UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Katolická teologická fakulta

Katedra pastorálních oborů a právních věd

Marie Lachmanová

TÝMOVÁ PRÁCE V PASTORACI V PLZEŇSKÉ DIECÉZI

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Doc. Ing. Mgr. Aleš Opatrný, Th.D.

Praha 2011

Děkuji Ing. Romanu Čivišovi za odborné konzultace a poskytnutí literatury o týmové práci z oblasti sociologie a psychologie.

Dále si dovoluji poděkovat paní profesorce Emílii Šimurdové za vstřícnost a ochotu při jazykové a slohové úpravě práce.

Děkuji PhDr. Kateřině Lachmanové, Th.D. za poskytnutí literatury, odborné připomínky a konstruktivní otázky k tématu během jeho zpracování.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, všechny použité prameny a literaturu jsem řádně citovala a práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 11. 3. 2011

Marie Lachmanová

Obsah

Úvod **5**

1. Týmová práce z pohledu sociologie a psychologie **6**

1.1 Vznik a vymezení pojmu „týmová práce“ 6

1.2 Čtyři fáze budování týmu 7

1.2.1 Fáze orientační *7*

1.2.2 Fáze konfrontační (konfliktní) *7*

1.2.3 Fáze normování *8*

1.2.4 Fáze fungování týmu *8*

1.3 Principy fungování týmové práce (desatero týmu) 9

1.3.1 Vize a motivace jednotlivce *9*

1.3.2 Velikost a trvání týmu *9*

1.3.3 Týmové role a kompetence *10*

1.3.4 Vedení týmu *13*

1.3.5 Kvalita komunikace *13*

1.3.6 Intenzivní vzájemné vztahy v týmu *13*

1.3.7 Zpětná vazba, reflexe *14*

1.3.8 Vědomí vlastních obdarování a užitečnosti pro společné dílo *14*

1.3.9 Vyváženost týmu *14*

1.3.10 Plnění stanovených cílů a oceňování *15*

1.4 Shrnutí principů týmové práce v sociologii a psychologii 16

2. Východiska týmové práce z pohledu teologických věd **18**

2.1 Biblické impulsy 18

2.1.1 Příklad týmové spolupráce ve Staré smlouvě *18*

2.1.2 Východiska k týmové práce v evangeliích *19*

2.1.3 Pavlovský obraz církve jako těla Kristova *21*

2.1.4 Prvotní církev a principy jejího fungování z hlediska týmové práce *21*

2.2 Týmová práce a její opodstatnění v eklesiologii 23

2.2.1 Základní eklesiologické modely *23*

2.3 Týmová práce a její opodstatnění v pastorální teologii 27

2.3.1 Všichni jsou povoláni *28*

2.3.2 Farnost jako společenství církve *28*

2.4 Shrnutí principů týmové práci v pastoraci 31

3. Hodnocení dvou příkladů týmové práce v pastoraci **34**

3.1 Kritéria týmové práce společná a specifická 34

3.2 Dny víry – příklad týmové spolupráce s časovým omezením 35

3.2.1 Stručně z historie Dnů víry *35*

3.2.2 Hodnocení zkušenosti s týmovou prací na Dnech víry *37*

3.3 Mateřské centrum - příklad stálejší týmové spolupráce 38

3.3.1 Krátce z historie mateřského centra *38*

3.3.2 Současná situace týmové práce v mateřském centru 39
3.3.3 Hodnocení týmové práce v Mateřském centru 40

Závěr 42

Použitá literatura 43

Resumé 45

Annotation 46

Úvod

Motivací pro volbu tématu bakalářské práce byla osobní zkušenost s několikaletou týmovou prací v pastoraci, potřeba hlubší reflexe této zkušenosti v jejích pozitivních i krizových aspektech a poučení se ze zkušeností druhých.

Cílem předložené práce je tedy zkoumání možností a úskalí týmové práce v pastoraci, přesněji zkoumání principů týmové práce z hlediska humanitních a teologických oborů a srovnání obou hledisek za účelem rozlišení, které zásady týmové práce jsou obecně platné a které jsou specifické pro prostředí církve. Poznatky budou využity a ověřeny při zhodnocení dvou konkrétních příkladů týmové práce v pastoraci.

Ke stanovenému cíli budeme postupovat v několika krocích, jimž odpovídají jednotlivé kapitoly práce. V první kapitole shromáždíme potřebné informace k vymezení obecně platných principů týmové práce z hlediska psychologie a sociologie. V další kapitole budeme hledat impulzy a východiska pro týmovou práci z pohledu biblistiky, eklesiologie a pastorální teologie. Ve třetí kapitole se pokusíme o srovnání obou perspektiv, přičemž budeme zkoumat, nakolik je možné uplatnit poznatky o týmové práci v prostředí církve, konkrétně v pastorační činnosti církve. Ze srovnání principů týmové práce z pohledu humanitních a teologických věd se pokusíme definovat specifika týmové práce v pastoraci. Teoretické zásady fungování týmové práce použijeme pro zhodnocení dvou různých pastoračních aktivit v Plzeňské diecézi, které se řadu let realizují na základě týmové spolupráce.

Základním pramenem teoretických poznatků nám bude pro oblast humanitních věd odborná literatura z prostředí managementu a pro oblast teologických oborů dostupná literatura každého z nich. Teologická literatura sice většinou nehovoří přímo o týmové práci, ale nabízí příbuzná témata a východiska, která jsou aplikovatelná pro naše téma (např. pavlovské pojetí církve jako těla Kristova).

Teoretické poznatky o týmové práci se pokusíme ověřit na příkladech z praxe pomocí osobních rozhovorů a dotazníku. Dotazník bude předložen aktivním členům dvou činných pastoračních týmů v plzeňské diecézi: týmu organizujícímu každoroční akci diecéze, tzv. Dny víry, a vedoucímu týmu MC Plzeňské panenky. Dotazník je v této práci chápán pouze jako doplňkový zdroj informací, nebude statisticky vyhodnocován, neboť pro omezené množství respondentů by výsledky nebyly statisticky relevantní; jedná se tedy pouze o kvalitativní průzkum.

1. Týmová práce z pohledu sociologie a psychologie

1.1 Vznik a vymezení pojmu „týmová práce“

V osmdesátých letech minulého století dochází k výrazné proměně ve způsobu řízení podniků, související s jejich růstem. Změny a nároky ve všech oblastech lidského života a práce jsou tak značné, že má-li firma či organizace obstát, vyžaduje to radikální změnu způsobu řízení směrem k týmové práci: „*Pro všechny restrukturalizace je společné zavedení týmové práce.*“[1]

Definovat slovo „tým“ nelze jednoznačně, ale základní vymezení jeho charakteristických znaků lze ukázat v kontrastu s pojmem skupina. Skupinu tvoří lidé, kteří se například denně setkávají na společném pracovišti, ale pracují spíše vedle sebe než společně: „*To čemu se často říká „tým“, je jen skupina lidí, kteří spolu pracují – v přátelském duchu, ale bez koordinace, společných cílů a vědomí týmové práce. A to je pouze pracovní skupina, nikoli tým; takové rozlišení je velmi zásadní.*“[2]

O týmu můžeme hovořit jen tehdy, bude-li tyto lidi spojovat konkrétní úkol, na němž pracují společně: *„Týmem mám na mysli skupinu lidí zaměřených na úkol a pracujících koordinovaně, přičemž každý přispívá vlastní energií, tím, pro co má vlohy a co umí.“*[3] Jde tedy o skupinu lidí s podobným zaměřením, cílem, zájmy, kteří se spojí v nějaké činnosti takovým způsobem, aby podali co nejlepší výsledek (například sportovní tým, družstvo požárníků nebo týmový management firmy). Zdánlivě se jedná o stejný záměr, společně pracovat či hrát tak, aby bylo dosaženo kýženého cíle. Důležité je, že *„různí členové týmu mají různé role, všichni se podílejí na celkovém výsledku a každý nese odpovědnost za něco jiného.“*[4]

Skupinu i tým tvoří jedinci seskupení v jeden celek, ale zásadní rozdíl je ve způsobu práce. Tým tvoří lidé, mezi nimiž dochází nutně k vztahové interakci, konfrontaci a učení se vzájemné toleranci. Efekt kvalitně fungující týmové práce nevzniká bez námahy a usilovné práce jednotlivců, není ušetřen konfliktů a hledání kompromisů uvnitř skupiny, která se v procesu zrání postupně přetváří ve fungující tým. Tým je možné popsat jako

---

[1] BAY Rolf H.: *Účinné vedení týmů*, Praha: Grada Publishing, 2000, 11.

[2] HAYES Nicky: *Psychologie týmové práce,* Praha: Portál, 2005, 40.

[3] Tamtéž, 40.

[4] Tamtéž, 40.

skupinu, která ví, co má dělat, její členové znají své schopnosti a odpovídající kompetence a nesou za plnění svých úkolů odpovědnost vzhledem k celku. Uvnitř týmu fungují intenzivní vzájemné vztahy, zdravá soutěživost, ale i pocit sounáležitosti a vědomí spolupráce na společném díle.

1.2 Čtyři fáze budování týmu

Máme-li se zabývat vnitřními zákonitostmi týmu, je třeba nejprve vymezit základní etapy a principy, které ovlivňují vznik a fungování týmu. Nejprve se budeme zabývat vývojovými fázemi týmu[5]. Porozumění jednotlivým etapám formování týmu poslouží záměru práce, jímž je důkladnější pochopení fungování týmové práce v pastoraci, ale i obtíží na cestě k týmové práci. Znalost obecných zákonitostí vývoje týmové práce je pro pastorační týmy důležitá z hlediska orientace v procesu zrání: každá fáze vývoje s sebou nese své přínosy, ale i specifické problémy, které vyžadují specifický přístup k jejich řešení.

1.2.1 Fáze orientační[6]

V prvotní fázi dochází k formaci týmu, který rozhodně netvoří ideální lidé. Potenciální členové týmu přicházejí na konkrétní pracoviště, vzájemně se poznávají a zjišťují, jak jsou ve svých projevech druhými přijímáni. Ve fázi vzniku týmu je velmi důležitá role vedoucího, který musí být člověkem „týmotvorným“, schopným přitáhnout vhodné lidi a získat je pro společnou vizi. Potřebuje dar rozpoznávat schopnosti jednotlivců a vhodně je uplatnit při rozvrstvení sil na pracovišti.

1.2.2 Fáze konfrontační (konfliktní)

Této fázi se také říká kvašení nebo zrání. Tým se nachází na počátku svého vzniku, uvnitř panuje chuť a odhodlání řešit zadané téma a rozhodovat radikálně. V případě odlišných názorů vzniká konflikt, který má za následek nové hledání rovnováhy v týmu. Konflikt vzniká všude tam, kde lidé tvoří společenství. Přestože není vítán, neboť narušuje klid a pohodu, je kořením vztahů a života.[7] Jediným pozitivním přístupem ke konfliktu je hledání jeho řešení, neboť konflikt nelze z lidského života eliminovat.[8]

---

[5] Srov. BAY, op. cit., 19.

[6] Srov. tamtéž, 20.

[7] Srov. PLAMÍNEK Jiří: *Synergický management*, Praha: ARGO, 2000, 264.

[8] Srov. tamtéž, 269.

Je třeba rozpoznat typ a podstatu konfliktu (jedná-li se o lidský, nebo věcný aspekt)[9] a vytvořit podmínky k jeho řešení.[10] V této fázi dochází také ke společnému poznání, že plné uplatnění dovedností jednotlivce lze rozvinout pouze v závislosti na obdarování druhých. Snaha stát si za svým a prosazovat své řešení ustupuje efektivitě společného rozhodování. Spontánně vznikají pravidla uvnitř týmu, a ten vstupuje do další fáze.

1.2.3 Fáze normování

Fáze normování bývá rovněž nazývána fází konsenzu, kooperace a kompromisu[11]. Charakterizuje ji několik znaků, z nich asi nejdůležitějším je pocit sounáležitosti s celkem, s týmem, k němuž každý patří, ale také nalezení vlastního místa v týmu. Určitá stabilizovanost týmu umožňuje zapojení jednotlivců v rámci vymezování jejich rolí. Tím se dostává ke slovu ocenění hodnoty vlastní i ostatních členů týmu. V atmosféře sounáležitosti a vzájemného respektu se přesouvá pozornost ke svěřenému úkolu. S nutností řešit vznikající problémy se spontánně dotvářejí pravidla fungování, přičemž množství vytvářených norem by mělo odpovídat potřebám týmu. V této fázi bývá pozornost zaměřena spíš na efektivitu práce, proto může ochabnout pozornost vzhledem k růstu a fungování vnitřních vztahů v týmu.

1.2.4 Fáze fungování týmu

Můžeme ji pojmenovat též fáze integrace a růstu.[12] Vnitřní nastavení týmových pravidel a vztahových interakcí dobře funguje, stabilizovalo se, nastává čas efektivnější práce a zkvalitnění plnění zadaných úkolů. K dobrému fungování týmu přispívají pravidelné porady, jejichž součástí je získání kvalitní zpětné vazby. Kromě toho je třeba zavést systém průběžného prověřování dodržování vytvořených pravidel, ale i jejich funkčnosti, a učit se zralému způsobu řešení konfliktů. Vzniká prostor k vytváření mezilidských vztahů jako důležité a pevné součásti týmové práce. Pokud se tým nachází ve fázi zralosti a fungování a nastanou nečekané situace, jako je změna složení týmu nebo odchod vedoucího, pak je tým dokáže zvládnout.

---

[9] Srov. PLAMÍNEK Jiří: *Vedení lidí, týmu a firem*, Praha: Grada Publishing, 2000, 122.

[10] Srov. PLAMÍNEK, *Synergický management*, 269.

[11] Srov. BAY, op. cit., 21.

[12] Srov. tamtéž, 21.

1.3 Principy fungování týmové práce (desatero týmu)[13]

Pokud jsou jednotlivci schopni identifikovat se s týmem a jeho cíli, jedinci uvnitř jsou jím motivováni a vedeni k vytvoření silné pozitivní vazby ke skupině. Spolupráce mezi autonomními jednotlivci a vzniklá efektivita se nazývá skupinovou synergií. Ta se nevytváří samovolně, rozvíjí se dlouhodobě.[14] Efektivita týmu, kde došlo ke skupinové synergii, se řídí principem pozorovaným u tzv. systemického přístupu ke skupinám: „*V okamžiku, kdy vstupuje do skupiny synergie, přestává platit, že čtyři dokáží dvakrát tolik co dva. Dva plus dva již nejsou čtyři, ale o něco víc. To něco navíc spočívá ve vztazích mezi sčítanci.*“[15]

Jiří Plamínek uvádí deset dílčích zásad budování týmu, tzv. „týmové desatero“. Budeme jim nyní věnovat pozornost podle jejich důležitosti.

1.3.1 Vize a motivace jednotlivce

Zásadou číslo jedna je znalost vize (poslání týmu) a schopnost získat pro ni členy týmu (motivovat je). Dobře fungující organizace má své poslání, které všichni znají a se kterým se mohou ztotožnit – vědí, do čeho investují a jaký smysl má jejich práce. Vize umožňuje zaujetí, nasazení pro věc, včetně vědomí, že konkrétní práce jednotlivce v týmu je nezastupitelná a zásadní, bez ohledu na její důležitost a viditelnost.[16]

1.3.2 Velikost a trvání týmu

Z hlediska trvání se rozlišují druhy týmu:

- tým s časovým omezením, kdy je v konkrétním čase plněn daný úkol, s nímž končí i práce týmu;
- týmová práce s dlouhodobějším charakterem, kdy se jedná o spolupráci na dlouhodobých úkolech.

Doporučená velikost týmu se pohybuje mezi 7 a 10 lidmi, protože jen tak mají šanci se mezi sebou dobře poznat. Pokud se lidé v týmu dobře znají, jsou srozuměni se zásadním směřováním organizace a potkávají se i jinak než jen pracovně, panuje v týmu

---

[13] Srov. PLAMÍNEK, *Synergický management*, 253–254.

[14] Synergie (z řečtiny *syn-ergazomai*, spolu-pracovat) znamená spolupráci, společné působení. http://cs.wikipedia.org/wiki/Synergie (8. 3. 2011)

[15] PLAMÍNEK, *Synergický management*, 155

[16] Srov. BENNIS Maren: *Staří psi a nové triky*, Praha: Management Press, 2001, 23.

pozitivní klima, které výrazně ovlivňuje chod organizace a vyzařuje i navenek. Velikost týmu může mít velký vliv na úspěšnost celé organizace.

1.3.3 Týmové role a kompetence

Třetí princip budování týmu se týká pojmenování a obsazení osmi či devíti týmových rolí, přičemž začlenění jednotlivců je možné sledovat z hlediska roviny procesní a odborné, ty souvisejí s úrovní dosaženého vzdělání a praktických dovedností v oboru.[17] Nepřehlédnutelným aspektem fungování týmové práce je ovšem zejména rovina osobní, lidská.[18] Kromě specifického obdarování má každý člověk své silné a slabé povahové stránky, přičemž všichni hrají v týmu určitou nezastupitelnou roli.

Typologie týmových rolí ani jejich pojmenování není ničím absolutně platným. V této práci použijeme názvy týmových rolí podle Belbina[19] s doplňky podle jiných autorů.[20] Půjde vždy o název a popis konkrétní role, její charakteristické rysy a o aspekt označený jako přípustná slabina, přičemž „*slabina může být pokládána za cenu, kterou musí nezbytně nositel role zaplatit za silné stránky; v tomto smyslu jsou označeny jako přípustné.*“[21]

Koordinátor

Činnost koordinátora projevuje schopnost ujasňovat cíle, které udávají směr jednotlivcům i celému týmu. Dokáže stmelovat, ale i podpořit vnitrotýmovou diskuzi. Vnímá role a schopnosti druhých lidí a pomáhá jim nalézat jejich místo. Výrazným charakteristickým rysem koordinátora je pozitivní myšlení, důvěra v lidi a nestrannost. Nezřídka bývá sebevědomý a má schopnost druhé ovlivňovat;[22] mezi přípustné slabiny koordinátora patří podle Belbina sklon k manipulaci s druhými.

---

[17] Srov. PLAMÍNEK, *Synergický management*, 256.

[18] Srov. tamtéž, 257.

[19] BELBIN R. Meredith: A Reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Furnham, Steele and Pendleton, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 259–260 (citováno z webových stránek)

[20] Srov. PLAMÍNEK, *Vedení lidí, týmů a firem*, 134.

[21] BELBIN, op. cit., 259-260.

[22] Srov. HAYES, op. cit., 55.

Formovač (usměrňovač)

Činnost formovače se nejvíc projevuje ve skupině v oblasti rozhodování. Formovač se uplatňuje zejména jako ten, kdo ve skupinové diskuzi hledá možnosti společného řešení (někdy navrhuje i nečekaná řešení) a tlačí skupinu k rozhodnutí. Usměrňuje porady, vrací ostatní k projednávanému problému a trvá na konkrétním výstupu z jednání. Přínosem je zkvalitnění efektivity porad a tím i samotné práce. Jako přípustná slabina usměrňovače se uvádí sklon provokovat.[23]

Vyhodnocovač (kritik)

Vyhodnocovač či hodnotící kritik je především stratég. Analyzuje složité otázky ve skupině, vidí všechny možnosti a jeho úsudek je přesný. Vnímá a hodnotí přínos ostatních[24] a jeho postřehy bývají cenným přínosem pro koordinátora, který v týmu rozděluje role. Charakteristickým rysem hodnotícího kritika bývá objektivita a racionalita, příliš se nevzrušuje.[25] Podle Belbina mu ale může chybět určitá hnací síla (drive).

Týmový pracovník

Činnost týmového pracovníka spočívá v plnění dílčích úkolů. Podle stanoveného zadání začne plnit konkrétní výstupy z jednání, přičemž je člověkem schopným spolupráce: bývá vnímavý k lidem i k situacím, které vznikají. Buduje dobré vztahy, zmírňuje napětí a odvrací třenice.[26] Ostatním je oporou, je společenský, přátelský a spolehlivý. Jeho charakteristickým znakem je citlivá orientace na tým, přípustnou slabinou pak jeho nerozhodnost v klíčových situacích.

Realizátor

Realizátor uskutečňuje to, co připraví formovači a koordinátoři.[27] Uchopí příležitost a zrealizuje jednotlivé kroky. Působí jako „tahoun“, motor výkonu týmu, ale zejména ve standardních situacích. Je spolehlivý, ale může být konzervativní až tvrdohlavý; přípustnou slabinou realizátora bývá jistá nepružnost.

---

[23] Srov. tamtéž, 55.

[24] Srov. tamtéž, 55.

[25] Srov. tamtéž 55.

[26] Srov. PLAMÍNEK, *Vedení lidí, týmů a firem*, 134.

[27] Srov. tamtéž, 134.

Dotahovač

V týmu se může projevovat až jako puntičkář,[28] který se stará o to, aby se nezapomnělo na žádný detail. Hlídá termíny a upozorňuje na nedostatky, chyby a přehlédnutí. Připomíná plnění úkolů a dodržování cílů. Jeho role je v týmu někdy vnímána jako zbytečné zdržování se detaily, přesto je natolik nezastupitelná, že tým bez dotahovače může jen obtížně uspět. Charakteristickým znakem dotahovače je důkladnost,[29] přičemž přípustnou slabinou může být sklon k přehnaným obavám.

Inovátor, myslitel

Myslitel přichází s novými nápady (někdy je doslova chrlí). Bez této role by docházelo ke stagnaci týmu,[30] díky ní proniká do týmu kreativita a narušují se „stojaté vody“. Inovátor se nebojí revolučních řešení ani složitých situací, jsou pro něj výzvou. Neúspěch jej zpravidla neodradí. Jako přípustná slabina je uváděn jistý sklon k individualismu.[31]

Vyhledávač zdrojů

Už v názvu této role je obsažen její přínos. Vyhledávač je kontaktním člověkem, jakousi spojkou či vyjednavačem mezi týmem a okolím.[32] Objevuje nové příležitosti a rozvíjí kontakty navenek. Jeho vlastnostmi jsou optimismus, komunikativnost a nadšení. Bývá to člověk společenský a všímavý. Slabinou bývá občasná ztráta motivace.

Specialista

Role specialisty je méně známá, protože jeho chvíle přichází až ve chvíli, kdy selhávají standardní postupy. Bývá to člověk obdarovaný schopností najít cestu ven z obtížné situace.[33] Je odborníkem ve specifické oblasti, ale právě v ní se umí nečekaně projevit. Přípustnou slabinu vidí Belbin u vyhledávače právě v jeho úzké specializaci.

---

[28] Srov. tamtéž 134.

[29] Srov. HAYES, op. cit., 55.

[30] Srov. tamtéž, 55.

[31] Srov. tamtéž, 55.

[32] Srov. tamtéž, 55.

[33] Srov. PLAMÍNEK, *Vedení lidí, týmů a firem*, 134.

1.3.4 Vedení týmu

Dalším z důležitých faktorů ovlivňujících fungování týmu je osobnost vedoucího týmu neboli „lídra.“[34] Má schopnosti potřebné k vedení lidí, důvěru ostatních a odvahu nadchnout je pro věc. Jeho role je důležitá zejména ve dvou rovinách: má vést tým k naplňování jeho vize a vytvářet v týmu takové podmínky, aby jednotlivci mohli přijímat potřebné kompetence a postupně řídit sami sebe.[35] Podíl vedoucího na řízení se zmenšuje tou měrou, jak narůstá kompetence a zodpovědnost jednotlivců, tedy podíl týmu na řízení.

Dobrý vůdce počítá s chybami a využívá je jako příležitost naučit se něčemu dalšímu. Pokud tým nesplní zadání, vedoucí stav věci pravdivě přizná, přebírá svůj díl zodpovědnosti a vede tým k hledání cesty, jak situaci napravit.[36]

1.3.5 Kvalita komunikace

Komunikace je důležitý faktor vzniku, vytváření a udržování soudržnosti mezi lidmi obecně, je podmínkou jakékoli společné činnosti. Poruchy v komunikaci jsou prvotní příčinou konfliktů. Aby mohla být komunikace účinným nástrojem výměny názorů a informací, je třeba přesně stanovit cesty přenosu informací. Přitom se nejedná pouze o systém dorozumívacích technik, ale o způsob jednání a přístup k lidem.

J. Plamínek vychází z myšlenek humanistického psychologa C. Rogerse a uvádí jako základ úspěšné komunikace čtyři klíčové schopnosti:[37] schopnost rozumět sám sobě, pravdivost sdělení, schopnost porozumět ostatním a schopnost ostatní respektovat.

1.3.6 Intenzivní vzájemné vztahy v týmu

V osobním životě i v pracovním procesu je nesmírně důležité zakoušení a pěstování pocitu sounáležitosti, přátelského společenství. Projevy odcizení a individualismu ve všech oblastech ovlivňují ochotu lidí zapojovat se do společného díla. Pro týmovou práci je zážitek společenství a zkušenost společné odpovědnosti v prostředí důvěry naprosto zásadní. Základy budování takové atmosféry v týmu leží ve způsobu vedení lídra, vedoucího či koordinátora týmu, který umí nadchnout své lidi pro věc a dokáže kočírovat skupinu i v době nesnází či neúspěchu tak, že se důvěra a pocit sounáležitosti nenaruší.

---

[34] Srov. BENNIS, op. cit., 13.

[35] Srov. BAY, op. cit., 55.

[36] Srov. HAYES, op. cit., 104.

[37] Srov. PLAMÍNEK, *Synergický management*, 94–95.

1.3.7 Zpětná vazba, reflexe

Důležitým faktorem ovlivňujícím vztahy v týmu je zavedený způsob reflexe společné práce. Souvisí s ochotou kriticky nahlížet vlastní fungování a poučit se z vlastních chyb. Zpětná vazba má své nezastupitelné místo v období stabilizovaného fungování týmu. Stává se normální součástí všech porad a setkání, uzavírá dílčí období a připravuje půdu pro nové kroky a úkoly. Začít pracovat na dalším úkolu bez reflexe nevyřešených věcí zanechává pachuť a nejistotu v týmu a negativně se odráží v další práci.

Platí zásada, že čím závažnější situace, akce, rozhodnutí, tím naléhavější je potřeba zajistit si zpětnou vazbu. Za vytvoření prostoru a kultivaci jejího provedení zodpovídá vedoucí pracovník, protože je zásadní pro zdravé fungování týmu: dobře moderovaný proces zpětné vazby posiluje prostor důvěry, pročišťuje vzájemné vztahy a zkvalitňuje další komunikaci.

1.3.8 Vědomí vlastních obdarování a užitečnosti pro společné dílo

Kvalitativní růst týmu přímo souvisí s růstem a zráním lidských osobností, které tým tvoří. Vycházejme z předpokladu, že jedinci v týmu rozpoznali a přijali své role, přijali za ně odpovědnost a v rámci nich se podílejí na společné práci. V dobře fungujícím týmu budou zakoušet užitečnost a vlastní přínos pro společnou práci. Postupem času se také kompetence lidí v týmu zvyšují.

Tento proces předpokládá další vzdělávání všech zúčastněných. Dobrý vedoucí podněcuje tvořivost lidí a pověřuje je novými úkoly na té úrovni, kde se nacházejí. Využívá principu subsidiarity: co mohou vykonat jednotlivci ve svém oboru a podle svých schopností, nekoná za ně nadřízený. Jak jedinci přijímají větší odpovědnost, vzrůstá pocit jejich vlastní užitečnosti[38] a tím i motivace, která má zásadní vliv na pracovní výkon.

1.3.9 Vyváženost týmu

Přiměřené a rovnoměrné delegování práce podle kompetencí jednotlivých členů přispívá k vyváženosti celého týmu. Vhodné rozložení sil dodává týmu stabilitu a pozitivní atmosféru, která z něj vyzařuje i navenek.

Na vnitřní rovnováhu týmu působí více faktorů, přičemž mezi nejpodstatnější patří dosahování výsledků, prohlubování vzájemné spolupráce a schopnost uspokojovat

[38] Srov. HAYES, op. cit., 104.

individuální potřeby členů týmu.[39] Úspěšnost v dosahování výsledků je podmíněna mj. úrovní uspokojování potřeb členů týmu.

Pro vysvětlení vztahu mezi spokojeností člověka a jeho schopností dobře pracovat lze vyjít z pohledu A. Maslowa a jím definované pyramidy potřeb.[40] Podle Maslowa každý člověk potřebuje mít uspokojivě naplněny základní potřeby, mezi něž patří pokrytí nezbytných fyziologických potřeb, ale i potřeba bezpečí a zázemí. Potřebu zázemí může plnit rodina, ale i nějaká jiná skupina. Pokud jsou uspokojeny tyto základní potřeby, může jedinec vnímat a naplňovat potřeby vyšší, mezi něž patří uznání vlastní jedinečnosti a vědomí smysluplnosti vlastního konání.

Pokud lidé pracující v týmu nemají zázemí jinde a hledají v týmu naplnění svých lidských potřeb, spotřebovávají část energie týmu pro sebe, a té se pak nedostává v oblasti růstu a udržování rovnovážných vztahů. Naopak jsou-li jejich základní osobní potřeby uspokojovány mimo tým, zbývá prostor i energie jak na prohlubování vztahů v týmu a vzájemné uznání, tak i na kvalitní práci.

1.3.10 Plnění stanovených cílů a oceňování

Dobře fungující tým charakterizuje úspěšně dokončený společný úkol.[41] Úspěch nepřichází zadarmo, je výsledkem již uvedených faktorů.

Pracovní nasazení týmových pracovníků pro splnění stanovených cílů souvisí ještě s jedním faktorem, jímž je způsob oceňování a odměňování. Jsou důležitou individuální a konkrétní reakcí, která hodnocenému říká, že je dobré to, co dělá a jak to dělá. Uznání a ocenění člověka přímo motivuje k práci naplno.[42] Opačně působí sankce, neboť vyvolávají strach, úzkost a obavy a mohou vést k demotivaci až rezignaci.[43] V dobře formovaném týmu má své pevné místo zejména forma odměňování jednotlivců, které je příležitostně doplňováno oceněním celého týmu.

---

[39] Srov. PLAMÍNEK, *Synergický management*, 254.

[40] Srov. PLAMÍNEK, *Vedení lidí, týmů a firem*, 20.

[41] Srov. PLAMÍNEK, *Synergický management*, 254.

[42] Srov. HAYES, op. cit., 126.

[43] Srov. tamtéž, 126.

1.4 Shrnutí principů týmové práce v sociologii a psychologii

Ve stručnosti shrneme několik podstatných charakteristik, které podtrhují nejen dobré výsledky týmové práce, ale i obtíže a slabé stránky, které mohou týmovou práci provázet.

Způsob práce, kterou označujeme jako týmová, je osvědčený a vysoce efektivní způsob spolupráce lidí, kteří znají své schopnosti a dovednosti a vzájemně se tak doplňují při naplňování vizí, které znají a mohou se s nimi ztotožnit. Z výše uvedeného pojednání o významu a smyslu týmové práce vyplývá několik důležitých momentů:

Skupina se stává týmem

Je dobré vědět, o jaké seskupení lidí se v konkrétním případě jedná. V této práci se bude jednat o kolektiv pastoračního oddělení a o komunitu mateřského centra, které jsme vybrali jako příklady týmové práce. Vedoucí by měli vědět, kde se nachází jejich tým, jedná-li se o skupinu lidí, nebo o tým. Zejména pokud má skupina dlouhodobé úkoly, je dobré, aby se měnila v tým, jak se ukáže na příkladu práce mateřského centra.

Tým má svého vedoucího a ten má svoji roli

Dobrý vedoucí zná svůj tým. Důležité je, aby si byl vědom fáze, ve které se tým nachází, a počítal s jeho dynamikou. Jednou z úloh vedoucího je, aby rozpoznal vhodnost a schopnost jednotlivých členů týmu. Vhodnost vypovídá o tom, jak je člověk schopen vycházet s lidmi, pracovat s nimi a být v týmu. Schopnost, zpravidla odborná, je vlastní šikovnost, vlohy a konkrétní charisma člověka.

Fungující tým má své zásady

Má-li tým dobré vedení, naplňují se v něm konkrétní body citovaného Desatera týmu. Fungují v něm mezilidské vztahy, komunikace, zpětná vazba. Posiluje se vědomí vlastních schopností a užitečnosti. Lidé si uvědomí, kde mají své dary a jak se vzájemně doplňují. To bude uvedeno i na praktických příkladech týmové práce v pastoraci Plzeňské diecéze.

Týmová práce je smysluplná

Jak vyplývá z výše uvedených argumentů, dobře budovaná a zavedená týmová práce je účinná a přínosná. Umožňuje využití potenciálu lidí a jejich obdarování při

naplňování společného poslání.[44] Týmové koncepce ovšem nejsou bezchybné a neřeší sociální aspekty. Tým tvoří lidé a lidský faktor zásadně ovlivňuje příznivě i nepříznivě veškeré koncepce, tedy i vlastní týmovou práci. Sebelepší postup při budování týmu, který je motivován dobrým vedoucím, není imunní vůči nepředvídatelnosti lidského chování a nečekaných reakcí. Přesto je záměrem této práce ukázat vhodnost a užitečnost dvou druhů týmu v Plzeňské pastoraci.

[44] Srov. HAYES, op. cit., 182.

2. Východiska týmové práce z pohledu teologických věd

Dosud jsme sledovali obecná východiska a charakteristiky týmové práce z pohledu psychologie a sociologie. V druhé kapitole se budeme zabývat východisky týmové práce z pohledu teologických oborů (biblistiky, eklesiologie a pastorální teologie). Druhý vatikánský koncil zdůraznil chápání církve jako Božího lidu na cestě i jako Těla Kristova, tedy jako živého organismu ve světle pavlovské teologie: každý úd je potřebný na svém místě, žije ve spojení s „hlavou – Kristem“ a s ostatními údy mystického těla, přičemž všichni společně sdílí Kristovo poslání pro spásu světa.

2.1 Biblické impulsy

Písmo svaté je výpovědí o podivuhodném příklonu Boha k člověku, přičemž Bůh zve člověka nejen ke spáse, ale i ke spolupráci na spásném díle, na spoluutváření dějin lidstva. Daleko více podkladů pro týmovou práci v pastoraci nacházíme v novozákonních spisech, proto Starou Smlouvu využijeme jen okrajově. Impulsy pro týmovou práci lze najít v Nové Smlouvě zejména v evangeliích, v praxi samého Ježíše, ale i v listech sv. Pavla a ve Skutcích apoštolských, kde je popisován život prvotní církve.

2.1.1 Příklad týmové spolupráce ve Staré smlouvě

Zřejmě nejvýraznějším příkladem náznaku přechodu k týmové práci je rozhovor midjánského kněze Jitra s Mojžíšem (srov. Ex 18). Mojžíš svému tchánu vypráví o Božích skutcích při zázračném vyjití Izraele z Egypta a na druhý den je Jitro svědkem Mojžíšovy služby v roli jediného soudce a zprostředkovatele Božích záměrů pro početný lid. Jitro bedlivě pozoruje celodenní přelíčení, k tomu si ještě otázkou ověří, jestli dění dobře pochopil, ale nakonec Mojžíšovi vytkne neefektivní způsob zacházení s lidmi a jeho důsledky: „Není to dobrý způsob, jak to děláš. Úplně se vyčerpáš, stejně jako tento lid, který je s tebou. Je to pro tebe příliš obtížné. Sám to nezvládneš.“ (Ex 18,17–18)

Avšak tchán Jitro nezůstane jen u kritiky. Navrhne Mojžíšovi systém, který se blíží týmové spolupráci. Dnešním slovníkem řečeno, tchán Jitro radí Mojžíšovi, aby přešel na týmové vedení Božího lidu, aby delegoval některé pravomoci a respektoval princip subsidiarity: *„Poslechni mne, poradím ti a Bůh bude s tebou. Ty zastupuj lid před Bohem a přednášej jejich záležitosti Bohu. Budeš jim vysvětlovat nařízení a řády a učit je znát cestu, po které mají chodit, i skutky, které mají činit. Vyhlédni si pak ze všeho lidu schopné muže, kteří se bojí Boha, muže důvěryhodné… Dosaď je nad nimi za správce nad tisíci, sty,*

padesáti a deseti. Oni budou soudit lid, kdykoli bude třeba. Každou důležitou záležitost přednesou tobě, každou menší záležitost rozsoudí sami. Ulehči si své břímě, ať je nesou s tebou. Jestliže se podle toho zařídíš, budeš moci obstát, až ti Bůh vydá další příkazy. Také všechen tento lid dojde k cíli v pokoji.“ (Ex 18,19–23)

Nutným sjednocujícím prvkem týmového vedení či spolupráce je vize, jak bylo řečeno v první kapitole. Zdá se, že tento sjednocující prvek je zmiňován v Knize Přísloví 29,18: „Není-li žádného vidění (vize), lid pustne…“ Kralický překlad se zde vyjadřuje možná pregnantněji: „Když nebývá vize, rozptýlen lid.“

2.1.2 Východiska k týmové práce v evangeliích

Z evangelií je patrný záměr Ježíšova konání: přišel, aby nás spasil, aby naplnil vůli svého Otce a zahrnul do ní celé lidstvo (srov. Jan 4,34).

Povolání prvních učedníků

Ve chvíli, kdy Ježíš začíná své veřejné působení, povolává první pomocníky, apoštoly, a zve je k úzké spolupráci. Nikoho nevylučuje z povolání ke spáse, ale do „užšího týmu“ si vybírá. Postupně se vytvoří skupina Dvanácti, jichž posláním je „být s Ježíšem“[45] a mít podíl na Jeho spásonosném poslání pro svět. Aby mohli pokračovat v naplňování Božího plánu i po Ježíšově smrti a Zmrtvýchvstání, bylo třeba, aby na tento úkol byli připraveni; Ježíš je vyučoval slovem i příkladem po celou dobu svého pozemského působení a posléze jim přislíbil Ducha svatého, který je měl vést a vyučovat i po Nanebevstoupení.

Formace apoštolů

Kromě Dvanácti existuje širší okruh učedníků – evangelia svědčí o vyslání jiných dvaasedmdesáti mužů kázat a uzdravovat – přičemž uvnitř vznikajícího společenství Dvanácti nacházíme zase skupinku nejbližších tří apoštolů, kteří s Ježíšem prožívali zásadní události jeho působení, např. uzdravení dcery Jairovy (srov. Mk 5,37; Lk 8,51), proměnění na hoře (srov. Mk, 9,2; Mt 17,1; Lk 9,28) a poslední chvíle před zatčením v zahradě Getsemanské (srov. Mk 14,33; Mt 26,37).

Ježíš přizval apoštoly k následování, a tím i k hlubší formaci, ze skupiny se vytvářel tým lidí, kteří následovali svého vůdce, jenž je postupně vyučoval slovem

[45] RYŠKOVÁ Mireia: *Doba Ježíše Nazaretského*, Praha: Nakladatelství Karolinum, 2008, 370.

i příkladem a úměrně pověřoval různou službou. Za krátkou dobu svého působení na zemi v malém kousku Palestiny Ježíš připravil malou skupinku lidí, kteří pak stáli v čele prvních skupinek křesťanů. Ježíšovu záměru důkladněji formovat jen malý počet učedníků je možné porozumět ve světle podobenství o kvasu (srov. Mt 13,33) nebo o hořčičném semínku, z něhož vyroste velký strom (srov. Mt 13,31). Obrácení a zformovaní lidé, kteří vědí, co dělají a proč to dělají, mohou ovlivnit velké množství dalších.[46]

Ježíšova vize a poslání

Ježíš postupně vyložil učedníkům své poslání či „vizi", a pro tuto vizi je získával. Následovat Ježíše znamená odmítnout kompromis (srov. Lk 16,13), proto se učedníci museli rozhodnout opustit starý způsob života a otevřít se novému, získali však společenství s Ježíšem a podíl na jeho poslání na zemi.

Zásady služby v Kristu

Následování Krista a podíl na jeho poslání má však některé zásadní rysy, které sociologické pojetí práce v týmu nebude zdůrazňovat. Patří mezi ně živé spojení s Kristem, naroubování na Krista (srov. Jan 15), láska k Bohu a bližnímu a nezištná služba. Tyto zásady Ježíš vyslovuje před učedníky bezprostředně před svou smrtí, z čeho usuzujeme na jejich závažnost.

Předně Ježíš prohlašuje, že učedníci mají ***zůstávat v Něm***, tak jako jsou ratolesti naroubovány na kmen (srov. Jan 15,4). Přinášet dobré ovoce může totiž jen ten, kdo zůstává v životadárném společenství s Ježíšem a skrze Něj s ostatními ratolestmi; je to opak snahy o vlastní dokonalost na úkor ostatních nebo i soutěživých vztahů.[47] *„Kdo zůstává ve mně a já v něm, ten nese hojné ovoce; neboť beze mne nemůžete činit nic."* (Jan 15,5) Sám Ježíš odcházel za svého veřejného působení často do ústraní, bděl na modlitbách a zůstával tak spojen se svým Otcem. Příkladem tak ukazoval svým učedníkům, že se nemohou rozdávat druhým v lásce, pokud ji nebudou přijímat od svého Otce.

Dalším pravidlem v Ježíšově týmu byla ***vzájemná služba***: *„…tak i vy máte jeden druhému nohy umývat"* (Jan 13,14). V centru Ježíšovy pozornosti byli přitom vždy ti nejpotřebnější a nejubožejší v očích světa, a tak tomu mělo být i v jejich službě lidem.

---

[46] Srov. COLEMAN E. Robert: *Mistrův plán zvěstování evangelia*, New Jersey: Copyright 1963, 18.

[47] Srov. PORSCH Felix: *Evangelium sv. Jana*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1998, 155.

Činná láska k bližnímu je konkrétním projevem následování Krista, přičemž sebedarující láska Kristova je její měrou: *„Milujte se navzájem, jako jsem já miloval vás.“* (Jan 13,34)

2.1.3 Pavlovský obraz církve jako těla Kristova

Pro téma týmové práce v pastoraci je zřejmě nejzásadnější Pavlův obraz církve jako Kristova těla: „*Tak jako tělo je jedno, ale má mnoho údů, a jako všechny údy těla tvoří toto jediné tělo, ač je jich mnoho, tak je tomu i s Kristem. Neboť my všichni (…) byli jsme jedním Duchem pokřtěni v jedno tělo (…)“* (1 Kor 12,12–13).

Naše spojení s Kristem není jen symbolické, ale skutečné;[48] všichni pokřtění jsme údy jednoho těla, což nám připomíná každé slavení eucharistie: *„Chléb, který lámeme, což to není účast v těle Kristově?“* (1 Kor 10,16). Zároveň jsou údy Kristova těla propojeny i navzájem, takže *„když trpí jeden úd, trpí všechny. A dochází-li slávy jeden úd, všechny se radují spolu s ním.“* (1 Kor 12,26).

V Kristově těle jsme usmířeni s Bohem, ale i jedni s druhými (srov. Ef 2,14n) a stáváme se jedním lidem, dokonce jedním novým člověkem v Kristu, přičemž máme podíl na jeho poslání pro spásu světa. K tomu vybavuje Duch svatý každého křesťana zvláštními dary, které přiděluje *„každému zvlášť, jak chce“* (1 Kor 12,11) tak, aby byli „*dobrými správci rozmanité Boží milosti*.“ (1 Petr 4,10). Duch Kristův „*dává dary každému k tomu, aby mohl být užitečný*“ (1 Kor 12,7), takže každý křesťan má v Kristově těle své místo ku prospěchu všech (srov. 1 Kor 12,27–30). V obdarování neplatí rovnost, ale komplementarita (vzájemné doplňování se) a rovná důstojnost všech, vyplývající z přináležitosti ke Kristu, z jeho lásky k církvi – jeho nevěstě, za niž zaplatil svou krví. (srov. Ef 5,25).

2.1.4 Prvotní církev a principy jejího fungování z hlediska týmové práce

Po smrti Ježíšově narůstá počet těch, kteří v Něj uvěřili, a působením Ducha svatého se společenství učedníků přetváří v církev. O uspořádání církevních obcí a o postavení starších se dovídáme z pastorálních listů, například z listu Timoteovi a Titovi, které byly pravděpodobně psány v popavlovské době. Sledujeme-li růst prvotní církve, zjistíme, že vykazuje podobnosti s některými principy vzniku týmu, týmového vedení a spolupráce.

---

[48] Srov. DUFOUR Xavier Léon (a kol.): *Slovník biblické teologie*, Řím: Velehrad – Křesťanská akademie, 2003, 516.

Vznikající společenství křesťanů mají záhy podobu menších domácích církví. V čele těchto skupinek jsou misionáři nebo jejich zakladatelé, jež jsou zároveň duchovní autoritou.[49] Jednotlivé obce jsou vedeny kolegiem biskupů nebo vybraných starších, jimž pomáhají jáhnové. Na biskupa jakožto pastýře Božího lidu jsou kladeny jisté nároky, přičemž schopnost vést svěřený lid byla posuzována podle stavu jeho vlastní rodiny,[50] neboť „*nedovede-li někdo vést svou rodinu, jak se bude starat o Boží církev*?“ (1 Tim 3,5). Jako muž Boží má mít před očima jasně svůj cíl (vizi), lépe řečeno Boží záměr se svěřenými lidmi. Má věrně plnit své poslání, hlásat evangelijní zvěst a starat se o to, aby víra jako drahocenný poklad zůstala neporušena.[51] Má rovněž vyhledávat spolupracovníky, kteří spolu s ním budou hlásat evangelium, a vyučovat je pro hlásání slova a pastoraci.

To jsou základní požadavky vzniku týmové práce: mít vizi, hledat spolupracovníky a formovat je. Je zajímavé sledovat, jak tehdejší vnímání role a předpokladů pastýře vykazují velikou podobnost s nároky kladenými na současné vedoucí pracovníky. U vedoucích v církvi je navíc předpokladem morální bezúhonnost a duchovní stálost – nikdo nemá být povolán do vedení krátce po křtu, ale „musí se učit, jak se začlenit do společenství.“[52]

Pomocníky biskupa byli jáhnové. Byli voleni lidem, pokud se ve své službě společenství osvědčili (srov. 1 Tim 3,10). Osvědčit se znamenalo totéž jako absolvovat období přípravy na úřad. Formaci jáhna popisují pastorální listy velmi konkrétně (srov. 1 Tim 6,11).

Jednota v různosti obdarování: Kromě jmenovaných úřadů ve vedení obcí jmenuje apoštol Pavel ještě různé další typy služeb a charismat (dnes bychom možná řekli „týmových rolí“): *„V církvi ustanovil Bůh jedny za apoštoly, druhé za proroky, třetí za učitele; potom jsou mocné činy, pak dary uzdravování, služba potřebným, řízení (administrativa) církve, promlouvání v jazycích.“* (1 Kor 12,28). Důležité je, aby všichni spolupracovali v jednotě, v poslušnosti svému Pánu a představeným církevní obce, ve vzájemné lásce.

---

[49] Srov. RYŠKOVÁ, op. cit., 371.

[50] Srov. BORSE Udo: *První a Druhý list Timoteovi, List Titovi,* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2001, 38.

[51] Srov. tamtéž, 60.

[52] Tamtéž, 39.

Pravidla fungování uvnitř církve jako společenství: Postupně dochází k přirozenému nastavování pravidel ve společenství církve. V těchto pravidlech se objevuje také příkaz zpětné vazby, která má mít dvojí podobu. Jedna podoba je ocenění, kterého se má dostat těm, kdo dobře vykonávají svůj úřad: „*Starším, kteří svou službu konají dobře, ať se dostane dvojnásobné odměny (…)*“ (1 Tim 5,17). Jedná se nejen o finanční podporu, ale také o duchovní útěchu. Druhá podoba zpětné vazby má charakter konstruktivní kritiky či napomínání. Týká se především posuzování lidí vybíraných do úřadů nebo snahy o navrácení hříšných do plného společenství církve.[53] Kritika má být v první řadě spravedlivá, nestranná a vhodná (srov. 1 Tim 5,21–22).

Závěr: V pastorálních listech jsou popsány důležité aspekty týkající se některých zásad vedení a pravidel fungování uvnitř formující se prvotní církve. Ta pokračuje v tom, co Ježíš započal se svými učedníky. Je živým společenstvím, kde se různě obdarovaní lidé v různých rolích pod vedením pastýře církve podílejí na společném poslání.

2.2 Týmová práce a její opodstatnění v eklesiologii

Chceme-li zkoumat východiska týmové práce v eklesiologii, je třeba zdůraznit, že chápeme Kristovu církev jako jedinou skutečnost, zároveň božskou a lidskou, Kristovo Tajemné tělo i viditelný hierarchický úřad. Božské a lidské v církvi nelze oddělit.[54] V této části naší studie vědomě zredukujeme skutečnost fungování této jediné církve na několik eklesiologických modelů, z nichž žádný nepopisuje církev v celé její plnosti. Poslouží nám ale k hlubšímu pochopení některých jejích aspektů.

2.2.1 Základní eklesiologické modely

Při uvedení základních eklesiologických modelů jsme si vědomi, že každý z nich je jen dílčím pohledem na fungování církve. Zdůrazňují vždy jeden aspekt a potlačují jiný. Církev zůstává tajemstvím a jako taková přesahuje každý lidský model. Přesto můžeme popsat některé charakteristické prvky těchto modelů a ukázat, jak se vztahují k našemu tématu týmové práce v církvi.

[53] Srov. tamtéž, 56.

[54] Srov. DE LUBAC Henri: *Meditace o církvi*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010, 53–55.

Církev jako Kristovo mystické tělo

Církev je živým společenstvím bratří a sester, kteří jsou křtem začleněni v Krista a jsou oživováni jeho Duchem svatým, takže vytvářejí tajemné Kristovo tělo.[55] Kristus je jeho hlavou a životodárným principem, svou láskou je oživuje, očišťuje a uzdravuje (srov. Ef 5,25). Každému dává skrze svého Ducha dary, aby se mohl podílet na budování jeho těla (srov. 1 Kor 12; LG 42), přičemž se uplatňuje různost všech jeho údů.[56]

Kristus je Hlavou církve

Právě existence neviditelné Hlavy (Krista) odlišuje společenství v Kristu od jiných sociologických skupin. Jemu je podřízeno všechno na nebi i na zemi, od jeho moci je odvozena veškerá autorita v církvi. Lidská autorita v církvi je jen „ikonou“ Pána církve, Ježíše Krista, svou autoritu má Církev vykonávat v poslušnosti Jemu a podle jeho vzoru. Jako Pán a Mistr umyl nohy svým učedníkům a nakonec za ně položil svůj život. Dal tak příklad způsobu vykonávání moci pro všechny, jimž kdy bude náležet moc v církvi.[57]

Vzájemnost a komplementarita

Vzájemnost a komplementarita všech údů jsou další výrazné prvky modelu církve jako Těla Kristova. Ze křtu pramení důstojnost a poslání každého údu, každý svým způsobem se podílí na Kristově spásném poslání, když žije evangelium a vydává svědectví Kristu.[58] Tento model předčí běžné utváření týmové spolupráce, protože počítá s milostí, nejen s přirozenými schopnostmi jedince. Všichni přispívají k budování jediného Těla, neboť „*každý žije pro všechny, všichni pro jednoho, každý jednotlivě a všichni společně žijí pro Krista*.“[59]

Církev jako Boží lid na cestě

Charakteristickým aspektem tohoto modelu je život církve jako putování (odněkud někam), tedy zdůrazňuje ***proces vývoje společenství*** (nejen jednotlivce) v čase. Cesta je

---

[55] Srov. DRUHÝ VATIKÁNSKÝ KONCIL: Věroučná konstituce o církvi *Lumen Gentium,*in: Dokumenty II. Vatikánského koncilu, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002, 29–100, čl. 41 (dále LG).

[56] Srov. LG 41.

[57] Srov. CONGAR Yves: *Za církev sloužící a chudou*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1995, 59.

[58] Srov. LG 31 a DRUHÝ VATIKÁNSKÝ KONCIL: Dekret o apoštolátu laiků *Apostolicam actuositatem,* in: Dokumenty II. Vatikánského koncilu, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002, 379–414, čl. 3 (dále AA).

[59] BOUBLÍK Vladimír: *Boží lid*, Řím: Křesťanská akademie, 1967, 90.

opakem ustrnutí na místě, znamená pohyb, dynamiku, vývoj a zrání, neustálé hledání správného směru. Jedině cestou neustálého „obrácení“ může lid Boží dospět do Zaslíbené země. Navíc církev jako Boží lid tu není jen pro elitu, je společenstvím obyčejných lidí. Přijímá každého, koho si Pán povolal a kdo vyzná Krista jako Pána: „*hleďte, koho si Pán povolává (…)*“ (1 Kor 1,26).[60]

Biblickým paradigmatem pojetí církve jako Božího lidu na cestě je poselství knihy Exodus – putování do Země zaslíbené, putování z otroctví ke svobodě. Bůh cestou svůj lid vyučuje, očišťuje od model (srov. Ez 36,23n) a zachraňuje z rukou nepřátel; tím vším jej připravuje pro naplnění zvláštního poslání mezi národy. V Novém Zákoně je Ježíš Kristus představován jako nový Mojžíš, který „*vede Boží lid na jeho pochodu k Otci, jako Mojžíš osvobozuje i Ježíš lidi z otroctví, živí je pokrmem přišlým z nebe, shromažďuje je v společenství a dává jim nový zákon.*“[61]

Cesta k cíli vyžaduje stále nové obrácení, rozhodování, dozrávání a růst v milosti. Vzhledem k tématu týmové práce nacházíme v tomto modelu církve důležité principy formace, zrání týmu na cestě za společným cílem, ale i varování proti duchu elitářství.

Církev jako chrám Ducha

Tento model církve vychází z představy, že chrám je místem a znamením zvláštní přítomnosti Boží, člověk se v něm s Bohem mimořádně setkává. Kristus o sobě říká, že On je ten chrám, neboť v Něm je přítomen Bůh, a svatý Pavel hlásá, že každý pokřtěný je chrámem Božím: *„Nevíte, že jste Boží chrám a že Duch Boží ve vás přebývá*?“ (1 Kor 3,16). Duch Boží je tedy zdrojem života každého údu, celé církve. Duch nejen tento Boží chrám ve věřících buduje, oživuje, obnovuje, ale také v něm sídlí.[62]

Obraz církve jako chrámu Ducha je symbolem životaschopného a dynamického společenství, jehož životodárným principem je Boží láska – Duch svatý. Je opakem neživé kamenné stavby, pouhé fungující instituce.

---

[60] Srov. GRANAT Wincenty: *K člověku a Bohu v Kristu*, Řím: Velehrad – Křesťanská akademie, 1982, 37.

[61] DE FIORES Stefano, GOFFI Tullo: Dynamika duchovního života podle Písma sv., in: (eds.): *Slovník spirituality*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1999, 94–98.

[62] Srov. BOUBLÍK, op. cit., 93.

Hierarchický model církve

Tento model církve byl před 2. vatikánským koncilem nejčastěji vnímaným pojetím církve vůbec. Církev byla označována za dokonalou společnost (*societas perfecta*). Konstituce *Lumen gentium* klade vědomě pojednání o hierarchickém uspořádání církve až za popis církve jako Božího lidu, neboť zatímco v eschatologickém rozměru Boží lid zůstane, církve jako instituce s hierarchickým uspořádáním pomine.[63]

Hierarchický model v sobě zahrnuje primát papeže, kolegium biskupů, kteří jako apoštolové vystupují společně, byť s výrazným primátem a sjednocující úlohou Petra. Dále vykonávají službu v církvi i mimo ni kněží, jáhni a řeholníci. K viditelné struktuře patří v největším počtu věřící laici, žijící ve světě. Každý stav má pracovat v církvi podle principu subsidiarity, což znamená mít svěřeno maximum kompetencí a nést odpovědnost za svoji službu a zakoušet podporu nadřízených v hluboké solidaritě s ostatními. Všichni nedělají nic jiného, než že *„slouží Kristu a svým bratřím, jako představení nebo jako prosté bratrské údy*.“[64]

Tento model podtrhuje význam svatosti církve, odvozené od svatosti Krista, i význam duchovní autority, kterou Kristus předal Petrovi a apoštolům. Poněkud zastírá skutečnost, že církev je podivuhodným spojením božského a lidského – ve své lidské dimenzi nemůže být nedotknutelná, potřebuje zpětnou vazbu. Navíc vnímá hierarchicky jak moc, tak i zodpovědnost a poslání, čímž potlačuje rozměr vzájemnosti a společné zodpovědnosti za poslání církve (laici jsou vnímáni spíše jako pasivní objekt služby duchovních, ne jako protagonisté). Právě na závažnost spoluodpovědnosti Božího lidu na poslání církve poukázal koncil a pozdější papežové (např. v encyklikách o evangelizaci). Stručně ji vyjádřil kardinál Suenens, když hovořil o úkolu evangelizace: „*Jen společně a v solidaritě mohou biskup a věřící žít a působit, aby i jiní žili křesťanství v našem světě*.“[65]

Církev jako zárodek Božího království ve světě[66]

Tento model církve vychází z jejího poslání. Církev je nástrojem spásy, a ta přichází k člověku skrze víru v Krista, k níž jsou lidé zváni hlásáním Božího slova.

---

[63] Srov. GRANAT, op. cit., 39.

[64] CONGAR, op. cit., 67.

[65] SUENENS Leo Joseph: *Duchovní cesta*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1993, 15.

[66] Srov. ALBERICH Emilio, DŘÍMAL Ludvík: *Katechetika*, Praha: Portál, 2008, 26 a srov. LG 5.

Životem „pod vládou Kristovou“ se uskutečňuje Boží království na zemi. Model souvisí se základním posláním církve evangelizovat.[67] Všichni v církvi jsou vyzváni ke společnému úkolu pokračovat v Ježíšově poslání: jít ke všem lidem, být ve službě Božímu království.[68] *Církev* má vytvářet společenství, která rozvíjejí pastorační činnost a novou evangelizaci,[69] neboť „*Církev je buď církví misijně rostoucí, anebo není církví vůbec.*“[70]

V modelu církve jako zárodku Božího království je též přítomno velké povzbuzení, abychom nepohrdali malými začátky, je-li dílo Boží; srov. *„Neboj se, malé stádce, Bohu se zalíbilo dát vám Království“* (Lk 12,39) nebo Kristova podobenství přirovnávající Boží království k nepatrnému semínku (srov. Mt 13,31–32). V tom se opět rozchází vnímání týmové práce v sociologických oborech a v církvi, zvláště pokud jde o kritérium efektivity.

Závěr: Na vybraných eklesiologických modelech církve jsme zdůraznili a zdůvodňovali ty dynamické prvky, které souvisejí s povoláním každého pokřtěného křesťana k budování společenství církve jako Těla Kristova a můžeme o nich hovořit jako o výchozích principech týmové práce v církvi. V následující kapitole se zaměříme na pastorální teologii, která ve světle Druhého vatikánského koncilu znamená průlom sebepochopení církve ve službě světu, a budeme hledat prvky týmové práce pastýřů a laiků na tomto spásném poslání církve.

2.3 Týmová práce a její opodstatnění v pastorální teologii

Záměrem 2. vatikánského koncilu byla obnova církve, směřující k účinnější pastoraci, v duchu hesla „aggiornamento“ čili „zdnešnění“. Šlo o vůbec první *„pastorální koncil,“*[71] kdy církev nehledala nové dogmatické formulace, ale otevřenost „znamením doby“, tužbám, očekáváním i hrozbám lidstva, a jejich interpretace z hlediska zprostředkování spásy.[72]

Koncil chápe pojem *pastorální* v širším kontextu. Pastorace není jen úkolem pastýře (srov. LG 30), na této službě se mají podílet i laici, a tak vytvářet se svým knězem

---

[67] Srov. PAVEL VI.: Apoštolská exhortace o hlásání evangelia *Evangelii nuntiandi,* Praha: Zvon, 1990, čl. 59

[68] JAN PAVEL II: Encyklika o stálé platnosti misijního poslání *Redemptoris Missio,* Praha: Zvon, 1994, 14

[69] Srov. JAN PAVEL II., *Redemptoris Missio,* čl. 34

[70] HOPPE Rudolf: List *Efezanům, List Kolosanům*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000, 32.

[71] RAHNER Karl: Všeobecný úvod, in: Dokumenty II. Vatikánského koncilu, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002, 9–23, 17.

[72] srov. AMBROS Pavel: Pastorace a recepce 2. Vatikánského koncilu, in: *Teologické texty 1* (2003), 14, 5

kolektivní pastoraci. Předmětem zkoumání v této části práce bude tedy hledání a popsání principů spolupráce kněží a laiků při naplňování společného úkolu, spásném poslání církve.

2.3.1 Všichni jsou povoláni

Ježíšova slova *„jděte i vy na mou vinici“* (Mt 20,3–4) nenechávají nikoho na pochybách, že ke společné práci na vinici Boží, kterou je svět, jsou povoláni všichni pokřtění, i když různou měrou účasti. Má-li platit o učednících Kristových, že není *„nic opravdu lidského, co by nenašlo v jejich srdci odezvu“*,[73] je-li pastorace podílem na milosrdné lásce Ježíše Krista a pohybem vstříc Božím zaslíbením,[74] pak je účast pokřtěných na evangelizaci a pastoraci nejvyšším posláním křesťanů, jejich společným posláním. Povoláni jsou všichni, nikdo se nemá jen vézt, nikomu není dovoleno zůstat v nečinnosti.[75]

Kristus pověřil po svém Zmrtvýchvstání apoštoly, aby šli do světa a všem přinesli evangelium (srov. Mk 16,15). Aby mohla tento úkol naplňovat i církev dneška, je třeba, aby uvnitř sama žila napojena na Krista, aby každý její úd byl oživován Duchem svatým a všichni usilovně pracovali v jednotě a zároveň rozdílnosti svých obdarování. V další části této práce se tedy budeme věnovat praktické podobě fungování církve, která se uskutečňuje ve farnosti, kde má každý osobní podíl na jejím růstu.

2.3.2 Farnost jako společenství církve[76]

Ve světle záměru naší práce, kdy zkoumáme opodstatnění týmové práce v pastoraci, se zaměříme na jednu z konkrétních podob fungování společenství křesťanů, jíž je farnost. I pro tuto základní formu církevního společenství platí příkaz Ježíšův k evangelizaci, a to nejen směrem ven, ale i dovnitř církve samotné.

Kněží i laici přispívají k uskutečňování evangelizace, každý podle svého rozdílného poslání. Biskupové a kněží bdí nad *„správností a integritou předávání poselství víry*

---

[73] DRUHÝ VATIKÁNSKÝ KONCIL: Pastorální konstituce o církvi v dnešním světě *Gaudium et spes*, in: Dokumenty II. Vatikánského koncilu, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002, 173–266, čl. 1.

[74] Srov. OPATRNÝ Aleš: *Cesty pastorace v pluralitní společnosti*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006, 218.

[75] Srov. LG 1.

[76] Srov. JAN PAVEL II: Apoštolský list o povolání a poslání laiků v církvi a ve světě *Christifideles laici*, Praha: Zvon, 1990, 36.

a úkolem a šancí laiků je autenticita jejich svědectví víry."[77] Obraz farnosti nabízí představu konkrétního společenství, kde věřící sdílí svou víru a kde je prostor pro nejrůznější projevy rozdílných obdarování křesťanů, přičemž pod vedením kněží všichni společně usilují o jedno velké společné dílo. Přitom *„nejde o co největší početní uplatnění věřících laiků v pastoraci, ale o rozlišování charismat a služeb: o co nejvhodnější využití obdarování, která jednotliví lidé mají, pokud jím mohou posloužit růstu konkrétní komunity*."[78]

Pro farnost jako nejzákladnější podobu církve ale platí, že „*větší společenství lidí není akceschopné, není-li strukturované*."[79] Znamená to tedy, že fungující společenství věřících ve své rozmanitosti potřebuje vedení, autoritu, ale ta by měla podporovat kreativitu a prostor k realizaci a životu všech ve farnosti. Mají-li se rozvíjet obdarování věřících a jejich podíl na poslání farnosti, bude třeba uplatnit principy vedení týmu. Farnost je pak místem, kde se realizuje komplementarita ve všech oblastech fungování společenství, od hlásání evangelia přes službu potřebným až po ekonomickou stránku života ve farnosti.[80]

Úřady a charismata, spolupráce

Církev je společenství, které řídí Duch svatý, rozděluje každému své dary a povolává všechny k účasti na životě církve. A jak vyplývá z textů Nového zákona, jsou „*úřady, dary a úkoly církve mnohé a rozmanité*."[81] V církvi se vyskytují úřady, které jsou odvozené z kněžského svěcení a jejich nositelé jsou pomazáni Duchem svatým pro službu církve. Mají tak podíl na kněžství Ježíše Krista, a to jako hierarchické kněžstvo. Jsou v církvi tím, „*čím jsou klouby nebo nervy zajišťující dobré fungování těla.*"[82] Tělo Kristovo spolu s kněžími vytvářejí a budují laici, podle přirozených schopností i zvláštních darů, jimiž byli Duchem svatým vybaveni.

---

[77] OPATRNÝ, op. cit., 98.

[78] ALBERICH, DŘÍMAL, op. cit., 39.

[79] OPATRNÝ, op. cit., 120.

[80] Srov. tamtéž, 129.

[81] JAN PAVEL II., *Christifideles laici*, čl. 21.

[82] CONGAR, op. cit., 98.

Je třeba stále znovu si klást otázku, co svět potřebuje,[83] hledat způsob, jak se na konkrétním úkolu – přinést a oživit víru ve světě i v církvi – mohou společně podílet nositelé hierarchických a charismatických darů.

Spolupráce kněží a laiků

Viditelným projevem vzájemného vztahu a spolupráce kněží a laiků je poslušnost laiků biskupovi, odvozená od poslušnosti Kristu. Biskup je zástupcem Krista a jeho rozhodnutí zpřítomňuje slovo Kristovo. Tento vzájemný vztah je srovnáván ve Věroučné konstituci Druhého vatikánského koncilu s krásným příkladem Krista a jeho poslušnosti ve vztahu k Bohu jako jeho Otci.[84] Biskupové a kněží mají věřícím hlásat Boží slovo a udělovat svátosti a vést všechny pokřtěné k osobní odpovědnosti za svůj život a poslání v církvi.[85] Zároveň však mají uznávat „*důstojnost a odpovědnost laiků v církvi*“[86] a poskytnout jim prostor k jednání a iniciativě v pastorační službě.

Vzájemná úcta a vědomí důstojnosti každého stavu umožňuje vzájemné respektování jejich profesionality. Kněží z titulu svého poslání jsou spíše odborníky v oblastech vnitřního života církve a laici, kteří žijí apoštolát ve světě, se stávají odborníky v těchto oblastech života. Aby církev mohla se světem komunikovat a být znamením spásy v konkrétních událostech,[87] je nezbytná spolupráce laiků a pastýřů.

Formy apoštolátu laiků: rodina, církev, sdružení

Druhý vatikánský koncil vyzývá všechny věřící, aby uposlechli volání Ducha svatého ke službě Kristu a s vědomím vlastní odpovědnosti přijali apoštolát, účast na šíření Kristova království.[88] Apoštolát věřících má základ v jednotném poslání, ale rozmanitost jeho projevu je veliká, neboť vychází z různosti obdarování věřících.

Individuální apoštolát začíná v rodině, kde jsou věřící rodiče prvními svědky víry, zejména svědectvím svého života; k tomu jsou obdarováni potřebnými dary. Rodina je místem, ve kterém se dítě a dospívající učí přijímat křesťanství jako cestu, kdy se začleňuje

---

[83] Srov. OPATRNÝ, op. cit., 14.
[84] Srov. LG 37.
[85] Srov. BOUBLÍK, op. cit., 328.
[86] LG 37.
[87] Srov. tamtéž, 330.
[88] Srov. AA 2.

do církve v konkrétním společenství. Mnohde vznikají konkrétní společenství, zejména mladých nebo rodičů, kteří se učí poznávat svá obdarování a přijímat odpovědnost.

V rámci apoštolátu vytvářejí laici organizace a sdružení, která jsou prodchnuta křesťanským duchem a organizačně propracována, někdy i na mezinárodní úrovni.[89] Nejrůznější formy organizované činnosti laiků musí být řádně začleněny do apoštolátu celé církve a zůstávat ve spojení s těmi, kdo jsou pověřeni řízením církve.[90] Iniciativa laiků je pak odpovědí na znamení doby, *„umožňuje věrohodně ukazovat evangelium jako inspirující odpověď na to, co člověku dělá v životě starost.*“[91]

Výchova k apoštolátu

Má-li být apoštolát základním a nejdůležitějším posláním věřících v církvi a ve světě, je nezbytné, aby byli na tento úkol systematicky připravováni. Základy výchovy k apoštolátu vyrůstají z pochopení učení církve a života z víry. Dalším předpokladem je soustavné, všeobecné a specifické vzdělávání se, podle schopností a možností každého věřícího. Vzhledem k tomu, že apoštolát se děje ve světě, je nezbytná i výchova a vzdělávání se na poli sociologie, psychologie, kultury a politiky. Teoretické vzdělávání by mělo jít ruku v ruce s osvojováním si praktických dovedností a zapojováním se do aktivní služby. Výchova k apoštolátu začíná v ideálním případě již v rodinách, ve spolupráci s církevní obcí má vést ke schopnosti postupně převzít odpovědnost za službu.[92]

Vlastní apoštolát začíná fází poznávání a přijetí darů ke službě, měl by následovat osobnostní a duchovní růst, převzetí úkolu a přijetí kompetencí k jeho splnění, a to za podpory celého společenství. Zde vidíme souvislost s obdobím formování týmu, ovšem v pastoraci, aby byla vykonávána skutečně jako podíl na poslání církve a v Duchu Kristově, musí formace členů týmu zahrnovat i duchovní rozměr.[93]

2.4 Shrnutí principů týmové práci v pastoraci

Na následujících řádcích se pokusíme přehledně uvést, jaké principy týmové práce vyplývají z jednotlivých teologických oborů, v jejichž světle jsme problematiku týmové

---

[89] Srov. JAN PAVEL II., *Christifideles laici*, čl. 30.

[90] Srov. AA 23.

[91] Srov. OPATRNÝ, op. cit., 97.

[92] Srov. AA 30.

[93] Srov. AA 32.

práce zkoumali. Shrnutí nám poslouží pro následné srovnání obou perspektiv týmové práce: perspektivy humanitních oborů a teologie.

Biblistika

V evangeliích jsme viděli Ježíšův způsob práce s učedníky, jak je cílevědomě připravoval na jejich poslání mezi lidmi. V biblických textech jsme nalezli následující aspekty připomínající zásady týmové práce:

- existenci, předávání a upevňování společné vize;
- prvky formování a růstu společenství;
- přijetí různé zodpovědnosti a kompetencí;
- odpovědnost za druhé, solidarita, vznik pravidel uvnitř společenství, růst mezilidských vztahů;
- konkrétní příklady vedení jednotlivců v týmu a zrání týmu v čase – stabilizace;
- obnovování motivace ke splnění společného poslání (zpětná vazba, podpora);
- (na rozdíl od běžné týmové práce) závislost na neviditelné Hlavě společenství církve (Kristu) a na milosti, převyšující pouhé lidské schopnosti a zákonitosti efektivity.

Eklesiologie

Jednotlivé modely církve v sobě obsahují dílčí principy týmové práce. Každý model církve přináší specifické důrazy, ale souhrnně osvětlují důležité principy týmové práce:

- každý pokřtěný je součástí Těla Kristova (společenství církve);
- každý věřící je Bohem povolán, poslán a obdarován;
- úkolem věřících, napříč stavy v církvi, je poznávat své obecné i specifické poslání a rozvíjet své schopnosti (dary) ve službě ostatním;
- společenství má svého církví stanoveného vůdce, nositele či ochránce vize, odpovědného za rozpoznání obdarování, rozdělení kompetencí a jednotu;
- církví stanovený vůdce odvozuje svou autoritu od Krista a vykonává ji v závislosti na Kristu;
- společenství není nikdy plně hotové, putuje a formuje se v čase; taktéž každý jedinec (včetně pastýřů) potřebuje neustálou formaci a obnovu motivace.

Pastorace

Principy týmové práce, které nacházíme v biblistice a eklesiologii, dostávají konkrétní podobu v praktické, čili pastorální teologii:

- do společenství církve je člověk Bohem povolán, stává se jeho součástí skrze křest;
- poslání církve je společným úkolem všech pokřtěných, každý se na něm nějakým způsobem podílí, bez ohledu na velikost svého daru;
- společenství církve má svou hierarchii, řád a pravidla vnitřní spolupráce mezi jednotlivými údy Těla Kristova i uskupeními;
- týmová práce v pastoraci zapadá do širšího celku církve a v některých ohledech je určována pravidly a autoritou zvenčí, nejen vlastním řádem fungování;
- každý pokřtěný svůj dar rozpoznává, přijímá, rozvíjí se v něm skrze společenství církve po celý život (postupné objevování osobního povolání, celoživotní formace);
- je-li pastorační aktivita účastí na poslání Kristově a má-li být konána v Duchu Kristově, součástí formace členů týmu musí být duchovní příprava i dlouhodobá duchovní formace – společná i individuální.

3. Hodnocení dvou příkladů týmové práce v pastoraci

3.1 Kritéria týmové práce společná a specifická

Jak pro sekulární sféru, tak i pro pastoraci platí, že týmová práce je cestou k naplňování konkrétních cílů nebo poslání, které přesahuje síly jednotlivce. Sociologie tu definuje *princip synergie* – energie napřená stejným směrem je několikanásobně efektivnější a účinnější než jednotlivé energie.

Z dosud řečeného je zřejmé, že mezi základní principy týmové práce v humanitních vědách patří: *nutnost znalosti vize a konkrétního poslání týmu*, *struktura týmu* a *fáze vývoje týmu*, dále *nutnost stálé formace*, *zajištění zpětné vazby* a jasné vedení týmu jako nezbytný princip řízení organizace. V každé týmové práci je snaha objevovat, uplatnit a rozvíjet obdarování jednotlivců pro dobro celku.

Mezi specifika týmové práce z hlediska teologických věd můžeme uvést: ***hledání Boží vůle*** (nestačí vize týmu nebo vedoucího týmu, neboť poslání si nedává člověk sám), ale také ***realizace poslání ve stálé poslušnosti Kristu a jednotě s ním*** (což předpokládá nutnost nejen profesního, ale i duchovního růstu). Dalším specifikem je ***důvěra v příslibu darů Boží milosti – charismat***, ale také v příslibu Boží milosti, projevující se v lidské slabosti (nerozhoduje pouze přirozená výkonnost jedinců). Pokud jde o ***vedení týmu,*** je v církvi je veškerá autorita a moc odvozena od Krista, jediného Pána církve. Vedení v církvi má být vykonáváno v Duchu Kristově, tj. v duchu pokory, lásky a služby, ale též v poslušnosti Kristu a představených církve, kterou on založil. A konečně – na rozdíl od týmové práce např. ve firmě – ***týmová práce v pastoraci je vždy zasazena do širšího celku církve***: pastorační tým není „svět sám pro sebe“, spolupracuje s jinými aktivitami v církvi a zodpovídá se představeným místní církve.[94]

Jelikož spásonosné poslání církve naprosto přesahuje možnosti i sebevíce obdarovaného jednotlivce, od samého počátku ustanovení církve je její poslání společným dílem. Synergií však v církvi myslíme nejprve spolupráci s Boží milostí – ve službě budování Těla Kristova jsou přislíbeny zvláštní dary Boží milosti – charismata, které Bůh dává, komu chce, nezávisle na schopnostech a postavení v církvi. Navíc hodnota a přínos jednotlivce nebývají v církvi posuzovány podle jeho postavení v hierarchii a viditelného

[94] Srov. AA 23.

efektu (srov. skrytá služba kontemplativních řádů nebo nemocných). Charismata však mají být používána v poslušnosti ustanovené autoritě, k budování, nikoli k rozbíjení jednoty. Jde tedy o apoštolát konaný v jednotě s Kristem, v jeho Duchu, nejen spolupráce věřících navzájem (spolupracovat je možné i na stavbě „babylonských věží“).

Popsali jsme několik principů týmové práce, které vycházejí z humanitních a teologických věd, a v jejich světle zhodnotíme přínos i nedostatky týmové práce konkrétních pastoračních aktivit v plzeňské diecézi.

3.2 Dny víry – příklad týmové spolupráce s časovým omezením

Krátce pojednáme o historii vzniku tzv. Dnů víry v plzeňské diecézi, které jsou pořádány jednou do roka a kvůli rozsahu projektu jsou již tradičně založeny na týmové spolupráci. Pokusíme se rovněž o kritické zhodnocení silných stránek i nedostatků tohoto způsobu týmové práce v pastoraci, a to na základě výše uvedených principů. Specifikem týmu organizujícího Dny víry je, že se schází jen příležitostně, právě kvůli přípravě a realizaci tohoto projektu.

3.2.1 Stručně z historie Dnů víry

Dny víry se konají od roku 1993 v Plzni, a to s pozváním pro celou diecézi. Jsou konkrétním projevem „evangelizace dovnitř“, jejíž aktuálnost vyplývá z charakteru diecéze. Plzeňská diecéze má velmi krátkou historii, byla ustanovena 30. května 1993. Jejím specifikem z pohledu pastorace je mimo jiné to, že větší část diecéze je tvořena tzv. pohraničím.[95] S tím souvisí nízký počet věřících, z nichž ještě menší část se aktivně účastní života farností. Proto byla evangelizační činnost zpočátku zaměřena převážně dovnitř církve.

Dny víry v Plzni se staly záhy součástí pastoračního plánování, kdy byly stanoveny některé priority pro směřování pastorace (vize). Pro záměr této práce zmíníme jen několik následujících, které se týkají tématu týmové práce: „*…probuzení vědomí povolání k evangelizaci u každého a praktické uskutečňování prvotní evangelizace; formace*

[95] RADKOVSKÝ František: Pastorační strategie v Plzeňské diecézi, in: *Teologické texty* 7 (1996), 158

a doprovázení laických pomocníků v pastoraci; soustředění pastorace tam, kde je život, a tomu odpovídající struktura farností; evangelizace ve speciálních oblastech."[96]

Dny víry se konají každý rok celé tři dny (27. – 29. května), a to v době, kdy si biskup s věřícími připomínají výročí založení Plzeňské diecéze. Programy se konají v katedrále sv. Bartoloměje, na biskupství plzeňském a také v přilehlých kostelech. V předchozích letech navštívilo Dny víry kolem 400 lidí, převážně z diecéze. Na přípravě Dnů víry se od počátku podílel tým 10 lidí, především Diecézní pastorační centrum a přizvaní spolupracovníci z řad kněží a laiků. Za průběh a ovoce Dnů víry se věrně a dlouhodobě modlilo několik společenství, která vznikla také zásluhou tehdejšího generálního vikáře, který měl zkušenosti s charismatickou obnovou a ve farnostech pomáhal tato společenství zakládat. Z nich také přicházeli ti, kteří spolu s přípravným týmem pomáhali a sloužili na Dnech víry.[97] Na celkovém zajištění této pastorační aktivity se podílelo zhruba 30 lidí.

První přípravy Dnů víry začínaly v lednu. Byl navržen rámec programu, který obsahoval přednášky, promluvy, katecheze a prostor pro přímluvnou modlitbu, adorace a další.[98] Bylo třeba rozdělit úkoly, spolupracovat při jejich plnění a vzájemně se podporovat. Oblastí, kde mohli jednotlivci nabídnout svou službu, bylo hodně: dlouhodobá modlitební podpora celé akce, technické zabezpečení, podíl na vlastním programu: přednášky, přímluvná modlitba, hudební doprovody a písně, duchovní rozhovory, nabídka literatury, zajištění občerstvení. Každý si mohl vybrat oblast, ve které chtěl pomoci. Zde se projevilo obdarování již jmenovaného kněze, který si sám vybral a povzbudil k této službě vhodné lidi a věnoval mnoho času jejich formaci. Do čela skupinek pak určil zkušenější kněze.

Tak vznikaly základy a první zkušenosti pastorační spolupráce a týmové práce vůbec. Po prožití Dnů víry se sešla většina zúčastněných organizátorů na zasedání Pastorační rady spolu s biskupem, aby reflektovali tyto pastorační aktivity z hlediska naplňování pastorační vize – tj. evangelizace dovnitř církve. Jak vyplynulo z dotazníků,

---

[96] RADKOVSKÝ František, HRUŠKA Petr: Pronikavá změna pastorace, nebo sebezáchovný provoz? Být církví misionářským způsobem, in: DEMEL Zdeněk, SCHLEMMER Karl (eds.): *Mezinárodní teologické sympozium, České Budějovice*, 21.– 23. října 2004, České Budějovice: Teologická fakulta Jihočeské univerzity, 2005, 63.

[97] Srov. tamtéž, 85.

[98] Srov. RADKOVSKÝ, op. cit., 159.

zejména v prvních deseti letech prožívali mnozí sloužící i účastníci hmatatelnou zkušenost jednoty v různosti. Vlastní průběh Dnů víry byl požehnáním jak pro ty, kteří sloužili, tak i pro ty, kteří přišli jako účastníci.

Dny víry se konají v Plzeňské diecézi již 17 let. V posledních letech lze zaznamenat určitou stagnaci až krizi tohoto projektu. Krize je pozorovatelná z upadajícího nadšení realizačního týmu i samotných účastníků, což lze měřit zatím jen vnějšími ukazateli (úbytek věřících na Dnech víry a minimalizace nabídky programu). Z porad realizačního týmu i ze zasedání Pastorační rady lze vysledovat znatelný pokles motivace ke konání dříve tak živé a věřícími hojně navštěvované akce. Zdá se, že v současné době tým stojí před nutností nové reflexe situace, není vyloučena možnost objektivní pomoci zvenku, mechanické pokračování zřejmě povede jen k dalšímu úpadku aktivity i definitivního znechucení jejích realizátorů

3.2.2 Hodnocení zkušenosti s týmovou prací na Dnech víry

Dny víry byly po mnoho let a v mnoha ohledech velmi dobrou zkušeností v oblasti spolupráce věřících laiků i kněží a týmové práce ve vedení pastoračního projektu. Mezi nesporně pozitivní aspekty patřily zejména zkušenosti, které patří ke specifickým principům týmové práce v pastoraci (viz výše), například zkušenost hledání vize a směru v modlitbě, konkrétní spolupráce a komunikace mezi kněžími a laiky, zkušenost jednoty v různosti skrze společnou službu; prožitek vlastního obdarování, které přispělo ke společnému jednomu dílu; zkušenost, že Duch svatý sám doplnil to, co nebylo v silách sloužících; zkušenost vlastního růstu jednotlivců skrze službu společnému dílu.

Už jsme naznačili, že v posledních letech se projekt potýká s krizí, jejímiž příznaky jsou klesající motivace organizátorů projektu; omezená nabídka programu; klesající zájem účastníků a s tím možná související malý počet nových spolupracovníků; zkracující se doba přípravy týmu. Pokud jde o dobu přípravy, samozřejmě řada zkušeností dovoluje zkrátit časy nutné technicko-organizační přípravy akce. Krizi však vidíme např. i v podceňování duchovní přípravy, zejména společné modlitby za akci.

Ze zásad týmové práce je zřejmé, že v období krize je nutné přistoupit k hlubší analýze jednotlivých faktorů krize, k reflexi celé situace a následným změnám, které se mohou týkat více aspektů: personálního obsazení (změny rolí v týmu i v jeho vedení), struktury a obsahu akce, jejího začlenění mezi ostatní pastorační aktivity, propagace atp. Jedním z důležitých postřehů vyplývajících z vývoje Dnů víry je i to, že v „úspěšných“

letech byl duší podniku charismatický vůdce (laik), který měl mimořádné tvůrčí schopnosti, neformální autoritu i schopnost získat lidi pro spolupráci – ovšem možná svou silnou osobností nechtěně nedovolil, aby se více rozvinuli a přebírali zodpovědnost i jiní členové týmu. Určitě je už teď zřejmé, že v tomto týmu se neděla formace jeho členů (kromě počáteční formace skupin modlitebníků); možná proto, že spolupráce byla jen nárazová a obsazení týmu proměnlivé, bylo obtížné investovat do formace efektivním způsobem.

Jak už bylo řečeno, jak humanitní obory, tak i teologie počítá s procesem zrání týmu či společenství, který nemusí být vždy přímočarým vzestupem k výšinám. Eklesiologický model církve jakožto Božího lidu na cestě vypovídá o tom, že každé společenství křesťanů „je na cestě“, tedy se vyvíjí. Musí nově reagovat na skutečnosti zvenčí, ale učí se i na základě vlastních chyb. Podmínkou je však kvalitní zpětná vazba a ochota ke změně, jinak se chyby jen opakují, nepřispívají k procesu zrání.

Dny víry se konají dál, v něčem mírně kvalitněji, pokud jde o obsah programu i organizace. Pro pastorační tým v čele s biskupem zůstává výzvou, jak by se znovu mohly stát místem, kde se setkávají údy živého Těla Kristova a slouží si navzájem svým obdarováním. Zřejmě se naplňují slova otce biskupa: „*Bůh nám připravuje pro budoucnost nové cesty a chce, abychom je s vírou hledali a šli po nich*.“[99]

3.3 Mateřské centrum – příklad stálejší týmové spolupráce

3.3.1 Krátce z historie mateřského centra

Jako druhý příklad týmové pastorační aktivity jsme vybrali neziskovou organizaci Mateřské centrum Plzeňské panenky. Vzniklo v roce 1997 jako malé společenství věřících žen se společnými zájmy, ale postupem let se změnilo v komunitu – společenství žen a rodin, která se prezentuje jako místo stálé týmové spolupráce. Od roku 2003 funguje již jako nezisková organizace, která nabízí prostor a přijetí především maminkám s dětmi, příležitostně i ostatním příchozím.

Zakládající členky občanského sdružení Mateřského centra (dále jen MC) měly tedy již pětiletou zkušenost s fungováním Klubu maminek, rovněž koncipovaného jako společenství žen věřících, nepraktikujících i jiného vyznání. Po několika letech činnosti

[99] Tamtéž, 159.

však bylo nutné prověření dosavadního fungování i celkového směřování.[100] Situace rostoucí činnosti prověřila nejen celkovou vizi, ale i dosavadní způsob spolupráce v týmu, která se ocitla díky mnoha změnám a novým nárokům v krizi. Bylo nezbytné reflektovat dosavadní způsob práce, rozdělení rolí, řešení přibývajících nečekaných situací, a to nejen v systému vedení organizace, ale i zajištění pastorační práce v centru.

Proto se rozhodl tým mateřského centra otevřít supervizím a formačním setkáním s odborníky z managementu, kteří pomohli ujasnit si cíle a prostředky, naučit se základním metodám organizace práce (např. efektivní vedení porad), najít své role v týmu, naučit se poskytovat si a přijímat zpětnou vazbu, atp. Součástí formace užšího týmu byla i nabídka rekolekcí a jiných prostředků duchovní formace. Výsledkem většiny školení byla nová odvaha, ochota a chuť spolu pokračovat, a přitom respektovat své rozdílnosti. Velký podíl na formování týmu měli rovněž pastorační pracovníci a kněží, kteří byli duchovními rádci a spolupracovníky úzkého týmu.

Poslání centra bylo posléze definováno tak, že jde o ženu a její harmonický rozvoj v každém období jejího života. MC tím otevřelo také nový prostor pro aktivní službu dalších členek sdružení, ale i pro pastorační působení věřících žen, zejména v oblasti vzájemného doprovázení v některých obtížných situacích žen a rodin.

3.3.2 Současná situace týmové práce v mateřském centru

Vedoucí tým mateřského centra tvoří sedm žen, mezi nimi věřící, hledající i ty, které Boha neznají; rozhodly se pro tuto práci, neboť je spojuje zájem o člověka (srov. GS 1). Sedm členů týmu je obeznámeno se všemi aktivitami organizace, od běžných pravidelných vzdělávacích programů, až po mimořádné nabídky a akce (školení, slavení významných událostí, rekolekce i akce s přesahem běžné činnosti centra).

Práce v týmu je rozdělena následovně: tři ženy zajišťují technicko-organizační zázemí akcí. Dvě ženy zodpovídají za personální zajištění, tedy 30 lektorek programů mateřského centra. Sem patří kromě personální agendy také pastorační péče o tyto ženy, osobní rozhovory a setkávání se, laické doprovázení, pomoc při hledání duchovního doprovázení nebo odborné pomoci, zajištění možnosti přípravy na křest nebo obnovu svátostného života. (Během existence mateřského centra byly pokřtěny 4 ženy a jejich děti a 6 žen obnovilo svůj svátostný život.)

[100] Srov. *Kronika Klubu maminek*, v majetku MC Plzeňské panenky, Plzeň, Sady 5. května 8, 1997.

Další dvě ženy v týmu zajišťují oblast financí a chod centra ve vztahu ke státu, tedy rozměr neziskové organizace. Rozdělení úkolů se ukazuje jako dobrý základ spolupráce. Nezbytnou součástí týmové práce jsou pravidelná měsíční setkání celého týmu, reflexe vlastní práce i práce jednotlivých úseků, aby bylo zřejmé, že všichni pracují na jedné věci, všechny oblasti jsou stejně důležité a doplňují se.

Z reflexí účastnic programů je zřejmé, že charakter týmové práce v centru má pozitivní dopad na návštěvníky mateřského centra. Vytváří atmosféru komunity, která nabízí prostor přijetí, sdílení života i osobního rozvoje. Ukazuje se, že většina lidí přichází do centra nejen kvůli připraveným programům, ale „*touží po společenství, které by je přijalo, a po společném sdílení toho, co ve svém životě považují za důležité a cenné*.“[101] Přijetí je otevírá novým životním tématům, otázkám po smysluplnosti života, kde se otvírá prostor pro službu druhým. (Toto shrnutí vychází i z dotazníku členkám týmu.)

3.3.3 Hodnocení týmové práce v Mateřském centru

Mateřské centrum v Plzeňské diecézi je organizace, kde došlo k propojení klasického projektu s pastoračním působením na základě dlouhodobé vize. Vize se stala motivací pro vznikající týmovou práci a dávala jí smysl. Mezi aspekty, které ovlivnily pozitivní vývoj a růst týmu, patří zkušenosti, které byly převzaty prostřednictvím supervizních setkání a školení z oblasti managementu (hledání konsensu ve věci společné vize, rozdělení rolí a kompetencí, efektivní způsob vedení porad a zadávání úkolů, metody zpětné vazby, kontroly a hodnocení práce). V práci MC jsou ale patrná i specifika týmové práce v pastoraci, například hledání Boží vůle při hledání společné vize a poslání, zkušenost s vlastním obdarováním, které doplňuje obdarování druhých, ale i s „milostí projevující se v lidské slabosti“, se vzájemným odpouštěním. Vzájemným obdarováním je i zkušenost konkrétní spolupráce mezi věřícími a nepraktikujícími. Pro vedení týmu mateřského centra platí většina principů řízení organizací, ale zároveň vychází z poslušnosti Kristu a jeho snahou je, aby bylo vykonáváno v duchu lásky a služby, v jednotě s biskupem a jeho spolupracovníky.

Z popsané minulosti vývoje týmu MC vyplývá, že se ocitl zhruba po 4 letech svého působení ve vážnější krizi. Pro upřesnění: v té době se ještě nejednalo o tým v tom smyslu, jak jej chápou humanitní vědy, ale krize urychlila rozhodnutí k přechodu ze skupinové

[101] OPATRNÝ, op. cit., 117.

k týmové spolupráci. Bylo třeba povolat odborníky zvenku a řešit dlouhodobě neřešené nedostatky a problémy: problémy s komunikací uvnitř týmu, neřešení konfliktů, nerovnoměrné rozdělení úkolů, nedocenění dobrovolné služby, nejasný systém zpětné vazby… Krizi v týmu bylo možné uspokojivě přestát a využít jako šanci k dalšímu růstu jen díky spolupráci s odborníky z managementu a dalšími pracovníky biskupství, přičemž kromě technických kroků k řešení bylo důležité i odpuštění a usmíření v týmu.

Krize byla překonána, ale další růst samozřejmě s sebou nese další problémy k řešení. Občas v týmu vzniká napětí při výběru programů a hodnocení jejich kvality, protože hodnotový systém členek týmu není jednotný. Jedním z nově vznikajících problémů je rovněž skutečnost, že větší profesionalizace činnosti centra s sebou nese i větší nároky zúčastněných na finanční ohodnocení a leckdy i posun od postoje služby do čistě komerčních vztahů. A dále: většina návštěvníků vnímá vstřícnost a otevřenost MC, ale do centra přicházejí i lidé životem zranění, kteří jsou náročnější, s mnohým nespokojení a ke kterým nedokáže být tým vždycky vstřícný. Tito lidé někdy odcházejí a někdy si odnášejí i nová zranění. Je to výzva pro vedoucí tým i pro další spolupracující ženy k ochotě učit se přijímat i lidi, kteří jsou nároční a připomínají nám vlastní slabost.

Také tým mateřského centra může být obrazem Kristova mystického těla, nejen co se týká spolupráce obdarovaných jedinců pracujících na společném díle, ale zejména v tom, že je to Kristus, kdo dává činnosti svého těla smysluplnost, oživuje a uzdravuje své údy tak, aby byly nástrojem jeho lásky ve službě druhým.

Závěr

V této práci jsem chtěla pojednat o užitečnosti a významu týmové práci, která výrazně ovlivnila činnost dvou pastoračních aktivit v Plzeňské diecézi: Dny víry, pravidelný, každoroční třídenní pastorační projekt pro věřící celé diecéze, a neziskové organizace Mateřské centrum Plzeňské panenky, které je zároveň místem pastoračního působení. Na základě zkoumání principů týmové práce z hlediska humanitních věd i ze závěrů vyplývajících z teologických věd je možné konstatovat, že oba pastorační projekty ve způsobu vnitřní spolupráce překonaly stádium pouhého experimentu. Charakter práce těch, kteří pastoračně působí ve jmenovaných projektech, lze hodnotit jako týmovou práci v pastoraci.

Zkoumáním východisek k týmové práci ve všech jmenovaných oborech jsem dospěla ke zjištění, že týmová práce je smysluplná a nutná všude tam, kde dosažení cílů přesahuje možnosti jednotlivce. To je zřejmé v případě Dnů víry, tato pastorační aktivita je přímo podmíněna řízenou týmovou spoluprací a ta do jisté míry ovlivňuje samotnou přípravu a vlastní realizaci Dnů víry. V případě pastoračního působení v Mateřském centru je týmová práce nezbytná, vytváří prostor pro spolupráci věřících i nepraktikujících, rozhodnutí není výsledkem jediné autority, ale spolupráce týmu.

Principy vlastní týmové práce a jejího rozvoje jsou v mnohém společné jak v sekulární sféře, tak církevní, ovšem v oblasti pastorace přibývají některá specifika, která lze vidět právě na týmové práci dvou posuzovaných pastoračních aktivit. Patří mezi ně zejména: naplňování poslání v poslušnosti Kristu a v jednotě s ním, poslání si nedáváme sami, počítání s Boží milostí v lidské slabosti, rozhodující není jen výkonnost jedinců, ale počítá se s každým člověkem, týmová práce v pastoraci je na rozdíl od týmové práce ve firmě zasazena do celku církve, neboť pastorační tým není sám pro sebe, ale spolupracuje s dalšími a zodpovídá se představeným místní církve.

Jak ukázalo zkoumání vývoje týmové práce ve dvou pastoračních aktivitách Plzeňské diecéze, pokud nejsou respektovány obecné zákonitosti týmové práce, pak i z hlediska duchovního dochází ke krizi a neřešení problémů v přirozené rovině může být příčinou vleklé krize. Neznamená to ovšem konec, ale reflexi stávající situace. Zkoumání příčin krize týmové práce a reflexe vize a oživení principů fungování týmu přináší základní řešení krize.

Použitá literatura

ALBERICH Emilio, DŘÍMAL Ludvík: *Katechetika*, Praha: Portál, 2008.

AMBROS Pavel: Pastorace a recepce 2. Vatikánského koncilu, in: *Teologické texty 1* (2003), 14.

BAY Rolf H.: *Účinné vedení týmů*, Praha: Grada Publishing, 2000.

BELBIN R. Meredith: A Reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Furnham, Steele and Pendleton, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66.

BENNIS Maren: *Staří psi a nové triky*, Praha: Management Press, 2001.

BORSE Udo: *První a Druhý list Timoteovi, List Titovi,* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2001.

BOUBLÍK Vladimír: *Boží lid*, Řím: Křesťanská akademie, 1967.

COLEMAN E. Robert: *Mistrův plán zvěstování evangelia*, New Jersey: Copyright 1963.

CONGAR Yves: *Za církev sloužící a chudou*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1995.

DE LUBAC Henri: *Meditace o církvi*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2010.

DOLISTA Josef: *Perspektivy církve*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000.

DRUHÝ VATIKÁNSKÝ KONCIL: Dekret o apoštolátu laiků *Apostolicam actuositatem,* in: Dokumenty II. Vatikánského koncilu, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002, 379–414.

DRUHÝ VATIKÁNSKÝ KONCIL: Pastorální konstituce o církvi v dnešním světě *Gaudium et spes,* in: Dokumenty II. Vatikánského koncilu, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002, 173–266.

DRUHÝ VATIKÁNSKÝ KONCIL: Věroučná konstituce o církvi *Lumen Gentium,*in: Dokumenty II. Vatikánského koncilu, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002, 29–100.

DUFOUR Xavier Léon (a kol.): *Slovník biblické teologie*, Řím: Velehrad – Křesťanská akademie, 2003.

GRANAT Wincenty: *K člověku a Bohu v Kristu*, Řím: Velehrad – Křesťanská akademie, 1982.

HAYES Nicky: *Psychologie týmové práce,* Praha: Portál, 2005.

HOPPE Rudolf: List *Efezanům, List Kolosanům*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2000.

JAN PAVEL II: Encyklika o stálé platnosti misijního poslání *Redemptoris Missio,* Praha: Zvon, 1994.

JAN PAVEL II: Apoštolský list o povolání a poslání laiků v církvi a ve světě *Christifideles laici,* Praha: Zvon, 1990.

Kronika Klubu maminek, v majetku MC Plzeňské panenky, Plzeň, Sady 5. května 8, 1997.

OPATRNÝ Aleš: *Cesty pastorace v pluralitní společnosti*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006.

PAVEL VI.: Apoštolská exhortace o hlásání evangelia *Evangelii nuntiandi,* Praha: Zvon, 1990.

PLAMÍNEK Jiří: *Synergický management,* Praha: ARGO, 2000.

PLAMÍNEK Jiří: *Vedení lidí, týmu a firem,* Praha: Grada Publishing, 2000.

PORSCH Felix: *Evangelium sv. Jana,* Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1998.

DE FIORES Stefano, GOFFI Tullo: Dynamika duchovního života podle Písma sv., in: (eds.): *Slovník spirituality*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1999, 94–96

RADKOVSKÝ František, HRUŠKA Petr: Pronikavá změna pastorace, nebo sebezáchovný provoz? Být církví misionářským způsobem, in: DEMEL Zdeněk, SCHLEMMER Karl (eds.): *Mezinárodní teologické sympozium, České Budějovice,* 21. – 23. října 2004, České Budějovice: Teologická fakulta Jihočeské univerzity, 2005, 61–89.

RADKOVSKÝ František: Pastorační strategie v Plzeňské diecézi, in: *Teologické texty* 7 (1996).

RAHNER Karl: Všeobecný úvod, in: Dokumenty II. Vatikánského koncilu, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002, 9–23.

RYŠKOVÁ Mireia: *Doba Ježíše Nazaretského,* Praha: Nakladatelství Karolinum, 2008.

SUENENS Leo Joseph: *Duchovní cesta*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1993.

Resumé

Jak pro sekulární sféru, tak i pro pastoraci platí, že týmová práce je cestou k naplňování vytýčeného cíle nebo poslání, které přesahuje síly a obdarování jednotlivce. Má-li být týmová práce efektivní, je třeba respektovat obecně platné principy fungování a vývoje týmu. Oproti týmové práci v sekulární sféře vykazuje týmová práce v pastoraci některá specifika, která vyplývají ze samotné podstaty církve a poslání; proto zde nelze uplatňovat pouze zásady managementu. Znalost obecně platných principů fungování týmu je velkou pomocí při analýze situace a řešení krizových jevů u konkrétních pastoračních projektů.

Klíčové pojmy: týmová práce, teologie, pastorace, management, církev

Rozsah práce: 88 009 znaků

Annotation

Title: Team ministry in the Diocese of Pilsen

Annotation:

In both secular sphere and pastoral work, teamwork is a way to reach the goal or fulfill the vocation that goes beyond strengths and gifts of an individual. If the teamwork is to be effective, general principles of team functioning and development have to be taken into consideration. Compared to teamwork in secular area, teamwork in pastoral area features some specifics which stem from the very essence of the Church and its mission and this is the reason why we cannot apply only management principles here. Knowing the general principles of team functioning and development helps a lot when analyzing situations and dealing with crises within certain pastoral projects.

Keywords: teamwork, theology, pastoral work, management, church