

Pastoralni tečaj 2023 za škofije

ZA PREDAVATELJA

VERZIJA 3

Nagovor: Koga vodim in koga naj bi vodil?

(Aleš Čerin - 20 minut)

Vodenju se ne da izogniti. Tudi v Cerkvi ne ...

... v KKC je omenjeno:

- **Duhovnik voditelj (KKC 1547):** "Službeno duhovništvo je eno do sredstev, po katerih Kristus **nenehno zida in vodi svojo Cerkev.**"

Za uvod: Korenine so v poslovnem okolju (LEK in samostojna podjetniška pot) + Družina in Življenje.

- Voditi **družino** kot podjetje? / Voditi **kmetijo** kot podjetje? / Voditi **župnijo** kot podjetje?
- Kakšen je poslovni rezultat v podjetju - v podjetju se meri v denarju, kakšen je poslovni rezultat na kmetiji?
- "Poslovni rezultat" župnije?

Poslanstvo Cerkve

Jezus je dal Cerkvi poslanstvo: Jezus je pristopil in jim spregovoril: »Dana mi je vsa oblast v nebesih in na zemlji. **Pojdite** torej in **naredite** vse narode za **moje učence: krščujte** jih v ime Očeta in Sina in Svetega Duha in **učite** jih izpolnjevati vse, kar koli sem vam zapovedal! In glejte: jaz sem z vami vse dni do konca sveta.« (Mt 28,18-20)

Pavel: Kar **si** slišal od **mene** pred mnogimi pričami, izrôči **zanesljivim ljudem**, takim, ki bodo zmožni tudi **druge** poučiti. (2 Tim 2,2)

Poslanstvo: Narediti učence, ki delajo učence – Jezusa Kristusa.

Kako pa? Tako kot Jezus – sam in preko onih, ki jih je vodil.

Ni boljšega **zgleda za krščanskega voditelja**, kot je naš **Gospod Jezus Kristus**.

Jezus je imel **sledilce**. Še danes jih ima. Približno **2,38 milijarde** ljudi na svetu prakticira eno od oblik krščanstva. To pomeni, da je približno **tretjina celotnega svetovnega prebivalstva** krščanska. Največja katoliška cerkev. Na svetu je približno **1,2 milijarde katoličanov**. (vir: <https://worldpopulationreview.com>)

Kako je to delal naš Gospod Jezus Kristus?

Koga je vodil Jezus in kako? - Koga vodim jaz in kako?

Duhovnik v moči zakramenta svetega reda deluje **'in persona Christi Capitis'** (v osebi Kristusa – glave) (KKC 1548).

1 – Jezus samega sebe (=voditelj)

- **Moli na samem:** Navsezgodaj, ko je bilo še čisto temno, je vstal, se odpravil ven na samotni kraj in tam molil. (Mr 1,35); Ko se je od njih poslovil, je šel na goro moliti. (Mr 1,46)
- **V vseh stvareh se podreja vodstvu Boga Očeta:** "Jezus jim je tedaj odvrnil in jim govoril: »Resnično, resnično, povem vam: Sin ne more delati ničesar sam od sebe, ampak le to, kar vidi, da dela Oče; kar namreč dela on, dela enako tudi Sin." (Janez 5,19)
- **Poln moči Svetega Duha:** "Veste o Jezusu iz Nazareta, ki ga je **Bog mazilil s Svetim Duhom in z močjo**; hodil je iz kraja v kraj ter delal dobra dela in ozdravil vse, ki so bili pod hudičevo oblastjo, zakaj Bog je bil z njim." (Apd 10,38; Petrovo pričevanje.)
- **Ljubi svoje do konca:** Pred praznikom pashe je Jezus, ker je vedel, da je prišla njegova ura, ko pojde s tega sveta k Očetu, in ker je vzljubil svoje, ki so bili na svetu, tem **izkazal ljubezen do konca**. (Jn 13,1)
V grškem izvorniku besedna zveza, prevedena kot "do konca", pomeni **"do polnosti; do meje; do skrajnosti"**.
- **Zgled služječega vodenja:** Če sem torej jaz, Gospod in Učitelj, vam umil noge, ste tudi vi dolžni drug drugemu umivati noge. Zgled sem vam namreč dal, da bi tudi vi delali tako, kakor sem jaz vam storil. (Jn 13,14-15)
"Med vami pa naj ne bo tako, ampak kdor hoče postati med vami velik, naj bo vaš strežnik, in kdor hoče biti med vami prvi, naj bo **vaš služabnik**, tako kot tudi Sin človekov ni prišel, da bi mu stregli, ampak da bi stregel in dal svoje življenje v odkupnino za mnoge." (Mt 20,26-28).
- **Dobro je uporabljal svoj čas: 3 leta delovanja (učitelj, ustanovi Cerkev, Odrešenik)**

12 – Učenci (=vodstveni tim)

- **Pokliče voditelje – prej je molil:**
"Nekega dne je Jezus odšel na goro, da bi **molil**, in **preživel noč** v molitvi k Bogu. Ko je nastopilo jutro, je poklical k sebi svoje učence in med njimi izbral dvanajst, ki jih je imenoval tudi za apostole." (Lk 6,12-13)
Ko je hodil ob Galilejskem jezeru, je zagledal dva brata: Simona, ki se je imenoval Peter, in

njegovega brata Andreja. Metala sta mrežo v jezero; bila sta namreč **ribiča**. Rekel jima je: **»Hodita za menoj in naredil vaju bom za ribiča ljudi.«** Takoj sta pustila mreže in šla za njim. In ko je šel od tam naprej, je zagledal dva druga brata: Jakoba, Zebedejevega sina, in njegovega brata Janeza, ki sta s svojim očetom Zebedejem v čolnu popravljala mreže. Poklical ju je in ona dva sta **takoj pustila čoln in očeta** ter šla za njim. (Mt 4,18-22)

- **Koga? Neuke, ponižne in pričakujoče, pripravljene iti za njim:** Naslednji dan je **Janez spet stal tam** in še dva izmed njegovih učencev. Ozrl se je na Jezusa, ki je šel mimo, in rekel: »Glej, Božje Jagnje!« Učenca sta slišala, kar je rekel, in odšla za Jezusom. Jezus pa se je obrnil, in ko je videl, da gresta za njim, jima je dejal: »Kaj iščeta?« Rekla sta mu: »Rabi (kar v prevodu pomeni učitelj), kje stanuješ?« Rekel jima je: **»Pridita in bosta videla.«** Šla sta torej in videla, kje stanuje, ter ostala pri njem tisti dan. (Jn 1,35-39)

Pravimo, da Bog ne kliče usposobljenih, pač pa usposablja poklicane.

- **Prevzame mentorstvo:** Ko Jezus pokliče učence, jih ne postavi v učilnico, ampak jih skupaj z njim postavi v vodenje službe: "Rekel jima je: »Hodita za menoj in **naredil vaju bom za ribiča ljudi.**«" (Matej 4,19)
- **Tri leta hodi z njimi:** Biti blizu. V vsakdanjem življenju.
- **Pošilja jih na samotni kraj v molitev in jih uči moliti:** Tedaj jim je rekel: »Pojdite sami zase v samotni kraj in se malo odpočijte!« (Mr 6,31); Vi torej molite takóle: Oče naš, ki si v nebesih, posvečeno bodi tvoje ime. (Mt 6,9)
- **Ponuja pomoč pri "vlečenju bremena":** Pridite k meni vsi, ki ste utrujeni in obteženi, in jaz vam bom dal počitek. 29 Vzemite nase moj jarem in učite se od mene, ker sem krotak in v srcu ponižen, in našli boste počitek svojim dušam; 30 kajti moj jarem je prijeten in moje breme je lahko. (Mt 11,28-30)
- **Usposablja voditelje v pripravnstvu + pošilja v parih (=TIM), da vodijo in oni mu poročajo:**
 - "Nato je Jezus hodil in učil od vasi do vasi. Poklical je k sebi dvanajstere in jih začel pošiljati po **dva in dva**. Dajal jim je oblast nad nečistimi duhovi. (Marko 6,7)
 - **Poslal jih je oznanjat** Božje kraljestvo in ozdravljat bolnike. (Luka 9,2)
 - "Apostoli so se zbrali pri Jezusu in mu **poročali o vsem**, kar so storili in učili. " (Marko 6,30)
- **Daje priložnosti, da se učijo iz izkušenj, vključno z neuspehi:** "Nekdo iz množice mu je odvrnil: »Učitelj, k tebi sem pripeljal svojega sina. Obsedel ga je nemi duh. Kjer koli ga napade, ga vrže na tla, da se peni, škriplje z zobmi in odreveni. **Prosil sem tvoje**

učence, naj ga izženejo, pa ga niso mogli.« (Marko 9,17-18)

- **Zahteven do svojih – pustili vse in šli za njim**

In ko so potegnili čolna na kopno, so **pustili vse in šli za njim.** (Lk 5,11)

Ko so potovali, mu je med potjo nekdo rekel: »Za teboj bom hodil, kamor koli pojdeš.« Jezus pa mu je dejal: »Lisice imajo brloge in ptice neba gnezda, Sin človekov pa nima, kamor bi glavo naslonil.« Nekomu drugemu pa je rekel: »**Hôdi za menoj!**« A ta je dejal: »Gospod, dovôli mi, da prej grem in **pokopljem svojega očeta.**« Rekel mu je: »**Pústi, naj mrtvi pokopljejo svoje mrtve,** ti pa pojdi in oznanjaj Božje kraljestvo!« Spet drug mu je rekel: »Hodil bom za teboj, Gospod, a dovôli mi, da se prej **poslovim od svojih domačih.**« Jezus pa mu je dejal: »Nihče, kdor položi roko na plug in **se ozira nazaj, ni primeren za Božje kraljestvo.**« (Lk 9,57-62)

- **Pošilja pomoč (Svetega Duha):** 8 Toda **prejeli boste moč, ko bo Sveti Duh prišel nad vas,** in boste moje priče v Jeruzalemu in po vsej Judeji in Samariji ter do skrajnih mej sveta.« (Apd 1,8)

- **Obnovi padlega voditelja (Peter):** »Simon, Simon! Glej, satan vas je zahteval, da bi vas presejal kakor pšenico. 32 **Jaz pa sem molil zate, da ne opeša tvoja vera.** Ko se boš nekoč spreobrnil, utrdi svoje brate.« (Lk 22,31-32)

- **Zanima ga najbolj pomembno: Ali me ljubiš?:**

15 Ko so pojedli, je Jezus rekel Simonu Petru: »Simon, Janezov sin, **ali me ljubiš** bolj kakor tile?« Rekel mu je: »Da, Gospod, ti veš, da te imam rad.« Rekel mu je: »**Hrani** moja jagnjeta!« 16 Spet, drugič, mu je rekel: »Simon, Janezov sin, **ali me ljubiš?**« Rekel mu je: »Da, Gospod, ti veš, da te imam rad.« Rekel mu je: »**Pasi** moje ovce!« 17 Tretjič mu je rekel: »Simon, Janezov sin, **ali me imaš rad?**« Peter se je užalostil, ker mu je tretjič rekel: »Ali me imaš rad?« in mu je rekel: »Gospod, ti vse veš, ti veš, da te imam rad.« Jezus mu je rekel: »**Hrani** moje ovce! (Jn 21,15-17)

Hrani (jagnjeta): označuje neprekinjeno dejanje **nege, hranjenja in skrbi**

Pasi: skrbi za ovce v nadzorni vlogi, ne le da jih hrani, ampak jih tudi **vodi** (vlada) – kot dobri pastir

Hrani (ovce): Skrbeti, negovati in zagotavljati duhovno hrano Božjemu ljudstvu, **od jagnjet do odraslih ovac,** z nenehnim delovanjem **hraniti in skrbeti za njihove duše** ter jih privedi v **polnost duhovne zrelosti.**

- **Vabi v prepuščanje moči:** Resnično, resnično, povem ti: Ko si bil mlad, si se opasoval sam in si **hodil, kamor si hotel;** ko pa se postaraš, boš raztegnil roke in drug te bo opasal in **odvedel, kamor nočeš.**« (Jn 21,18) Jezus vabi zrelega voditelja v

pripravljenost in zmožnost, da te **pot odvede, kamor sam raje ne bi šel.**

Tri leta jih je **učil, pripravljaj, treniral**, bil **ves čas z njimi**, jim razkril svojo **Božjo identiteto**, poslal **Svetega Duha** ... potem so **šli po svetu.**

3 – Najožji krog (Znotraj 12) (=ljudje, ki jim voditelj popolnoma zaupa)

Trije učenci, ki jim **najbolj zaupa**, jim tudi **razkrije največ** (Peter in oba Zebedejeva sinova – Jakob in Janez) in je skupaj z Njim v **najbolj intimnih trenutkih.**

- **Ulov rib - pokazal jim je Božjo moč:** Nad ulovom rib, ki so jih zajeli, je osupnil on in vsi, ki so bili z njim, 10 prav tako pa tudi Jakob in Janez, Zebedejeva sinova, ki sta bila Simonova družabnika. (Lk 5,9-10)
- **Spremenjenje na gori** (Mt 17,1-13): Nedvomno je bil namen Kristusove preobrazbe v vsaj del njegove nebeške slave, da bi "ožji krog" njegovih učencev **bolje razumel, kdo je Jezus.** Kristus je doživel dramatično spremembo videza, da bi ga učenci lahko videli v njegovi slavi.
- **V vrtu Getsemani** (Tedaj je prišel Jezus z njimi na kraj, ki se imenuje Getsemani, in jim rekel: »Sédite tukaj, medtem ko stopim tja, da bom molil.« S seboj je vzel Petra in oba Zebedejeva sinova. (Mt 26,36-37)): Jim je dal **posebne naloge:** Tu jih je Jezus prosil, naj **bedijo z njim in molijo.**

V: Kdo so ljudje v vašem najožjem krogu (okoli trije), ki jimy

- **zaupate,**
- s katerimi se počutite resnično **varne** in si upate biti **ranljivi** (=prostor varnosti, območje ranljivosti - Če se je že treba hvaliti, se bom hvalil s svojimi slabostmi. (2 Kor 11,30)),
- s katerimi lahko **delite** globoko **bolečino** in **notranje boje** (vir: V Jezusovem imenu, str.47, Henri Nouwen), ki so tudi ...
- rezervirani za **posebne naloge?**

72 – Širši krog (voditelji malih občeſtev)

Luka 10,1-12

- **Usposobi 72 novih voditeljev, da bi razširil svojo osnovno skupino učencev z 12 na 84:** "Potem je Gospod določil še drugih dvainsedemdeset in jih poslal pred seboj po **dva in dva** v vsako mesto in kraj, kamor je sam nameraval iti." (Luka 10,1)

Naročilo: Luka 10,1-12 začne poglavje z Jezusovim naročilom dvainsedemdesetim učencem, naj **pripravijo vasi na njegov prihod z ozdravljanjem in oznanjevanjem Božjega kraljestva.**

Navodila: Če jih bodo mesta sprejela, naj bi učenci sprejeli njihovo gostoljubje. Zdravili naj bi bolnike, kar bi potrdilo njihove trditve o kraljestvu. Če jih mesto zavrne, naj odidejo in še vedno oznanjajo, da se je Božje kraljestvo približalo. Jezusova navodila so podobna tistim, ki jih je dal dvanajsterim (Lk 9,1-6), vendar je obseg večji.

Zahtevnost do svojih: Navodila so zahtevna – zahteven do svojih (enako kot pri dvanajsterih): Ne smejo vzeti nobene torbe in nobenih dodatnih sandalov (Lk 9,3; 10,4). Ostati morajo v prvi hiši, ki jih sprejme (Lk 9,4; 10,7), in če jih nihče ne sprejme, naj si otresejo prah z nog (Lk 9,5; 10,11). V obeh primerih gredo odposlanci v paru, kar odraža zahtevo po pričah iz Mojzesove zakonodaje (Mk 6,7; 5 Mz 19,15).

Preveri delovanje: Dvainsedemdeseteri so se veseli vrnili in govorili: »Gospod, celo demoni so nam pokorni v tvojem imenu.« In rekel jim je: »Gledal sem satana, ki je kakor blisk padel z neba. 19 Glejte, dal sem vam oblast stopati na kače in škorpijone ter na vsakršno sovražnikovo moč. In nič vam ne bo škodovalo. Vendar se ne veselite nad tem, da so vam duhovi pokorni, ampak se veselite, ker so vaša imena zapisana v nebesih.« (Lk 10,17-20)

V: Kdo so vašem širšem krogu (okoli 72), ki jih – pripravljene, a so manj pripravljene kot 12, pošiljate v dejavnosti ozdravljenja in oznanjevanja Božjega kraljestva?

Množice (celotno občestvo vernikov):

Kje so in kakšne so Jezusove množice?

Množice **so povsod, kamor gre Jezus.**

- **Radovedni, obupani, polni upanja, presenečeni.**
- **Iščejo njegove ozdravljajoče moči.**

Zberejo se, da bi ...

- **poslušali njegov nauk**, in mu
- **prinašajo svoje bolnike, obsedene z demoni, hrome, slepe.**

Kdo so v Jezusovi množici?

- **Nižji sloji družbe: kmetje in ribiči (revni).**
- **Cestnarji** (ki so jih nekateri **sovražili** zaradi sodelovanja z okupatorjem, Rimom),
- **Prostitutke** in tisti, ki so jih verske oblasti označile za **grešnike.**

Večinoma so brez imena in brez obraza, nastopajo kot en sam lik v razvijajoči se drami Jezusove javne službe v Galileji.

Občasno eden od **njih stopi naprej** in se **izoblikuje kot samostojen lik**:

- slepec po imenu Bartimej prvič vidi (Mk 10,46-52); paralizirani dvigne svojo podlogo in gre domov (Mk 2,1-12); ženska, ki je bila 18 let pohabljen, vstane pokonci (Lk 13,10-16).

Jezus ima rad množice

Zdi se, da ima Jezus **rad galilejske množice**. Ko gleda na tisoče, ki so se zbrali na pobočju hriba, da bi **poslušali njegovo pridigo**, vidi **njihovo lakoto in jih nahrani** (Mk 6,34-44).

Včasih se mu množice nekoliko **preveč približajo**, zato pred njimi **pobegne s čolnom** na drugo stran Galilejskega jezera ali pa se umakne, da bi preživel čas sam v molitvi (Mt 14,22-23; Mk 3,7-10; Mk 6,45-46; Jn 6,15).

Jezus jih s sočutjem opisuje kot **ovce brez pastirja**, nadlegovane in nemočne, kar je skoraj gotovo ostra kritika izraelskih voditeljev, ki bi morali biti njihovi pastirji (Mk 6,34; prim. Num 27,17 in Ezk 34,1-16). Jezus sam bo njihov pastir, iskal jih bo in ne bo izgubil niti enega (Lk 15,1-7).

Zahteven tudi do množic – želi da ga dajo na prvo mesto

Z njim so **potovale velike množice**. Obrnil se je in jim rekel: »Če kdo pride k meni in **ne sovraži (=ljubi manj)** svojega očeta, matere, žene, otrok, bratov, sester in celo svojega življenja, **ne more biti moj učenec**. 27 Kdor ne nosi svojega križa in ne hodi za menoj, ne more biti moj učenec. (Lk 14,25-27)

Ko so se **zbirale množice, je začel govoriti**: »Ta rod je pokvarjen rod. Išče znamenje, pa mu ne bo dano znamenje razen Jonovega znamenja. 30 Kakor je bil Jona znamenje Ninivljanom, tako bo tudi Sin človekov temu rodu. (Lk 11,29-30)

Kdo so vaše množice, kako jih nagovarjate, kam jih vodite?

Pridiganje, poučevanje, objavljanje (video, podkasti, blog, socialna omrežja, ...).

V Veselju evangelija je p. Frančišek zapisal, da glede **pridiganja trpijo oboji** – verniki in njihovi posvečeni služabniki: **"eni pri poslušanju, drugi pri pridiganju"** (135) (James Mallon, Božja prenova (str. 131)

Zaključek

- Koga je vodil Jezus (1 - 12 (3) – 72 – množice) in kako?
- Koga vodim sedaj (1 – ? – ? – množice)?
- Koga naj bi vodili?
- Kako:
 - voditi sebe,
 - kako pridobiti 3 (+zgraditi zaupanje),

- **kako izbrati in "hoditi" z 12,**
- **kako izbrati in pripravljati 72,**
- **kako nagovarjati** množice (katere množice sploh imam, katera sredstva uporabiti, načini nagovarjanja)?

Vzpostavljanje strukture

- Razloži Jitrov nasvet Mojzesu (2 Mz 18,13-27): *Izberi pa iz vsega ljudstva sposobne može, ki se bojijo Boga, zanesljive ljudi, ki sovražijo podkupovanje; postavi jim jih za načelnike čez tisoč, čez sto, čez petdeset in čez deset ljudi!* (2 Mz,18,21)
- Opiši na primeru.

Poverjanje

Iz knjižice **'POVERJANJE Kako naj voditelj spusti iz rok?'**; Aleš Čerin; 2014

Kaj je poverjanje?: „Poverjanje je **proces**, ki zagotavlja, da **odgovornost** za izvrševanje zahtevnejših nalog prevzemajo vsi, da se naloge izvršujejo učinkovito in na **najustrenejšem nivoju**. Poverjanje pomeni **prenos odgovornosti in pristojnosti** za odločitve v zvezi z nalogami na nižje ravni v organizaciji ali na sodelavce. Skupaj z nalogo voditelj na nižji nivo prenese tudi **moč** za pravočasno, učinkovito in kakovostno izvedbo naloge.“

Voditelj dodeli nalogo + odgovornost + pristojnost

Sodelavec pripravljen sprejeti nalogo + odgovornost + pristojnost

Razloži **vloge voditelja** (proizvajanje, upravljanje, vodenje):

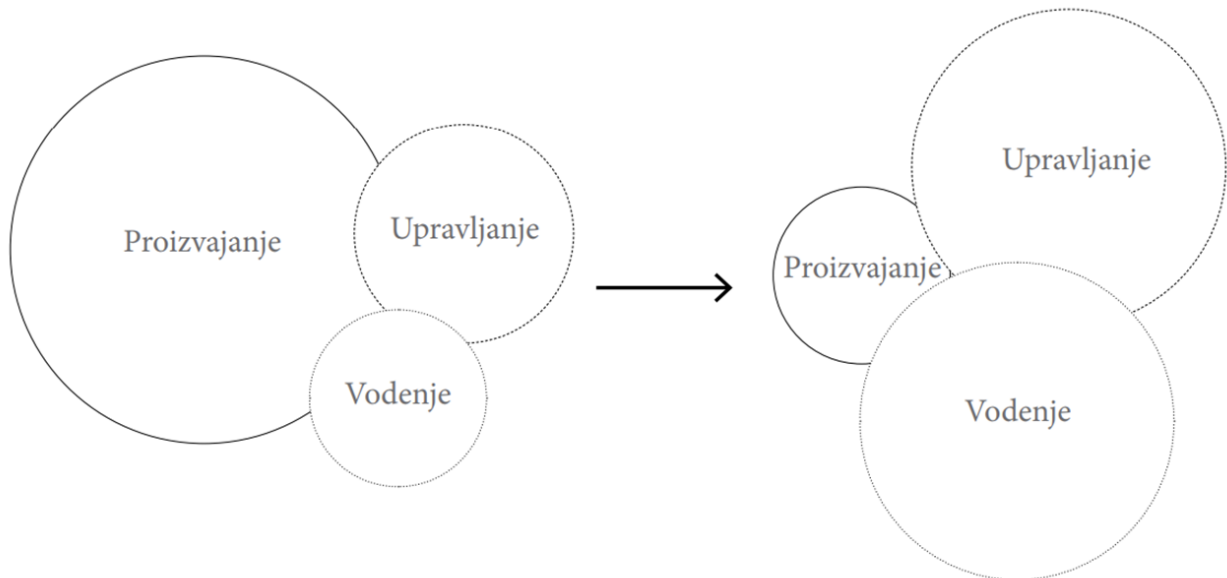
- **Proizvajanje:** Delanje stvari, ki jih voditelj opravi neposredno, so potrebne za “proizvodnjo” zelenih rezultatov (npr. pregled in odgovarjanje na e-pošto, pisanje poročil, podrobna priprava operativnih načrtov, priprava sestankov, zapisniki, ...).
POMEMBNO: „*Ne delaj kar ljudje že opravljajo, bi morali opravljati, bi lahko opravljali, bi se lahko naučili opravljati.*“
- **Upravljanje:** Postavljanje ali izboljševanje sistemov dela, delo ‘na sistemu’ (ne samo ‘v sistemu’), upravljanje z viri (Fizični: zemlja, zgradbe, delovna sredstva, surovine, energija; Finančni: denarni tok, kreditna sposobnost, denarne rezerve; Tehnološki: tehnologija, patenti, zaščitene pravice: Informacijski: informacije, znanje ...; Sloves: blagovne znamke, zaupanje; Odnosi: z dobavitelji, strankami, distributerji, drugimi deležniki
- **Vodenje:** Skrb za vizijo organizacije; pomeni vpliv na ljudi (iskanje najbolj primernih za posamezne naloge, skrb za razvoj, skrb za povezovanje) in zagotavljanje najboljših (ne samo dobrih) odločitev.

Zakaj poverjanje? Razloži premik voditelja

- Poverjanje, če je pravilno izvedeno, omogoča voditelju **premik od (pretežno) proizvodjanja k (pretežno) upravljanju in vodenju**.
Mnogo voditeljev tega ne zmore in se trdno oklepa tistega, kar so delali, ko še niso bili voditelji – proizvodjanja.

Pravilno izvedeno poverjanje pomaga voditelju napraviti premik od proizvodjanja k upravljanju in vodenju. Vodenje in upravljanje pa od voditelja pričakujejo tudi sodelavci.

Premik voditelja

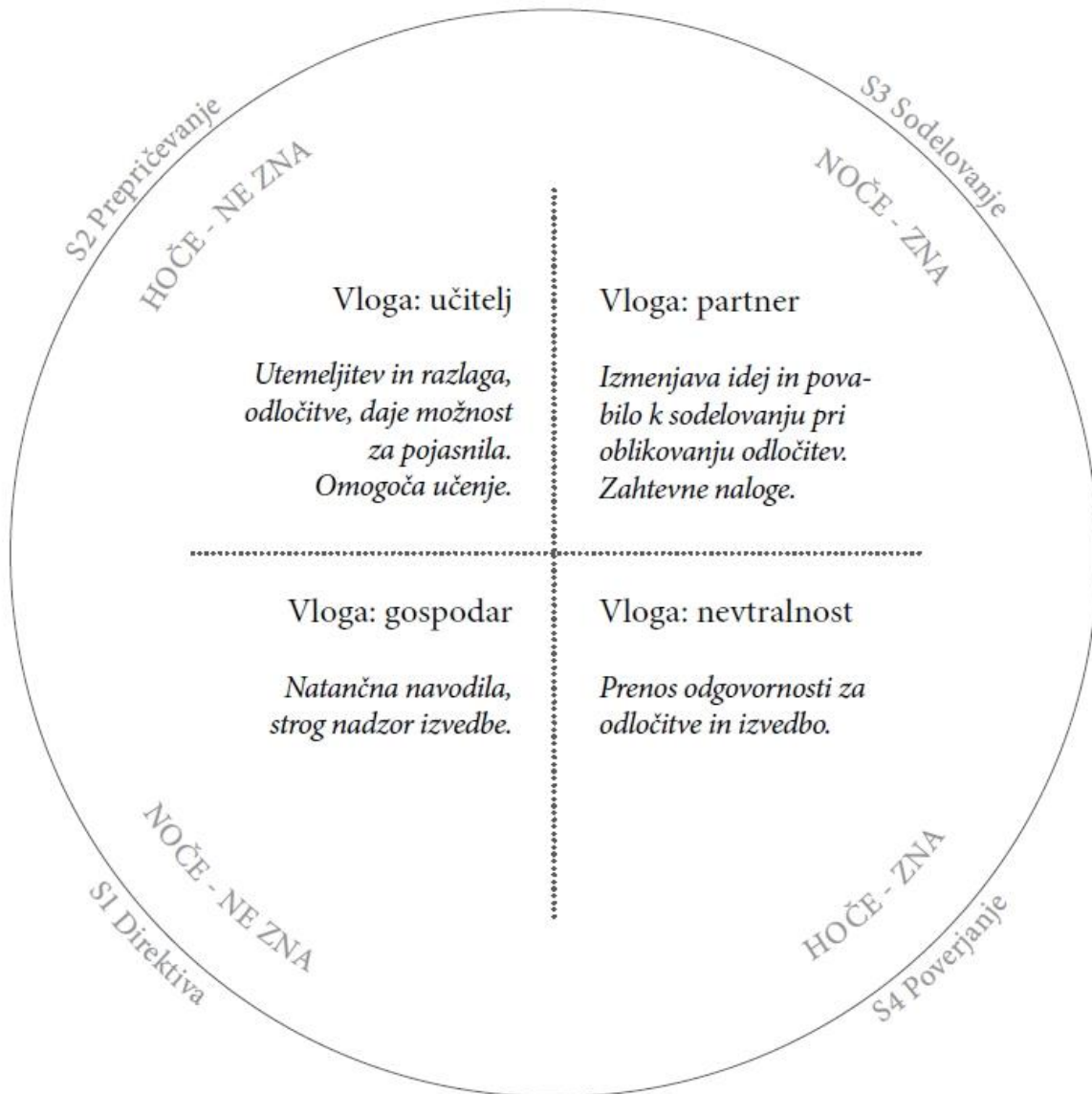


Razloži SITUACIJSKO VODENJE

Situacijsko vodenje je koncept, ki pravi, da ni enega samega najboljšega stila vodenja, pač pa da je uspešnost vodenja odvisna od voditeljeve sposobnosti prilagajanja stopnji razvoja sodelavcev, ki jih lahko malo poenostavljeno zapišemo kot:

- 1. Ne zna – noče:** Sodelavec nima znanja in spretnosti za izvedbo naloge ter noče in niti ni pripravljen prevzeti odgovornosti za izpeljavo naloge.
- 2. Ne zna – hoče:** Sodelavec še ne zna (ker je morda začetnik), vendar je pripravljen opraviti nalogo in je nad nalogo navdušen. Ne more pa še prevzeti odgovornosti za izvedbo naloge.
- 3. Zna – noče:** Sodelavec je izkušen in bi znal izvesti nalogo, ampak ne želi prevzeti odgovornosti ali pa morda nima zaupanja vase.
- 4. Zna – hoče:** Sodelavec je izkušen in zna izvesti nalogo, ima zaupanje vase in je tudi pripravljen prevzeti odgovornost.

Dober voditelj se s stilom vodenja prilagaja posamezniku, a ne samo njemu, pač pa pravzaprav stopnji razvoja posameznika v povezavi s konkretno nalogo. Tako je lahko posameznik na splošno izkušen in ima dovolj znanja, a je lahko za kakšno zanj popolnoma novo nalogo še vedno na stopnji 2 ali celo 1. Voditelj se tako na različne situacije različno odziva (kot je prikazano v spodnji matriki).



Pripravil Aleš Čerin, Družina in Življenje, za Pastoralni tečaj za slovenske škofije v okviru Socialne akademije.