá naše studie rozčleněna na tři oddíly: „Lidé“, „Organizace“ a „Změna“.¹²

1. LIDÉ

Je zajímavé, že nejen církve přišly s obnoveným pojetím komunity. V oblasti teorie řízení a managementu organizací se již dlouho zdůrazňuje, že „organizace nejsou stroje, ale komunity živých lidí“.¹³ Pro účely této práce se zdají být velmi důležité především čtyři vzájemně se překrývající oblasti: pojetí *motivace*, teorie *rolí*, rozsáhlá oblast teorie *malých skupin* a nové teorie *vidcovství*.

1.1 MOTIVACE

Pro proces tzv. „motivačního kalkulu“ je velmi zdůrazňovaná důležitost jasného pochopení cílů (založeného na jasně formulované vizi a konkrétně stanoveném poslání) a možnost participace při stanovení těchto cílů. Nedostatek této jasnosti v cílech a spoluúčasti na jejich stanovování může částečně vysvětlit, proč v nějaké organizaci jsou lidé málo motivováni napřít osobní energii nějakým konkrétním směrem. Již zde se nám promítá velmi jasná aplikace do oblasti pastoračního plánování, na kterém má účast co nejširší základna, jako nejen prostředku ke stanovení priorit, ale také jako silného motivačního nástroje. Kromě toho hraje v motivačním procesu důležitou roli otázka osobních potřeb a sebepochopení jednotlivých lidí založených na hodnotách, které zastávají. Zde je jasné, že pokud v oblasti pastorační se lidé neshodnou na základních hodnotách v pojetí ekleziologie a teologie pastorační, budou často svými osobně zastávanými hodnotami motivováni k velmi různorodým pastoračním postupům. V souvislosti s naší předchozí reflexí základních rozměrů pastorační lze zde konstatovat, že teorie motivace hluboce souvisí s oním „proč“, které jsme zdůrazňovali při rozebírání ekleziologických základů, ale stejně tak i s mystagogickým či spirituálním rozměrem pastorační.

1.2 ROLE

Dalším důležitým nástrojem pro organizační analýzu je teorie rolí. Všeobecně se vypočítávají různé problémy v definování rolí, jako např.: *nejasnost* role (nejasná očekávání spojená s výkonem určité role); *nekompatibilitnost* role (očekávání, která s určitou rolí nejsou spojitelná); *konflikt* rolí (zastávání dvou či více vzájemně konfliktních rolí v téže situaci); *přetíženost* více rolemi (příliš mnoho rolí na jednoho člověka); *poddimenzování* nějaké role (očekávání spojená s určitou rolí jsou menší než sebepojetí dotyčného). Všechny tyto problémy v definování rolí mohou ústit do stresového stavu doprovázeného napětím (projevujícím se např. podrážděností, zabýváním se podružnostmi, černobílým či tunelovým viděním nebo stereotypním vnímáním skutečnosti), nízkou morálkou (nízkým sebevědomím, nespokojeností, pocity zbytečnosti) a komunikačními problémy. Pokud se s tento nejasně definovanou rolí způsobený stres neřeší ve spolupráci s ostatními zúčastněnými, ale pomocí strategií vedoucích do izolace (vytěsněním, nalezením si nějaké náhrady, zaměřením na jedno téma, stáhnutím se do sebe, racionalizací), může mít velmi vážné důsledky jak pro organizaci, tak pro dotyčného člověka a jeho vztahy k druhým. Tyto problémy Handy chápe jako velmi záhadné a destruktivní, zároveň však jako problémy, kterým se v mnoha organizacích nevěnuje patřičná pozornost. Je jasné, že teorie rolí může hrát velmi podstatnou úlohu při reflexi kooperativního rozměru pastorační rozebíraného výše.

1.3 SKUPINY

Důležitost využití malých skupin v rámci jakékoli úspěšné organizace má dnes v teorii řízení silnou obecnou, i když kvalifikovanou podporu. Na druhé straně Handy velmi silně varuje, že nevhodné a nekvalifikované zavádění malých skupin a kooperativních přístupů může ústit do hluboké frustrace, uvolnění negativní energie či mrhání časem i lidmi. V mnoha případech v praktické práci se skupinami chybí nutná vyváženost mezi jejich základními proměnnými (tj. specifickým typem skupiny,¹⁴ konkrétním úkolem¹⁵ a odpovídajícím stylem vedení¹⁶). Velmi častý zmatek je v zaměňování různých typů skupin.¹⁷ Handy velmi přesně rozlišuje mezi „týmem“ (tj. skupinou lidí se společným účelem, z nichž každý vykonává svoji jedinečnou část společné práce směřující ke společnému cíli, ze kterého, pokud je dosažen, mají všichni prospěch) a „výborem“ (tj. skupinou lidí složenou z reprezentantů určitých širších skupin, oddělení, zájmů nebo úseků, která je jako celek zodpovědná za určitou organizaci nebo za některou z jejích částí).¹⁸ V některých skupinách chybí

dostatek citlivosti pro rozličné role jejich členů,¹⁹ pro nutnou vyváženost mezi homogenitou a heterogenitou²⁰ či mezi rolemi orientovanými na určitý úkol a rolemi orientovanými na udržování vzájemných vztahů ve skupině.²¹ V jiných případech může často chybět vzhled do postupného procesu zrání skupiny s jeho různými nutnými etapami.²² V neposlední řadě mohou být skupiny negativně poznamenány nevhodnými procesy rozhodování²³ a skupinové diskuse.²⁴ Pro úspěšnou integraci skupin uvnitř širší organizace se pak často uvádějí jako důležité dva koncepty: koncept „společného nepřítele“ (který nemusí být chápán jen osobně či jako zdravá konkurence jiné organizaci, ale i jako společný úkol, který je třeba „dobýt“) a silná inspirující a efektivní sdílená vize. Souvislost s komunitárním rozměrem pastorace zde nakonec myslím není třeba zdůrazňovat.

1.4 VEDENÍ A ŘÍZENÍ

Nezávisle na různých způsobech definování rozdílu mezi *vedením* a *řízením* (managementem),²⁵ téměř všichni autoři se do různé míry shodnou na potřebě kvalitního *řízení* jehož úkolem je zachovat v provozu základní podpůrné struktury organizace, ale prioritou je dnes dávat vřadnost rozvoji centrálních charakteristik kvalitního *vedení*.²⁶ (1) osobní zralost, integrita, pokora a ochota ke službě (role „příkladu“); (2) rozvíjení úzkých, solidních osobních vztahů (role „sladění“); (3) utváření, dotváření a komunikace proměňující sdílené vize a poslání (role „hledání cesty“); (4) dodávání důvěry, zmocňování, uschopňování a povzbuzování lidí v jejich vlastních iniciativách (role „zmocnění“).²⁷ Zároveň kvalitní vedoucí musí být schopen svůj styl vedení přizpůsobit vždy podle situace, úkolu a zralosti účastníků.²⁸ Důležitost těchto vůdcovských rolí je možné vidět také na některých průzkumech, které zjistily, že vrcholoví manažeři úspěšných organizací věnují 65-80% svého času právě naplňování těchto čtyřech „vůdcovských“ rolí, spadajících do kategorie „důležité-neurgentní“ (manažeři neúspěšných organizací jim věnují jen kolem 15%), zatímco pouze 15% věnují úkolům „administrativním“ spadajícím do kategorie „nedůležité-urgentní“ (zde manažeři neúspěšných organizací stráví 50-60% času).²⁹ Rolí vedoucího v tomto pojetí není přemýšlet za skupinu či činit rozhodnutí za ostatní, ale usnadňovat a podporovat rozvoj společenství a rozvoj osobní iniciativy („vůdcovství“) každého jednotlivce k jejich plné formě. Součástí této role je pak samozřejmě i hledání cest k rozhodnutí či osobní vykonávání rozhodnutí v případech, kdy konsensus není možný. Na cestě v tomto vnitřním procesu uschopňování či osvobodování k vlastní vůdcovské iniciativě všech zúčastněných jsou důležité tři kroky: osvobození od vnitřních bloků, rozvoj vlastní osobní identity a zvládnutí rozmanitosti tím, že ji podporujeme, radujeme se z ní a slavíme.³⁰ Jak je takovéto chápání vedení v církvi důležité pro teologii služby vzhledem ke hlubšímu pochopení role služebního kněžství a jeho vzájemné odkázanosti s kněžstvím všech křesťanů je nejspíše zcela evidentní.

2. ORGANIZACE

Současné trendy v teorii řízení zdůrazňují, že každá organizace je jedinečným uspořádáním vztahů mezi lidmi a dalších ovlivňujících faktorů jako je historie, typ vlastnictví, velikost, způsob vykonávání poslání, cíle, prostředí a typ lidí do ní zapojených.³¹ Tento úsek krátce pojedná o třech z těchto faktorů: *prostředí*, *členství* a *úkolech*, a to především vzhledem k jejich specifikám v církevní organizaci. Různé kombinace těchto faktorů pak ústí do různých *typů* („kultur“, „stylů“) organizace s různými důsledky pro organizační *struktury* a *systémy*.

2.1 PROSTŘEDÍ

Podle teorie řízení, prostředí, ve kterém se konkrétní organizace pohybuje, je jedním z velmi důležitých faktorů majících vliv na vlastní organizaci a její struktury; zároveň některé organizace mohou naopak velmi podstatně ovlivňovat své prostředí nebo dokonce poskytovat prostředí pro jiné (takové organizace se pak většinou nazývají „institucemi“).³² Henry Mintzeberg rozlišuje čtyři rozměry prostředí organizace: *stabilitu* (sahající od stabilního prostředí až k dynamickému); *komplexitu* (od jednoduchého prostředí ke komplexnímu); *diverzitu* (od integrovaného prostředí k diverzifikovanému); *hostilitu* (od vstřícného prostředí k nepřátelskému).³³ Všeobecně se má za to, že způsob, jakým se církev staví k širší společnosti (ke „světu“) při definování svého poslání je

jedním z klíčových prvků, které určují cesty dnešní proměny jejich pastoračních přístupů. Z pohledu teorie řízení je zde vidět stejný důraz, jaký jsme již identifikovali při rozboru kontextuálního rozměru pastorační práce.

2.2 ČLENSTVÍ

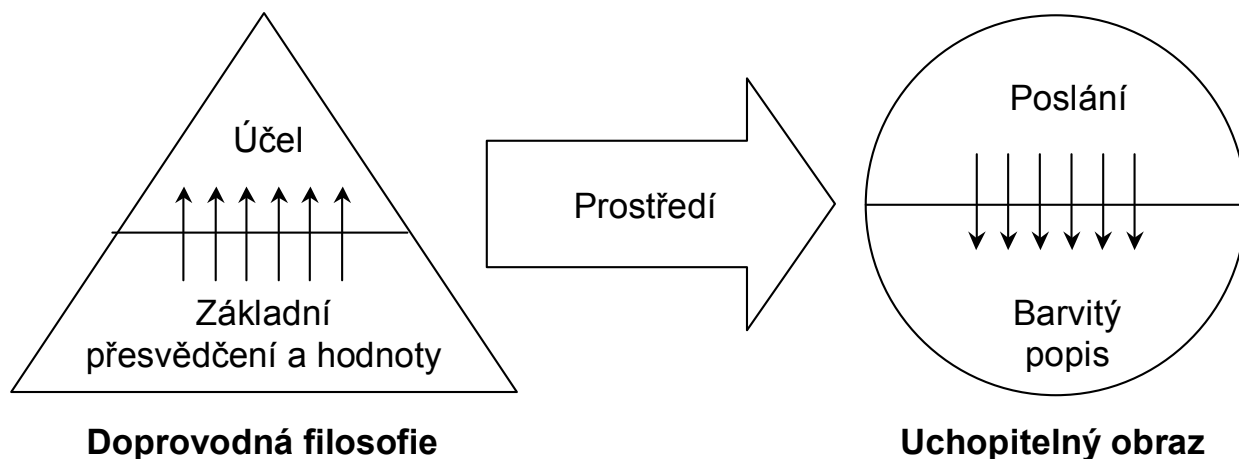
Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím strukturu každé organizace je typ jejího postoje vůči jejím členům, klientům nebo veřejnosti, který může být buď *široký a otevřený* nebo *úzký a uzavřený*.³⁴ Zvláště silná nejasnost v této otázce je v praxi obecně vnímána v případě církevních organizací: laici zde mohou být vnímáni či oni sami se mohou vnímat buď jakožto „členové“ (v různém stupni závaznosti) nebo jakožto „klienti“ (využívající různé druhy nabízených služeb). Stejně tak nejasné a tomu odpovídající pak může být i (sebe)vnímání profesionálních kněží. Přesně v tomto bodě se pak setkává sociologie s teologií uvažující o tom, zda subjektem pastorační práce jsou pouze svěcení služebníci nebo spíše celá společenství věřících, tak jak o tom byla učiněna zmínka v předchozí teologické části. Stejně tak je výrazem této nejasnosti také pokračující sociologická diskuse o výhodách a nevýhodách tradičního lidového typu „teritoriální“ farnosti dané územními hranicemi a farnosti chápané spíše jako „asociace“ založená na osobním členství farníků (často vyjádřením také farním registrem).

Jestliže sociologie většinou uznává, že v dnešní socio-kulturní situaci již většinou tradiční lidový model farnosti může těžko plnit své základní tradiční role (viz také diagramy v našem dřívějším pojednání o kontextuálním rozměru pastorační práce), určitá nebezpečí se spatřují i v asociacečně pojaté farnosti (tendence k soukromnění a zaměření spíše na společenský rozměr než na spiritualitu, misi a zodpovědnost za okolí).³⁵ Proto byly navrženy některé další organizační modely pro farnost, jako například „asociace církve s důrazem na všeobecnou misi“,³⁶ koncept zvaný *zone humaine*,³⁷ důraz na kategoriální pastorační komunity různého typu a na „základní církevní společenství“ či „domácí církve“. Avšak, jak zdůrazňuje McCann, tato jednotlivá „řešení“ jsou sama o sobě pokaždé buď příliš rozmáchlá do šířky, takže nejsou schopna nabídnout nutný prostor pro osobní vztahy, nebo jsou příliš koncentrovaná, takže nejsou schopna příliš přispět k proměně širší společnosti. V každém případě i u této klíčové organizačně-sociologické otázky po typu členství můžeme jednoznačně konstatovat její důležitost pro organizaci pastorační práce, která, jak jsme viděli výše, také hledá nutnou rovnováhu mezi jednotlivými „ohnisky pastorační práce“ a posláním církve vůči širší společnosti.

2.3 ÚKOLY

Třetím faktorem ovlivňujícím organizační strukturu je druh práce nebo úkolů prováděných danou organizací (což se někdy nazývá odborně „technologičtí“).³⁸ Podobně jako v případě církevního členství se i zde obecně konstatuje, že právě ty nejdůležitější úkoly (neboli „organizační cíle“ či „poslání“) církevních organizací jsou často velmi náročně formulovatelné a někdy i ne příliš jasné a že církve často ani nemají zaběhnuté vhodné procesy, které by jim umožňovaly tyto cíle vyjasnit či hledat společná východiska.³⁹ Stejně tak je v církvích často jasně postřehnutelný nedostatek vědomí potřebnosti jasné podněcující vize pro určitou pastorační jednotku nebo i celek místní církve, ze které by pak bylo možné odvodit konkrétní cíle a postupy.⁴⁰ Zde jasně vnímáme souvislost s dnešním víc a víc se prosazujícím trendem pastoračního plánování (viz část 2.1), které může být svým způsobem chápáno i jako určitá odpověď na tuto sociologickou potřebu. Pro inspiraci zde formou diagramu představme alespoň jeden konkrétní přístup k procesu formulace takové organizační vize (viz Obrázek 2 na str. 6).⁴¹

Obrázek 2: Proces utváření organizační vize



2.4 TYPOLOGIE

V závislosti na různém druhu vnějšího prostředí, typu členstva, typu úkolu a dalších faktorů lze sledovat různé typy organizačních struktur, které lze různě typologizovat. Například Charles Handy rozvinul typologii čtyř základních „organizačních kultur“ či „organizačních stylů“ a mluví o kultuře založené především na *autoritě* (organizace je jakýmsi prodloužením či rozšířením svého šéfa či zakladatele; obraz pavoučí sítě sbíhající se do jednoho centra; odpovídá níže uvedeným McCannovým lénu a famílii), na *rolích* (organizace je strukturována do série konkrétních „škatulek“ přesně určujících role a popisy práce každého člena; obraz klasického organizačního diagramu; odpovídá McCannovým byrokracií a cechu), na *úkolu* (skupina či tým poskládaný na základě schopností jeho členů za účelem splnění konkrétního úkolu, projektu či vyřešení problému; obraz sítě; odpovídá McCannovým týmu a koalici) a na *lidech* (zde je nejdůležitější individuální talent jednotlivých členů, jimž slouží nějaká minimální administrativní podpůrná struktura; obraz volného hvězdného uskupení; odpovídá McCannovým profesní organizaci a trhu).⁴²

Ross P. Scherer⁴³ ve své analýze amerických denominací navrhl jinou typologii, zvláště vhodnou pro analýzu církevních organizací.⁴⁴ Základní hypotézu založenou na této analýze autor shrnuje takto: „Naší hypotézou je tedy návrh, že všechny organizace se nějakým způsobem musejí vypořádat se všemi imperativy organizační dynamiky, které lze shrnout takto: otevřenost vůči okolnímu prostředí (*trh*), efektivnost a řízení (*byrokracie*), loajalita členů (*klan*) a kvalitní účel (*misie*). Čím více se některé organizaci podaří uskutečnit směs všech těchto prvků, tím větší má šanci na přežití.“ Autor pak komentuje, že náboženské organizace jsou většinou jakýmsi hybridem mezi *klanem* a *misí*, ačkoli se často bude nutně lišit typ organizační struktury na místní úrovni od struktury na úrovni národní či mezinárodní (kde bude mít tendenci k typu *byrokracie*).

Joseph McCann pak Schererovu typologii dále rozvíjí (místo *byrokracie* užívá označení *hierarchie* a místo *misie* označení *kolegium*)⁴⁵ a spojuje ji s konkrétními výše probíranými „proměnnými“ (prostředí, členství a úkol) ovlivňujícími organizační strukturu. Nakonec navrhuje organizační typologii (viz

Tabulka 1 na str. 7) se čtyřmi základními „strukturami“ (*hierarchie*: vstřícné vnější prostředí a malá spoluzodpovědnost členstva; *klan*: vstřícné prostředí a velká spoluzodpovědnost; *kolegium*: nepřátelské prostředí a velká spoluzodpovědnost; *aréna*: nepřátelské prostředí a malá spoluzodpovědnost) kombinovaným podle míry angažovanosti členstva a hostility prostředí, z nichž každá má ještě dva další „režimy“ (*hierarchie*: *léno* a *byrokracie*; *klan*: *famílie* a *cech*; *kolegium*: *tým* a *profesní organizace*; *aréna*: *koalice* a *trh*) v závislosti na míře komplexity plněných úkolů (první uváděný „režim“ má vždy nízkou komplexitu úkolů, druhý vysokou).⁴⁶

Tabulka 1: Typologie církevních organizací podle Joe McCanna⁴⁷

STRUKTURY	HIERARCHIE		KLAN		KOLEGIUM		ARÉNA	
	Prostředí	vstřícné	vstřícné	vstřícné	vstřícné	hostilní	hostilní	hostilní
Participace	nízká	nízká	vysoká	vysoká	nízká	nízká	vysoká	vysoká
Úkol	prostý	složitý	prostý	složitý	prostý	složitý	prostý	složitý
REŽIM	LÉNO	BYROKRACIE	FAMÍLIE	ČECH	TÝM	PROFESNÍ ORGANIZACE	KOALICE	TRH

Po analýze různých dilemat v organizaci života a služby místních farností či kongregací⁴⁸ přichází McCann s návrhem, že místní farnost by měla být jakousi kombinací *famílie* a *cechu* (tj. *klan*) s určitými charakteristikami *koalice* a *trhu* (tj. *arény*). Avšak pokud se místní církev ocitne ve dynamičtějším a nepřátelštějším prostředí, nutně na sebe bere charakteristiky *profesní organizace* či *týmu* (tj. *kolegia*). Stejně tak zdůrazňuje, že místní komunita (farnost) není zpravidla schopna naplňovat všechny služby nutné pro plný život církve, a proto že je rozdělení na různé organizační roviny (eucharistické shromáždění; farnost; diecéze) nezbytné a provázené také rozdílnými organizačními strukturami na každé rovině.⁴⁹

Poslední typologií, kterou zde zmíníme, je tzv. Hartfordská organizační typologie misijní orientace církevních organizací⁵⁰ s jednou škálou mezi orientací na členskou základnu a aktivní orientací na službu veřejnosti a druhou škálou mezi orientací na život a službu v tomto světě a orientací na život věčný (viz Tabulka 2 na str. 7). Kombinací těchto dvou měřítek pak tato typologie dochází ke čtyřem typům misijních orientací: *civilní* (členstvo a tento svět; odpovídá McCannově byrokracii a profesní organizaci), *posvátné* (členstvo a „onen svět“; odpovídá lénu a týmu), *aktivistické* (veřejnost a tento svět; odpovídá cechu a trhu) a *evangelizující* (veřejnost a onen svět; odpovídá famílii a koalici).

Tabulka 2: Hartfordská organizační typologie církevních organizací⁵¹

MISIJNÍ ORIENTACE	Zaměření na tento svět	Zaměření na „onen svět“
Zaměření na veřejnost	AKTIVISTICKÁ sociální spravedlnost, konflikt (cech a trh)	CIVILNÍ harmonie, status quo (byrokracie a profesní organizace)
Zaměření na vlastní členstvo	EVANGELIZUJÍCÍ sdílení víry, konverze (famílie a koalice)	POSVÁTNÁ útočiště, tradice (léno a tým)

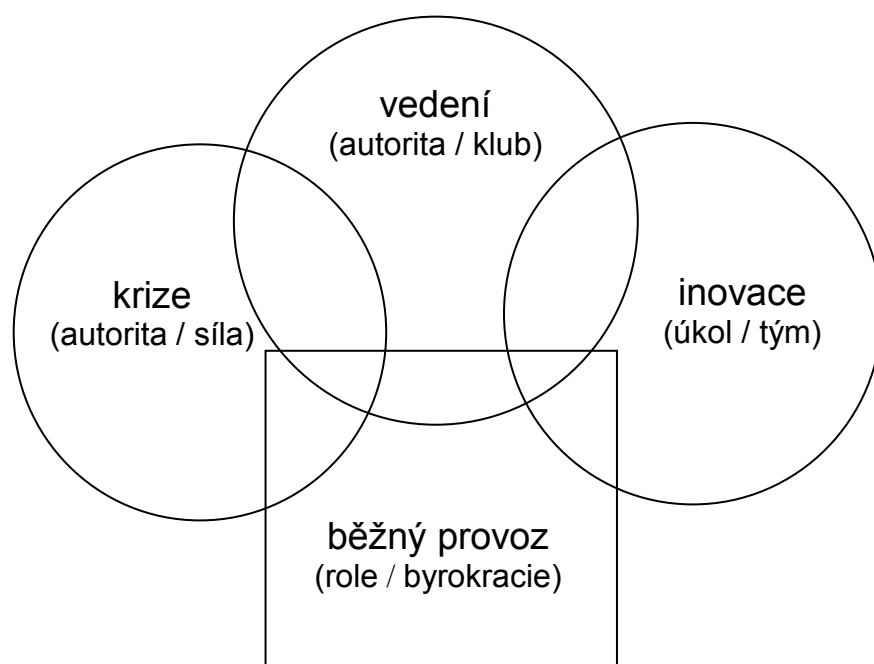
Aniž bychom samozřejmě v rámci této práce plánovali nějakou hlubší analýzu konkrétních organizačních typů přítomných v pastoraci v plzeňské diecézi, myslím, že je z těchto příkladů zcela evidentní, jak velký vliv mají ony tři základní otázky vlivu prostředí, typu členstva a druhu organizačních úkolů na vnitřní strukturu organizace a jak i pastorační jednotky musí být velmi pružné v přizpůsobování své struktury v závislosti na těchto veličinách.

2.5 STRUKTURY

Žádná větší organizace není jednolítým blokem s jedinou organizační kulturou a typ těchto vnitřních organizačních kultur se v každé větší organizaci také postupně mění v závislosti na měnícím se prostředí, členstvu a úkolech. Jedním ze zdrojů organizační *diverzity* (mnohotvárnosti) a často i konfliktu je skutečnost, že v jedné jediné organizaci jsou často přítomné různé aktivity a každá z nich samozřejmě preferuje nějakou jinou organizační kulturu či styl. Tato diverzita založená

na diverzitě vnitřních cílů a druhů práce se odborně nazývá *diferenciace*.⁵² Podle Handyho můžeme rozlišovat čtyři základní typy aktivit v nějaké organizaci (viz Obrázek 3 na str. 8): *stabilní stav* (naprogramované, rutinní aktivity; nejvíce odpovídá kultura založená na *rolích*), *inovace* (aktivity směřované k jakékoli organizační změně; kultura založená na *úkolech*), *krizový management* (aktivity řešící neočekávané problémy a krize; kultura založená na *autoritě*) a *vedení* (aktivity zaměřené na hledání celkového směru organizace; kultura založená na *autoritě*, avšak mající formu *klubu*). Na základě tohoto rozlišení Handy zdůrazňuje, že je třeba, aby organizace měnily své organizační kultury v závislosti na tom, čím se to které oddělení převážně zabývá. Avšak čím větší diferenciace, tím také větší možnost konfliktu a tím intenzivnější potřeba celkové integrace.

Obrázek 3: Diferenciace vnitřních aktivit a kultur v organizaci



Koncept životodárného napětí mezi *diferenciací* a *integrací* je jen jedním z případů různých zdrojů strukturální *diverzity* nutně ústící v *decentralizaci*. Na druhé straně jsou v organizaci také stále přítomné tlaky vedoucí opačným směrem, k *uniformitě*. Díky tomu není pouze aktuální otázka „Kolik je v organizaci třeba diverzity?“, ale také „Jaký typ diverzity je zde třeba?“ Z předchozího rozboru nutnosti *diferenciace* je jasné, že uskuteční-li se pouze vnější organizační decentralizace bez vnitřního procesu *diferenciace* pracovních kultur (tj. práce se rozdělí mezi více skupin, ale těmto skupinám se nedá svoboda pro vytvoření si jejich vlastní kultury práce odpovídající jejich specifickému úkolu), může to pouze vést zase k *uniformitě*, navíc nyní ještě s komplikacemi. Navíc je také třeba si být vědomi náročnosti situace, kdy se od pracovníků, kteří byli celí život zvyklí pracovat v kultuře založené na jasně stanovených rolích a popisu práce nebo na pouhém vykonávání přesných pokynů nyní chce, aby samostatně a iniciativně spolupracovali s ostatními jako tým. Jednou věcí je změnit vnější organizační strukturu, zcela jinou věcí je pak také podpořit a umožnit proměnu osobních pracovních návyků. Na druhé straně je ale také nutné při větší decentralizaci a *diferenciaci* věnovat patřičnou pozornost integrujícím nástrojům, bez kterých se snaha o *diferenciaci* změnila pouze v disintegraci, konflikt a chaos. Za základní integrační prostředky jsou považovány *řetěz příkazů*, *pravidla a procedury*, *koordináční skupiny* či *jednotlivci*, *manažerská supervize*, *určení standardů pro určité práce*, *vzájemné přizpůsobení*, *shlukování* organizačních jednotek, *federalizace* a *vnější aliance*.⁵³

2.6 SYSTÉMY

„Jestliže může být struktura přirovnána ke kostře organizace a její členové k jejímu masu a krvi, pak systémy jsou jejími nervy.“⁵⁴ V teorii řízení se pod pojmem „systémy“ ukrývají tři důležité organizační dimenze: *komunikační systémy*, *výkazové systémy* (hodnocení práce, supervize, vyhodnocování projektů, statistiky, účetnictví, rozpočet) a systémy *participace* (spolurozhodování,

spoluúčast na řízení, na tvorbě vize apod.). Čím je organizace větší, tím je kvalita těchto systémů důležitější pro její správné fungování. Pro naše účely se mi zdá velmi důležitý rozdíl, který se v teorii řízení dělá mezi spoluúčastí v pracovním procesu („spolupráce“) a spoluúčastí v systémech zodpovědných za celou organizaci („spoluzodpovědnost“). Jestliže spoluúčast v pracovním procesu má sloužit jako prostředek motivující k většímu nasazení a angažovanosti, musí být splněna určitá základní kritéria (například by mělo být předem jasné, jde-li o konzultaci nebo společné rozhodování, všichni zúčastnění musí mít odpovídající schopnosti a informace, manažer musí aktivně chtít takovýto způsob práce a nejen jej strpět kvůli nařízení „shora“ apod.).

V případech spoluúčasti na systémech zodpovědnosti za organizaci jsou v neziskových organizacích nejběžnější tři typy této spoluzodpovědnosti: *přímá* demokracie (obvykle poměrně malá skupina), *reprezentativní* demokracie (s předsednictvem voleným ze širší členské základny) a *podílová* demokracie (většinou u organizací „servisního“ typu, kde správní radu tvoří zástupci reprezentující členskou základnu, klienty, zakládající agenturu, širší obec a výkonný tým).⁵⁵ Každý z těchto typů bude za příslušných okolností dobře fungovat opět pouze v případě respektování některých základních podmínek: Spoluúčast na tvorbě koncepce musí být oddělena na spoluúčasti na výkonném rozhodování; *konzultace* (vedoucí naslouchá a radí se, ale pak sám rozhodne), *odsouhlasení* (vedoucí dává některé záležitosti k odsouhlasení radě, která má možnost je vetovat) a *konsensus* (rozhodnutí je dosaženo procesem společného hledání a rozlišování, na jehož základě se pak celá rada shodne na nějakém řešení) jsou všechno možnými formami spoluúčasti, ale nejsou to formy totožné a je třeba v nich mít v praxi předem jasno; reálná moc má být někomu svěřena vždy pouze na omezenou dobu.⁵⁶

Je jasné, že tyto organizační principy je třeba reflektovat ve světle teologického pojetí autority v církvi a jejího zasazení do charismatické dimenze církve, jak bylo naznačeno výše. Avšak i naopak je jistě možné a dle mého názoru nutné současnou praxi církevního rozhodování také reflektovat ve světle těchto principů a trpělivě hledat cesty plodného spojení obojího. V každém případě však otázka organizačního systému nestojí a nepadá pouze s otázkou spoluúčasti na volbě biskupa či faráře, ale projasnění systémů komunikace, spolupráce a spoluzodpovědnosti má velkou důležitost pro každodenní běžné rozhodování v každé pastorační jednotce.

3. ZMĚNA

Protože díky rychle se měnící kulturně-sociální situaci v dnešní společnosti se stejně rychle také před očima mění organizace, jež jsou této společnosti nedílnou součástí, je téma organizační změny, proměny či transformace jedním z prominentních témat dnešní teorie řízení a je k němu k dispozici i hodně literatury v češtině.⁵⁷ Proto zde bude selektivně zmíněno jen několik základních bodů.

3.1 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ ZMĚNY

Někteří autoři (např. William Bridges) rozlišují mezi vnější „změnou“ (*change*) či „situačním posunem“ (*situational shift*) a vnitřní „proměnou“ (*transition*).⁵⁸ Tato vnitřní „proměna“ pak může být „reaktivní“ (je-li způsobena nějakou vnější změnou), nebo „vývojová“ (způsobená přirozeným růstem; sama pak může být naopak příčinou nějaké následné vnější změny). Problém je zde spatřován ne tolik v otázce vnější změny, ale v časté neschopnosti plodně snést a projít procesem vnitřní proměny, která je nutná pro dovršení jakékoli vnější změny. Bridges vidí jako nejnáročnější nutnost trpělivého setrvání v tzv. „neutrální zóně“ mezi „opouštěním“ či „ukončováním“ některých aktivit, vztahů či stereotypů a „novými počátky“ nalézání nové pevné půdy pod nohama. Totéž se podle Bridgese týká jak jednotlivců, tak skupin, organizací či celých společností.⁵⁹

Jiná užívaná terminologie typu změny (viz Tabulka 3 na str. 10) vznikne kombinací toho, zda je změna „proaktivní“ (anticipovaná, aktivně předem vyhledávaná a doprovázená, pozitivně motivovaná) či „reaktivní“ (jen jako reakce na vnější situaci, negativně motivovaná) a zda je „přírůstková“ (pouze malá, nezasahující podstatu systému) či „systémová“ (základní, zasahující podstatu systému).

Tabulka 3: Typologie organizační změny⁶⁰

TYPY ZMĚNY	Reaktivní postoj	Proaktivní postoj
Systémová změna	PŘETVOŘENÍ (reforma)	PŘEORIENTOVÁNÍ (transformace)
Přirůstková změna	PŘIZPŮSOBENÍ (adaptace)	VYLADĚNÍ (harmonizace)

3.2 ODPOR VŮČI ZMĚNĚ

Každá podstatná změna struktury nutně pokaždé vyvolá poměrně velkou míru odporu, a to kvůli našim tak četným klapkám na oči, předsudkům, potřebě bezpečí a předpověditelnosti událostí a často moci mnoha různých „spojenectví“ majících zájem na zachování *statu quo*.⁶¹

Celý proces změny a proměny musí být velmi flexibilní a musí na něm mít účast co nejvíce těch, kteří budou změnou zasaženi.⁶² Míru participace i způsob vedení je však třeba přizpůsobovat naléhavosti změny a velikosti odporu ke změně (viz Tabulka 4 na str. 10). Žádaná změna může být vhodným způsobem podporována a měl by být vytvořen (třeba i autoritativně) prostor nutný pro její rozvoj, a to lépe dříve než později.⁶³

Tabulka 4: Participace a styl vedení v závislosti na naléhavosti změny a odporu vůči ní⁶⁴

SYSTEMOVÁ ZMĚNA		Odpor	
		Slabý	Silný
Naléhavost	Vysoká	Vizionářsko-inspirativní přístup k vedení (všezahrnující participace)	Vizionářsko-nátlakový přístup k vedení (selektivní participace)
	Krizová	Vizionářsko-přesvědčovací přístup k vedení (široká participace)	Diktátorský přístup k vedení (minimální participace)

Dokonce jestliže není někdy možné zavést všechny prvky předepsané strategie najednou, nebo jestliže je nutné být trpěliví a citliví k možné bolesti pro mnohé lidi pramenící ze samotného transformačního procesu, i pak je vždy možné jasně a jednoznačně mluvit o tom, kam směřujeme, o tom, co by mohlo a mělo být uděláno.

3.3 ORGANIZAČNÍ DIAGRAM „SEDM S“ A „ČTYŘI PÁKY ZMĚNY“

Velmi důležitý a praktický rámec pro přemýšlení o jakékoli organizační změně se nabízí v manažerských kruzích již dlouho známém tzv. „Sedm S“ diagramu (viz Obrázek 4 na str. 11).⁶⁵

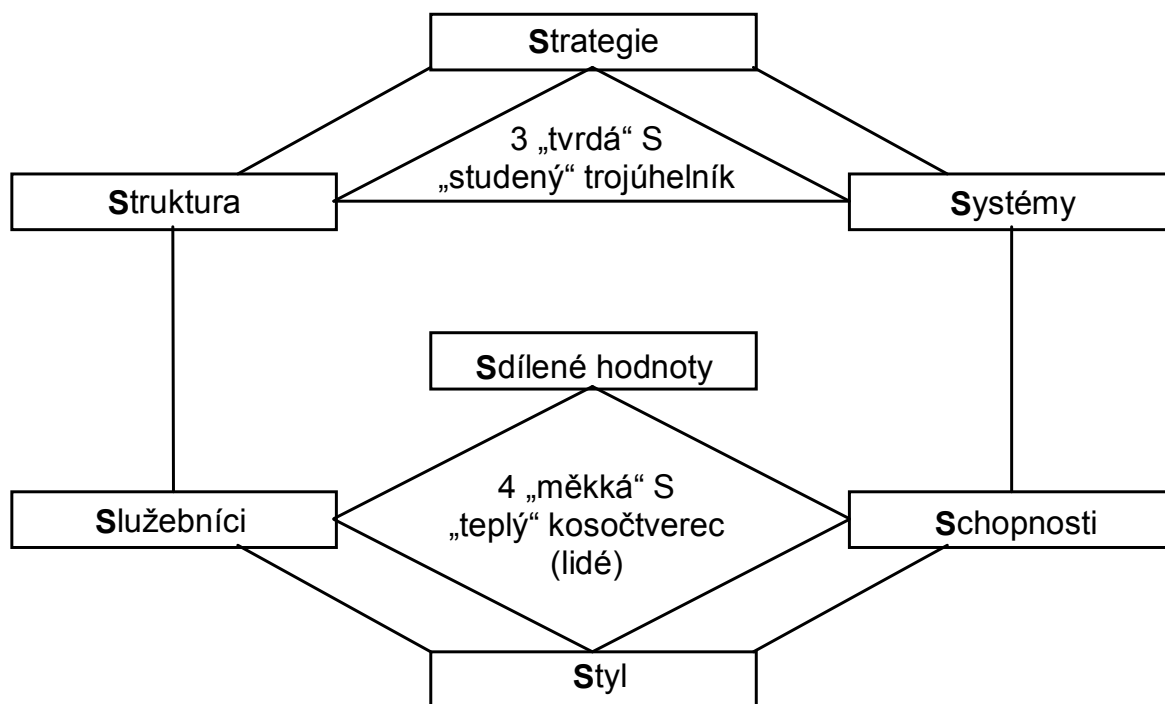
Handy navíc navrhuje i jednodušší diagram tzv. „čtyř nástrojů (dosl. „pák“) změny“, který je zjednodušeným způsobem jak vyjádřit komplexní vztahy mezi jednotlivými rozměry každé organizace zachycené v „Sedm S“ diagramu („teplý kosočtverec“ je zde shrnut pod jediný bod „lidé“ a termín „strategie“ je nahrazen obecnějším označením „úkol“; viz Obrázek 5, str. 11).⁶⁶

Důležitost všech čtyřech „nástrojů“ změny zobrazených na předchozím diagramu a jejich vzájemnou odkázanost je možné velmi stručně shrnout asi takto:

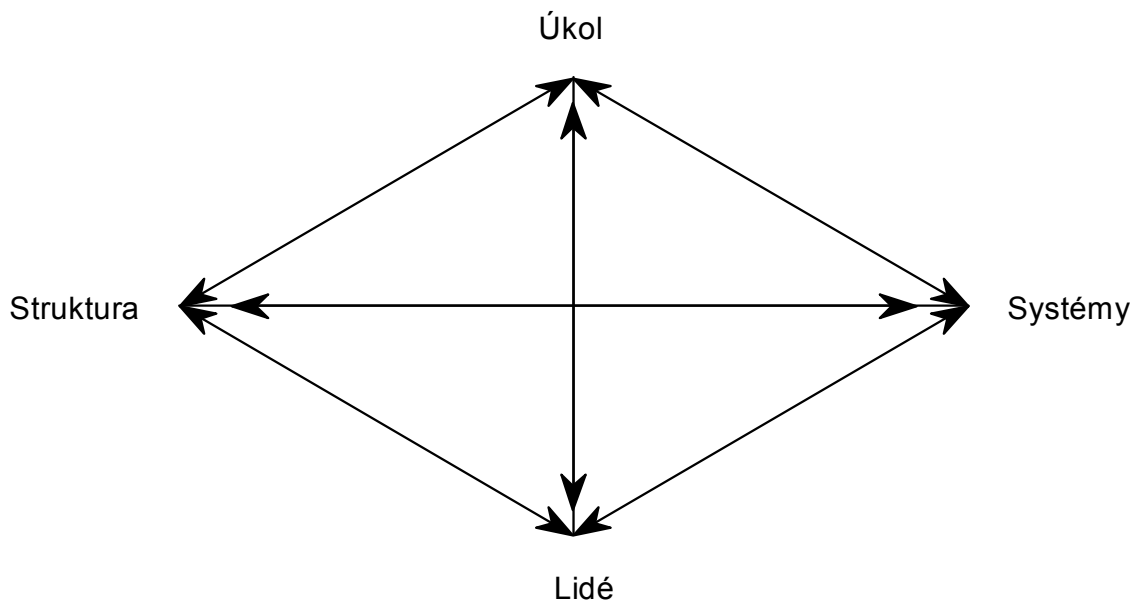
- **Úkol:** Definování či re-definování konkrétního směru, strategie či úkolu nutně zároveň ovlivní i všechny ostatní dimenze. Pávě zde je důležitá „vůdcovská“ schopnost předestírat jasnou, inspirující a proměňující vizi.

- **Struktura:** Strukturální adaptace jsou chápány jako podstatné a nezbytné pro každou organizaci, aby byla schopná reagovat na proměnlivé způsoby organizační diverzity, na potřebu integrace či objevovat nová pole působnosti.
- **Systemy:** Nové systémy mohou být mocným nástrojem změny. Nalezení nových cest komunikace, vyhodnocování a spoluúčasti může ovlivnit celou strukturu a motivovat proměnu lidí.
- **Lidé:** Je teoreticky i prakticky potvrzeno, že je vždy lépe přemýšlet o změně *schopností, stylu práce* a hodnot *sdílených* jednotlivými lidmi než přemýšlet o jejich úplné výměně, tj. o změně *stavu* zaměstnanců, aniž by se ovšem ani toto opatření vylučovalo (viz termíny z „teplého“ kosočtverce v „Sedm S“ diagramu).

Obrázek 4: „Sedm S“ diagram pro organizační analýzu



Obrázek 5: Čtyři nástroje změny



Na závěr těchto několika bodů na téma organizační změny dejme slovo přímo našemu průvodci tímto „manažerským“ oddílem:

„Rozdílnosti jsou nezbytné; rozdílnosti jsou dobré. Změna je také nezbytná a správně by měla být vnímána jako růst či proces učení se. Dobrá organizace se stále učí a stále roste (kvalitativně, ne nutně kvantitativně). Neměli bychom čekat, až budeme ke změně donuceni, ať už jakožto jednotlivci nebo jakožto organizace, protože změna je pak uspěchaná, překotná, nepříjemná a často se vymyká kontrole. Měli bychom se ‚učit milovat změnu‘, jak říká jedno úsloví, nebo pozitivněji, ‚učit se setrvávat v pohybu‘. Takovýto pohyb, vždy směřující do nejisté budoucnosti, nemůže být naplánován či předepsán shora. Nikdo, i kdyby byl sebechytřejší, není vševědoucí. Tento pohyb musí přijít zevnitř, nesen příslušným pochopením záležitostí jako jsou soutěživost a experiment, oblast zodpovědnosti a důvěra, komunikace a zdravý konflikt.“⁶⁷

SHRNUTÍ

Během našeho přehledu některých konceptů teorie řízení relevantních pro pastorační účely jsme mohli znovu a znovu narážet na mnohá témata úzce související se základními přístupy a koncepty pastoračního plánování a teologicko-pastorační literatury vůbec. Na závěr bych se tedy chtěl pokusit shrnout alespoň některé z těchto vzájemných styčných bodů a míst volajících po vzájemném obohacení z obou stran.

Především bych zde chtěl poukázat na celkové členění Handyho teorie řízení zdůrazňující nejen *strukturální* rozměr organizací (organizační prostředí, typ členství, druh práce či úkolu, to vše ovlivňující typ vnitřní struktury organizace a jejích komunikačních, vyhodnocovacích a participativních systémů), ale také (a bylo by možné říci, že prioritně) jejich rozměr *osobní* (lidé, motivace, role, kompetence, dovednosti, formace apod.), *komunitární* (vztahy mezi lidmi, malé skupiny, vztahy mezi vedoucím a členy organizace apod.) a *transformační* (vliv prostředí na podobu organizace a problémy spojené s vnější změnou struktur a vnitřní proměnou účastníků).

Myslím, že nejen v tomto celkovém členění, ale i v konkrétních jednotlivých tématech můžeme velmi dobře vytušit vnitřní souvislosti mezi dnes všeobecně přijímanými základními rozměry multidimenzionálně chápané pastorace (především rozměr mystagogický, liturgický, komunitární, kooperativní, diakonický, kerygmatický a kontextuální; ale také hierarchická a charismatická dimenze církve):

- Motivace se úzce dotýká otázky po jasnosti *ekleziologických* základů pastorace („proč?“) i života podle vnitřních osobních hodnot a potřeb (široce pojatá *spiritualita*).
- Teorie rolí se nezbytně promítá do vyjasňování problematiky spolupráce různých povolání a stavů zdůrazněném *kooperativním* rozměrem pastorace, stejně tak jak teorie týmové spolupráce.
- Pojetí organizace jako komunity založené nejen na společném úkolu, ale také na hlubších lidských vztazích zdůrazněných potřebou vytváření malých přehledných skupin i rozvíjení jakýchsi „organizačních rituálů“ podporujících přináležitost k organizaci jde ruku v ruce s *komunitárním* i *liturgickým* rozměrem pastorace.
- Otázky vedení a řízení a pochopení novějšího pojetí „vůdcovské“ role jsou klíčové v procesu obnovy pojetí role svěcených služebníků v církvi a jejich praktické spolupráce s ostatními křesťany ve vzájemné interakci a odkázanosti *hierarchického* a *charismatického* prvku v církvi.
- Stejně tak téma nutnosti jasné inspirativní vize, formulace konkrétního poslání („mise“) organizace či organizačních úkolů a cílů úzce souvisí s *diakonickým* rozměrem pastorace a s důležitostí inspirativního *slova*.
- Vzájemné ovlivňování vnějšího prostředí a organizační struktury je pak typickým tématem našeho důrazu na *kontextuální* rozměr pastorace.

Úvahy o členství v organizaci a malých skupinách navíc mají velmi praktický dopad reflexi nad různými „ohnisky“ pastorační a hledání rovnováhy mezi všemi možnými sociologickými „dilematy“ v pastorační (potřeba osobních vztahů a potřeba ovlivnění okolí, „přijetí“ či „misie“, „členstvo“ či „klienti“, „lidová“ farnost či „asociační“ farnost apod.). Návrhy různých organizačních typologií a reflexe nad nutností strukturální diferenciace pracovních „kultur“ mohou být přinejmenším povzbuzením vnímat církevní a pastorační struktury jako služební nástroj mající podporovat život a ne jako cíl sám o sobě. Důraz na důležitost „systémů“ komunikace, hodnocení a spoluúčasti může být inspirací pro hlubší analýzu kvality těchto systémů v církvi.

Nakonec je třeba znovu zdůraznit klíčové téma organizační změny („Sedm S“ diagram) jako interakce „strukturálních“ prvků (strategie, struktura a systémy) a „lidských“ prvků („služebníci“ jako takoví, jejich schopnosti, styl práce a sdílené hodnoty). Tento koncept se přímo nabízí jako praktický nástroj pro organizační analýzu diecéze a jako důležitý průvodce při procesu její organizačně-pastorační proměny. Zároveň však také znovu shrnuje oba centrální rozměry každé organizace: rozměr *strukturální*, poukazující na potřebu vnější, „shora“ organizované *změny* (mající své hnací centrum především v motivační síle jasné „strategie“); a rozměr *osobní*, poukazující na potřebu vnitřní, „zdola“ vyrůstající *proměny* (mající své hnací centrum především v motivační síle osobních „sdílených hodnot“). V neposlední řadě je z našich úvah jasná enormní důležitost dobrého *vedení a řízení* hlubší systémové pastorační změny, které je ve svém stylu a šířce spoluúčasti přízpůsobeno jak míře naléhavosti, tak míře odporu vůči změně.

MOJŽÍŠ A JITRO

Zdá se tedy, že skutečně stojí za to spolu s Mojžíšem (viz Ex 18,13-27) i dnes občas vyhledat nějakého toho našeho „tchána Jitra“, různé ty dnešní „midjánské kněze“, vůdčí osobnosti dnešní teorie vedení a řízení, aby nám poradili co dělat, když kolem sebe tušíme množství lidí toužících po setkání s Bohem Izraele, ale my jsme zatím vyčerpaní nezvládanými starostmi o provozní záležitosti, krizovým managementem a nevhodnými organizačními strukturami. Myslím, že nám i dnes mají tito lidé a jejich práce co říci, tím spíše, když jsou i oni dnes víc a více otevřeni lidským, komunitárním či dokonce až duchovním rozměrům vedení a řízení organizací. Možná i my pak budeme moci prožít Boží požehnání jakoby uvolněné skrze obnovené, podpůrné, pružné a funkční organizační struktury.

Jitro řekl Mojžíšovi: „*Poslechni mě, poradím ti a Bůh bude s tebou... Jestliže se podle toho zařídíš, budeš moci obstát, až ti Bůh vydá další příkazy. Také všichni tento lid dojde na své místo v pokoji*“ (Ex 18,19.23).

POZNÁMKY

- ¹ Dále srov. alespoň LG 8; 48; GS 40.
- ² V LG 8 se mluví o církvi jako „jediné složené skutečnosti, srůstající z lidského a božského prvku“ a toto tajemství se zde přirovnává k „tajemství vtěleného Slova“.
- ³ Z katolické strany např. J. McCann, *Church and Organization: A Sociological and Theological Enquiry* (Scranton: University of Scranton, 1993) 17-33; z anglikánské strany J. Nelson, ed., *Management and Ministry: Appreciating Contemporary Issues* (Norwich: The Canterbury Press, 1996) 3-27; postoj sociologie vůči církvím viz M. Harris, *Organizing God's Work: Challenges for Churches and Synagogues* (London: Macmillan Press, 1998).
- ⁴ V anglické literatuře se pro tento praktický přístup k teologické reflexi pastoračních záležitostí používá termín “theological reflection in ministry”. Uvedený diagram vychází z přístupu, který rozvinuli Evelyn E. Whitehead & James D. Whitehead ve své knize *Method in Ministry: Theological Reflection and Christian Ministry*. Revised Edition (Franklin, Wisconsin: Sheed & Ward, 1995).
- ⁵ Předkládaná studie je stručnější verzí části 2.4 a s ní souvisejících textů v přílohách (Appendix 3; A 3.3) mé disertační práce pro postgraduální kurs MA in Pastoral Leadership nazvané *Reform and Renewal: Theological Reflection on Organising Pastoral Ministry in the Diocese of Pilsen* (Dublin: All Hallows College, 2002) Chapter 2: Attending Pastoral Trends; část 2.4 Organisational Theory Sources.
- ⁶ Charles Handy je britský spisovatel, komentátor a filosof. Pracoval jako řídicí pracovník ve velkém komplexu na výrobu oleje, ekonom, profesor na London Business School a konzultant mnoha organizací. Jeho základní dílo *Understanding Organizations* (první vydání 1976), považované za jeden z klíčových textů v oblasti managementu, může být chápáno jako jakýsi rozvinutý „slovník“ klíčových konceptů v této oblasti (kultura, motivace, vedení, role, skupiny, koordinace, konzultace...). Jeho další díla pak dále rozvíjejí některé z těchto základních konceptů: *Inside Organizations*, *Understanding Schools as Organizations*, *Understanding Voluntary Organizations*, *Gods of Management*, *The Age of Unreason*, *The Empty Raincoat* and *The Hungry Spirit*.
- ⁷ Ch. Handy, *Understanding Organizations*, 4th ed. (London: Penguin Books, 1993).
- ⁸ Ch. Handy, *Understanding Voluntary Organizations: How to make them function effectively* (London: Penguin Books, 1988).
- ⁹ Joseph Francis McCann, kněz, člen kongregace lazaristů, je vedoucím oddělení náboženství na St. Patrick's College Dublin a přednášejícím sociologie náboženství a managementu v pastoračních organizacích na All Hallows College Dublin.
- ¹⁰ J. F. McCann, *Church and Organization: A Sociological and Theological Enquiry* (Scranton: University of Scranton, 1993).
- ¹¹ Např. M. Harris, *Organizing God's Work: Challenges for Churches and Synagogues* (Macmillan Press Ltd.: London, 1998) a G. R. Hickman, ed., *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998).
- ¹² Handy používá první dvě hesla jako názvy dvou hlavních částí své knihy *Understanding Voluntary Organizations* (Part One: People in Organizations; Part Two: Organizing the Organization). Téma „změna“ je pak prominentním tématem jakékoli novější reflexe fungování organizací. Pokud není uvedeno jinak, použitý materiál je čerpán z příslušné kapitoly *Understanding Organizations* Charlese Handya, kterou lze snadno vyhledat díky jejímu přehlednému a podrobnému členění, případně pomocí rejstříku. Podobné závěry, ale ve zjednodušené podobě aplikované přímo na neziskový sektor, lze nalézt také v jeho druhé již zmíněné knize *Understanding Voluntary Organizations*.
- ¹³ Handy, *Understanding Organizations*, 291.
- ¹⁴ Např. tým, výbor, základní společenství, komunita společného života, klub, asociace, zájmová skupina, akční skupina, podpůrná skupina, závazná skupina, buňka jako součást širší sítě, skupina přátel, nebo prostě „moji kámoši“...
- ¹⁵ Např. řešení konkrétního problému, společné rozhodování, strategické plánování, poradenství či konzultace, sběr informací a nápadů, formace, vzájemná podpora, koordinace, angažovanost, řešení konfliktu, speciální služba...
- ¹⁶ Např. styl vedení označovaný jako *autokratický* („telling“), *paternalistický* („selling“), *konzultativní* („participating“) či *delegující* („delegating“). Handy, *Understanding Organizations*, 100.
- ¹⁷ Např. skupin určených pro strategické plánování (které musí být dobře sehrajenými týmy lidí vybraných na základě doplňujících se schopností), skupin majících reprezentovat určité širší základny (zastupitelské výbory, předsednictva apod.), skupin, jejichž hlavním úkolem je koordinovat nějakou práci (jiný typ výboru či komise) a skupin pověřených vykonáním konkrétních úkolů (další typ týmu).
- ¹⁸ Dalším důležitým rozlišením je, že setkání týmů jsou pouhými prostředky k cíli, který spočívá v něčem jiném, zatímco setkání výborů jsou jejich vlastním cílem a účelem. Handy píše že „je to velmi svádějící snažit se proměnit výbory v týmy... svádějící, ale nerealistické, protože výbory zde jsou k něčemu jinému než týmy... Nemělo by být svádějící proměňovat týmy ve výbory. A přeci se to děje příliš často, obzvláště v neziskových organizacích.“ Nakonec dodává, že „většina organizací potřebuje více týmů a méně výborů, ale většina organizací končí s mnoha výbory a velmi málo týmů, následně pak také s příliš mnoha zasedáními...“ Handy, *Understanding Organizations*, 51.
- ¹⁹ Bylo např. zjištěno, že tým složený ze samých intelektuálně nabitých lidí nefunguje nejlépe. Následujících osm rolí (pod různými názvy) jsou běžně chápány jako role, které jsou nutné pro plně efektivní skupinu fungující jako tým: „zaměřovač“ („crusader“; vnáší smysl pro důležité priority, zdůrazňuje důležité záležitosti a zajišťuje, aby diskuse byly zaostřeny na nejdůležitější témata); „vědec“ („scientist“; poskytuje vysvětlení toho, co se děje, odkrývá příčiny problémů a zprostředkovává modely a hypotézy sloužící ke hlubšímu teoretickému vysvětlení dějů); „inovátor“ („innovator“; vnáší rozměr představivosti a fantazie a nadhazuje nové a alternativní perspektivy a nápady); „vyhodnocovač“ („curator“; snaží se o projasnění projednávaných idejí a informací a zprostředkovává hlubší reflexi a jasnější obraz různých situací); „průzkumník“ („explorer“; odkrývá nové možnosti skryté jak v situacích, tak lidech a prozkoumává nové oblasti); „organizátor“ („conductor“; vytváří struktury a snaží se logicky organizovat věci, jimž se tým zabývá); „kouč“ („coach“; zajišťuje harmonii v týmu, snaží se vytvořit pozitivní atmosféru a připravovat půdu pro dosažení konsensu); „praktik“ („sculptor“; dbá na to, aby věci byly dotaženy do konce, zaměřuje se na praktické zpracování nejdůležitějších záležitostí a používá prostředky a metody, o kterých ze zkušenosti ví, že budou fungovat). V malém týmu pak musí jedna osoba zastávat více z těchto rolí. Uváděné charakteristiky a anglické názvy rolí jsou převzaty z „Working Out Your Team Role“ (<http://www.teamtechnology.co.uk/team-building-advisor>); tytéž týmové role pouze pod jinými názvy viz Handy, *Understanding Organizations*, 160-161.
- ²⁰ *Homogenita* skupiny, tj. určitá vzájemná podobnost lidí, která jim umožní spolupracovat a tvořit vztahy, je důležitá pro uspokojení členů skupiny. *Heterogenita* skupiny, tj. dostatečná různorodost lidí a jejich schopností, je důležitá pro dosažení skupinového výkonu.

- ²¹ Role zaměřené na úkol jsou např.: iniciování, hledání informací, diagnostikování, provokování k vyjádření názorů druhých, vyhodnocování a rozhodování. Role zaměřené na udržování vztahů jsou např.: povzbuzování, podpora kompromisů, smířování, vyjasňování, sumarizování a stanovování standardů.
- ²² Často se uvádí následující etapy růstu skupiny: *formování* („forming“), *krize* („storming“), *normalizace* („norming“), *produktivita* („performing“). Pokud skupiny neznají tento běžný a nutný vývoj, často to vzdají již právě v druhé etapě nutné růstové krize, ještě než mají šanci vstoupit do hlubších vztahů umožňujících teprve plný výkon.
- ²³ Např. rozhoduje autorita, rozhoduje odborník či skupina odborníků, rozhoduje se většinovým hlasováním, rozhoduje se dosažením konsensu, rozhoduje menšina, rozhoduje se tím, že nikdo neodporuje či se nikdo nevyjadřuje... Handy, *Understanding Organizations*, 173.
- ²⁴ Jestliže například nějaký výbor všechny záležitosti diskutuje formou volné diskuse všech se všemi (model „pavoučí sítě“) a snaží se všechna rozhodnutí učinit na základě konsensu, jistě to povede k nekonečným diskusím a k hluboké nespokojenosti s efektivitou takového výboru. Jestliže v jiném případě zas bude v nějaké radě provozován jen centrálně řízený typ diskuse (model „loukotového kola“) a jediný způsob rozhodování bude hlasováním, může být taková rada velmi efektivní, ale menšina, která je stále přehlasována, se může začít cítit velmi nespokojeně. Nakonec jestliže předsedající někde používá nějakou komisi či radu jen aby prosadil jeho či její vlastní autoritativní rozhodnutí a aby našel pomoc pro jejich uskutečnění, členové takové rady budou časem pravděpodobně velmi zklamáni ohledně svých původních očekávání a spoluúčasti a spoluzodpovědnosti. Navíc se často nerespektují základní pravidla skupinového rozhodování, jako například to, že není možné rozhodovat většinovým hlasováním v případě, kdy se členové skupiny v zásadě neshodnou v cílech. Stejně tak je velmi neracionální snažit se o dosažení konsensu v případech, kdy správné rozhodnutí je vykalkulovatelné na základě odborné expertízy.
- ²⁵ V této práci vycházím z definice *vedení* jako „na vzájemném ovlivňování založeném vztahu mezi vůdcem a následovníkem, jejichž společným úmyslem je dosáhnout reálné změny, která odpovídá jejich společnému cíli“ a *managementu* jako „na autoritě založeném vztahu mezi alespoň jedním manažerem a jedním podřízeným, který koordinuje jejich aktivity za účelem vyprodukování a rozšíření určitého zboží nebo služeb“; Joseph Rost, quoted in Hickman, *Leading Organizations*, 108. Pro jednoduché vysvětlení rozdílu se často používají dva obrazy: řízení je o správné technice lezení po žebříku, vedení se ptá, zda je žebřík opřen o správnou stěnu; nebo ti, kdo řídí, se starají o správné techniky, metodiky a postupy prosekávání pralesa, ti, kdo vedou, musí občas vylézt na strom a třeba i zakřičet: Jsme v nesprávném lese! Dalším používaným sloganem je: Řízení je o tom, jak „dělat věci správně“; vedení se stará o to, zda „děláme správné věci“; soulad vedení a řízení pak způsobuje, že „děláme správné věci správně“.
- ²⁶ Viz např. R. K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977); J.M.G. Burns, „True Leadership“, *Psychology Today* (Oct. 1978); W. Bennis, *Managing People Is Like Herding Cats* (London: Kogan Page Limited, 1998); W. Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (Wesley: Addison, 1997); J. M. Kouzes, & B. Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1987)...
- ²⁷ S. Covey, „Corporate Responsibility to Communities,“ in Harry Bahaan and Gerard Kennedy, eds., *Working Towards Balance: Our Society in the New Millennium* (Dublin: Veritas, 2000) 63. Podrobnější popis těchto „čtyřech rolí efektivního vedení“ lze nalézt na <http://www.franklincovey.cz/4role.htm>: 1. role: HLEDÁNÍ CESTY (vytváření návrhu), 2. role: SLADĚNÍ (vytváření techniky elegantního systému práce), 3. role: ZMOCNĚNÍ (uvolnění lidského talentu, energie a potenciálu), 4. role: BUĎTE PŘÍKLADEM (budování důvěry, podstata efektivního vedení). Viz také klasické dílo v této oblasti Peter Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Currency Doubleday, 1990); Senge zde mluví o „pěti disciplínách“ klíčových pro každou „učící se organizaci“ (Learnign organizations): „systémové myšlení“ (system thinking), „osobní mistrovství“ (personal mastery), „myšlenkové modely“ (mental models), „sdílená vize“ (shared vision) a „týmové učení se“ (team learning); viz např. <http://commhum.mccneb.edu/PHILOS/senge.htm>; <http://www.rtis.com/nat/user/jfullerton/review/learning.htm>; <http://www.fieldbook.com>.
- ²⁸ Viz např. teorie tzv. „situačního stylu vedení“, která zdůrazňuje že, vedoucí musí svůj styl vedení přizpůsobit zralosti účastníků. Ta to zralost se zde chápe ve dvojím smyslu: jako zralost pro vykonávání určitého úkolu (tj. „schopnost“) a jako zralost psychologická (tj. „ochota“). Je-li jak „schopnost“, tak „ochota“ účastníků velmi nízká (účastníci jsou neschopní a neochotní či nejistí), pak má vedoucí zvolit *autoritativní* styl vedení („telling“); je-li naopak jak „schopnost“, tak „ochota“ účastníků vysoká (účastníci jsou jak schopní, tak ochotní a mající zdravou sebedůvěru), má zvolit styl *delegující* („delegating“). Mezi těmito póly pak jsou situace, kdy jsou účastníci sice ne příliš schopní, ale ochotní a mající zdravou sebedůvěru (čemuž odpovídá styl *paternalistický*; „selling“) a situace, kdy jsou účastníci sice schopní, ale ne příliš ochotní nebo jsou nejistí (čemuž odpovídá styl *participativní*; „participating“). Viz např. P. Hersey, *Situational Leadership: A Summary* (San Diego, California: University Associates, 1988).
- ²⁹ S. Covey, „Corporate Responsibility,“ in Bahaan, *Working Towards Balance*, 63. Další dvě kategorie „time-managementu“ jsou pak samozřejmě „důležité-urgentní“ a „nedůležité-neurgentní“, kde rozdíly nebyly tak podstatné. Podrobné vysvětlení tohoto přístupu k managementu času („tzv. time-management čtvrté generace“) najdeme v češtině v knize S. Covey, *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: Jak zdokonalit sebe a vztahy s lidmi* (Praha: Pragma, 1997) 139 – 176 (v originále *The Seven Habits of Highly Effective People*). Tato kniha, která se stala bestsellerem nejen v manažerských kruzích v Americe, je výborným a čtivým uvedením do základních postojů či „návyků“ vedoucích k úspěšnému a zdravému zvládnutí vlastního života jakožto základu k jakékoli další vedoucí roli v organizacích. Autor těchto 7 návyků rozděluje na dvě části: první tři návyky patří do tzv. trojúhelníku „soukromého vítězství“ (1. buďte proaktivní; 2. začínejte s myšlenkou na konec; 3. dejte přednost důležitým věcem) a vedou od „závislosti“ k „nezávislosti“; další tři návyky tvoří tzv. trojúhelník „veřejného vítězství“ (4. myslíte způsobem výhra / výhra; 5. nejdřív se snažte pochopit... potom být pochopeni; 6. vytvářejte synergiu) a vedou od „nezávislosti“ (dependence) ke „vzájemné závislosti“ (interdependence); kolem obou trojúhelníků se obtáčí poslední a vše pronikající 7. návyk „ostření pily“ (a to v oblasti fyzické, duševní, duchovní a společensko-citové); viz také <http://www.franklincovey.cz/7navykov.htm>. Autor pak těchto 7 návyků aplikuje na vedení a řízení organizací ve své další knize S. Covey, *Bez zásad nemůžete vést* (Praha: Pragma, 2003) v originále nazvané *Principle Centered Leadership*; další informace viz také www.franklincovey.cz a www.franklincovey.com.
- ³⁰ Viz S. Ruth, „Facilitation on Community Relations Work,“ Special Lecture at Graduation Weekend for P.A.C.E. Training Course in Self-Awareness and Group Facilitation Skills (Larne, 24th February 1996).
- ³¹ Viz McCann, *Church and Organization*, 42 a Handy, *Understanding Organizations*, 191-200.
- ³² Viz Harris, *Organizing God's Work*, 62-67; McCann, *Church and Organization*, 73-82.
- ³³ Viz McCann, *Church and Organization*, 74.
- ³⁴ Viz McCann, *Church and Organization*, 82-88.
- ³⁵ Viz McCann, *Church and Organization*, 89-90.

- ³⁶ Tento přístup preferuje např. anglikánský duchovní John Tiller, který argumentuje, že místní církev může mít silnou na osobním členství založenou členskou základnu „asociačního“ typu a zároveň adoptovat silný důraz na všeobecnou misi vůči lidem žijícím na tomtéž území. Viz McCann, *Church and Organization*, 90.
- ³⁷ Tento přístup, který lze nalézt v literatuře Světové rady církví, pochází z hnutí „Missionary Structure of Congregation“. Základní myšlenka stojící za tímto přístupem je důraz na to, že v hranicích konkrétní farnosti nebo kongregace by měly být obsaženy všechny oblasti lidského života, jejich doprava mezi zaměstnáním, zábavou, bydlištěm a bohoslužbou, stejně tak jako všechny možné lidské potřeby, na které křesťané zaměřují svoji péči. Při dnešní socio-kulturní situaci by pak těmto požadavkům odpovídala farnost tak velikosti dnešní běžné diecéze.
- ³⁸ McCann, *Church and Organization*, 112.
- ³⁹ Harris, *Organizing God's Work*, 32-33. Autorka zde tuto potíž se stanovením jasnějších cílů dává do souvislosti s pokračující celokřesťanskou debatou o vlastním celkovém poslání církve v dnešní společnosti a konstatuje, že i tam, kde se nějaká církev shodne na základních principech, díky různým organizačním potížím a zaběhnutým kolejím se struktury těmto cílům přizpůsobují jen velmi těžko (zde jako příklad uvádí zjištění, že přesto že pro centrálně zdůrazňovanou hodnotu „aktivního naplňování vlastního křesťanského povolání“ je všeobecně konstatovaná nutnost tvořit vztahy v menších přehledných skupinách, těžko se tento sociologický princip prosazuje organizačně). McCann navíc uvádí, že i pokud se církevní organizace shodne na základní poslání církve (znovuobjevené 2. vatikánským koncillem) zaměřujícím se na Boží království jakožto spásnou Boží přítomnost uprostřed tohoto světa, i tak jsou stále v praxi k dispozici minimálně dva hlavní způsoby uskutečňování tohoto poslání (přítomné již v Písmu): důraz na pohyb „centripetální“ (dostředivý) a pohyb „centrifugální“ (odstředivý), mající pak za svůj důsledek buď struktury zdůrazňující potřebu „přijetí“ přichozích, nebo na druhé straně struktury zdůrazňující potřebu „vyjítí“ ven za hledajícími a potřebnými. Totéž lze pak vyjádřit jako (nevyklučující se) protiklad mezi přístupem „udržujícím“ a „misijním“ nebo důrazem na potřebu dávat lidem „útechu“ a důrazem na potřebu klást na lidi „nároky“ k přijetí spoluzodpovědnosti za svět. McCann, *Church and Organization*, 115-116.
- ⁴⁰ Viz Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, 127 and J. C. Collins & J. I. Porras, “Organizational Vision and Visionary Organization,” in Hickman, *Leading Organizations*, 234-248.
- ⁴¹ Podle průzkumu podniknutého autory Collins a Porras v 75 organizacích, úspěšná organizační vize se většinou skládá ze dvou komponentů: z *doprovodné filosofie*, která při zohlednění budoucího organizačního prostředí je „přeložena“ do *uchopitelného obrazu*. Srdcem prvního komponentu, doprovodné filosofie, jsou pak jasné a autentické *základní přesvědčení a hodnoty*, které mají být zachovány během jakékoli organizační změny. Z této relativně široké základny pak vyrůstá užší celkový *úhel* organizace, který by měl být artikulovatelný v jedné či dvou větách. Formulace tohoto účelu by měla být dostatečně široká, základní, inspirující a schopná přetrvat (alespoň příštích 100 let). Druhý komponent, uchopitelný obraz, se pak skládá z *poslání a barvitěho popisu*. Poslání má být zformulováno jakožto jasný, náročný, ale dosažitelný cíl, který jasně nasměrovává veškeré snahy organizace a zahrnuje specifický časový limit pro své dosažení. Barvitý popis (pomocí kterého se organizační vize má stát živější a víc oslovující) je pak přitažlivým vylícením toho, jaké to bude, až bude dané poslání splněno. Viz Collins, “Organizational Vision,” in Hickman, *Leading Organizations*, 236-237. Běžnými přístupy pro stanovování konkrétního poslání (organizačních cílů) jsou pak např. konkrétní stanovení čeho je třeba dosáhnout během konkrétní doby; stanovení jakou konkurenční organizací je třeba během jaké doby předstihnout (princip „společného nepřítel“); stanovení jaké konkrétní konkurenční organizaci se má naše organizace během jaké doby podobat; stanovení, co a v jakých oblastech je třeba během konkrétní doby změnit či transformovat. Ibid., 243-245.
- ⁴² Club culture, role culture, task culture a people culture; viz Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, 85-102; Handy, *Understanding Organizations*, 180-191 (club culture je zde nazývána power culture); McCann, *Church and Organization*, 46-47 (people culture je zde nazývána existential culture).
- ⁴³ Ross P. Scherer je emeritním profesorem sociologie na Loyola University v Chicagu.
- ⁴⁴ R. P. Scherer, „A New Typology for Organizations: Market, Bureaucracy, Clan and Mission, with Application to American Denominations,“ in *Journal for the Scientific Study of Religion* 27 (1988/4) 475-498.
- ⁴⁵ McCann, *Church and Organization*, 67-68.
- ⁴⁶ Pro komplexní vysvětlení tohoto pojetí představitelného jakožto krychle složená ze čtyřech menších krychlí viz McCann, *Church and Organization*, 164-172.
- ⁴⁷ Tabulka je převzata z McCann, *Church and Organization*, 120.
- ⁴⁸ Např. dilema mezi orientací na členstvo a orientací na službu veřejnosti, dilema mezi zaměřením na místní komunitu nebo na celosvětové společenství, dilema mezi zaměřením na život a službu tomuto světu a orientací na život věčný, dilema mezi zaměřením na intenzivní vztahy nebo na snahu o zahrnutí každého, dilema mezi asociačním a teritoriálním typem farnosti apod.
- ⁴⁹ Zde se jako vhodná jeví *hierarchie* na rovině místního eucharistického shromáždění (s důrazem na *shromáždění*), *klan* na rovině farnosti (s důrazem na *společenství*) a *kolegium* na rovině biskupské konference (s důrazem na *misii*); J. McCann, “Religious Authority and Church Governance in an Organizational Perspective” (Lecture at St Patrick’s College, not dated) 6-9 a *ibid.*, “Parish: Mission and Members,” *The Living Light* Spring 30 (1994/3) 54-56.
- ⁵⁰ Citováno a popsáno v McCann, *Church and Organization*, 164-172.
- ⁵¹ Tabulka převzata z McCann, *Church and Organization*, 166.
- ⁵² Handy, *Understanding Organizations*, 203. Odtud se výklad zase více drží tohoto našeho základního zdroje.
- ⁵³ Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, 110-113 a 115-116 a Handy, *Understanding Organizations*, 205.
- ⁵⁴ Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, 121.
- ⁵⁵ Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, 135.
- ⁵⁶ „Z toho paradoxně vyplývá, že demokracie nejlépe fungují se silnými vůdci. Lidé se cítí bezpečně, protože vědí, že se vůdce budou moci zbavit, jestliže s ním nebudou dlouhodobě souhlasit... Svět neziskových organizací dělá dobře, jestliže si je vědom důležitosti principu časově omezeného mandátu. Jestliže není tento princip respektován, je náročné vůdci důvěřovat. Jestliže není mandát vůdce časově omezený, systém prostého odsouhlasení není dostatečný pro rozhodování, je třeba skoro ve všem dosahovat konsensu, jak v malých tak ve velkých záležitostech. Vůdci mají důvěřovat svým lidem, ale lidé také potřebují důvěřovat svým vůdcům, jinak se celý svět pak stane nekonečným zasedáním nebo prodlouženou předvolební kampaní. To však nikdy nebyl úmysl demokracie.“ Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, 138-139.
- ⁵⁷ Viz např. D. E. Hussey, *Jak reorganizovat firmu* (Praha: Computer Press, 2000); viz také <http://www.managementhelp.org>; <http://www.managementfirst.com> apod.

-
- ⁵⁸ Viz např. W. Bridges, *The Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments* (Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001) 4 a 12.
- ⁵⁹ Viz Bridges, *The Way of Transition*, 5.
- ⁶⁰ Schéma je přizpůsobeným konceptem použitým v knize M. F. Fischer & M. M. Raley, ed., *Four Ways to Build More Effective Parish Councils: A Pastoral Approach* (Mystic: Twenty-Third Publications, 2002).
- ⁶¹ Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, 141-150.
- ⁶² Handy, *Understanding Organizations*, 318-319.
- ⁶³ „... jen organizační kultura postavená na *autoritě* je schopná přemoci zarytou tendenci kultury postavené na přesných *rolích*, která často převažuje ve velkých organizacích, k tomu, aby se věci měnily na základě změny pravidel a procedur. Je zapotřebí moci, aby bylo možné změnit rovnováhu moci.“ Ibid., 318.
- ⁶⁴ Tabulka je sloučením dvou různých konceptů prezentovaných v D. E. Hussey, *Jak reorganizovat firmu* (Praha: Computer Press, 2000).
- ⁶⁵ Základem je zde vzájemně propojený tzv. „studený trojúhelník“ třech „tvrdých S“ (strategie, struktury a systémy; viz náš výklad výše) a tzv. „teplý kosočtverec“ čtyřech „měkkých S“ (sdílené hodnoty, schopnosti, styl a stav zaměstnanců). Handy konstatuje, že „tvrdá S“ může být jednodušší rychle změnit, avšak jejich změna může být jen iluzorní, jestliže „měkká S“ zůstanou neproměnná. Zde se objevuje podobná problematika jako jsme již zmínili výše o nutnosti propojení vnější změny a vnitřní proměny. Je také jasné, že „měkká S“ je mnohem obtížnější změnit, obzvláště změnit je rychle. Viz Handy, *Understanding Organizations*, 187 and 327-328.
- ⁶⁶ Handy, *Understanding Voluntary Organizations*, 151.
- ⁶⁷ Handy, *Understanding Organizations*, 319.