V ZEMI NIKOHO

Farářův průvodce
na cestě do nové farnosti



Pracovní text pro potřeby plzeňské diecéze – text neprošel jazykovou korekturou

OBSAH

Předmluva 3
Úvod 4
Vnitřní rytmus procesu změny 4
Změna je náročná i otevírá dveře naděje 4
Boží působení a životodárná rozhodnutí 5
Část první: Na cestě do nové farnosti 5
I. Spirituální rozměr procesu změny 5
II. Psychologický rozměr procesu změny 7
Část druhá: Praktické aspekty procesu změny 12
I. Strategie pro proces loučení s původní farností 12
II. Strategie pro příchod do nové farnosti 14
Jak ztroskotat ještě před začátkem 26
Závěr 27
Příloha: Pastoračně-administrativní audit 28

Podle brožury *Navigating Pastoral Transitions: A Priest's Guide* (editor Graziano Marcheschi, Liturgical Press, Collegeville, Minnesota, 2013) zpracoval a pro potřeby plzeňské diecéze přizpůsobil Petr Hruška (pracovní verze z června 2022). Ilustrace na titulní straně: Daniel Ladman

PŘEDMLUVA

Tento průvodce vznikl z mé vlastní potřeby najít nějaké opory při mém přechodu z role dlouholetého faráře v Chebu do role generálního vikáře plzeňské diecéze v červnu 2022. Při hledání inspirací, které by mě tímto obdobím provedly, jsem narazil na soubor tří průvodců vydaných v Arcidiecézi Chicago v rámci projektu INSPIRE. Tento projekt se nejprve zaměřoval na otázku, jak pomoci farářům při změně místa jejich pastoračního působení, později své zaměření rozšířil i na podporu vedoucích působících v různých oblastech pastorace ve farnosti a na podporu zaměstnanců farnosti v období změny faráře. První z takto vzniklých průvodců tento proces změny proto nahlíží především z pohledu kněze, který se přesouvá na jiné místo,[1] druhý z perspektivy lidí, kteří ve farnosti zastávají nějaké vůdčí postavení (např. členů pastorační rady apod.),[2] a třetí se věnuje tomu, jak tento proces prožívá personál farnosti či farní tým (zaměstnanci, případně stálí dobrovolníci pověření konkrétními dlouhodobými úkoly).[3]

Protože jsem v těchto materiálech našel pro sebe mnohé důležité podněty a protože mým prvním úkolem v mé nové roli generálního vikáře bylo najít nového chebského faráře a pomoci doprovodit proces dalších s tím souvisejících personálních změn v diecézi, rozhodl jsem se, že alespoň něco z těchto materiálů přeložím, přizpůsobím situaci v naší plzeňské diecézi a nabídnu svým kolegům a farnostem jako alespoň malou opěrnou hůl na často velmi náročné cestě své vlastní reorientace či reorientace farnosti vyvolané změnou pastoračního ustanovení faráře, administrátora farnosti či farního vikáře. A zároveň požádám o zpětnou vazbu na základě jejich vlastních zkušeností, aby tento pracovní text pak mohl být doplněn, a ještě více přizpůsoben potřebám naší diecéze.

Tento první z českých průvodců procesem změny pastoračního ustanovení ve farnosti, který nyní držíte v ruce, je tedy věnován především mým kolegům kněžím, druhý, který je již také k dispozici, je věnován především členům pastoračních rad farnosti a dalším farníkům, kterým leží na srdci úspěšné zvládnutí tohoto náročného procesu personální změny, třetí pak bude následovat později (ke stažení na farnostcheb.cz/transitions). Ve své první části tento průvodce nabízí některé spirituální a psychologické pohledy na samotný proces hluboké životní změny, kterou změna místa pastoračního působení jistě je. Druhá část nabízí množství praktických strategií jak pro etapu odchodu z původní farnosti, tak pro etapu příchodu do farnosti nové. V příloze pak lze nalézt obsáhlý soubor otázek, které mohou pomoci v jakémsi administrativně-pastoračním auditu farnosti sloužícímu k počátečnímu seznámení se s místem nového pastoračního působení.

Přeji všem změnami pastoračních ustanovení ve farnostech zasaženým kněžím, aby měli dostatek důvěry, otevřenosti, odvahy a podpory ve svých blízkých, aby tyto vnější změny využili k otevření se hlubší osobní i komunitní proměně a aby tak těmito změnami nebyli jen „postiženi“, ale také „požehnáni“.

A děkuji za každou zpětnou vazbu k textu, která jej může pomoci přizpůsobit tak, aby mohl být jednou z berliček na této náročné společné cestě.

Petr Hruška, Cheb, 1. června 2022
hruska@bip.cz

---

[1] Graziano Marcheschi (ed.), *Navigating Pastoral Transitions: A Priest's Guide* (Liturgical Press, Collegeville, Minnesota, 2013; www.litpress.org).
[2] Martin J. Jewel, *Navigating Pastoral Transitions: A Parish Leader's Guide* (Liturgical Press, Collegeville, Minnesota, 2013; www.litpress.org).
[3] Barbara Kerkhoff, *Navigating Pastoral Transitions: A Staff Guide* (Liturgical Press, Collegeville, Minnesota, 2013; www.litpress.org).

ÚVOD

Jak zvládnout změnu, která je přede mnou? To je otázka, které čelí každý kněz, který obdrží ustanovující dekret do nové farnosti. A to jak v případě, kdy s touto změnou již dlouho počítal či si ji dokonce přál, tak v případě, že ho tato změna zaskočila a nejraději by zůstal tam, kde působil doposud.

Posilněte se a buďte odvážní. Nebojte se a nemějte z nich strach, neboť Hospodin, tvůj Bůh, půjde s tebou. Nenechá tě klesnout a neopustí tě.

Dt 31:6

Proto je-li kdo v Kristu, je nové stvoření. Staré věci pominuly, hle, je tu všechno nové.

2 Kor 5,17

Vnitřní rytmus procesu změny

Proces změny vyvolává celou škálu různých emocí a vyžaduje přizpůsobení se od každého, kdo je jeho součástí. Neexistují zde žádné zkratky. Proces změny, aby byl zvládnutelný a aby přinesl své ovoce, musí probíhat ve svém vlastním rytmu.

Možná jste slyšeli povzbuzení: „První rok nedělej žádné změny!“ Zatímco tento princip nemusí platit stoprocentně, zvláště pak v situacích, kdy visí ve vzduchu témata jako zneužívání, zpronevěra či havarijní stav budov, tento princip novému faráři v každém případě připomíná, že s příliš rychlými změnami má být velmi opatrný. Realističtější verze tohoto principu by mohla znít: „Nic neměň prvních 120 dní!“

V každém případě je důležité moudrost těchto rad nepřeslechnout. Vašimi hlavními nástroji pro zvládání procesu změny jsou rozhovory, pozorování, dotazování se a citlivé naslouchání. V průběhu času, když už farnost nového faráře více přijme za svého, se začne prohlubovat vzájemná důvěra a roste otevřenost ke změnám, které mohou být i zásadnějšího charakteru.

Skutečnost je ta, že farníci i tým spolupracovníků ve farnosti změnu *očekávají*. Vědí, že by byli naivní, kdyby si mysleli, že bude všechno jako doposud. Každý si přeje změnu, která vyrůstá ze vzájemného naslouchání a přináší dobré ovoce. Čím k tomu můžeme přispět my?

Změna je náročná i otevírá dveře naděje

Všechny změny vytvářejí stres; některé z nich pak s sebou nesou velké nároky. Avšak proces opouštění jedné farnosti a seznamování se s farností jinou je také nabit novými možnostmi, které v nás vyvolávají naději. Když je před vámi nějaká velká změna, můžete se soustředit buď na možnosti, která ta změna v sobě nese, nebo na své obavy, které si s touto změnou spojujete. A často je to tak, že nemáte žádnou nebo máte jen malou kontrolu nad tím, jaké emoce ve vás převáží. Za tyto emoce se pak není třeba stydět, patří ke zdravému prožití hlubokého procesu osobní proměny vyvolané či uspíšené vnější změnou.

Změna místa pastoračního působení u kněze s sebou nese některé velmi specifické výzvy. Tento proces může být pro dotyčného velmi pozitivní zkušeností, avšak jindy může takováto změna nepříjemně zasáhnout hluboko do jeho životního stylu. Někteří kněží nevnímají jako náročnou samotný přesun z místa na místo, jako spíše všechna ta nezbytná přizpůsobení, která s sebou nesou všechny možné a nemožné obavy, nepohodlí, hněv, či očekávání. Velkou část tohoto diskomfortu

kněží prožívají během onoho zvláštního přechodového „mezičasu“, kdy se připravují na odchod ze své současné farnosti a na stěhování do nové.

Boží působení a životodárná rozhodnutí

Tento průvodce předpokládá Boží aktivní, milující a proměňující přítomnost ve všech přechodových etapách vašeho života. Také předpokládá, že vaše partnerství s Bohem a s Božím lidem vás vede k životodárným rozhodnutím, které vám pomohou zvládnout přechod z jedné farnosti do druhé či z jedné služby do druhé úspěšně.

> *Ovocem Ducha je však láska, radost, pokoj, trpělivost, laskavost, dobrota, věrnost, mírnost, sebeovládání. Proti takovým není žádný zákon.*
>
> Gal 5,22-23

Následující podněty, a především rozhovory s lidmi, kterých si vážíte a kterým důvěřujete (kolegové kněží, duchovní průvodci, přátelé), vám mohou pomoci v tomto přechodovém čase rozpoznat příležitost k obnovenému nasazení se v osobním životě, k objevení obnovené vize pro vaši službu a k větší otevřenosti novému. Určitým rizikem může být to, že se při pohledu na změny, které jsou před vámi, příliš soustředíte na vlastní stěhování se. Avšak můžete také rozpoznat, že tento proces změny pro vás může být životně důležitý a požehnaný.

ČÁST PRVNÍ: NA CESTĚ DO NOVÉ FARNOSTI

I. Spirituální rozměr procesu změny

Velikonoční tajemství a povolání k cestě

Velikonoční tajemství je srdcem křesťanské spirituality. Ježíšovo umírání a zmrtvýchvstání je modelem pro vaši vlastní každodenní zkušenosti smrti a vzkříšení. Přechod do nové farnosti či k novému pastoračnímu pověření můžeme zajisté vnímat jako proces, který v sobě také nese právě toto umírání a povstávání k novému životu.

Koncept umírání a povstávání je úzce propojený s biblickým konceptem „povolání“ a „cesty“. Tato velká témata, se kterými se opakovaně setkáváme v celé bibli, se nám prvně postaví před oči v příběhu o Abrahámovi. Jeho povolání, aby opustil svůj lid, svoji zemi a své živobytí nám poskytuje jasný vzor i pro dnešní kněze pro proces přechodu k novým pastoračním úkolům. Jiným vzorem pak může být příběh exodu. A nakonec i samotná evangelia důsledně charakterizují Ježíšův života jako cestu, na kterou se vydal v odpovědi na Otcovo volání. Tyto archetypy nabízejí dnešním farářům, kteří čelí výzvám nových úkolů, inspirativní model víry, odvahy a soustředění se na to jediné důležité.

Dnes žijeme uprostřed kultury, která nejvyšší hodnotu vidí v sebeurčení a v osobním naplnění. Avšak evangelia mluví o něčem jiném – že život není o nás; pravým středem našeho života je Bůh. Žijeme ve světě, ale nejsme ze světa. V biblickém jazyce je toto téma vyjádřeno rozdílem mezi životem „v těle“ (tj. životem řízeném naším vlastním sobectvím či egem) a životem „v Duchu“ (tj. životem otevřeným tomu, co nás přesahuje). Biblickému poselství jde tedy spíše o vzdání se Božímu volání než o naplnění čistě osobních tužeb.

Jakožto kněží dobře rozumíte smyslu slova „volání“ či „povolání“. Subjektivní přitažlivost kněžského či farářského života, kterou jste prožívali na počátku svého povolání ke kněžství, byla postupem času

„objektivizována“ skrze prověření systémem seminární formace a skrze povolání biskupem v den vaší ordinace. Skutečnou identitou kněze je být povolán a poslán. Avšak dnes je toto povolání a poslání k farářské službě komplikovanější než kdykoli dříve.

Biblické inspirace: Ježíš a Petr

V dřívějších dobách nebylo řídkým jevem, kdy se v některých diecézích o službu faráře zajímalo množství zájemců z řad kněží a často se více kněží hlásilo na místo faráře v jedné farnosti. Knězí sami vyhledávali farnost, kterou považovali za odpovídající jejich darům a schopnostem, a pak do této farnosti zaslali svoji žádost o přijetí na místo faráře a přijeli se představit výběrové komisi jako vhodní kandidáti.

Tento model výběru farářů dnes už není téměř nikde aplikován, a to především z důvodů rapidně klesajícího počtu aktivních kněží. Dříve to navíc bývalo tak, že kněz neměl dostatečnou kvalifikaci pro to zastávat službu faráře, pokud nebyl knězem alespoň deset, někdy i patnáct či dvacet let. Dnes může být kněz pozván zastávat službu faráře třeba i jen několik málo let po své ordinaci. Toto časné povolání k převzetí povinností faráře s sebou nese velké výzvy pro tyto mladé muže, kteří se stále ještě teprve seznamují se svým kněžským posláním.

Tato nová situace je však podobná zkušenostem „povolání“ některých biblických proroků. Podobně jako oni, i dnešní kněží, se všemi svými jedinečnými silnými stránkami, slabostmi, zájmy a preferencemi jsou někdy žádáni, aby šli na místa, o kterých nikdy nezamýšleli, že se tam dostanou, či aby přijali úkoly, se kterými nikdy nepočítali; alespoň ne takto brzy na jejich cestě služebného kněžství.

Kněz, před kterým je výzva nového pastoračního pověření, si může otevřít lekcionář v sekci zvláštních mší za povolání ke kněžství a k řeholnímu životu a biblické texty, které tam najde, může použít jako možné inspirace pro osobní modlitbu. Nebo při běžném pročítání bible si můžete vědomě všímat těch pasáží, které k vám mluví přímo do tohoto období přechodu, které prožíváte. Zde proto jako příklad uvedeme jen dva úryvky, které v této situaci mohou býti inspirativní:

Během své agonie v zahradě getsemanské Ježíš prosí Otce, aby od něj odňal bolest kříže, ke kterému jeho život směřuje. Jeho závěrečný postoj v této modlitbě je však tento: *„Ne má vůle, ale tvá ať se stane“* (Lk 22,42). Život kněze, který čelí novým výzvám, je odzrcadlením života Ježíše, který ve vnitřním zápase otevírá svoji vůli volání svého nebeského Otce.

Poté, co Ježíš Petrovi svěřil nové pověření k pastýřské službě, uzavírá jasně: *„ ‘Amen, amen, pravím tobě, když jsi byl mladší, sám ses opásával a chodil jsi, kam jsi chtěl; ale až zestárneš, vztáhneš své ruce a jiný tě opáše a povede, kam nechceš.‘ Toto řekl, aby mu naznačil, jakou smrtí oslaví Boha. Po těchto slovech mu řekl: ‚Následuj mne‘.“* (Jan 21,18-19).

Ježíš tatáž slova vkládá do srdce každému knězi nejen v den jeho ordinace, ale také trvale a opakovaně během jeho služby, a zvláště v těch chvílích, které je možné charakterizovat jako typicky křesťanské – když jako akrobat se musíš pustit jedné hrazdy, letíš vzduchem a čekáš, až se chytneš té druhé, které k tobě letí z druhé strany.

Přechod do druhé poloviny života

Nezávisle na věku, ve kterém se kněz stává farářem, a nezávisle na tom, jestli je to jeho první či třetí farnost, přechod mezi různými pastoračními pověřeními v něm vyvolává množství vnitřních hnutí, které stojí za to promyslet. Podle některých dnešních výzkumů a prezentací na téma mužské spirituality muži v první polovině života rozvíjejí zdravé sebevědomí a hledají naplnění svých potřeb intimity a plodnosti. V tomto období může být jejich duchovní život charakterizován jako „zápas

s ďáblem“. Výzvami, které s tím jsou spojené, jsou např. nastavování hranic a hledání vyváženosti. Mnozí mladí kněží, kteří, podobně jako Marta, jsou plni starostí „o mnoho věcí“, se pravděpodobně s touto potřebou umět si nastavit zdravé hranice a najít zdravou vyváženost života snadno ztotožní.

Pohyb do druhé poloviny duchovní životní cesty obvykle odstartuje zkušenost nějaké zásadní životní ztráty. Smrt někoho z našich milovaných, poraněná pýcha, zdravotní krize nebo zklamání v kariérním růstu – to jsou jen příklady ztrát, které mohou iniciovat dynamiku, která pak člověka začíná navigovat jiným směrem než doposud. Pro některé muže se zbytek jejich života stane procesem, ve kterém se posouvají jejich priority. Mohou začít chápat, že mnohé z toho, o co se doposud snažili nebo čeho dosáhli není zase až tak důležité či smysluplné. Začínají se ve svém životě učit to, na čem jim někdy až příliš záleželo, postupně ztrácet, propouštět, nechávat jít. Již nezápasí s ďáblem, ale s Bohem (což je, jak se vyjádřil jeden starší kněz, zápas mnohem náročnější). Místo toho, aby doufali, že zvítězí (jak se tomu naučili při zápasení s ďáblem), tyto muži nyní doufají, že prohrají. Připomínají Marii naslouchající u Ježíšových nohou, spíše než Martu, která se stará o to, aby všechno fungovalo. Často tato druhá polovina duchovního života nezačne dříve než hodně za polovinou našeho života biologického.[4]

Skrze křest jsme byli spolu s ním pohřbeni ve smrt, abychom i my, tak jako byl Kristus skrze slávu Otce vzkříšen z mrtvých, vstoupili na cestu nového života.

Řím 6,4

Kněží, kteří směřují od jednoho pastoračního pověření k jinému, zvláště ti ve středním věku či starší, mohou zápasit s některými z těchto témat. Zatímco mladší kněží mohou stále ještě i ve svém novém pastoračním úkolu či v přijetí nové služby faráře chtít naplnit svoji potřebu plodnosti, i oni postupně vstoupí do této nové etapy života a budou konfrontováni s těmito novými výzvami. Klíčovou roli v každém období života kněze by měl hrát duchovní průvodce, aby jim pomohl rozlišit a přijmout cestu, kterou jim Pán připravil.

Jeden nedávno jmenovaný farář na otázku, co mu pomohlo v procesu přechodu k novému pastoračnímu úkolu, odpověděl: „Silný vztah s Ježíšem Kristem, podpora mé rodiny, podpůrné semináře pro nové faráře organizované oddělením trvalé formace kněží… a to, že patřím k naší fraternitě a že jsem složil sliby chudoby, čistoty a poslušnosti.“

Snad tyto myšlenky ve vás vyprovokují další reflexe a rozhovory s průvodci, kterým důvěřujete, které vám mohou pomoci uchovat si zdravou a potřebnou rovnováhu ve dnech, které jsou před vámi.

II. Psychologický rozměr procesu změny

Potřeba intenzivních rozhovorů

Abyste lépe čelili výzvám spojeným s vaším novým jmenováním, může vám pomoci pochopit některé psychologické dimenze tohoto přechodového procesu a mít na paměti, že změna ustanovení faráře ve farnosti zasahuje:

- faráře samotného;
- tým spolupracovníků a vedoucích ve farnosti;
- farníky a farnost jako celek.

[4] Srov. Richard Rohr, *Pád vzhůru: Spiritualita pro obě poloviny života*, Praha: Vyšehrad, 2015 / 2022; Ronald Rolheiser, *The Holy Longing: The Search for a Christian Spirituality*, New York: Doubleday, 1999.

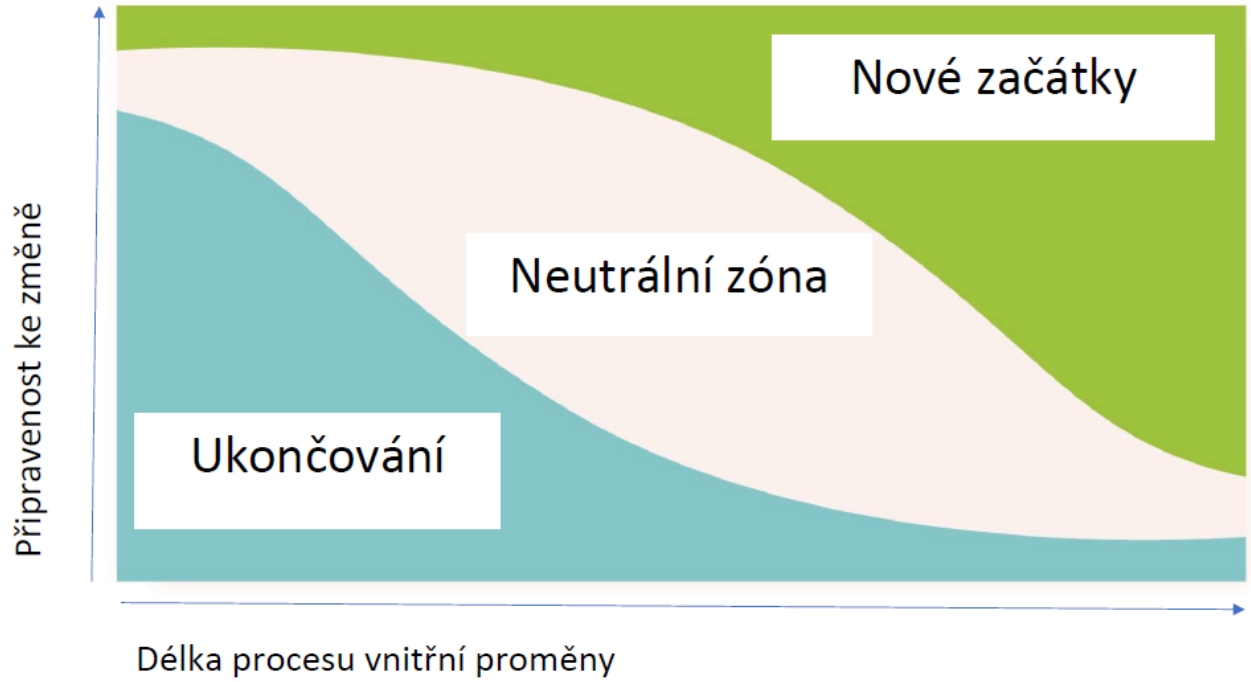
Může být velkou vzájemnou pomocí, jestliže s těmito dalšími skupinami budete v kontaktu a budete s nimi hovořit o věcech spojených se změnou, která všechny čeká. Některé z takovýchto rozhovorů mohou být plánované, jiné budou iniciovány spontánně. Opět i zde pro vás může být váš duchovní průvodce velkou pomocí v tom, jak takovýmto rozhovorům budete otevřeni či jak je sami budete plánovat a iniciovat. Je dobře zdůraznit, že takovéto rozhovory by měly probíhat, pokud možno, jak v komunitě, kterou se připravujete opustit, tak i v nové farnosti, do které se připravujete přesunout. Pro rozhovory, které předem plánujete, je dobré zvážit, zda by při nich nebyla užitečná služba nějakého zkušeného facilitátora.

Může být pro vás také užitečné, jestliže si prolistujete i další dva průvodce ze série „V zemi nikoho“, které vám mohou pomoci lépe naplánovat tyto rozhovory a hlouběji porozumět dynamice procesu výměny farářů z hlediska ostatních členů a spolupracovníků vaší farnosti.

Vnější změna a vnitřní proměna

Je důležité vyjasnit rozdíl mezi prostou vnější „změnou“ („change“) a komplexním procesem vnitřní proměny („transition“). Někteří odborníci mluví o „změně“ jako a posunu ve *vnější* situaci. Z tohoto hlediska pak proces vnitřní proměny („transition“) můžeme chápat jako *vnitřní reorientaci*, kterou člověk prochází v odpovědi na vnější změnu. Obavy, které možná prožíváte, nemusí být vyvolané samotnou vnější změnou, která je před vámi, ale možná spíše oněmi do nitra zasahujícími nároky procesu vnitřní proměny, které vás zvou k niternému přijetí a přizpůsobení se nastávající či probíhající vnější proměně, a to se vší doprovodnou plejádou emocí a postupnou sérií jednotlivých jejích etap.

William Bridges,[5] který napsal mnoho odborných statí na téma organizační a osobní změny, převrací běžný scénář „začátek – střed – konec“ a navrhuje místo něj model „konec – střed – začátek“:



[5] Srov. William Bridges, *Na prahu změn: Zóny přechodových rituálů*, Praha, Návrat domů, 2004; v originále *Transitions*, Cambridge, MA, Perseus Books Publishing, 1980; viz také *The Way of Transition: Embracing life's most difficult moments*, Cambridge, MA, Perseus Publishing, 2001; *Managing Transitions: Making the Most of Change*, 3rd ed., Cambridge, MA: Da Capo Lifelong Books, 2009.

- **Ukončování:** Tato fáze zahrnuje loučení, opouštění a propouštění toho, co bylo.
- **Neutrální zóna:** V této střední fázi vstupujeme do zkušenosti přechodu vyvolané potřebou opustit to, kde jsme, spojenou s tím, že jsme se ještě neidentifikovali s tím, kam jdeme. Důležité projekty, za které jste byli zodpovědní, stále pokračují a své zodpovědnosti jste stále ještě nepředali svému nástupci, ale v této stále ještě trvající roli faráře farnosti, kterou opouštíte, si potřebujete naplánovat itinerář jednotlivých kroků, kdy a jakým způsobem budete své dosavadní závazky a zodpovědnosti předávat jiným a pouštět je postupně z rukou.
- **Nové začátky:** V této fázi se začínáme přizpůsobovat novému prostředí, zabydlovat se v něm, přebírat svoji novou roli, přijímat ji za svou a navazovat nové vztahy.

Etapy procesu přechodu k novému pověření v praxi

Podívejte se na to, co o těchto etapách řekli tři konkrétní kněží:

Ukončování

„O tématu procesu přechodu obecně i o *svém* vlastním plánovaném přechodu na jinou pozici jsem mluvil přinejmenším dva roky před tím, než jsem měl z farnosti odejít. Mluvil jsem s farníky, se zaměstnanci a spolupracovníky farnosti, se svým duchovním průvodcem i se svými přáteli. Proto to nakonec nebylo pro nikoho žádným překvapením."

Neutrální zóna

„(Jednou z nejtěžších částí tohoto procesu přechodu na novou pozici bylo) to, že jsem se pastorační projekty ve své původní farnosti soustředil až do okamžiku, kdy jsem se z farnosti přestěhoval. Abych to ulehčil svému nástupci, ještě než jsem odešel, jsem se snažil zorganizovat tým pro rekonstrukci farního kostela."

Nové začátky

„Když se mě lidé ptají, jaké je mé nové místo, říkám, že je nové – nové tváře, jména, zvyklosti, budovy, vybavení, spolupracovníci atd. atd. Všechno to je náročné, protože je to pro mě nové. Žil jsem si pohodlně, byl jsem spokojený a vlastně šťastný s tím, kde jsem byl dříve. A z toho jsem vystoupil, abych vstoupil do něčeho, co je pro mě kompletně nové. To je pro mě hodně náročné, i když mě to svým způsobem také nabíjí novou energií."

Exodus: V zemi nikoho

Tento proces o třech etapách je dobře ilustrován v příběhu exodu. Izrael opustil Egypt, a tak za sebou zanechal velkou část své tehdejší identity. Lidé pak vstoupili do „země nikoho", do pouště, do tohoto „mezičasu", kde byli tvrdě pokoušeni vrátit se k plným egyptským hrncům a k tomu, co tak důvěrně znali a na co se mohli spolehnout ve svém dřívějším životě. V této „zemi nikoho" se však začali učit dovednostem nutným k adaptování se na nové prostředí a začali zde také rozvíjet sdílené vize o tom, jak by mohly věci vypadat na novém místě, na které putují. Nakonec došli do zaslíbené země, avšak i tam vstupovali velmi zdráhavě. Pouze po dalších letech putování v této pouštní „zemi nikoho" byli teprve schopni zaslíbenou zemi přijmout zcela za svou.

Tento model můžeme velmi dobře aplikovat na proces přechodu kněze z jedné farnosti do druhé, avšak s určitými omezeními. Fáze první a třetí jsou předpověditelné a celkem samozřejmé: svoji původní farnost opustíte a poté přijmete nové pověření v nové farnosti. To, co je nepředpověditelné, je fáze prostřední. Bude pro vás opravdu kriticky důležité, abyste do ní vstoupili, abyste do ní přizvali i ostatní a abyste v ní setrvali déle, než by se vám či komukoli jinému líbilo. Zkuste na tuto střední fázi nahlížet jako na prostor pro zkoušení, testování, vyhodnocování. V této fázi můžete vyzkoušet

nové způsoby práce a, protože do je pouze „mezičas“, důsledky případného neúspěchu nebo jen částečného úspěchu nebudou nijak vážné.

Jak vnější okolnosti, tak vnitřní dispozice vám mohou ovšem bránit v tom, abyste tuto zkušenost „přechodu“, tuto zkušenost, kdy se nacházíte mezi dvěma domovy a pravý domov můžete nalézt jen v Božích rukou, prožili jako zkušenost plodnou, tvůrčí a obohacující. Kněží, kteří mohou prožít delší období mezi okamžikem, kdy byli informováni o jejich novém pověření, a okamžikem, kdy se tohoto pověření pak také v praxi ujmou, si z toho odnášejí velmi důležité benefity. A je velmi důležité, aby vždy vzhledem k individuálním potřebám konkrétních kněží bylo zajištěno, aby během tohoto mezičasu měli dostatek příležitostí k této vnitřní práci, které je uschopní k tomu, aby to své „nové země“ vstoupili beze strachu, který Izrael sužoval po tolik dlouhých let.

Protože tato přechodová fáze je kritická, kněz, který se v ní nachází, musí nalézt vyváženost mezi zodpovědností plynoucí ze své pokračující role faráře své dosavadní farnosti a potřebou duchovně a psychologicky se připravit stát na převzetí nového pastoračního pověření. Je zásadní, aby si kněz vyhradil čas k reflexi svého odcházení z farnosti, což také zahrnuje čas pro připuštění si a prožití smutku nad tím, co opouštíme. Kněží mohou velmi snadno tyto pocity ztráty ignorovat, avšak jestliže nezvládnou zdravě a včas si připustit a prožít svůj smutek, tyto neprožité pocity pak mohou později vyplavat na povrch v nové farnosti a mohou se např. projevovat v nevhodných porovnáváních toho, co bylo, s tím, co je nyní, nebo dokonce v nějakým způsobem třeba i nechtěně vyjadřovaném nepřátelstvím.

Další stresory procesu změny

Již tak dosti vysoká hladina stresu, který kněží během procesu přechodu z jedné pastorační zodpovědnosti ke druhé prožívají, může být zvětšena mnohými dalšími faktory. Jestliže nově jmenovaný farář nastupuje na své první farářské místo, proces je komplikovaný přechodem do nové role a zároveň přechodem do nové farnosti. To, že opouští pastorační roli, ve které byl obzvlášť šťastný, samozřejmě také celý proces vnitřního přijetí nové role ztíží.

V situacích, kdy se nějaký kněz ujímá služby faráře ve farnosti, ve které byl jeho předchůdce velmi oblíbený, se nový farář může setkávat s nepřijetím jen proto, že prostě není tím starým dobrým oblíbeným farářem, který tu byl před ním. Jestliže se jeho styl vedení značně liší od stylu svého předchůdce, bude to mít s přejímáním své nové role samozřejmě také o to těžší. Dokonce i v případě, že předchozí farář nebyl příliš oblíbený, nový farář i tak může potřebovat dlouhý čas k tomu, aby si získal důvěru farníků.

Jestliže kněz přijal jmenování farářem či administrátorem farnosti poprvé a nemá s touto rolí ještě žádné zkušenosti, může se zpočátku v této své nové roli cítit dezorientovaný, a to jen proto, že v něm nyní farníci vidí „autoritu“. V roli farního vikáře jej farníci mohli vnímat spíše jako jednoho z nich nebo jako někoho na úrovni ostatních spolupracovníků ve farnosti. Nyní, v roli faráře či administrátora, může najednou zjišťovat, že k němu lidé už nepřistupují tak snadno, jako dříve. Někdy může mít pocit, že v něm někteří vidí jakéhosi soupeře. Během tohoto období přechodu do nové role, zvláště v situaci kněze, který byl farářem či administrátorem jmenován poprvé, může být pro sžití se s novou rolí velkou pomocí udržovat úzké vztahy se svým duchovním průvodcem, mentorem, okrskovým vikářem a některým z biskupských vikářů.

V souvislosti s tématem důležitosti vyčlenění dostatku času pro přípravu změny v pastoračním působení jeden kněz v naší anketě napsal: „Naslouchat. Naslouchat. Naslouchat! Dopřejte čas každé změně (kterou procházíte). Lidé nemají rádi změny.“

Sociální vědci říkají, že mezi nejdůležitějšími stresory v životě jsou smrt někoho z našich milovaných, rozvod, stěhování a změna zaměstnání. Je dobře si uvědomit, že když kněz mění místo

svého pastoračního působení, je vystaven stresorům, které jsou analogickým způsobem velmi podobné těmto životním změnám.

Inspirace z procesu prožívání smutku

Další důležitou inspirací pro porozumění psychologickému rozměru procesu přechodu kněze z jedné farnosti do druhé nebo z jednoho pastoračního pověření k jinému může být dílo Elisabeth Kübler-Rossové. Mnohé stresory zažívané v situaci životní ztráty mohou být velmi podobné stresorům při tomto přechodu. Podobně jako u těch, na které je zaměřené dílo této autorky, ani v případě odcházejícího faráře nebudou jednotlivé fáze popisované v jejím díle prožívány v lineární sekvenci. Velmi pravděpodobně půjde o pohybování se sem a tam mezi jednotlivými popisovanými dimenzemi jako to bývá při přílivu a odlivu moře.

Ve světle fází prožívání smutku z životní ztráty popisovaných v díle Elisabeth Kübler-Rossové lze říci, že i v procesu přechodu na nové pastorační působiště budou kněží prožívat následující emoce:

- **Popření:** Zpočátku může kněz emoce, které v něm vyvstávají tváří v tvář stresu vyvolaného blížícím se ukončením pobytu v jeho dosavadní milované farnosti a nutností přizpůsobit se své nové pastorační roli na novém místě, potlačovat, vyhýbat se jim, popírat je či je pohřbívat hluboko pod vnější fasádu člověka, který všechno zvládá v pohodě. Takto pohřebené emoce jej ale pravděpodobně nakonec dostihnou. Jak vyjádřil jeden z kněží: „To, že jsem si neudělal dostatek času k prožití smutku plynoucího z nutnosti opustit mé dosavadní působiště a to, že jsem nebyl dostatečně trpělivým při přechodu na své nové působiště, pro mě nakonec celý proces tohoto přechodu velmi ztížilo.“
- **Hněv:** Někteří kněží mohou cítit hořkost tváří v tvář změně, kterou ve skutečnosti nepředpokládali nebo nechtěli. Nová farnost, do které se přesouvají, nemusí být tím, co očekávali. Mohou prožívat hněv z toho, že musí čelit potřebě přizpůsobit se nové situaci nebo odporu, se kterým se třeba v nové farnosti setkají. Jeden z kněží tento hněv vyjádřil v naší anketě takto: „Moje diecéze mi neposkytla férové informace o mé nové farnosti. Oni prostě *chtěli*, abych tam šel.“
- **Smlouvání:** V konceptu Elisabeth Kübler-Rossové je „smlouvání“ obvykle chápáno jako postoj snažit se od Boha získat „něco za něco“ (např. „Uzdrav mě nebo mého milovaného a já udělám to a ono…“). Ačkoli přechod k novému pastoračnímu pověření není totéž, co vyrovnávání se se smrtí či vážnou nemocí, i zde se můžeme setkat s podobným smlouváním. Kněz může sice realitu blížící se změny akceptovat, ale nějakým omezeným či podmíněným způsobem. Aby mohl pokračovat ve svém životě, jako doposud, může setrvávat v nekonečné řadě různých „co kdyby“, nebo se dokonce může pokusit využít některé systémové nástroje za účelem prodloužení svého funkčního období v původní farnosti.
- **Rezignace:** Někdy může kněz tváří v tvář tomu, co je nevyhnutelné, pouze rezignovat a nové pastorační pověření neuchopit skrze hlubší vnitřní souhlas. Chybí mu pocit radosti či naděje spojený s nastávající změnou a místo toho setrvává ve smutku a v pocitu, že jeho život už nikdy nebude takový, jako dřív. Může se v novém působišti docela dobře usadit a může se snažit přizpůsobit novému prostředí a novým úkolům, ale není zde schopný prožívat skutečné štěstí. Tato velmi častá fáze může být krátká, ale může se také protáhnout na dlouhý čas. Kněží v naší anketě mluvili především o tom, jak je náročné stěhovat se ve starším věku, když se už člověk cítí být usazen a má již méně energie k tomu, aby čelil novým výzvám spojeným s navazováním nových vztahů a hledáním nových způsobů spolupráce s lidmi, kteří na něj v nové farnosti čekají. Ať už se tyto pocity objevují v jakémkoli kontextu, je to v každém případě čas, kdy je důležité odolat pokušení „starat se jen sám o sebe“ a místo toho je třeba o

těchto svých pocitech mluvit s někým, ke komu máte důvěru a kdo vám bude ochotný naslouchat.

- **Přijetí:** Většina kněží se propracují skrze emoce předchozích čtyř fází a dospějí k vnitřnímu přijetí a přizpůsobení se své nové farnosti či pastorační roli. Abychom však tohoto hlubšího přijetí nejen dosáhli, ale také v něm setrvali a plodně v něm žili, k tomu nebudou stačit jen psychologické a svépomocné přístupy. Je zásadní, aby zde kněz využíval také duchovní zdroje, jako je zdravý modlitební život, služba duchovního průvodce a služba pastoračního mentora (tutora). Důležitost těchto prvků nesmí být podceněna. Bez nich se nově jmenovaný farář bude za chvilku cítit sám uprostřed pouště nespokojenosti (srov. fáze popsané výše). Jestliže kněz konečně dospěje k hlubokému přijetí, začíná pro něj čas, kdy může pořádně prozkoumat nové prostředí a ptát se: „Jaký nový způsob práce zde mohu rozvinout, pro který jsem zatím dříve neměl dostatek času či prostoru?“ Nakonec procesy přechodu k novému pastoračnímu prověření, pokud jsou dobře zvládnuté, s sebou přinášejí pocity obnovy a radosti z toho, co se podařilo, a dokonce i pocity nalezení nového života a vzkříšení. Kdo by po tomto netoužil?

Je dobře, když si dovolíme podívat se na celý proces změny s odstupem. Proces přechodu z jednoho pastoračního pověření na jiné či z jedné farnosti do druhé může trvat jeden až tři roky. Ačkoli kroky, které jsme zmínily výše, jsou běžnou součástí tohoto procesu, je důležité věnovat se průběžně osobní sebereflexi a sebepoznání. V obdobích stresu můžete být pokoušeni vyhledávat útěchu ve způsobech jednání, které nejsou v souladu se stylem života kněze. Abyste se vyhnuli těmto nebezpečím, s velkou modrostí si vždy vědomě zvolte takový způsob jednání, který je typický pro vaše nejlepší já a který je charakteristický pro zdravý kněžský život.

Nerozumím tomu, co dělám; vždyť nedělám to, co chci, nýbrž činím to, co nenávidím.

Řím 7,15

ČÁST DRUHÁ: PRAKTICKÉ ASPEKTY PROCESU ZMĚNY

I. Strategie pro proces loučení s původní farností

Vztahy ke spolupracovníkům, zaměstnancům a vedoucím

Nově jmenovaný farář brzy v průběhu procesu přechodu na nové místo, dokonce ještě před tím, než se přestěhuje, přirozeně zaměří část své pozornosti na svoji novou farnost (viz druhý oddíl této části průvodce). Avšak do té doby, než oficiálně opustí své dosavadní ustanovení, zůstává coby farář své původní farnosti zároveň také důležitou součástí jejího vlastního procesu vyrovnávání se s jeho odchodem a reorientace na přicházejícího faráře. Je snadné na tuto skutečnost zapomenout a vyhnout se tak jejím nárokům. Během tohoto období odcházející farář žije mezi dvěma světy.

V tomto období se odcházející farář má setkat se svým současným týmem spolupracovníků a zaměstnanců, aby s nimi hovořil o jejich obavách a aby je povzbudil ke sdílení nadějí a snů pro tuto farnost. Členové farního týmu by tento měli čas využít k uspořádání svých vlastních osobních pocitů souvisejících s jejich úvazky či službami ve farnosti a ke vzájemné osobní podpoře. Toto období reorientace je příležitostí k neformální reflexi života a služby farnosti: Co jakožto farní společenství víry děláme dobře? Kde jsou naše silné stránky? V čem bychom byli rádi lepší?

Postoj nejbližších spolupracovníků faráře často silně ovlivňuje postoje celé farnosti. Farníci během přechodného období budou prožívat menší obavy, jestliže se budou setkávat se členy farního týmu,

kteří si vzhledem k budoucnosti farnosti zachovají pozitivní postoj nesený nadějí. Je třeba, aby členové farního týmu a další spolupracovníci farnosti ve vedoucích rolích během těchto dní s vámi zůstávali v intenzivním kontaktu a zároveň drželi svůj prst na tepu života farnosti. Mohou vám tak pak lépe pomoci rozlišit, jaké informace a kdy mají být sdílené s celou farností a jaké mají být předány nastupujícímu faráři. Povzbuďte členy farního týmu a další farníky ve vedoucích rolích k tomu, aby si v těchto dnech vyhradili dostatečný čas k osobní i společné modlitbě za všechny, kteří budou těmito změnami osobně či pracovně zasaženi. Takovéto modlitby pak velmi dobře povedou zúčastněné ke společnému plánování např. toho, jak se s odcházejícím farářem rozloučit, jak přivítat nově přicházejícího, jak a kdy slavit nedělní bohoslužbu s oběma kněžími současně apod.

Odcházející farář může, možná s pomocí nějakého facilitátora, svolat farní tým či pastorační radu k poradě o tom, jak se připravit na příchod nového faráře a jak jej přivítat. Společně mohou promýšlet nadcházející akce a plánované události ve farnosti, ke kterým by měl být přizván už i přicházející farář, jako např. setkání pastorační rady, větší společenská setkání farní komunity či nedělní bohoslužby.

Jestliže je farářem jmenován dosavadní farní vikář

Jestliže je novým farářem jmenován dosavadní farní vikář (či někdo již ve farnosti působící), farníci a členové farního týmu mohou zažívat menší nejistotu, protože jim nový farář nebude neznámým. Jestliže jste v této situaci vy, bude dobré, když i v tomto případě se budete výše zmíněným úkolům věnovat se stejnou pečlivostí, s jakou byste se jim věnovali, pokud byste do farnosti přicházeli zvenčí. Stále zde mohou být oblasti spolupráce, role či úkoly, pro které vy či farníci nebudou zatím ještě zcela připraveni. Tím, že na sebe obléknete plášť nové pastýřské autority, mohou být ve vás, v členech farního týmu či mezi farníky obecně probuzeny postoje, přesvědčení či způsoby jednání, na které doposud farníci nebyli zvyklí a se kterými je třeba se vší citlivostí pracovat.

Během prvního roku si budete muset se členy farního týmu, s lidmi ve vedoucích rolích ve farnosti i s farníky obecně (ať už to jsou vaši přátelé, kolegové, nebo dokonce někteří, s kým jste měli nějaké konfliktní vztahy) postupně vybudovat nové, vzájemně se v nových rolích respektující vztahy, vyjasnit hranice a upřesnit pravidla jednání. V roli nového faráře budete nyní pastoračně doprovázet lidi, o kterých jste třeba doposud neměli žádný přehled. Osvědčenou praxí je to, že spolu s nimi projdete písemně formulované náplně jejich práce či služby (podrobněji viz stať nazvaná „První rok v nové farnosti“ v dalším oddílu). Takováto setkání vám poskytnou prostor pro to, abyste udělali zkušenost s tímto novým druhem vztahů.

Většinou, i když méně intenzivním způsobem, je tento proces nového nastavení vztahů důležitý také alespoň pro část farníků. Farníci i vy sami si potřebujete postupně zvyknout na to, že jste nyní v nové roli, která s sebou nese větší zodpovědnost a odlišné perspektivy ve vidění mnoha věcí ve farnosti.

Za vaším odchodem udělejte tlustou čáru

Jestliže opouštíte svoji dosavadní farnost, rozlučte se a zůstaňte od ní dostatečně dlouhou dobu co nejdále, v uctivé distanci. Nový farář vaší bývalé farnosti nebude mít proti vám šanci, jestliže se nečekaně objevíte na farní pouti, zahradní slavnosti či Noci kostelů. Najděte si sami důvody, proč se takovýchto akcí nezúčastnit, a buďte rádi za to, že bývalý farář *vaší* nové farnosti se zařídí podobně!

Toto pravidlo si vztáhněte i na pohřby a svatby – s výjimkou situací, kdy s vaší účastí nový farář nadšeně souhlasí a kdy spolu s ním si předem domluvíte všechny nutné detaily spolupráce. O těchto tématech je také velmi vhodné společně s vaším následníkem hovořit ještě dříve, než si farnost předáte. Jak se zpívá v jedné staré písni: „Jak tě mohu postrádat, když jsi ještě neodešel?“

Při svém posledním setkání s vaším dosavadním farním týmem povzbuďte každého z přítomných způsobem, který se jim vryje do paměti. Mluvte jak ze svého srdce, tak ze své hlavy. Ujistěte se, že každý z přítomných je osloven a že se cítí vašimi slovy povzbuzen ve všem dobrém, co jste spolu prožili. Buďte zde opatrní s nějakými pokusy o humor. Jestliže vaše závěrečné komentáře budou spíše vlídné než sarkastické, dobrý pocit z takovéhoto setkání v lidech přetrvá dále.

Jestliže od svých dosavadních farníků dostanete na rozloučenou nějaký dárek, během jednoho měsíce jim pošlete písemné poděkování. Lidé si toho budou vážit, i když vám to třeba neřeknou.

Vždyť jsem ti přikázal: Posilni se a buď odvážný, neměj strach a neděs se, protože Hospodin, tvůj Bůh, bude s tebou všude, kam půjdeš.

Jozue 1,9

Dovednosti potřebné pro úspěšný proces přechodu na nové místo

Úspěšný proces přechodu k nové pastorační zodpovědnosti předpokládá dobré promyšlení a dobré naplánování. Během tohoto přechodného období byste si měli položit následujících deset otázek:

1. Jak se cítím ohledně svého odchodu / opouštění farnosti / přechodu na nové místo?
2. Kdy jsem již dříve prošel nějakým úspěšným přechodem k nové pastorační zodpovědnosti? Co se mi v tomto období podařilo? Co mi při tom pomohlo?
3. Jakou podporu osobně potřebuji pro toto období přechodu? (Co? Kdo? Kdy? Kde?)
4. K jakým konkrétním krokům či proměně srdce se cítím být v tomto čase volán ve svém vnitřním životě? (Mluvte o tom se svým duchovním průvodcem.)
5. Kde potřebuji být nejvíce opatrný: v tom, k čemu mám přirozené sklony; ve svých zažitých předpokladech; ve svých špatných návycích? (Vyberte si jen několik a na ty se soustřeďte.)
6. Jaká je historie mé nové farnosti? (Ptejte se nejen Googlu, ale především místních znalců.)
7. Co vím o místní obci či městě, ve které moje nová farní komunita žije? Co se mi tam líbí? Rozumím tamním lidem a jejich potřebám? (Projeďte si a projděte si ta místa spolu s někým, kdo se zde vyzná. Zkuste okolí vidět očima turisty či poutníka.)
8. Co vím o faráři, kterého zde střídám? (Nezávisle na tom, co o něm říkají druzí, jak vůči němu mohu zůstat otevřený a čím mohu přispět k tomu, aby tato výměna byla schůdná pro něj i pro mě?)
9. O kterých nejdůležitějších aspektech života této farnosti bych rád hovořil s odcházejícím farářem? (Tuto otázku si klaďte velmi záhy a často a vnímejte v sobě svoji ochotu reagovat na to, co se tímto způsobem dozvíte.)
10. Co se dozvídám o sobě samotném uprostřed tohoto procesu změny? (Všímejte si svých pocitů, jejich toku a jejich střídání den ze dne. Buďte vůči sobě upřímní.)

II. Strategie pro příchod do nové farnosti

Praktické kroky v procesu změny

Stejně jako na jakémkoli jiném pracovišti a v jakékoli jiné životní situaci, i při změně místa působení faráře je třeba učinit množství praktických kroků – mnoho věcí je třeba domluvit, vyjednat či zařídit. Něco z toho je ze své vlastní podstaty naléhavé a je třeba to vyřídit rychle, něco zas bude vyžadovat trochu studia a plánování.

Farář jmenovaný do nové farnosti se musí zabývat nejen novým pracovním místem, ale také, ve většině případů, i novým místem pro své bydlení, ať už přímo na faře nebo v její blízkosti. A, což je

ještě důležitější, nový farář musí přijít na to, jak najít cestu ke všem lidem, kterých se změna jeho pastoračního poslání nějak dotýká – a těch je mnoho!

Vztahy s bývalým farářem

Farář, kterého jste ve farnosti vystřídali, může být pro vás nejlepším zdrojem podpory při vašem zabíhání se do vaší nové služby. Nebo může být naopak zdrojem velké nespokojenosti – vaší i druhých – jestliže vztah mezi ním a vámi jakožto novým pastýřem jeho původní farnosti se nebude dařit rozvíjet zdravě.

Níže uvádíme některé praktické tipy pro spolupráci s předchozím farářem:

- **Setkejte se s farářem farnosti, do které jste jmenováni, co nejdříve.** Pak pokračujte v setkávání s ním během celého procesu přechodu na nové místo – vytvoříte tím příležitosti pro komunikaci a vyjasnění důležitých otázek, až to bude zapotřebí.
- **Snažte se porozumět jeho pocitům týkajících se jeho odchodu.** Jak přicházející, tak odcházející faráři si musí být vědomi emocí spojených s touto změnou jak u sebe, tak u druhých. Farář, který odchází, si sice může být vědom toho, že čas k jeho odchodu nadešel, ale stále může prožívat pocity viny z toho, že odchází. Přicházející farář může cítit obavy z neznámého, může přemýšlet, jestli si s novou farností sedne a jestli nároky, které zde jsou, bude zvládat. Oba pak typicky paralelně prožívají obavy týkající se ztráty přátel, společenství či životního prostoru, na který byli zvyklí, obavy ze samoty a z toho, jestli budou mít dost energie začít nově.
- **Proberte s odcházejícím farářem detaily procesu přebírání nové role.** Je třeba společně probrat, jak to udělat s předáním kompetencí ohledně ohlášek, bohoslužeb, personálních záležitostí, financí, údržby budov, zapojení se do širší obce, služby potřebným atd. (k tomu může velmi pomoci příloha tohoto průvodce).
- **Domluvte si termíny.** Pokaždé, když se setkáte, domluvte si termín pro příští setkání. Tím si můžete oba tento termín včas vyhradit a vyhnete se tak zbytečnému zmatku při domlouvání na dálku.
- **Vyjádřete odcházejícímu faráři ocenění.** Nezávisle na tom, jaký je váš osobní vztah, vůči odcházejícímu faráři zůstaňte pozitivní, otevřeně mu vyjadřujte podporu a oceňujte jeho službu ve farnosti. Je to jak výrazem lásky vůči němu, tak také signálem toho, že do farnosti přichází pastýř, který si dovede vážit darů a talentů druhých lidí a dovede ocenit, co do farnosti přinesli. Odcházející farář vám bude pravděpodobně větší oporou, jestliže ucítí, že jste spíše jeho přítelem než kritikem.
- **Naslouchejte odcházejícímu faráři.** Když se s odcházejícím farářem setkáte, pokládejte mu jak věcné otázky týkající se financí, zaměstnanců a pracovních procesů nastavených ve farnosti, tak pastoračně zaměřené otázky týkající se toho, co vidí jako svůj největší vklad do farnosti, v čem spatřuje největší výzvy, jaké byly jeho nejhezčí chvíle ve farnosti a jaké jsou jeho největší současné starosti ve vztahu k farnosti. Nechte mu dostatek času k tomu, aby mohl o těchto věcech volně mluvit. Dobře mu naslouchejte a nechte se jím jako student – nováček – vyučovat. A to i jestliže máte zásadně jiné názory na pastoraci než on. Připravujete si tím také cestu k tomu, aby takovéto konzultace mohly pokračovat i později, když uvidíte, že to bude zapotřebí. Takovéto rozhovory také umožní odcházejícímu faráři vás lépe poznat a bude tak větší naděje, že se o vás před svým odchodem z farnosti bude vyjadřovat s větší podporou.
- **Shrnujte dosavadní diskuze a vhodně volte místa setkávání.** Kdykoli se s odcházejícím farářem setkáte, začněte tím, že shrnete, o čem jste mluvili naposled, abyste na to mohli oba lépe navázat. Někdy může být užitečné se setkat u oběda či u večeře, avšak setkání ve farní

kanceláři mohou být zase užitečnější tím, že při nich můžete být představeni farnímu personálu, jsou vám lépe k dispozici potřebné dokumenty, můžete se seznámit s klíči a zámky a pomůže vám to lépe vnímat část života farnosti odehrávajícího se na faře. Občas, kvůli potřebě důvěrnosti, se také můžete setkat někde na procházce, abyste tak oba byli svobodnější pro diskuzi o citlivých tématech.

- **Buďte připraveni pracovat s odporem.** Použijte všechny své přesvědčovací dovednosti k tomu, abyste odcházejícího faráře přiměli k setkání s vámi, jestliže se zdá, že o to příliš nestojí. Pokud se vám to nakonec nepodaří a on se s vámi setkat odmítne, můžete se pokusit domluvit setkání s některými z jeho klíčových spolupracovníků či spolupracovnic, případně přímo s pastorační radou farnosti. Včasná dobrá příprava vždy celý další proces přechodu k nové roli usnadní. Proto udělejte vše pro to, aby odpor odcházejícího faráře k setkání s vámi způsobil, že farnost budete přebírat neinformován a nepřipraven.
- **Předpokládejte specifické okolnosti.** Jestliže se připravujete převzít pastorační zodpovědnost za farnost, kde momentálně není žádný farář, jsou pro vás vaše osobní předchozí příprava na tento krok a navázání kontaktů s lidmi, kteří vás v této farnosti očekávají, stejně důležité, ne-li ještě důležitější. Jestliže je v této farnosti ustanoven excurrendo administrátor, bude nejspíše vaší kontaktní osobou právě on. Vždy ale předem zjistěte, jak je on sám se situací v této farnosti opravdu prakticky seznámen (může ji spravovat spíše jen „papírově“). Zeptejte se jej na jeho vhledy do farní komunity, jsou-li tam nějací zaměstnanci či spolupracovníci, jaký je stav financí, jak fungují pastorační a ekonomická rada, je-li tam funkční farní charita, jaké jsou pastorační potřeby farnosti, jaké jsou zvláštní kritické oblasti života ve farnosti atd. Poté zvažte, kdo ze spolupracovníků farnosti či z dalších farníků by pro vás mohl být dalším zdrojem informací, např. o pocitech spojených se ztrátou jejich někdejšího faráře apod.

Vztahy s farníky ve vaší nové farnosti

Farníci si s příchodem nového faráře samozřejmě spojují nejrůznější očekávání, velká i malá, vyjádřená i nevyjádřená, osobní i obecná. Mnozí z farníků budou očekávat, že naplníte jejich potřeby a jejich naděje, nezávisle na tom, co vy sám chcete či zvládnete.

Vy sami si do nové farnosti budete přinášet spoustu různých přístupů, nápadů a osvědčených postupů. Avšak to, co fungovalo na jednom místě, nemusí fungovat jinde. Diskuze s kněžími, kteří úspěšně zvládli přechod do nové farnosti, naznačují, že mnozí z farníků od svého faráře chtějí především čtyři zásadní věci:

1. **Důvěru:** Důvěra, nesená důvěryhodností, je základní složkou každého vztahu. Buďte důsledně tím, kým jste, takže každý bude vědět, že mohou důvěřovat vašemu slovu, vašim slibům, vaší vizi a vašim kompetencím. Někdy růst v důvěře potřebuje trpělivost a čas, aby lidé ve farnosti mohli také vidět, že vaše služba přináší dobré ovoce. Dopřejte jim tento čas a sami jim důvěru věnujte a dávejte najevo.
2. **Čas:** Váš čas je tím největším darem, o který se můžete dělit. Proto chraňte svůj diář před přeplněností. To, že jste stále něčím zaměstnáni, ještě neznamená, že bude vaše služba přinášet dobré ovoce. Stále jen pospíchat a hnát se jako o závod, všude pozdě a pořádně nikde, to jsou příznaky neplodného pastýře. Lidé od svých pastýřů neočekávají, že budou stále zaměstnáni; očekávají od nich, že jejich služba ponese dobré ovoce. Nedělejte všechno možné, co na vás doráží jako naléhavé potřeby. Věnujte se spíše tomu, co je důležité a co je zapotřebí z dlouhodobého hlediska.
3. **Konverzaci:** Rozvíjejte své konverzační dovednosti a zvěte k rozhovorům. Tím, že jste introvert, nikdy neomlouvejte svoji zdrženlivost v konverzaci. Dejte lidem vědět, co se vám

honí hlavou. Když se objeví konflikty, neutíkejte před nimi. Konflikty mohou být zdravé, jestliže se jich nebojíte. Konflikt vás staví před čtyři alternativy: boj, útěk, zamrznutí, nebo řešení. To, že jste ve farnosti nový, vám dává příležitost k tomu, abyste ke konfliktům přistupovali jako ten, kdo se učí. Často tím nejlepším způsobem, jak konflikt vyřešit, je jeho pečlivé prohovoření.

4. **Spojení:** Buďte s druhými často ve spojení – skrze e-maily, telefonní hovory, SMSky a osobní setkání. Lidé reagují pozitivně, když zakoušejí, že je jim naslouchán, že jsou povzbuzováni, respektováni a uznáváni. Dávejte jim najevo svůj zájem a péči o ně.

Vztahy s pastorační a ekonomickou radou farnosti

Členové pastorační rady farnosti pro vás při vašem příchodu do nové farnosti mohou být vašimi nejbližšími partnery, kteří vás budou doprovázet při seznamování se s farností, s pastorační situací v ní, a především s dalšími klíčovými lidmi ve farnosti.

Pro úspěšný proces změny v ustanovené faráře ve farnosti může být velkou pomocí, jestliže je přicházející farář představen pastorační radě ještě před svým ustanovením (pokud se s ním pastorační rada nesetkala již během procesu jeho výběru), a to nejlépe v přítomnosti původního faráře. Oba mohou takto společně pastorační radě naslouchat a skrze ní vnímat očekávání a obavy, které jsou s příchodem nového faráře mezi farníky přítomné.

Vlastním odvoláním původního faráře je (alespoň dle směrnic pro službu PFF v plzeňské diecézi)[6] činnost pastorační rady „pozastavena“, ale pastorační rada tím nepřestává existovat. A to právě proto, aby mohla tato rada posloužit jako prvek kontinuity v tomto náročném procesu změny pastoračního ustanovení ve farnosti. Nový farář či administrátor farnosti je pak povinen s původní pastorační radou se osobně setkat a na základě tohoto setkání pak dosavadní členy rady v jejich funkcích potvrdit do konce jejich služebního období, nebo musí do dvou měsíců od svého jmenování vyhlásit nový proces výběru nové pastorační rady.

V oblasti správy majetku jsou pak pro vás coby přicházejícího faráře nejbližšími partnery z řad farníků členové ekonomické rady farnosti. I zde, podobně jako v případě pastorační rady (dle směrnic pro službu PFF v plzeňské diecézi),[7] při změně faráře ve farnosti mandát členů ekonomické rady nezaniká, ale rada nemůže jednat. Nový farář či administrátor farnosti musí do dvou měsíců rozhodnout, zda potvrzuje mandáty členů ekonomické rady do konce jejich funkčního období; pokud je nepotvrdí, musí do dalšího měsíce ustavit ekonomickou radu farnosti novou.

Mnohé z podnětů uvedeních níže v sekci věnované vztahům se stálými spolupracovníky farnosti pak platí také pro vaše vztahy se členy pastorační a ekonomické rady farnosti.

Vztahy se stálými spolupracovníky farnosti

Během období výběru nového faráře jsou aktivované všechny antény ve farnosti, které se tento proces týká. Někdy jsou kuloární informace o novém faráři kolující mezi farníky či spolupracovníky farnosti daleko před těmi oficiálními. Očekávaná změna se prostě týká všech ve farnosti a není jen záležitostí přicházejícího či odcházejícího faráře. Je známkou respektu a aktem lásky uznat, že vaším příchodem budou ovlivněné mnohé další životy.

[6] Srov. Směrnice pro službu pastoračních rad v plzeňské diecézi, Sbírka pokynů č. 1/2020, odst. 3.9.
[7] Srov. Směrnice pro službu ekonomických rad farností v plzeňské diecézi, Sbírka pokynů č. 54, odst. 3.9.

Očekávatelné obavy spolupracovníků farnosti

Obavy dosavadních stálých spolupracovníků či zaměstnanců farnosti nemusí být založeny na realitě, avšak dokud není potvrzen opak, tyto obavy *jsou* skutečné. Dokonce i lidé, kteří by sami od sebe žádné obavy neprožívali, mohou být ovlivněni obavami druhých. Proto byste v roli nově přicházejícího faráře, když přemýšlíte o svém vztahu k vašim novým spolupracovníkům či zaměstnancům farnosti, měli mít na paměti pár důležitých bodů.

Vžijte se do myšlenkového světa těch druhých

Ať už teprve navazujete či již prohlubujete vztahy se zaměstnanci, spolupracovníky, farním vikářem či farníky, ve své roli nového faráře byste měli být ochotni a schopni vstoupit do způsobu vnímání a přemýšlení „těch druhých“, abyste tak mohli lépe porozumět nové situaci a novým lidem, abyste mohli efektivněji komunikovat a abyste mohli dobře naplňovat svoji roli pastýře farnosti.

Myslete především na toto:

- Každá změna (dokonce i očekávaná či vítaná změna) vyvolává obavy a úzkosti.
- Jestliže se změní farář, zdá se mnohým, že se tím změní všechno.
- Odchody zaměstnanců farnosti jsou při změně faráře obvyklé.
- Lidé vědí, že nový farář může změnit náplně práce a zrušit některé pracovní místo.

Jestliže se lidé setkají s věcmi, kterým nerozumějí nebo které jim nebyly dobře vysvětleny, hledají v nich skrytý smysl. Ještě dříve, než se poprvé ve farnosti objevíte, někteří spolupracovníci farnosti se již budou snažit pochopit „smysl“ toho, že jste k nim byl ustanoven právě vy! Vaší nejlepší strategií je zde proto velmi intenzivně komunikovat. Když něco píšete či někde promlouváte, dělejte to vždy s ohledem na konkrétní čtenáře či posluchače. Myslete na to, že kde jsou obavy či kde je strach, tam bují nedorozumění. Dopřejte si čas a buďte trpěliví. Vaším úkolem je být ve svém projevu osobní, autentický a jasný, aniž byste přitom byli konfrontační či posuzující. Kdykoli mluvíte, píšete, nebo rozesíláte e-maily, zvláště když se cítíte být ve stresu, mějte na paměti styl dobrého pastýře. Jestliže jasná komunikace chybí, farní spolupracovníci mohou být v pokušení vyplnit mezery vlastními domněnkami, a tak přispívat k dalším a dalším nedorozuměním.

Obavy stálých spolupracovníků farnosti či zaměstnanců, že je budete nutit ke změně náplně jejich služeb či pracovních rolí, k přijetí nových odpovědností, nebo dokonce k rezignaci, nemusí být neopodstatněné. Mnozí mohou poukazovat na různé příklady z dřívějška, když se někteří z jejich přátel či kolegů ocitli v podobné situaci. Je ve vaší kompetenci udělat některé změny v osobních pověřeních ve farnosti, avšak máte také zodpovědnost za to, abyste rozptýlili zbytečné obavy a abyste jasně vyjádřili svá očekávání vůči každému z členů farního týmu. Jasnost vede ke spolupráci a prohlubuje důvěru.

Některé věci nebudete mít pod kontrolou

Nezávisle na vašich plánech či úmyslech se ve vaší nové farnosti mohou vyskytnout lidé, kteří budou chtít sami od sebe omezit, změnit či zcela zrušit své zapojení do farního týmu, případně dát výpověď. Takovýmto změnám pravděpodobně nebudete moci zabránit, můžete je ale zvládnout konstruktivním způsobem či je dokonce využít pozitivně pro další rozvoj farnosti.

Není neobvyklé, že až třetina se stálých spolupracovníků či zaměstnanců farnosti nebude chtít s novým farářem spolupracovat, a to nezávisle na tom, jaký má styl vedení a řízení, a nezávisle na předchozí stabilitě farního týmu. Změna prostě s sebou nese změny další.

Ti, kteří zůstanou, však mohou tyto odchody sledovat s podezřením. „Co tito odcházející lidé vědí, co já nevím?“ je častá, často nevyslovená otázka těch, kdo zůstávají.

Jestliže někdo z farního týmu ohlásí, že chce svoji spolupráci či své zaměstnání ve farnosti ukončit, bude pro vás důležité:

- **Naslouchejte pečlivě a bez posuzování**, dokonce i tehdy, jestliže tento odcházející člověk je vůči vám velmi kritický. Klíčem je vyjádřit vůči němu svůj respekt. Empaticky naslouchejte, jaké nenaplněné potřeby se skrývají za projevovanými emocemi a zkuste parafrázovat, co jste slyšeli a co jste ze slyšeného pochopili, abyste se ujistili, že rozumíte tomu, co vám ten druhý chce říci. Jestliže se vám daří dobře naslouchat, lidé se cítí dobře a budou o tom mluvit s dalšími.
- **Reagujte spíše povzbuzením**, než radou či poučováním. Podpůrné naslouchání je základem účinného pastoračního poradenství. Jestliže naslouchátе negativním zkušenostem z historie farnosti, zkuste z tohoto vyprávění vyzdvihnout nosná témata a nabídnout na nich založený pozitivní výhled do budoucnosti. Jestliže slyšíte kritiku nějakého rozhodnutí, vyzdvihněte odvahu, kterou dotyčný prokazuje tím, že o svých pochybnostech mluví. Jestliže naslouchátе někomu plnému zloby a naštvání, vyzdvihněte dotyčného upřímnost, se kterou vám právě toto říká. Jestliže naslouchátе někomu plnému smutku a strachu, ujistěte jej o vaší důvěře, že pro sebe skrze další poctivé rozlišování nalezne dobrou cestu. Zkrátka a dobře, když naslouchátе, vyjadřujte důvěru vůči těm, kdo se s vámi dělí o své zkušenosti, a pokuste se je povzbudit k další cestě.
- **Zajistěte si svolení k oznámení odchodu někoho z týmu** ve farních informačních kanálech (ohláškách, farním věstníku, webových stránkách apod.). Můžete se dokonce s dotyčným domluvit na přesném znění tohoto oznámení. Je důležité, aby farníci a ostatní členové farního týmu o takovémto odchodu slyšeli jak od vás, tak přímo od těch, kteří odcházejí. Udělejte to včas a nepřidávejte k tomu žádný další komentář, kromě vyjádření podpory a přání všeho nejlepšího pro další cestu.
- **Nenuťte zaměstnance zůstat, pokud nechtějí**. Odolejte pokušení prodlužovat jejich odchod dalšími a dalšími pozvánkami na různé párty či setkání týmu. Když už jednou udělali rozhodnutí odejít, nejlepší je, když odejdou co nejdříve. Je přirozené, že odcházející členové farního týmu prožívají ve vztahu ke svému odchodu smíšené pocity. Dejte jim prostor, aby tyto pocity mohli zpracovávat ve svém vlastním prostředí a svým vlastním způsobem.

Ten, kdo přebývá v úkrytu Nejvyššího, přečká noc ve stínu Všemohoucího. Říkám o Hospodinu: Je mé útočiště, má tvrz, můj Bůh, v něho doufám. On tě uchrání před osidlem ptáčníkovým, před morovou zkázou. Přikryje tě svými perutěmi, pod jeho křídly máš útočiště, jeho věrnost je pavézou i štítem.

Žalm 91,1-4

Naslouchající a respektující rozhodnost

Lídři bez následovníků jsou velmi, velmi osamělí. Možná sami známe nějakého faráře, který si hraje na „šéfa“, ale vede jen sám sebe. Efektivní lídři používají mnoho různých strategií, aby zajistili, že se jejich spolupracovníci ve farnosti nechají vést. V období, kdy se snažíte navázat nové vztahy s týmem spolupracovníků a zaměstnanců v nové farnosti, bude dobře, když budete mít na paměti následující:

- **Prvních 120 dní věnujte rozhovorům a naslouchání.** Neudělejte tu chybu, že tento princip budete aplikovat jen pro vaše vztahy s farníky. Platí to i pro vaše vztahy s blízkými spolupracovníky a zaměstnanci farnosti. Dokonce i tehdy, jestliže vidíte jasné nedostatky nebo potřebu změny, odolejte pokušení nějak aktivně zasáhnout dříve, než vás lidé poznají jako naslouchajícího a chápajícího pastýře. „Mít pravdu“ nestačí. Musíte také věnovat čas

tomu, abyste byli vnímáni jako moudří lidé. Jeden moudrý člověk kdysi řekl, že jeho úkolem nebylo jen „dělat správné věci, ale také zajistit, aby byl *vnímán* jako ten, kdo dělá správné věci“. Prvních 120 dní uteče rychle, proto veďte osobní naslouchající rozhovory systematicky a vytrvale, dokud neshromáždíte dostatek informací, abyste mohli stavět na solidních základech.

- **Odolejte pokušení přitáhnout vaše bývalé zaměstnance.** Ačkoli je to pochopitelné, že můžete mít tendenci si pro spolupráci v nové pozici přizvat někoho, koho dobře znáte a komu důvěřujete, jestliže to však uděláte, může to pro tohoto člověka vytvořit téměř neřešitelnou situaci. Tento člověk pak může být místními spolupracovníky vnímán jako „farářův oblíbenec“. Spolupráce s vaším bývalým farním týmem mohla vzkvétat možná proto, že se odehrávala ve specifických okolnostech konkrétního místa a času. Přijměte proto změnu svého pastoračního ustanovení jako příležitost k hledání nových cest a k objevování šancí, které nové místo nabízí.
- **Vyhledejte podporu při zvažování, že někoho propustíte.** Pokud dospějete k závěru, že je třeba někoho z dosavadních zaměstnanců farnosti propustit, nedělejte to na vlastní pěst. Včas se spojte s personálním oddělením biskupství. Je možné, že tam jsou zformulované směrnice a nastavené procesy, které mohou pomoci tento krok dobře zvládnout jak vám, tak vašim zaměstnancům. Jestliže o takovouto podporu požádáte včas, ušetříte si mnoho často neproduktivních a bolestných kroků. Propuštění někoho z dosavadních zaměstnanců musí být až tím posledním řešením, které zvažujeme. Avšak pokud bychom se snažili některého z dosavadních zaměstnanců udržet, i když z nějakých důvodů není schopný plodné spolupráce, vede k dysfunkčnosti. Je důležité rozlišit, zda je nutná okamžitá operace, aby bylo zachováno celkové zdraví farnosti. Modlitba a moudré poradenství vám pomohou vyhnout se zbytečným konfliktům a udělat, co je správné, i když to bude obtížné.
- **Jestliže už někoho propustit musíte, udělejte to s rozhodností a s respektem.** Rozhodnost přinese v očích druhých respekt vám; prokázáním respektu z vaší strany dáváte najevo, že vám leží na srdci dobrá pověst toho druhého. Nevyhýbejte se náročným krokům, když vám srdce i rozum říkají, že jsou nezbytné. Mějte na paměti, že možnost vést s odcházejícími zaměstnanci zásadní rozhovory o jejich cestě může pro ně být velkou pomocí pro nalezení jejich skutečného životního povolání. Dobře jim naslouchejte. A když pak již musíte náročné rozhodnutí udělat, komunikujte jej dotyčnému člověku jasně a pokud možno při osobním setkání.

Představte se a naslouchejte

Je velmi důležité, abyste se při prvním setkání s farním týmem dobře osobně představili. Osobní a autentické představení se je velmi důležitým prvkem na cestě k získání si důvěry vašich budoucích spolupracovníků.

Za tímto účelem můžete zvážit, jestli nebude na místě uspořádat např. společný oběd či večeři pro farní týmy z vaší bývalé i z vaší budoucí farnosti. Představte se a pak ponechejte prostor pro neformální rozhovor u jídla. Může to být velmi vhodný způsob usnadňující přechod ke spolupráci s novým farním týmem.

Není třeba zdůrazňovat, jakou důležitost má citlivost, s jakou před novým farním týmem mluvíte o své původní farnosti. Ať už pějete chvály či chrlíte kritiky na vaši bývalou farnost, málokoho z vašeho nového farního týmu to vlastně zajímá, i když vás nejspíše přerušovat nebudou. Ušetřete si tyto příběhy pro některého ze svých kolegů o vašem volném dni.

Veďte rozhovory s každým členem vašeho nového farního týmu, nezávisle na jeho postavení, délce působení ve farnosti či typu pracovního úvazku. Během těchto rozhovorů je vaším úkolem nechat

dotyčného člověka mluvit, být vůči němu otevřený a přátelský a začít se učit vzorce jednání, pracovních postupů a nevyslovených předpokladů, které jsou ve vaší nové farnosti zaběhnuté. Tyto rozhovory mají vést k růstu důvěry členů farního týmu v jejich nového faráře.

Při vedení takovýchto rozhovorů je dobře mít na paměti:

- S každým ze členů farního týmu si během prvních pár měsíců naplánujte více než jedno setkání. To vám pomůže se s tímto člověkem nejen povrchně seznámit, ale také jej a to, co mu leží na srdci, poznat více do hloubky.
- Poté si se členy vašeho farního týmu domluvte další setkání, při kterém se budete společně věnovat reflexi toho popisu jejich práce či služby. Pokud takovéto písemné popisy práce či služby ve farnosti či u některého z členů farního týmu neexistují, podívejte se na podněty k tomuto tématu v dalším oddíle.
- Ještě později, snad někdy ve druhé polovině vašeho prvního roku ve farnosti, v rozhovorech se členy vašeho farního týmu jim pomozte sladit si jejich vlastní cíle a priority s cíli a prioritami vašimi a s posláním farnosti. Tím jim kromě jiného také dáte najevo, že si vážíte jejich práce a že jejich přínos pro farnost je opravdu důležitý.
- Jak již bylo zmíněno dříve, veďte rozhovory i s těmi, kteří spolupráci s farním týmem ukončují či se chystají ukončit. Jestliže hovoříte s někým, kdo odchází, a to včetně dobrovolných spolupracovníků, je na vás, abyste dobře naslouchali, i kdyby vám z jejich strany zaznívaly především stížnosti, abyste tak mohli lépe pochopit, co vše se za touto nespokojeností může skrývat a abyste mohli případně udělat příslušné změny.

První rok v nové farnosti

První rok ve své nové farnosti pojměte jako „seznamovací“ rok, během kterého se spolu s druhými ptáte a rozhodujete, kdo co bude dělat, co musí být uděláno a kdy, kdo je pro určité úkoly nejvhodnější a jak budete zvládat každodenní pracovní procesy a pastorační služby.

Některé příklady z toho, co to může znamenat v praxi:

- **Nově zformulujte či aktualizujte jasné a konkrétní náplně práce.** Nebuďte překvapeni, jestliže ve vaší nové farnosti písemně zformulované náplně práce nebudou žádné, nebo budou zastaralé. Jestliže popis práce bude muset být zformulován či aktualizován, přizvěte ke spolupráci na tomto úkolu ty, kterých se popis práce týká, a požádejte je, aby vám v písemné podobě zaslali popis toho, co ve skutečnosti dělají. Možná ve vaší diecézi k tomu budou k dispozici nějaké písemné podklady, nebo někdo, kdo vám s tím poradí. Vy budete mít samozřejmě ve finálním znění popisu práce poslední slovo, ale to, že vám lidé pošlou písemné vyjádření toho, co dělají, je pomáhá vtáhnout do komunikace s vámi a formulaci popisu práce zakotvit v konkrétní praxi. Prohlubuje se tak vzájemná důvěra tolik potřebná pro další spolupráci. Pokud potřebujete popis práce u některého pracovníka pozměnit, dělejte to citlivě a s respektem vůči danému člověku. Popis práce zformulujte do stručných jasných bodů vyjadřujících klíčové oblasti, na které se má dotyčný zaměřovat, a pojmenovávajících klíčové zodpovědnosti a očekávání. Vyhýbejte se při tom nic neříkajícím všeobecným prohlášením, které jen odvádějí pozornost od konkrétních priorit.
- **Buďte opatrní při plánování času stráveného při společných poradách**, zvláště jste-li ve farnosti noví. Spolupracovníci budou preferovat porady, které jsou jak produktivní, tak informativní. Dobrou praxí pro vás i pro vaše spolupracovníky může být to, že si předem vyžádáte či sami určíte témata, o kterých se má jednat, stejně jako některé důležité písemné zprávy, a zajistíte rozeslání těchto podkladů předem všem zúčastněným. To umožní lidem předem se na jednání připravit a při jednání samotném pak reagovat kompetentněji a s hlubší

znalostí projednávané věci. Udělejte z pracovních porad setkání, která jsou pro všechny zúčastněné důležitá, hodnotná a dynamická, propojující projednávanou agendu s konkrétními cíli či úkoly a s dlouhodobým posláním farnosti. Jednání začínejte modlitbou, abyste tak už od začátku vytvořili pokojnou, naslouchající, příjemnou a tvůrčí atmosféru.

- **Zabraňte tomu, aby při setkáních dominovali „mluvkové" a ostatní mlčeli.** Mějte na mysli odlišnosti mezi introverty a extroverty a introvertům poskytněte dostatek času k promyšlení dané otázky dříve, než se zeptáte na názor účastníků jednání. Pokud byste připustili, že jednáním budou dominovat jen někteří výřečnější jednotlivci a jiní, méně průbojní, se budou cítit neslyšeni, zasévali byste tím semínka odporu a nedorozumění. Zajistěte, aby se do společného jednání cítil být zahrnut každý; nepodporujte vytváření malé skupinky svých oblíbenců.
- **Během prvního roku nabídněte rekolekci nebo den ztišení.** Často je to vhodné udělat již během prvních 120 dní, když už budete mít jasnější představu o konkrétních potřebách farního týmu a farnosti jako celku. Jestliže je to možné, přizvěte si na vedení takovéto rekolekce někoho zvenčí, abyste i vy mohli relaxovat, obnovit se v duchu, užít si zkušenost společné cesty, naslouchat a učit se od druhých a, což je nejdůležitější, pohybovat se na jedné rovině se svými ostatními spolupracovníky. Domluvte se, aby běžné provozní otázky nechali během této rekolekce za dveřmi.
- **Domluvte se na způsobu vzájemného oslovování.** To může někomu připadat nedůležité, ale není. Chcete, abyste byli oslovováni „monsignore", „otče", „otče Petře", nebo jen vaším křestním jménem bez jakéhokoliv titulování? Chcete, aby vám spolupracovníci či farníci vykali, nebo tykali? Členové farního týmu a farníci zde také budou mít své preference. Někteří vítají, když je budete oslovovat jejich křestními jmény a vykat jim, jiní preferují přímo tykání, další jsou naopak zvyklí si s farářem vykat a být oslovováni příjmením s oslovením „pan", či „paní". Pro všechny to bude mnohem příjemnější, jestliže budete ochotni se pružně přizpůsobit konkrétním situacím a lidem, než abyste zaváděli nějakou „jednotnou" oslovovací kulturu.
- **Pečlivě spolupracujte s materiálním správcem farnosti a vikariátní účetní.** Dokonce i když nemáte „hlavu na čísla", je zásadní, abyste měli přehled o farních finančních procedurách a aktuálním stavu farních financí. Nakonec jste to vy, kdo jste v poslední instanci zodpovědní za farní finance. Jestliže rozumíte finanční situaci farnosti, můžete plánovat inteligentněji a pracovat efektivněji pro dobro farnosti. Spolupracujte proto s materiálním správcem farnosti, vikariátní účetní či s někým, kdo vám pomáhá dohlížet na ekonomiku farnosti na vyhodnocování plnění měsíčního a ročního rozpočtu. Transparentnost ve finančních otázkách je pro finanční zdraví farnosti klíčová. Jestliže ve farnosti není ustanoven materiální správce farnosti, budete si muset ujasnit, kdo finance a majetek farnosti spravuje, jestli to dělá dobře a v jakém je tento majetek stavu.
- **Podporujte spolupracovníky plánováním návštěv týmových setkání.** Je nemožné být všude, kde by si vás lidé ve farnosti přáli. Avšak je životně důležité, abyste rozvíjeli konkrétní postupy, které vám umožní být informováni a připraveni. Naučte se co nejdříve jména svých spolupracovníků. Převezměte od svého předchůdce e-mailové a telefonní adresáře, abyste mohli své spolupracovníky, případně i další farníky, i takto doprovázet, povzbuzovat a prohlubovat spolupráci s nimi. Lidé z vašeho farního týmu mohou pro vás být důležitými osobními ambasadory, kteří ostatní farníky povzbuzují ke vstřícnému přijetí nového faráře.

Vztahy s ordinovanými kolegy

Některé specifické situace týkající se ordinovaných spolupracovníků mohou být např. tyto:

- **Kněz na odpočinku:** Někdy se stává, že když je do farnosti jmenovaný nový farář, ve farnosti či přímo na faře i nadále bydlí jeho předchůdce, nebo jiný kněz v důchodovém věku. Postoj vůči nim ze strany nového faráře a jejich postoj vůči němu bude klíčovým faktorem toho, zda jejich přítomnost ve farnosti bude požehnáním, či spíše problémem. Pokud penzionovaný farář či jiný kněz na odpočinku jsou ochotni ze své bývalé vedoucí role ve farnosti ustoupit do pozadí a pokud to opakovaně i v praxi dávají najevo lidem, kteří za nimi přicházejí se svými požadavky či stížnostmi, pak jejich přítomnost ve farnosti bude pro nového faráře požehnáním. Jestliže je nový farář vůči svému staršímu spolubratru pohostinný a bratrsky jej podporuje, zve jej, aby se dělil o svoji lety nabytou moudrost a aby měl nějakou účast na pastorační službě ve farnosti, požehnání pro oba tyto kněze i pro farníky bude ještě znásobené.
- **Farní vikář:** Pokud přichází nový farář do farnosti, ve které působí farní vikář, může být pro ně pro oba náročné zvyknout si na nový způsob spolupráce. Na druhou stranu je ale tato situace pro nově příchozího faráře také požehnáním, protože farní vikář jej velmi snadno může uvádět do tajů pastorační situace ve farnosti a pomáhat mu navazovat důležité vztahy. Zároveň farní vikář často ještě potřebuje intenzivní, ale citlivé osobní pastorační doprovázení, aby mohl ve své pastorační službě dozrát ke schopnosti časem převzít samostatnou zodpovědnost za farnost. O těchto jeho formačních potřebách by s ním měl nově příchozí farář také velmi záhy mluvit a domluvit se s ním, v čem je mu schopen poskytnout oporu on sám a v čem si musí hledat formační příležitosti jiným způsobem.
- **Stálý jáhen:** V některých farnostech pastoračně působí trvalý jáhen, kterého do farnosti ustanovil biskup, aby ve spolupráci s farářem pomáhal rozvíjet především diakonický rozměr farní pastorace. Obvykle to pak bývá právě on, kdo je pro nového faráře velmi cenným zdrojem informací a osobní podporou během doby přebírání pastorační zodpovědnosti za novou farnost. Trvalý jáhen ve farnosti zaujímá jedinečné postavení a, pokud je zároveň dlouholetým farníkem, je novému faráři poskytnout pohled jak z perspektivy farníka, tak z perspektivy kolegy. Jestliže nový farář prozatím zkušenost úzké spolupráce s jáhnem neměl, měl by si být vědom potřeby jasné a citlivé komunikace s ním. Protože jáhen často slouží jako dobrovolník, či na částečný úvazek, může být snadno farářem či zaměstnanci farnosti přehlížen. Nový farář by měl citlivě vnímat osobní obdarování jáhna, dávat jim prostor ve farní pastoraci a respektovat, že jsou do farnosti oba poslaní jakožto spolupracovníci diecézního biskupa.

Vztahy s farní charitou

V našem prostředí je zatím trvalý jáhen ustanovený jen v malém počtu farností. Ve více farnostech ale svoji službu rozvíjí farní charita, často vedená schopnými spolupracovníky, se kterými je třeba, aby nově příchozí farář také co nejdříve navázal intenzivní vztahy. I když někde farní charity svoji činnost bohužel rozvíjejí spíše víceméně vedle služby farnosti, jinde zas může být příchod nového faráře příležitostí k tomu, aby byla služba farní charity nově promyšlena a rozvíjena více jako součást farního společenství, kterému má farní charita sloužit tak, aby se celá farnost stávala také diakonickou (tj. aby ve svém životě a službě uvnitř sebe i v širší společnosti vnímala lidi v nouzi, vycházela jim zvlášť vstříc a také hledala cesty, jak spolupracovat na tom, aby byla společnost sociálně spravedlivější). Nově příchozí farář by si proto měl co nejdříve s ředitelem či ředitelkou místní farní či oblastní charity vyjasnit, jak se jeho vlastní vize farní diakonie a způsob rozvinutí dosavadních služeb potřebným ve farnosti potkává se zaměřením té které farní charity.

Společné bydlení na faře

Nastěhování se na novou faru často znamená vstoupení do velmi odlišné životní situace, než jste byli doposud zvyklí. Nový farář může být jediným knězem, který na faře bydlí. Nebo může naopak zjistit,

že po dlouhých letech bude poprvé bydlet s farním vikářem, výpomocným duchovním či s duchovním na odpočinku, který může být třeba i jeho předchůdcem. Pokud na faře bydlí i jiní kněží, pravděpodobně to potrvá nějaký čas, než se nová sestava obyvatel fary sžije a nově „vyjedná“ způsoby společně stráveného času.

Avšak protože kněží často vidí a vědí věci, které ostatní spolupracovníci farnosti nevidí či nevědí, mohou tito kolegové být pro nového faráře výborným zdrojem informací, které mu pomohou porozumět historii místní komunity, osvětlí mu, kdo zde má v té které oblasti hlavní slovo, a kde jsou schované nášlapné miny. Jestliže nově příchozí farář má vzhledem ke společnému bydlení na faře nějaká specifická očekávání (např. týkající se společného jídla či společných modliteb), měl by tato očekávání s ostatními obyvateli fary probrat co nejdříve a povzbudit je, aby i oni s ním sdíleli své potřeby a nápady týkající se společného přebývání.

Organizační aspekty příchodu nového faráře

- **Připomeňte si, co je vaším úkolem, a poznávejte potřeby a očekávání farníků.** Vaší rolí pro prvních 120 dní je role pozorovatele, sumarizátora a zvídavého výzkumníka. Avšak vaše role není zcela pasivní, protože je třeba, abyste zároveň již v této době iniciovali proces dotváření sdílené pastorační vize pro farnost.
- **Rychle se seznamte s „organizační kulturou“ nové farnosti.** Jakým způsobem jsou zde činěna rozhodnutí, kdo se ujímá iniciativy, kteří z farníků jsou spíše na okraji apod.? Co o farnosti říká fyzický stav farních budov či pozemků? Jak spolu lidé ve farnosti komunikují a jak se setkávají o nedělích, při farních setkáních, během zkoušek chrámového sboru, při akcích společných pro celou farnost? Působí fara, farní kancelář či farní areál na příchozí pohostinně?
- **Změny dělejte pouze s vědomím jejich jasného účelu.** V tomto období „líbánek“ můžete dělat některé malé změny dle svého vlastního uvážení, avšak dejte si pozor na to, abyste bez konzultace s ostatními nedělali všechny změny. Buďte si vědomi toho, že obrazy, písně, rituály, sochy apod., které mohou být pro vás nepřijatelné, mohou být naopak velmi důležité pro někoho jiného ve farnosti. Hledejte v těchto situacích radu u lidí, kteří do farnosti vidí hlouběji než vy. Jestliže nenarazíte na jasnou opozici vůči zamýšlené změně, proveďte ji tak, jak vám to přijde nejlepší, avšak buďte velmi pozorní k ovoci, která takováto změna přinese!
- **Hodnoťte práci svých spolupracovníků s důsledností a vlídností.** Svému farnímu týmu věnujte solidní, dlouhý, pečující a modlitbou nesený pohled. Vždy pozitivně vyzdvihněte jakýkoli náznak snahy o spolupráci. Buďte si vědomi, že ve farnosti mohou být lidé cítící se být zde v jakési v privilegované pozici. Jestliže někdo opakovaně ignoruje vás či směr, kterým farnost doprovázíte, je třeba, abyste si s tímto člověkem promluvili osobně. Veďte jej pak k tomu, aby přijal zodpovědnost za to, co říká a co dělá, a dohodněte se, jakým způsobem se můžete zodpovídat i vy jemu. Když narazíte na potíže, je často nejvhodnější, když hledáte poradenství mimo farnost. Možná je ve vašem okolí k dispozici nějaká kněžská skupina, se kterou se můžete poradit nebo ke které se můžete připojit a vyhledat tak podporu a informace.
- **Mějte pod kontrolou rozpočet farnosti.** Porozumět finančnímu plánu farnosti je jednou z *klíčových* dovedností faráře. Budete se muset naučit, jakým způsobem získávat pravidelný přehled o tom, jaké peníze do farnosti přitékají, jaké odtékají, na co jsou vypláceny a skrze koho jsou vypláceny. Buďte citliví ve vztahu k potenciálně finančně náročným změnám, které byste rádi udělali, a to *speciálně ke změnám týkajícím se vašeho vlastního bydlení*. Máte veškeré právo na to, abyste měli hezký domov. Ale nejspíše už nemáte právo mít tam vinný sklep!

- **Co nejdříve se naučte jména, včetně dětí a teenagerů.** Naučte se rozpoznat, kteří z farníků zaujímají ve farnosti nějaké klíčové neformální postavení. Rozpoznat, uznat a vyzdvihnout důležitost přínosu každého ze spolupracovníků či dalších farníků je klíčem k tomu, abyste se mohli brzy stát pastýřem, jehož služba ponese ovoce. Možná se budete chvilku coby nová „celebrita" vyhřívat na sluníčku popularity, avšak velmi brzo byste měli být lidem známí spíše díky svým darům, kterými ve farnosti sloužíte druhým, a skrze kvalitu vašich mezilidských vztahů.
- **Přicházejícími problémy se zabývejte průběžně.** Nenechte si věci přerůst přes hlavu. Vyžádejte si názor ode všech, kterých se daný problém dotýká. Buďte opatrní na to, abyste se příliš nehrabali v minulosti, a obzvlášť opatrní buďte v přisuzování některých kontroverzních postojů druhým. Spíše svůj farní tým a farníky obecně směřujte k budoucnosti; spolupracujte s nimi na tom, abyste ve farnosti mohli objevit, pojmenovat a praktickými opatřeními reagovat na klíčové problémy a zaveďte všechna nutná opatření či procesy, které by sloužily k tomu, aby se tyto problémy nevracely. Jestliže budete druhé především obviňovat, bude to ve farnosti podvazovat iniciativu; zkušenost kooperativního zvládnutí problémů naopak motivuje. Nepřidávejte další do „zásobníku problémů" jen tím, že jednáte příliš rychle či nepoučeně. Připomeňte si, že když lidem dopřejete, že mohou být součástí řešení, ušli jste již dlouhou cestu směrem k uskutečnění pozitivní změny.
- **V nové farnosti udělejte na farníky dobrý první dojem.** Dobře využijte prvních 120 dní a buďte si vědomi, že právě tyto dny jsou klíčem k hladkému přechodu k vaší nové pastorační zodpovědnosti. Právě těchto prvních 120 dní je kritických pro to, jak své nové farníky zaujmete a jak vás přijmou. Proto svůj program pro tyto dny pečlivě plánujte již několik měsíců či týdnů před vaším stěhováním do nové farnosti a využijte pro toto plánování nejrůznější kreativní metody (brainstorming, připomínání si příkladů dobré praxe, pojmenování si různých alternativních možností, sběr zkušeností odjinud, modlitba, meditace apod.).
- **Dbejte na vyváženost života a služby.** Velmi záhy se snažte žít svůj život a vykonávat svoji službu na novém místě ve zdravé vyváženosti. Váš den odpočinku, to, jak trávíte svůj čas, kde a kdy jste lidem k dispozici, co chcete a co nechcete dělat, to vše jsou důležité prvky zdravého života a služby, která ponese ovoce. Služba ve farnosti může zaujímat velkou část vašeho života, aniž by jej zcela strávila a přivedla vás k vyhoření. Delegujte úkoly na druhé. Spolehněte se na své spolupracovníky, i když nebudou věci dělat přesně podle vašich představ a důvěřujte jim. Žijte v praxi radu psychiatra Rudolfa Dreikurse: „Mějte na paměti, že zodpovědnosti druhé učíte tím, že jim zodpovědnost svěříte." Nacházejte způsoby, jak každému z vašich nových spolupracovníků dáte šanci k růstu tím, že na ně budete delegovat konkrétní zodpovědnosti velmi záhy a často.
- **A především se modlete.** Zachovejte si vnitřní zaměření na to podstatné. I když přechod na novou pastorační pozici vyžaduje řešit i mnohé provozní záležitosti, musí být hluboce zakořeněn v teologii a ve spiritualitě Božího volání a v odpovědi na toto volání. Zatímco se budete starat o záležitosti jako jsou vyvážený rozpočet, fungující tým spolupracovníků, efektivní porady či rozvoj mezilidských vztahů, musíte zároveň také zůstat zakořeněni v modlitbě. Jak již dávno víte, seriózní modlitba vyžaduje kromě společných modlitebních setkání a slavení liturgie také určité minimum času stráveného o samotě.

Nepřipomínejte si dřívější věci a dávnými věcmi se nezabývejte. Hle, činím nové věci, už vzcházejí, copak to nevidíte?

Iz 43,18-19

Jak ztroskotat ještě před začátkem

Během procesu přechodu k nové pastorační zodpovědnosti jsou klíčové vnitřní postoje faráře. Níže jsou nejprve vypočtené negativní postoje a jednání, které hladký přechod brzdí, pak následují příklady pozitivního jednání, která tento přechod naopak usnadňují.

Negativní postoje

- „Chci, aby mě lidé měli rádi.“ Trvalá potřeba být druhými přijímán a milován, která vás vede k tomu, že nikomu nedovedete říct „ne“.
- „Tohle je moje farnost, mohu si zde dělat, co chci.“ Prosazujeme své vlastní názory a přístupy za každou cenu a odmítáme svá rozhodnutí konzultovat s lidmi, kterých se tato rozhodnutí týkají nebo od kterých očekáváme, že tato rozhodnutí budou podporovat.
- „Vždyť to je přeci pouhá změna zaměstnání.“ Zapomínáme, že to, co děláme, je službou, do své práce neinvestujeme nic ze sebe samých a děláme, jen to nejnutnější. Na nové místo se nám přechází snadno, protože jsme si nevytvářeli a nerozvíjeli žádné osobních vztahy.
- „Nechci tam být.“ Na nové místo se netěšíme a setrváváme v negativních očekáváních toho, co je před námi; vyhýbáme se náročnému vnitřnímu zpracování procesu přechodu, což nám brání při něm zakoušet uzdravení a růst.
- „Všechny tyhle řeči o nutnosti být vnímavý a otevřený jsou k ničemu.“ Předpokládáme, že již dávno víme, co je v nové farnosti zapotřebí, a očekáváme, že těmi, kdo se mají přizpůsobit, jsou naši noví farníci, ne my sami. Nakonec jste jejich novým farářem, nebo ne?

Negativní jednání

- Nesetkat se s novou farností, dokud se do ní nepřistěhujete, ale do poslední chvíle zůstávat zaměřeni na svou současnou farnost. Tato neschopnost plánovat své další kroky může být znamením toho, že nejste připraveni vnitřně opustit farnost, ze které máte odejít.
- Dělat změny ve farním týmu ještě dříve, než farnost převezmete, nebo velmi záhy poté. Ačkoli je toto jednání většinou pokusem vyhnout se konfliktu, tato nedobrá strategie nezbytně s sebou ponese ještě horší a déle trvající konflikt.
- Přivést si do nové farnosti spolupracovníky z farnosti původní. Tento dvojsečný meč preventivně eliminuje tým spolupracovníků z nové farnosti a zároveň s sebou přinese to, že ve vaší původní farnosti budou důležití spolupracovníci chybět.
- Nenaslouchat a neklást vhodné otázky. Děláte rozhodnutí založená na momentálním nápadu či osobním přesvědčení, aniž byste se seznámili se všemi souvisejícími skutečnostmi nebo aniž byste jakkoli spolupracovali s druhými dříve, než učiníte rozhodnutí. To může vést k situaci, kdy vše odmítáte, nebo naopak na vše kývnete; v každém případě vaše rozhodnutí nebudou reflektovat pečlivé zvážení možných důsledků.

Pozitivní jednání

- Spolupráce, pečlivé naslouchání a kladení vhodných otázek. Ti, kteří se snaží vše bojkotovat, řeknou své, ale nemusí jich být ve farnosti většina. Farář, který chce svoji pastorační službu vykonávat efektivně, bude zohledňovat názory celé farní komunity. Když udělá nějakou chybu, uzná ji a jde dál.
- Naslouchání, dotazování se a modlitba v situacích jakékoli kontroverze. Když se naopak věci vyvíjejí dobře, buďte neúnavní ve vyhledávání těch, kteří jsou za tyto dobré výsledky zodpovědní. Často jim děkujte a utvrzujte je v tom, co dělají.
- Vyjadřování vděčnosti za to, že jste tam, kde právě jste. Buďte vůči ostatním vstřícní a pohostinní, budete pak také přijímáni vstřícně a pohostinně.

ZÁVĚR

Tento průvodce byl vytvořen za účelem pomoci kněžím, kteří prodělávají proces přechodu od jedné pastorační zodpovědnosti ke druhé, a to v naději, že podněty z teologie, psychologie, spirituality a misiologie mohou pomoci všem, kteří čelí nějaké pastorační změně.

Samozřejmě, že jen málokteré procesy vyvolané změnou pastoračního ustanovení probíhají bez jakýchkoli problémů. Někteří odcházející faráři nevidí potřebu takovýchto příprav, které v tomto jsou v tomto průvodci doporučovány. Tito faráři možná očekávají totéž, co zakusili sami na sobě: „Tady máš klíče a dělej si co chceš!“ Doufáme, že tyto stránky jasně ukázaly, že takovýmto scénářům je třeba učit se vyhýbat. A to jak kvůli farářům, kteří podstupují změnu ustanovení, tak kvůli farníkům farností, které touto změnou procházejí, ale také kvůli zodpovědnosti, kterou za pastorační službu v těchto farnostech cítíme.

Na této brožurce, v jejím originálním vydání i v její české verzi, spolupracovali faráři, kteří nedávno byli přeloženi do nových farností, a profesionálové, kteří s nimi vedli rozhovory.

Povzbuzujeme vás, abyste na tyto stránky odkazovali farníky z vaší bývalé i budoucí farnosti dříve, než začnete ve své nové farnosti prezentovat své představy o tom, co od nich chcete či potřebujete, a abyste se těmito stránkami nechali doprovázet při svém dialogu jak s těmi, od kterých odcházíte, tak i s těmi, ke kterým budete záhy posláni.

Všimněte si, že tento průvodce pro kněze doplňují dva další: jeden sepsaný pro zaměstnance a trvalé spolupracovníky farnosti, druhý pak pro farníky spoluodpovědné za vedení farnosti či zastávající ve farnosti nějaké vedoucí role (jejich české verze se připravují). Každý z těchto lidí zakouší odchod a příchod faráře jedinečným způsobem. Velmi by pomohlo, když byste četbu těchto řádek a diskuze nad nimi doporučovali během plánování změn i během vlastního procesu změny pastoračního ustanovení ve farnostech.

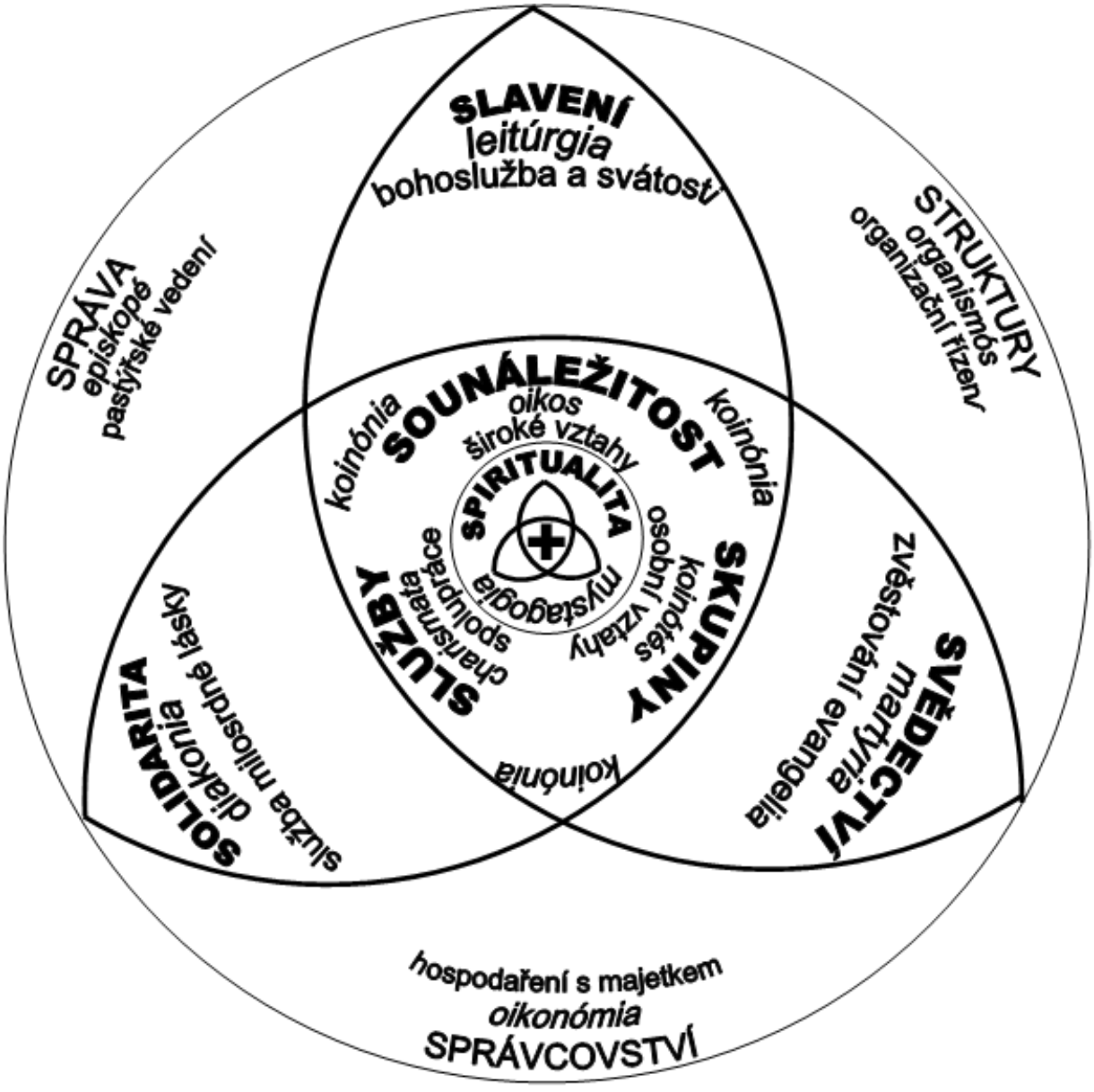
Přejeme vám, abyste jak v čase, kdy se budou změny související s vaším přechodem z jedné pastorační zodpovědnosti ke druhé plánovat a postupně realizovat, tak i ve vaší nové pastorační službě v diecézi, byli bohatě požehnáni.

PŘÍLOHA: PASTORAČNĚ-ADMINISTRATIVNÍ AUDIT

Při přebírání nové farnosti je vhodné uskutečnit hlubší pastoračně-administrativní reflexi života, služby a organizace farnosti, jakýsi „pastoračně-administrativní audit farnosti“. Pokud byste se do něj chtěli pustit, doporučujeme, abyste na níže připojené otázky v roli nově jmenovaného faráře hledali odpovědi za pomoci osobních rozhovorů, skupinových diskuzí se spolupracovníky nové farnosti a s odcházejícím farářem. Tato snaha se vám později vyplatí, protože vám poskytne informace o důležitých aspektech života a služby farnosti a vy si vytvoříte základní sumu znalostí, která se vám bude hodit v počátečních fázích vaší služby v nové farnosti.

Následující soubor otázek je velmi rozsáhlý a má posloužit jako inspirace. Jsou to příklady otázek, které si konkrétní faráři pokládali, nebo by si přáli, aby si je položili při přebírání nové farnosti. Jsou seskupené podle hlavních oblastí života a služby farnosti (shrnutých graficky v obrázku níže) a mají vám pomoci k tomu, abyste si z nich či na jejich základě sestavili svá vlastní témata.

I přes obsáhlost seznamu vás jistě vás napadnou i další, pro vás důležité otázky, které v zde nenajdete. Nabízené otázky proto používejte selektivně a přidejte si k nim své vlastní. V osobních rozhovorech se omezte na krátký seznam od tří do pěti otázek, avšak každý rozhovor zakončete otázkou: „Na co jsem zapomněl se ještě zeptat? Je tady něco, co je ještě třeba zmínit?“



SPIRITUALITA: Osobní růst, doprovázení, vzdělávání

- Jak je ve farnosti podporován růst farníků v osobní modlitbě a spiritualitě?
- Jaké jsou ve farnosti příležitosti ke slavení svátosti smíření a osobní duchovní doprovázení?
- Jaké jsou ve farnosti prostory pro tichou osobní modlitbu (adorace, kontemplace…)?
- Jak se ve farnosti aplikují kroky na cestě uvádění dospělých do křesťanského života?
- Jsou ve farnosti biblické hodiny či jiné biblické vzdělávací programy?
- Jak ve farnosti probíhá katecheze různých věkových skupin farníků či dalších zájemců?
- Kdo má ve farnosti na starosti výuku náboženství a vzdělávací programy pro dospělé?
- Jak je zabezpečena jejich průběžné odborné vzdělávání pro tuto službu?
- Jaké je věkové a sociální složení těch které tyto vzdělávací programy oslovují?

SLAVENÍ: Bohoslužby, liturgie, svátosti

- V jakých časech a na jakých místech jsou ve farnosti slaveny bohoslužby (zvláště nedělní)?
- Které z bohoslužeb jsou eucharistické a které bohoslužby slova či jiné pobožnosti?
- Kdo se bohoslužeb ve farnosti účastní? Jsou pozorovatelné nějaké trendy v účasti?
- Jaké jsou ve farnosti liturgické služby (ministranti, lektoři, akolyté, zpěváci, kostelníci atd.)?
- Kdo je má liturgické služby ve farnosti na starosti a kdo je vykonává? Jak probíhá formace?
- Jak je ve farnosti zajištěna podpora rodin s dětmi při liturgii (např. bohoslužba slova pro děti)?
- Jaké jsou ve farnosti příležitosti pro společné slavení svátosti pomazání nemocných?
- Jaké jsou ve farnosti příležitosti pro slavení společných bohoslužeb pokání?
- Jak je ve farnosti zabezpečena a rozvíjena liturgická hudba a hudební vzdělávání?
- Při kterých zvláštních příležitostech během roku je slavena speciální liturgie?
- Kolik křtů, biřmování, svateb a pohřbů se průměrně za rok ve farnosti uskuteční?
- Jak jsou ve farnosti zajištěné přípravy na křty, biřmování, svatby a pohřby?
- Kdo tyto liturgie a další s nimi související programy vede a připravuje?
- Kdo a jakým způsobem se stará o čistotu, výzdobu a dotváření liturgických prostorů?
- Jaké jsou ve farnosti aktuální potřeby rozvoje liturgických prostorů (teplo, světlo apod.)?
- Je ve farnosti možnost audiovizuálních záznamů či přenosů bohoslužeb a kdo ji zajišťuje?

SOLIDARITA: Služba potřebným a sociální spravedlnost

- Jaká je sociální situace lidí žijících na území farnosti a samotných farníků?
- Jaké specifické formy nouze, bídy, bolesti či nespravedlnosti se ve farnosti vyskytují?
- Jaké služby farnost sama či skrze farní charitu nabízí a vykonává v oblasti osobní diakonie?
- Jak je ve farnosti zajištěna péče o staré a nemocné farníky? Kdo na této péči spolupracuje?
- Jaké jsou příležitosti ke svatému přijímání a slavení pomazání nemocných v domácnostech?
- Jak farnost spolupracuje s místními zařízeními zdravotní a sociální péče?
- Jaké aktivity farnost či farní charita rozvíjí ve službě širší občanské společnosti?
- Jak farnost vyjadřuje katolické sociální učení a jak se zasazuje o sociální spravedlnost?
- S jakými pomáhajícími organizacemi farnost či farní charita dlouhodobě spolupracuje?
- Jak je ve farnosti rozvíjena spolupráce s místními obcemi či městy v oblasti diakonie?
- Je ve farnosti činná farní či oblastní charita? Jaké je její zaměření a spolupráce s farností?
- Kdo je členem rady farní charity? Jak často se tato rada schází? Jaká spolupracuje s farářem?
- Jak se farnost účastní materiální či finanční solidarity (Tříkrálová sbírka, benefice apod.)?

SVĚDECTVÍ: Otevřenost navenek a sdílení evangelia

- Jak jsou ve farnosti farníci povzbuzováni k osobnímu křesťanskému svědectví ve svém okolí?
- Jaké vzdělávací programy zaměřené na osobní svědectví evangelia ve farnosti probíhají?
- Co farnost nabízí lidem zajímajícím se o křesťanství (např. Kurza Alfa, Noc kostelů apod.)?
- Jaké ve farnosti existují prostory setkávání farníků s lidmi hledajícími či sympatizujícími?
- Jaké akce otevřené široké veřejnosti farnost pořádá, spolupořádá či má na nich účast?
- Jak jsou prostory farnosti (především kostely či farní areál) vstřícné vůči návštěvníkům?
- Jaké mediální prostředky farnost používá (farní věstník, webové stránky, facebook apod.)?
- Jak je zajištěna informovanost o nabídkách farnosti (ohlášky, vývěsky, kontakt s obcí)?

SOUNÁLEŽITOST: Vztahy a společenství uvnitř i vně farnosti

- Jaké ve farnosti existují prostory a časy pro prohlubování vztahů mezi farníky (pohoštění po nedělní bohoslužbě, farní dny, farní ples, farní dovolená, společné poutě apod.)?
- Existují nějaké partnerské kontakty či vztahy farnosti s jinou farností jinde ve světě?
- Jak jsou ve farnosti rozvíjeny ekumenické vztahy mezi křesťanskými církvemi v lokalitě?
- Jaké jsou ve farnosti vztahy mezi různými generacemi a jak jsou zástupci různých generací zastoupeni v pastoračních, diakonických či sociálních službách ve farnosti?
- Jaké ve farnosti existují propojovací či komunikační kanály mezi farníky (farní kartotéka)?
- Jak je ve farnosti zajištěno propojení mezi farníky např. pro doby pandemie apod.?
- Jakým způsobem je ve farnost zvládána napětí působené polarizací v církvi a ve společnosti?
- Jsou zde pro nejbližší rok naplánované nějaké důležité farní slavnosti, jako např. poutní slavnost, výročí posvěcení kostela, žehnání budov, farní dny, noc kostelů, benefice apod.?

SKUPINY: Malé skupiny a malá společenství ve farnosti

- Jaké skupiny či společenství se ve farnosti pravidelně scházejí a kdo je má na starosti?
- Jak se tyto skupiny či společenství zapojují do společného života a služby farnosti?
- Jaká jsou ve farnosti činná hnutí či jakými spiritualitami jsou farníci oslovováni?
- Jaká sdružení, spolky, kluby či řeholní společenství jsou ve farnosti aktivní?
- Jak je ve farnosti postaráno o rozvoj skupin dětí, mládeže, rodin či seniorů?
- Jsou ve farnosti některé z bohoslužeb zaměřené na konkrétní skupiny farníků?
- Jak je ve farnosti zajištěno vzdělávání či osobní formace vedoucích společenství?
- Jaké jsou ve farnosti vzájemné vztahy či jaká funguje spolupráce mezi různými skupinami?

SLUŽBY: Pastorační služby na základě darů a charismat

- Jaké jsou ve farnosti rozvinuté služby a kdo na nich spolupracuje (např. služba pastorační péče o děti, mládež, rodiny, svobodné, nemocné, seniory, muže, potřebné apod.)?
- Jak ve farnosti probíhá vyhledávání spolupracovníků pro tyto služba a jejich formace?
- Jakým způsobem je ve farnosti řešena potřeba vyjasnění náplně jednotlivých služeb (ústní či písemné dohody o dobrovolnické službě, dohoda o provedení práce, pracovní smlouva…)?
- Má zdejší farář svoji vlastní administrativní asistentku či svého asistenta?
- Zvažuje někdo ze současných spolupracovníků farnosti, že ze služby či zaměstnání odejde?
- Jsou ve farnosti k dispozici kněží, kteří zde vypomáhají např. o víkendech nebo kteří zastupují faráře během dovolené? Jak na ně farníci reagují?
- Jestliže dřívější farář odešel do důchodu a nadále bydlí na faře ve své bývalé farnosti, jak je zajištěno, aby jej spolupracovníci farnosti nadále nevnímali jako svého „šéfa“?

- Jsou spolupracovníci farnosti v souladu se směrnicemi pro oblast ochrany dětí a mládeže?
- Jak často se spolupracovníci farnosti účastní hodnotících rozhovorů na téma kvality jejich služby a jejich spokojenosti s touto službou? Kdo tyto rozhovory provádí?
- Jaký měl minulý farář styl vedení a jak se liší od toho vašeho?

SPRÁVA: Duchovní správa farnosti a pastorační rada

- Kdo všechno má ve farnosti podíl na duchovní správě? Jak jsou rozdělené kompetence?
- Existuje ve farnosti písemně zformulované poslání farnosti? Jak je ve farnosti používané? Kdy bylo zformulováno? Jak často je aktualizováno?
- Jak jsou lidé ve vedoucích pozicích ve farnosti a noví spolupracovníci farnosti nasměrováni k tomu, aby se při své službě či práci orientovali podle poslání, vize a hodnot farnosti?
- Jak jsou formulace poslání, vize a hodnoty farnosti komunikovány s farníky?
- Existuje ve farnosti nějaké dlouhodobá vize pastoračního rozvoje farnosti? Jak se základní služby ve farnosti vztahují k poslání farnosti a k této rozvojové vizi? Kdo tento výhled vytvořil a kdy? Jak často je tento pastorační rozvojový vzhled aktualizován?
- Kdo je členem pastorační rady farnosti? Jakým způsobem vznikla? Jak často se schází? Jakým způsobem funguje (jako tým pastoračního rozlišování, nebo spíše pracovní skupina faráře)?
- Jaké jsou ve farnosti prostory pro rozvoj synodality v celé farnosti (výroční setkání farníků, společné rozlišování a dotváření pastorační vize farnosti, možnost zpětné vazby od farníků)?
- S kým by se nový farář měl (kromě stálých spolupracovníků farnosti či členů farního týmu) potkat a komu by měl naslouchat? (Ve větších farnostech zde může vzniknout poměrně dlouhý seznam jmen; s jeho vytvořením může pomoci pastorační rada.)
- Jaké jsou silné radostné a bolestné momenty v historii farnosti ovlivňující dnešek?

STRUKTURY: Organizační řízení a procesy ve farnosti

- Jak jsou ve farnosti utvářena a přijímána rozhodnutí v oblasti pastorace či správy?
- Jaké procesy jsou při tom používány a kdo je během tvorby rozhodnutí konzultován?
- Jaké jsou ve farní kanceláři kontaktní hodiny pro veřejnost?
- Jak jsou připravovány a publikovány farní zpravodaj, nedělní ohlášky, webové stránky?
- Kdo má klíče k jednotlivým kostelům a dalším farním budovám?
- Jak detailní jsou osobní údaje o farnících v registru farníků? Jak jsou aktualizovány?
- Kdo je zodpovědný za zápisy do matrik? Co je zapisováno elektronicky a co ručně?
- Jak vypadá schvalovací proces, když je ve farnosti třeba něco zakoupit či opravit?
- Kdo připravuje a zveřejňuje bohoslužebný program ve farnosti?
- Jaký má farář volný den a jak tento den ovlivňuje program bohoslužeb a dalších setkání?
- Existuje někde ve farnosti seznam hesel pro počítače a bezpečnostní systémy?
- Jak jsou ve farnosti zálohovány elektronické soubory (spisová služba, osobní data)?
- Jak je ve farnosti řešeno GDPR a kdo má ochranu osobních dat ve farnosti na starosti?
- Kdo je zde zodpovědný za technické záležitosti (počítače, Wi-Fi, počítačové sítě apod.)?
- Kdo má na starosti farní kroniku a jakým způsobem je kronika aktualizována?
- Jak jsou využívány prostory ve farních budovách a kdo plánuje jejich obsazenost?
- Kdo otevírá a zavírá kostel a v které dny?
- Kdo obstarává a připravuje jídlo pro ty, kteří bydlí na faře, či jakým způsobem se stravují?
- Jsou na faře vymezené společné a privátní prostory? Je toto oddělení dodržováno?
- Je dovoleno mít na faře či ve farní kanceláři či jiných farních prostorách domácí mazlíčky?
- Jaká jsou pravidla ohledně kouření na farních pozemcích a ve farních budovách?

- Mají farní prostory realizovaná opatření pro přístup osob s postižením?
- Kde jsou nejbližší policejní a požární stanice?
- Jak jsou ve farnosti nastavené procesy ohledně bezpečnosti práce (ochrana proti požáru, velké vodě, zdravotním rizikům, evakuace apod.)? Kdo tyto procesy určuje, kdy byly písemně definovány a jak často jsou revidovány a aktualizovány?

SPRÁVCOVSTVÍ: Správa majetku a financí farnosti

- Jak farnost rozumí konceptu osobního správcovství (tj. osobní spoluzodpovědnosti všech farníků za financování služby a života farnosti) a jak se to projevuje v praxi?
- Jaká je finanční situace farnosti? Jaký je roční finanční plán a jak se daří jej naplňovat?
- Jaké jsou ve farnosti hlavní zdroje financí a jaké hlavní finanční zátěže?
- Byla biskupství a farníkům předána přesná a srozumitelná zpráva o finanční situaci farnosti?
- Kdo farní finance kontroluje – správce majetku, účetní farnosti, dobrovolník nebo farář?
- Jak ve farnosti probíhá spolupráce s vikariátní účetní a s vikariátním stavebním technikem?
- Jak ve farnosti funguje ekonomická rada farnosti? Kdo je jejím členem? Kdy se schází?
- Kdo dělá nákupy pro farnost? Komu je svěřena platební karta?
- Kolik je ve farnosti bankovních účtů a kdo k nim má k podpisové právo?
- Kdo vybírá a shromažďuje příspěvky při mších nebo jiných farních akcích? Jak jsou nastavené procesy zacházení s těmito sbírkami? Jaké zde fungují kontrolní mechanismy?
- Jaká jsou pravidla pro přijímání stipendií, štolových příspěvků a finančních darů během roku? Jsou ve farnosti nějaká doporučení ohledně jejich výše?
- Jak je placen provoz farářova mobilu, internetového přístupu a farářova automobilu?
- Jak jsou nastavená pravidla pro financování nákladů na bydlení a stravování faráře?
- Jakým způsobem jsou placeni zaměstnanci farnosti, jaká jsou pro to nastavena pravidla?
- Které z farních budov potřebují nějakou zásadní opravu nebo renovaci?
- Je ve farnosti nějaký fond či rozpočet pro větší opravy farních budov?
- Je ve farnosti k dispozici seznam preferovaných dodavatelů např. pro instalatérské práce, elektrikářské práce, či servis vytápění? Je zde seznam bezpečnostních kontaktů?
- Kde jsou umístěné vytápěcí jednotky či výkonné jednotky klimatizace? Kdo je autorizován, aby je ovládal? Existují k nim stručné návody k použití?
- Jaké rutinní úkony správy majetku a údržby ve farnosti probíhají a jak často (ročně, sezónně, měsíčně, týdenně)? Kdo je koordinuje? Existuje ve farnosti nějaký manuál k těmto úkonům a jak jsou tyto úkony dokumentovány a kontrolovány?
- Na jaké technické úrovni je vybavení zaměstnanců farnosti a farní kanceláře?

Formální předání a převzetí farnosti

Podle protokolu o předání a převzetí farnosti (ke stažení na bip.cz v sekci pro kněze) je třeba připravit:

- **Písemnosti:** Matriky, kopie matrik, Acta curiae, jednací protokol, kniha změn náboženství, kniha biřmovanců, kniha „ne temere“, snubní protokoly, nájemní smlouvy, farní archiv, kronika farnosti, ohlašovací kniha, inventární seznamy farních budov, aktualizace inventářů, pojištění farních budov, rejstřík právnických osob, seznamy památek, farní knihovna, liturgické knihy
- **Budovy:** Popis stavu kostelů a far, způsob jejich zabezpečení, kdo má od nich klíče
- **Ekonomika:** Pokladní deník, účetní doklady, mzdové listy, stav pokladny a účtů