V ZEMI NIKOHO

Průvodce farního týmu
v čase personálních změn



Pracovní text pro potřeby plzeňské diecéze – text neprošel jazykovou korekturou

OBSAH

Předmluva 3
Úvod 4
Spirituální rozměr procesu změny 5
Pozvání do prostoru vnitřní proměny 6
Podněty k reflexi a rozhovorům 7
Cesta vnitřní proměny 7
Dynamika změny a vnitřní proměny 7
Exodus: V zemi nikoho 9
Doprovázení procesu výměny farářů 10
Podněty k reflexi a rozhovorům 10
Začínáme ukončováním 11
Podněty k reflexi a rozhovorům 12
Někde uprostřed cesty 13
Podněty k reflexi a rozhovorům 15
Došli jsme k začátkům 16
Podněty k reflexi a rozhovorům 18
Paradox zaměstnance v čase změny faráře 19
Podněty k reflexi a rozhovorům 20
Konec je začátkem 20
Strategie pro doprovázení procesu změny 21
Itinerář výměny farářů v praxi 21
Symboly a rituály 24
Další inspirace 25
Příloha: Pastoračně-administrativní audit 28
Bibliografie 32

Podle brožury *Navigating Pastoral Transitions: A Staff Guide* (Barbara Kerkhoff, 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 pro chebskou farnost při mém přechodu z role tamního dlouholetého faráře do role generálního vikáře plzeňské diecéze v červnu 2022. Při hledání inspirací, které by moji tehdejší farnost tímto obdobím pomohly provést, 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 vedoucí 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 mnohé důležité podněty, a protože mým prvním úkolem v nové roli generálního vikáře bylo najít nového chebského faráře a pomoci doprovodit proces dalších s tím souvisejících personálních změn v diecézi, rozhodl jsem se, něco z těchto materiálů přeložím, přizpůsobím situaci v naší diecézi a nabídnu i ostatním těmito změnami „postiženým“ farnostem.

V ruce nyní držíte třetí z českých průvodců procesem změny pastoračního ustanovení ve farnosti, který je věnován především členům „farního týmu“, tj. zaměstnancům farnosti a stálým dobrovolnickým spolupracovníkům, aby je podpořil v období personální změny na místě. (První z této série průvodců je věnován přímo kolegům farářům, druhý pak členům pastoračních rad a dalším farníkům v rolích vedoucích různých skupin, společenství, týmů či služeb ve farnosti. Pracovní verze všech těchto průvodců jsou ke stažení na farnostcheb.cz/transitions.)

Ve své první části vás tento průvodce uvede do spirituálního rozměru procesu změny a pozve k tomu, abyste se otevřeli hlubší osobní i komunitní proměně touto změnou iniciované. Druhá část načrtne tři základní momenty či fáze tohoto niterně prožívaného procesu změny: „ukončování“ toho, co je za námi, putování „zemí nikoho“ a otevírání se „novým začátkům“. V dalších třech částech jsou pak tyto momenty probrány do hloubky. Nakonec je připojena reflexe paradoxu, který členové farního týmu prožívají v období personálních změn – napětí mezi potřebou být k dispozici ostatním farníkům a potřebou tento proces prožít také osobně. Jako dva praktické dodatky pak v průvodci najdete nabídku různých strategií, které mohou pomoci při doprovázení a prožívání procesu personální změny a soubor podnětů k „pastoračně-administrativnímu auditu“ farnosti.

Přeji všem zaměstnancům, pracovníkům i dobrovolnickým členům farních týmů, aby měli dostatek důvěry, otevřenosti, odvahy a podpory, aby vnější změny, které jejich farnost zasáhly, využili k otevření se hlubší osobní i komunitní proměně, aby tak nejen mohli přispět k úspěšnému zvládnutí procesu změny, ale také nalezli novou orientaci a povzbuzení pro svoji vlastní službu, práci a život.

A děkuji za každou zpětnou vazbu k textu, která jej může pomoci dále přizpůsobit našim potřebám.

Petr Hruška, Cheb, 17. 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

Z farnosti, kde jste součástí farního týmu, ať už jako zaměstnanci či dlouhodobí dobrovolníci, odchází farář. Co to znamená pro farnost? Co to znamená pro vás? Co se stane se službami a programy, na kterých farní tým a další vedoucí ve farnosti spolupracovali či je dokonce pomáhali uvést v život? Jakým způsobem můžete ovlivnit to, co se nyní bude ve farnosti dít?

Když se novina o změně na místě faráře dostane k uším členů farního týmu, zásadně to ovlivní život a službu všech jeho členů. V tomto období změny žijete a pracujete v prostoru, který zahrnuje jak otázky po budoucnosti, tak také emoce sahající od nadějeplného či střízlivého očekávání toho, co přijde, přes hluboký smutek, až k pocitům beznaděje. Někdy jsou všechny tyto emoce vzájemně smíšené do jednoho pocitu zmatku. Můžete prožívat okamžiky, kdy se vám nedaří přemýšlet jasně a zdá ses vám, že nemáte žádnou sílu k práci. Nasáváte do sebe rozporuplné signály od vašich kolegů, od odcházejícího faráře a od farníků, kterým se nedostává dostatek informací, čímž se otevírají nepodloženým předpokladům a fámám.

Myslím, že jedním z důležitých a pozitivních výsledků Koncilu je důraz na spoluzodpovědnost celé farnosti, protože farář již není tím, kdo musí ovlivňovat vše ve farnosti.

Papež Benedikt XVI.[4]

Role farního týmu

Zatímco zakoušet procesy změny je v našich životech běžné a každý z nás bychom mohli vyprávět o tom, jak jsme takovéto zkušenosti prožívali ve svých osobních životech, výměna faráře uprostřed vztahového systému farnosti je něčím, s čím běžně zkušenosti nemáme. Je to zkušenost ekleziální. Ať už k farnímu týmu patříte jako placení zaměstnanci či jako stálí dobrovolníci, vaše místo v procesu změny na místě faráře je jedinečné. Ať už momentálně ve farnosti zastáváte jakoukoliv roli, změna na místě faráře před vás staví výzvu k otevření se novým příležitostem na cestě vaší služby. V době, kdy je farnost ohlášenou změnou faráře konfrontována potřebou přizpůsobení se a nejistoty, může farní tým do farnosti vnášet stabilitu a zklidnění. Avšak právě v tomto je skrytá určitá ironie a vyvstává zde otázka, které se také budeme věnovat v tomto průvodci: Kdo v tomto čase slouží služebníkům? Kdo v této době osobně pečuje o ty, kteří jsou povolání pečovat o farnost jako celek? První odpovědí na tuto otázku, se kterou se v tomto průvodci setkáte, je: *vy sami*. Ano, vy sami o sebe v tomto čase můžete a smíte pečovat. A zároveň máte vědět, že na této cestě nejste sami.

Cesta hlubší proměny

Zdá se přirozené, když v jednotlivých krocích na cestě změny vidíme nezbytné úkoly, které je třeba prostě rychle splnit, abychom se zase mohli vrátit k „životu jako obvykle“. S každou další změnou se učíme rutinně zvládat úkoly, které této změně slouží: informovat druhé, že změna je nezbytná; domluvit se na termínech; přizpůsobit životní a pracovní prostory; nastavit nové pracovní procesy. Avšak tyto úkoly jsou jen jednou z dimenzí procesu změny. Jsou důležité jako symbolické značky na cestě, avšak pod povrchem je skrytý ještě mnohem důležitější úkol. Jde o vnitřní přijetí změny a s ní souvisejících skutečností, přizpůsobení osobních nadějí, cílů a priorit a vyrovnání se s nároky kladenými těmito změnami na náš vnitřní život, vztahy a spokojenost.

Rozloučení se s odcházejícím farářem a přivítání nového jsou na jedné straně veřejné události týkající se celé komunity farnosti, na straně druhé to jsou velmi osobní zkušenosti pro každého člena a každou členku farního týmu. V očích komunity farnosti jste jedním těch, kdo mají za farnost zodpovědnost.

[4] Papež Benedict XVI, “Meeting With Clergy,” Origins 37, no. 11 (August 16, 2007): 190.

Farníci u vás budou hledat odpovědi, či alespoň náznaky odpovědí na své otázky. Je důležité, abyste si na sebe, zvláště v tomto náročném čase změny, nenakládali více, než je nutné. S tím souvisí potřeba, abyste hledali podporu a radu u někoho moudrého, kdo touto cestou již prošel.

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 proces vnější změny i vnitřní proměny v kontextu jakékoli služby a zodpovědnosti ve farnosti.

Životodárné rozhovory

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 pro vás být to, že se v této době příliš soustředíte na „logistiku změny“, na to, abyste prostě splnili konkrétní úkoly směřující k jejímu zvládnutí. Tím byste ale mohli minout příležitost ke hlubší transformativní proměně svého života a své služby. Takovéto ponoření se do hlubších vrstev našich životů je náročné, ale může vést k obnovení životní energie a smyslu naší služby. Právě toto je poselství, které lidé potřebují slyšet od těch, kterým ve farnosti důvěřují, především pak od těch, kteří s takovýmto procesem již mají osobní zkušenosti.

Neboť kde jsou dva nebo tři shromážděni v mé jméno, tam jsem já uprostřed nich.

Mt 18,20

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, které přispívá k růstu farnosti a oživení jejího poslání. Všichni budou požehnáni tím, že budou vzájemně naslouchat moudrosti druhých v rozhovorech nesených vírou, nadějí a láskou a otevřených zvláště zkušenosti těch, kteří podobnou cestou již prošli.

SPIRITUÁLNÍ ROZMĚR PROCESU ZMĚNY

Změna na místě faráře je může být interpretována jako změna, která je součástí velikonočního tajemství a můžeme jí reflektovat např. ve světle příběhu emauzských učedníků. Jsme pozváni být součástí této cesty dvou učedníků do Emauz, na které můžeme zakusit Boží přítomnost v této a skrze tuto zkušenost ztráty. Tento čas je časem reflexe, modlitby a slavení.

Podobně jako učedníci na cestě do Emauz, kteří zápasili o porozumění tomu, „co se stalo“, i vy můžete vnímat, že je pro vás obtížné vidět nějaký smysl ve výměně vašeho faráře, že je pro vás náročné tomu porozumět a uprostřed tohoto procesu změny důvěřovat, že to může být k dobrému. Překvapivým paradoxem cesty do Emauz i vaší osobní cesty je to, že právě uprostřed tohoto zmatku a chaosu, když si prostě připomenete celý svůj životní příběh cesty s Ježíšem, otevřete se pohostinnosti a společně lámete chléb, vaše oči prohlédnou a vy vnímáte, že vaše srdce hoří.

Příběh o cestě do Emauz je příběh o „okružní cestě“, která začne zklamáním, smutkem a zmatkem a končí hořícím srdcem, novou vizí a obnovenou potřebou zvěstovat radostnou zprávu (srov. Lk 24,13-35). Od učedníků se očekávalo, že budou prorockými učiteli pro ostatní členy své komunity. Měli ostatním připomínat, co Ježíš říkal a dělal. A měli za úkol ostatním pomoci porozumět událostem, které se právě nyní odehrávaly v jejich středu. Avšak dříve, než se této role mohli ujmout, sami potřebovali být upozorněni na to, co se vlastně stalo a jaký byl smysl těchto událostí. Poté, co emauzští

učedníci absolvovali tuto cestu, když se vrátili do své komunity v Jeruzalémě, zkušenost jejich a zkušenost ostatních učedníků byly odlišné:

- v jejich porozumění smyslu událostí;
- v jejich uznání vztahu s Kristem a spolu navzájem;
- v jejich obnoveném povolání sdílet radostnou zvěst s hořícím srdcem.

Čas změny na místě faráře je časem milosti. Nabízí všem členům farního týmu i celé komunitě farnosti možnost obnovy. Zaměstnanci a stálí dobrovolníci ve farnosti si musí udělat čas, aby osobně, uvnitř farního týmu a spolu s dalšími lidmi, kteří ve farnosti mají nějako zodpovědnost, uvažovali o hlubším smyslu této změny a o cestách, které může tato změna pro farnost otevírat. Při rozhovorech na toto téma se často objevují zmínky o důležitosti a oživující síle reflexe a modlitby na této cestě.

I když každý má svůj způsob modlitby a reflexe, který v tomto období musí prohloubit, v žádném případě zde však nejde jen o osobní spiritualitu či osamělou cestu. Je zde komunita víry, která těmito cestami prošla před vámi a kolem jejíž moudrosti se můžete shromažďovat a jejíž moudrosti a naději pro budoucnost můžete naslouchat. Příběh emauzských učedníků nás povzbuzuje, abychom se na této cestě nebáli klást své otázky, naslouchat Božímu slovu, otevírat se Boží přítomnosti na nových a nečekaných místech a lámat chléb s cizinci. Scházejte se kolem stolu a sdílejte posvátné dary chleba a vína vašich životů i a právě v tomto čase, kdy se vaše srdce „otevřela“ novým zkušenostem zprávou o odchodu vašeho faráře.

Pozvání do prostoru vnitřní proměny

Katolické farnosti lze vnímat jako živoucí, organické vztahové systémy, jejichž zdraví a vitalita úzce souvisí se službou a způsobem spolupráce farářů a jejich nejbližších spolupracovníků. Velkou roli zde pak hrají období změny farářů, ve kterých jsou důležité nejen aktivity jako společné rozlišování, plánování a setkávání se, ale jsou zde klíčové také příležitosti pro podporu osobního duchovního růstu jednotlivých členů farního týmu. Tento průvodce se při reflexi procesu změny na míst faráře zaměřuje na jedinečnou perspektivu členů farního týmu, zatímco perspektivě samotného faráře a perspektivě farníků zastávajících vedoucí role ve farnosti, obzvláště členů pastoračních rad, se věnují další dva z této série průvodců. Tyto tři průvodce tak mohou být používány jako podněty k iniciování a prohloubení dialogu všech, kdo jsou do tohoto procesu změny zahrnuti či jím zasaženi.

Změna na pozici faráře je „liminální zkušeností“, která každého přivádí na „práh“ něčeho nového, do jakéhosi „mezičasu“, kde jsme ještě to staré stále neopustili a to nové stále ještě nenastalo. Jak je tento proces komplexní, to si navíc uvědomíme připomenutím jednotlivých aktérů tohoto procesu: odcházející farář, členové farního týmu, komunita farnosti se svými vedoucími a přicházející farář.

> *Neboj se, protože já jsem s tebou, nehleď ustrašeně, protože já jsem tvůj Bůh. Budu tě posilovat, ano, budu ti pomáhat a držet tě svou spravedlivou pravicí.*
>
> Iz 41,10

Představte si tento „liminální“ či „přechodový prostor“[5] jako místnost se vchodem na každé z jejích čtyř stran. Zatímco každý těmito vchody vstupuje do jedné a téže místnosti, každý do ní vstupuje jinými dveřmi (a v jiném čase) a každý tak vidí tuto místnost z různých úhlů. Někdo do ní může vstoupit, aby tam narazil na bílou stěnu. Jiný, který vstoupí jinými dveřmi, se jako první potká s okny ozdobenými krásnými květinami. Další dveře pak vedou k pestrobarevné stěně probouzející fantazii.

[5] „Liminální prostor“ („prahový prostor“, „prostor přechodu“) je označením zkušenosti člověka stojícího na prahu, ocitnuvšího se v jakémsi „mezičasu“ mezi tím, co se ztrácí v minulosti, a tím, co teprve přichází. Přebývání v takovémto prostoru vede člověka k reflexi a proaktivní vnímavosti, ne k nějaké pasivní rezignaci.

Čtvrtý vchod pak uvádí do prostoru s historickými plaketami a malbami. Každý tak vnímá odlišné perspektivy hrozeb a příležitostí a každý si sebou nese své předchozí zkušenosti s procesem změny.

Podněty k reflexi a rozhovorům

Výměna na místě vašeho faráře vás zve do posvátného prostoru. Abyste mohli v tomto prostoru strávit nějaký čas v reflexi a modlitbě, je třeba, abyste si k tomu vyčlenili konkrétní časy, ve kterých budete moci růst v rozlišování. Zároveň budete odkrývat nové rozměry vztahu ke svému odcházejícímu faráři a navazovat vztahy s farářem přicházejícím. Něco z toho budete prožívat v soukromí, něco pak bude mít veřejný rozměr a bude zahrnovat i ostatní farníky. Může být pomocí, když se jakožto farní tým setkáte k rozhovoru o otázkách, které připojujeme níže. Stejně tak může být pomocí s nad těmito otázkami setkat jindy s farářem a s dalšími zodpovědnými z farnosti.

Když se loučíte se svým farářem a přemýšlíte o tom, co vás čeká, velkou částí vašeho současného úkolu je prostě být vnímaví k sobě samým a vytvářet prostor pro druhé, aby se mohli sdílet a vyjádřit. Začněte hlouběji naslouchat tomu, co se děje ve vás samotných, v druhých a ve farnosti jako celku.

Otázky k osobní reflexi

1. Jaké byly mé prvotní pocity, když jsem se dozvěděl(a) o tom, že náš farář odchází?
2. Jak jsem dříve spolupracoval(a) při doprovázení podobných změn? Co jsem se při tom naučil(a)? Je něco, co bych dnes udělal(a) jinak?
3. Který z okamžiků cesty do Emauz mi připomíná to, jak prožívám momentální proces změny?

Otázky ke skupinové diskuzi

1. Jak tento „přechodový prostor“ vnímají farníci z perspektivy svých všedních životů? Jak naše farnost v minulosti zvládala podobné změny na místě faráře?
2. Co tato změna znamená pro našeho faráře, který odchází? Jak asi tento „přechodový prostor“ vnímá on z jeho vlastní perspektivy?
3. Jaké jsou jedinečné perspektivy tohoto „přechodového prostoru“ z pozice různých členů farního týmu (kostelník, vedoucí liturgické hudby, vedoucí mládeže, vedoucí farní kanceláře, katecheta, ředitel farní charity, vedoucí různých společenství a skupin apod.)?

CESTA VNITŘNÍ PROMĚNY

Abyste lépe čelili výzvám spojeným se změnou na místě faráře ve vaší farnosti, může vám pomoci mít na paměti, že změna ustanovení faráře ve farnosti zasahuje:

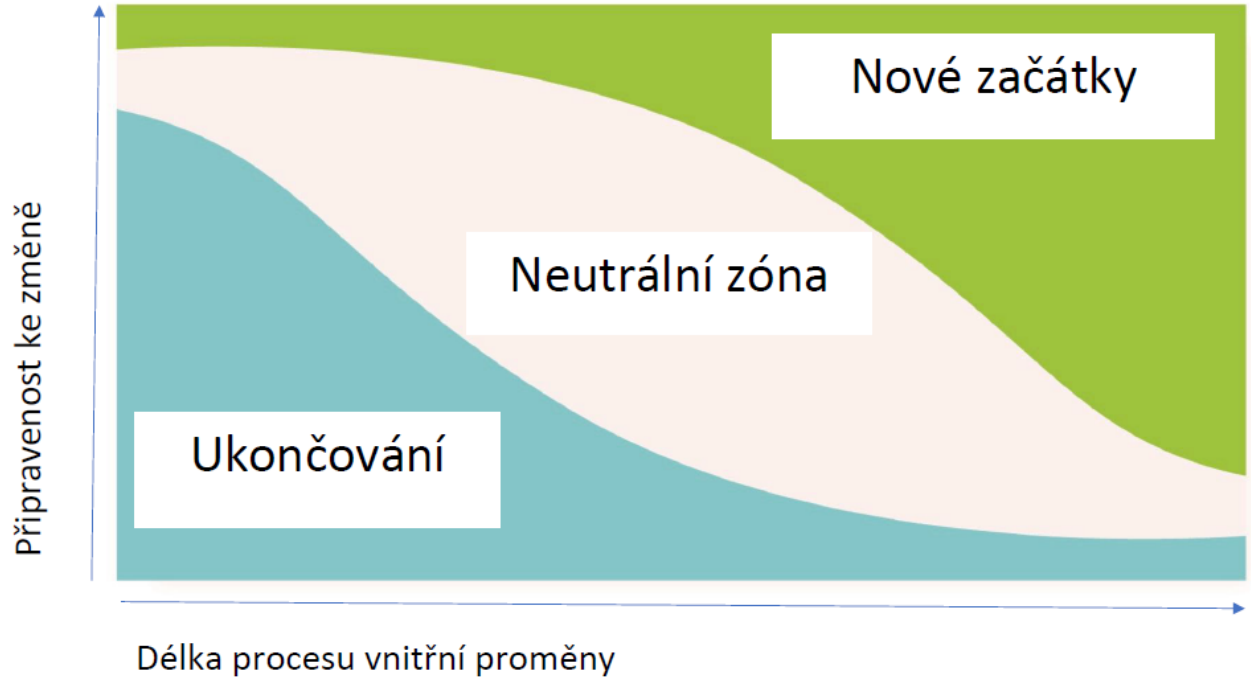
- faráře samotného;
- farní tým zaměstnanců a stálých dobrovolníků;
- farníky, obzvlášť ty, kteří nesou nějakou zodpovědnost.

Dynamika změny a vnitřní proměny

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,[6] 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“:



- **Ukončování:** Tato fáze zahrnuje loučení, opouštění a propouštění toho, co bylo, vytváření místo pro to a žehnání toho, co teprve přijde, ale také vytváření prostoru, ve kterém mohou být zaseta semena nového života a kde tento nový život může zakořenit.
- **Neutrální zóna:** V této střední fázi vstupujeme do zkušenosti přechodu („liminální zkušenosti“) vyvolané potřebou opustit to, kde jsme, spojenou s tím, že jsme se ještě neidentifikovali s tím, kam jdeme. Tento „mezičas“ je však něčím mnohem více než pouhým čekáním. Je to čas tvůrčí aktivity, zkoumání, zkoušení nových věcí a přípravy. Je to etapa, která nás vede k průzkumu možností, inovacím, objevování, a učení se. Protože to je také prostor experimentování, i případné neúspěchy a chyby jsou zde více než kdy jindy vítány jako prostředky ke získání cenných zkušeností.
- **Nové začátky:** V této fázi se začínáme přizpůsobovat novému prostředí, zabydlovat se v něm, přebírat svoji novou roli, přijímat ji za svou, navazovat nové vztahy a přijímat nové zodpovědnosti. Vedle těch původních se objevují noví lidé, započínají nové role, do praxe jsou uváděny nové způsoby jednání. Skutečnost nového začátku začíná být hmatatelná. Zodpovědní ve farnosti přijímají toto nové „území“ za své a pozitivním způsobem reagují na nové výzvy s tím spojené.

[6] 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.

Je třeba ovšem zdůraznit jedno: Tento proces vnitřní proměny komunity se nutně neodehrává ve výše načrtnutém sledu. A to především ze dvou důvodů: Zaprvé, i když ve vašem myšlení jedna z těchto fází převládá, často zároveň prožíváte i dynamiku zbývajících dvou. Např. „nový začátek“ spojený s chystaným příchodem nového faráře vyplní mysl většiny farníků do té míry, že lidé jsou v přítomnosti toho dosluhujícího celí nesví a teprve zde „doprožívají“ první fázi „ukončování“. Dosluhující farář pak prožívá srovnatelnou zkušenost: „To už není ta farnost, jak jsem jí znával!“

Zadruhé je třeba si být vědomi, že lidé ve vaší farní komunitě do těchto fází vstupují a procházejí jimi v různých časech a nebudou těmito etapami procházet všichni stejně rychle. Např. vy budete již zakoušet plody „nových začátků“, zatímco někteří z farníků budou třeba ještě ve fázi prožívání smutku, nebo ve fázi odporu proti této změně, či ve fázi loučení se svým milovaným farářem.

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.

Jak vnější okolnosti, tak vnitřní dispozice vám mohou ovšem bránit v tom, abyste tuto zkušenost „přechodu“ prožili jako zkušenost plodnou, tvůrčí a obohacující. Jestliže je odchod současného faráře ohlášen náhle a nikdo jej nečekal, chybí zde pak dostatek času ke zvládnutí důležitých úkolů a prožití důležitých vnitřních procesů vlastních fázi „ukončování“. Jestliže byl naopak např. farářův odchod do důchodu na obzoru již delší čas, většina z komunity farnosti bude připravená k novým začátkům s novým farářem mnohem rychleji. Avšak i tak je třeba, aby lidé mající nějaké vůdčí role ve farnosti, a především pak členové či členky farního týmu, tvůrčím způsobem nacházeli či vytvářeli příležitosti k naplnění alespoň některých úkolů fáze „ukončování“. Stejně tak, když je změna náhlá a nový farář přijde – jak se někdy stává – doslova „ze dne na den“, je důležité si ubránit čas pro putování „zemí nikoho“, ve kterém mohou být naplněny některé z důležitých příležitostí onoho tvůrčího „mezičasu“, střední fáze celého procesu změny. Je to náročné zůstat v tomto proměňujícím mezidobí dostatečně dlouho, protože nám v něm chybějí jasné směrnice a rutinní aktivity. Pro farníky a pro farní tým to však může být kritický čas objevování a růstu.

Je třeba, aby se členové a členky farního týmu soustředili na vyváženost v osobním i pracovním životě. Dostatečně dlouhé putování „zemí nikoho“ nabízí bohaté příležitosti pro duchovní růst a reflexi. Je to důležitý čas pro obnovené napojení se na Boží počáteční volání ke službě. Je pro nás důležité, abychom s pomocí duchovního průvodce či mentora znovu objevili, jak a proč vykonáváme svoji službu právě v této komunitě víry. Podobně jako učedníci na cestě do Emauz mluvili o svých zklamáních a obavách, i pro váš farní tým je důležité, abyste spolu mluvili o vašem vnímání změn, které očekáváte s příchodem nového faráře. Členové farního týmu mohou (a obvykle musí) prožívat svůj smutek z odchodu faráře zároveň s tím, že povzbuzují druhé k objevování pomalu se otevírajících nových možností spojených s příchodem nového faráře. V bezpečném prostoru, ve kterém dbáme na důvěrnost sdělení, se farní tým může sdílet o svých pocitech spojených se ztrátou, nevyřešených obavách, ale i o jiskřičkách naděje, které se postupně objevují s blížící se změnou.

A hle, téhož dne šli dva z nich do vesnice jménem Emauzy, vzdálené sto šedesát stadií od Jeruzaléma, a rozmlouvali spolu o tom všem, co se přihodilo.

Lk 24,13-14

Doprovázení procesu výměny farářů

Ve všech fázích procesu změny je klíčové podporovat čtyři kompetence, které jsou klíčové pro každou zdravou pastorační službu:

- dovednosti nutné pro službu;
- přivlastnění si tradice;
- osobní a týmová integrace;
- spiritualita.

Všechny tyto kompetence vyžadují trpělivou a citlivou podporu jak skrze osobní doprovázení, tak skrze účast ve skupinách, ve kterých se učíme pastoračnímu rozlišování.

A stalo se, jak tak spolu rozmlouvali a probírali to, že se k nim přiblížil sám Ježíš a šel s nimi. Ale jejich oči byly drženy, takže ho nepoznali.

Lk 24,15-16

Z tohoto „učení se odspodu“ a za inspirace třietapovým konceptem Williama Bidgese se budou pro farní tým postupně vynořovat možnosti, které bude třeba reflektovat a rozlišit, co pro nás znamenají v praxi. Protože farář a jeho farní tým jsou často při vstupování do jednotlivých fází procesu změny pár kroků před zbytkem farnosti, jsou v jedinečném postavení, aby mohli takto společně sloužit zbytku farnosti při mapování celého procesu a při jeho vlastním procházení.

Pastýřské doprovázení procesu změny je v ideálním případě jak osobní, tak týmovou službou. Při doprovázení procesu změny na cestě k živé komunitě víry může pomoci vnímání a respektování následujících čtyř dimenzí:

1. osobní příprava každého člena farního týmu;
2. zapojení a společné učení se farního týmu jako celku;
3. zapojení farních vedoucích, především pastorační rady farnosti;
4. zapojení celé farní komunity a jednotlivých farníků.

Je důležité připomenout, že doprovázení procesu změny, stejně jako doprovázení každé cesty, je limitováno schopností předpovídat živé události. Tajemství společné cesty spočívá v dynamice Ducha působícího v srdcích a skrze srdce věřících. Buďte připraveni na nezmapované objížďky a očekávejte možné objevení se cizince na cestě do vašich Emauz.

Podněty k reflexi a rozhovorům

Proces výměny farářů ve vaší farnosti vás zve k odvážnému ponoření se do chvil věnovaných sebereflexi a péči o vás samotné a zároveň také k intenzivní spolupráci s celým farním týmem, s těmi, kterým sloužíte, s pastorační radou farnosti a s ostatními zodpovědnými ve farnosti. Farníci od vás jakožto členů farního týmu budou očekávat alespoň nějaké odpovědi na své otázky a orientaci v tom, jak výměna probíhá. Jestliže máte být ostatním farníkům k dispozici během tohoto procesu, prvotním vaším úkolem je zachovat si osobní vyváženost a smysl pro priority. Je to jako když jsou vydávány bezpečnostní instrukce: „Abyste mohli pomáhat druhým, musíte nejprve dbát na své vlastní bezpečí.“

Poté je třeba rozvinout tvůrčí, zdravou spolupráci s druhými. Tím, kdo vás i celý farní tým na této cestě intenzivně doprovází a podporuje, bývá především odcházející farář. Cennými partnery pro průzkum toho, co se ve vás a kolem vás děje, pro společné plánování a pro nacházení zdrojů povzbuzení pro vás pak budou ti, kterým sloužíte, a především vaši kolegové z farního týmu. Proto nepřehlížejte tyto farníky a další kolegy, za jejichž službu jste zodpovědní. Moudrost je pro vás k dispozici v celé komunitě víry vaší farnosti.

Otázky k osobní reflexi

1. Protože služba doprovázení procesu změny vyžaduje hodně energie, co za svých jiných běžných úkolů či aktivit na čas odložím nebo stopnu, abych si pro tuto službu uvolnil(a) dostatek energie a času?
2. Jaké způsoby podpory, připomínání a povzbuzování během této cesty budu potřebovat?
3. Koho mohu požádat, aby mi na této cestě posloužil jako mentor, průvodce či poradce?
4. Kdo je odkázán na moji službu doprovázení a co mu mohu nabídnout?

Otázky ke skupinové diskuzi

1. Jaký název bychom dali kapitole knihy o naší farnosti, která by se týkala současného období změny na místě faráře?
2. Kdo z nás již někdy procházel podobným procesem změny (ve farnosti, v organizaci, v osobním životě)? O jakou moudrost se s námi na základě této zkušenosti může podělit?
3. Co očekáváme jeden od druhého?
4. Jak můžeme asistovat svému faráři při jeho loučení se a odcházení z farnosti?
5. Jak se můžeme připravit na přijetí, přivítání a navázání pozitivních vztahů s novým farářem?

ZAČÍNÁME UKONČOVÁNÍM

Fáze ukončování začíná, jakmile se k nám dostane zpráva, že farář odchází, a rozprostírá se někdy ještě daleko za jeho skutečné odstěhování se. Úkoly spojené s touto fází zahrnují vyprávění příběhů, sdílení vzpomínek, oceňování toho, co jsme mohli společně prožít, hledání odpuštění a přijetí a vyjadřování vděčnosti.

Osobní příprava není v období zásadních změn luxusem. Proto i pro farní tým je extrémně důležité, aby si udělal dostatek času na odpočinek, podporu a vybalancování těla, duše a ducha. Domluva a naplánování duchovních aktivit (jako např. psaní deníku, duchovní doprovázení, pohyb v přírodě, rekolekce…) může pozitivně ovlivnit, jak budeme celý proces změny prožívat. Stejně tak je důležité pokračovat v sebevzdělávání, četbě, sebereflexi. A není třeba připomínat, že role nějakého pro vás důvěryhodného průvodce zde může být nenahraditelná.

Zapojení farního týmu v této fázi může zahrnovat seznamování se s celkovým rámcem procesu výměny faráře ve farnosti, sdílení obzvlášť s těmi členy farního týmu, kteří již podobnou zkušeností prošli, pozvání nějakého odborníka, který farnímu týmu pomůže se v celém procesu orientovat, a pokračování v intenzivním dialogu mezi sebou navzájem.

Zapojení farních vedoucích pro nás v této fázi bude znamenat pozvat pastorační radu farnosti a další klíčové zodpovědné ve farnosti ke vzájemnému dialogu a společné reflexi. Můžeme společně hovořit o tom, jak tento náročný proces změny může přinést oživení poslání farnosti a rozšíření vize farnosti za její dosavadní limity. Je také vhodné přizvat členy pastorační rady či jiných grémií ve farnosti ke společné přípravě slavnosti rozloučení se s odcházejícím farářem, což samo o sobě může farníky posílit v jejím vědomí spoluzodpovědnosti a společenství víry. Jestliže proces výměny faráře

nezahrnuje komunitu farnosti, lidé se pak často cítí jako „oběti“, kterým je změna vnucena jen zvenčí. Jestliže do celého procesu nejsou zapojeni členy farních rad, farníci známí svými organizačními schopnostmi a dlouholetí věrní služebníci farnosti, začnou ve farnosti bujet fámy, pomluvy, nespokojenost, pocity křivdy a izolovanosti a lidé se často fyzicky či emocionálně zcela distancují. Jestliže farní tým najde způsob, jak povzbudit vedoucí různých aktivit, skupin a společenství ve farnosti k zapojení se do plánování některých důležitých událostí v celém procesu změny, farnost poroste jako „učící se komunita“. Pozvání k takovémuto zapojení se může být doprovázeno vytvořením možnosti pojmenovat:

- co nadcházející změna a s ní související výzvy znamenají pro komunitu farníků;
- způsoby, kterými by farnost mohla vyprávět svůj příběh a vyjádřit svoji vděčnost odcházejícímu faráři za jeho dary a schopnosti, které věnoval službě v této komunitě;
- události, které by bylo vhodné naplánovat k přivítání nového faráře, a osoby, které by se na jejich přípravě podílely.

Zapojení celé farnosti v této fázi přirozeně navazuje na vztahy, které byly doposud ve farnosti rozvíjeny, povzbuzuje farníky k připomenutí si posvátné okamžiky v jejich životech a k oslavě darů, které jim byly darovány a které mohli přijmout. Pro přípravu odchodu dosavadního faráře je pro farnost důležité, aby ve farní komunitě byly rozmanité příležitosti:

- k vyprávění příběhů;
- ke vzpomínce na těžké časy;
- ke slavení a díkůvzdání.

Členové farního týmu, kteří jsou často zároveň i organizátory a tahouny života farnosti, mají v této fázi procesu změny důležité poslání. Odcházející farář se může zdráhat příliš mluvit o svém odchodu nebo z něj nechce dělat „velkou vědu“. Proto jsou právě členové farního týmu těmi, kdo jsou mohou nejlépe podporovat autentické způsoby, kterým může farní komunita ritualizovat a slavit svoji společnou cestu s dosavadním farářem, který se chystá k odchodu. Farní kalendář je pro tyto úvahy dobrým výchozím bodem. Při jeho procházení můžete identifikovat nejdůležitější tradice a události farnosti, které mohou posloužit jako východiska pro plánování konkrétních kroků na cestě loučení se se současným farářem. Stejně tak je důležité zajistit, aby o těchto událostech byli všichni farníci informováni s dostatečným předstihem.

Hle, činím nové věci a už vzcházejí, což to nevidíte?

Iz 43,19a

Toto je čas, kdy se farnosti může ohlížet zpět a vzpomínat na klíčové chvíle z doby farářování současného faráře. Jestliže takto společně vzpomínáme na chvíle požehnání, ale i na náročná období, která jsme společně zvládli a která přispěla k růstu života ve farnosti, pomáhá to lidem v tom, aby mohli faráře s vděčností propustit na další cestu. Zároveň mohou vnímat Boží prozřetelnost, se kterou jim Bůh posílal do cesty služebníky, kteří jim důvěřovali a kteří s nimi počítali.

Podněty k reflexi a rozhovorům

Jakožto člen či členka farního týmu můžete osobně prožívat smíšené pocity. Jestliže jste rozvinuli úzké pracovní vztahy se svým farářem, může to pro vás nyní být náročný čas. Může být pro vás obtížné pomyslet na to, že se s ním budete loučit, či dokonce že budete za chvilku vítat nového, pro vás možná neznámého faráře. Často se cítíte někde „mezi“ farníky a farářem. Během procesu změny se tyto pocity mohou zintenzivňovat a vést až k tomu, že členové farního týmu se cítí být zcela sami a obávají se toho, že farníci se budou cítit opuštěni. Speciálně náročné to je pro zaměstnance, kteří

již byli informováni, že farář bude odcházet, avšak tato změna ještě nebyla veřejně oznámena celé farnosti. Mohou se pak cítit neupřímně, když na dotěrné otázky nemohou dát otevřenou odpověď. Členové farního týmu se pak ocitají v nebezpečí, že se zaměří jen na svoji práci a že si nebudou připouštět jakékoli pocity nejistoty spojené s blížícím se odchodem faráře, které jsou ale za normální situace živnou půdou pro další růst. Je třeba proto hledat způsoby, jak i členům farního týmu umožnit prožít si tuto fázi „ukončování“ tak, jak každý z nich potřebuje.

Otázky k osobní reflexi

1. Jakým smysluplným způsobem bych mohl(a) vyjádřit svoji osobní vděčnost vůči odcházejícímu faráři a ocenit tak vztah, který jsme mohli prožívat během naší spolupráce?
2. Jaké zdroje a způsoby podpory potřebuji v tomto období? Ke komu mohu mít takovou důvěru, že se mu mohu svěřit se svými pocity a kdo by mě mohl povzbudit a pomoci vyznat se v tom, co prožívám?

Otázky ke skupinové diskuzi

1. Jak může farní tým rozpoznat a pojmenovat přínos, který do farnosti vnesl odcházející farář?
2. Jak budou s farností komunikovány informace vztahující se k farářově odchodu?
3. Jakým rituálem či slavností by mohla být prokázána vděčnost za to, o co se odcházející farář s farníky i dalšími dělil během své služby ve farnosti?

NĚKDE UPROSTŘED CESTY

Střed cesty, tato „země nikoho“ někde mezi ukončováním a novými začátky, je velmi plodným obdobím, ale obdobím, které může být velmi nepohodlné. Obavy se mohou prohlubovat a motivace slábnout. Váš farář je stále ještě tady, ale on i vy sami se již díváte spíše dopředu, s rostoucím očekáváním a naléhavostí. Mezitím dorazil nový farář. Ještě daleko po dni jeho příchodu se bude rozkládat tato „země nikoho“. Protože pro vás i pro něho, pro celý farní tým i pro celou farnost ještě musí následovat čas vzájemného poznávání se a přizpůsobování stylu práce. I když je už nastěhován na faru, je stále ještě pro farní komunitu cizincem a farní komunita je většinou i pro něj stále ještě skupinou cizinců.

Pro všechny je však právě toto období časem růstu. Je důležité držet se zde obrazu cesty a udržovat jej i způsobem mluvy naživu. Jestliže kdekoli v této fázi vnímáte, že v lidech narůstá odpor ke změně či k další cestě, znamená to, že je třeba zpomalit a nabrat dech. Může být velkou pomocí, jestliže sami dosavadní tahouni farnosti jdou po této cestě změny spíše pomaleji. Základní otázkou, kterou si má v tomto období farnost klást, je tato: „Jak můžeme z tohoto procesu změny vyjít s hlubším porozuměním či dokonce s hlubším vztahem s Bohem a mezi sebou navzájem, než jsme měli před tím?“

To, do jaké míry komunita farnosti přijme nastávající změnu za svou, radikálně ovlivní, jak je tento „liminální prostor“ prožíván všemi, kteří do něj vstoupili: farní sekretářka vyjadřuje své přijetí změny tím, jak telefonuje; ten, kdo má na starosti liturgické služby, své přijetí změny promítá do způsobu, jakým je plánuje; ti, kdo mají na starosti ve farnosti děti, dávají své přijetí změny najevo ve způsobu interakce s dětmi a jejich rodinami. Nabídnutí pohostinnosti „cizosti“ tohoto času vytváří ve farnosti prostor pro rozpoznání Boží přítomnosti ve sdílení příběhů Boží věrnosti vůči nám a v lámání chleba.

Osobní příprava v tomto čase je tak prostá, jako je pro člověka dýchání: spočívá v prožívání smutku a vzdávání díků. Užívejte si chvíle – jak ty neformálně-spontánní, tak ty rituálně slavnostní – s odcházejícím farářem. Je důležité rozpoznat ve ztrátách a překážkách východiska nových cest ke

ztvárnění vaší služby. Veteráni, kteří mají za sebou již mnoho podobných procesů, radí: zkoumejte nejrůznější a nejvšednější způsoby, jak se otevřít nové energii ve vašich každodenních rutinních činnostech; proměňte své rutinní úkoly tím, že je budete dělat novým způsobem; udělejte si čas na to, abyste se hlouběji potkali a setkali s někým z farnosti, kdo v sobě skrývá pro vás novou energii; pozvěte přítele, který nepatří do vaší farnosti, na oběd, na kávu, do kina či do divadla; ukliďte či reorganizujte část své kanceláře.

Zapojení farního týmu a jeho společné učení se v této fázi orientuje na každodenní procesy života farnosti a na hledání jejich smysluplnosti. S postupem procesu změny může být pro farní tým a další zodpovědné ve farnosti náročné utvářet a přijímat rozhodnutí. Neznámá budoucnost (jak bude vypadat život a služba farnosti po příchodu nového faráře) začíná vyplňovat časy setkávání farních rad a skupin, některé projekty jsou narychlo dokončovány, jiné přerušeny. Je důležité nadále mezi členy farního týmu povzbuzovat atmosféru pohostinnosti, bezpečí a růstu. Efektivní strategie v tomto směru zahrnují: vyčištění kalendářů, jak jen to je možné; pořádání rutinních setkání či konzultací v jiných prostorech; společné modlitby farního týmu; některé nové všední rituály, jako např. odpolední čtvrteční čaj. Jestliže se členové farního týmu naučí prostě být spolu a být vnímaví jeden vůči druhému, společně pak mohou vdechnout život do onoho prostoru, ve kterém bude farnost přijímat a vítat nového faráře.

Pastorační pracovníci ve farnosti mohou být příkladem třeba v použití některých malých rituálů či symbolů evokujících v tomto čase nejistoty stabilitu a smysluplnost. Na stole v předsíni kostela či fary mohou být např. vystaveny fotografie a svátostné symboly jako jsou olej, štola, kříž, Písmo. Členové farního týmu mohou vyjádřit svoji vděčnost tím, že nabídnou odcházejícímu faráři požehnání a požádají jej o něj také. Takovéto vzájemné žehnání si může proběhnout víceméně ve skrytosti, např. na závěr nějakého setkání farního týmu, nebo veřejně, při setkání farnosti či při všednodenní nebo nedělní bohoslužbě.

Zapojení farních vedoucích v této fázi může být např. v pastorační radě zaměřené na společnou reflexi toho, co se ve farnosti postupně uzavírá, a zároveň toho, co se postupně hlásí o slovo. Toto není zatím čas pro formulování nových pravidel a směrnic, spíše je to jedinečný čas vhodný k tomu, abychom společně přemýšleli, žasli, a prozkoumávali nové možnosti. Nalezení cest, jak v tomto čase farnost shromáždit k novému zaměření se na poslání a vizi farnosti, může pomoci k tomu, aby se farnost na cestě touto „zemí nikoho“ začala nově orientovat podél hlavní cesty svého poslání.

Náročnou, ale dynamickou možností pro pastorační radu je společně přemýšlet nad otázkou, jaké kritické oblasti současného života ve farnosti vnímáme, na které je třeba se zaměřit, a pak se ptát:

- Na které z těchto oblastí může nejlépe reagovat ještě současný farář?
- Které z těchto kritických oblastí by měly počkat spíše na nového faráře?
- Jsou zde některé úkoly či aktivity, které by mohly být realizovány nejlépe oběma faráři společně (jako např. plánování slavnosti rozloučení / přivítání)?

Zapojení celé farnosti může v této fázi zahrnovat podporu jakéhosi „adventního“ očekávání toho, co může příchod nového faráře do farnosti přinést nového. Členové farního týmu poskytují během tohoto období pastorační péči ostatním farníkům tím, že naslouchají jejich obavám, strachům a nadějím. Jsou povoláni především naslouchat, naslouchat a zase naslouchat, protože různí farníci budou prožívat různé fáze cesty zároveň. Mohou být při tom povzbuzeni, aby své pocity pojmenovali a sdíleli s druhými. Důležitými tématy tohoto období jsou také témata odpuštění a smíření, které s sebou mohou přinést uzdravení a uzavření některých po léta se táhnoucích neřešených témat.

Zatímco různé druhy kladení odporu vůči „novotám“ ve farnosti je celkem obvyklou dynamikou mezi farníky ve farnosti, kde se mění farář, někteří z farníků mohou mít naopak tendenci ke spěchu a chtějí „nové pořádky“ zavést co nejrychleji. Nejraději by přeskočili někdy únavné a běžné pořádky

narušující prozkoumávání nového terénu, které je charakteristické pro kreativní učící se procesy této střední etapy procesu změny. Jestliže však vnímáme a zdůrazňujeme hodnotu tohoto „mezičasu“, přinášíme tím velmi cenný vklad do budoucího růstu farnosti. Dynamika liturgických dob nabízí dostatek podnětů a příležitostí k tomu, aby farnost mohla v tomto tvůrčím čase stráveném v „zemi nikoho“ setrvat dostatečně dlouho a zároveň byla znovu a znovu zvána provázet tuto zkušenost změny vytrvalou modlitbou a reflexí. Právě toto propojení přirozených procesů změny s dynamikou modlitby a liturgie může vytvořit velmi plodný prostor pro integrování služby nového faráře do nové etapy příběhu této farnosti.

A řekli si spolu: „Což v nás srdce nehořelo, když k nám na cestě mluvil a otvíral nám Písma?“
Lk 24,32

Podněty k reflexi a rozhovorům

Je velmi důležité, abyste v této fázi věnovali dostatek prostoru a energie k tomu, abyste byli svojí prostou přítomností k dispozici jak odcházejícímu faráři, tak farníkům. Toto období není obvykle časem, kdy je třeba zvládat nějaké velké úkoly. Během tohoto putování „zemí nikoho“ vám některé z dní budou připadat jako zcela neproduktivní. Můžete se pak někdy přistihnout, že jdete z práce či ze služby domů a říkáte si: „Co jsem vlastně dneska celý den dělal?“ Nebo: „Dneska jsem se do ničeho nemohla pořádně pustit, protože přeci musím s tímto projektem počkat, až co k tomu řekne nový farář!“ Mějte však na paměti, že konat „vigilii“ (tj. doslova „být bdělí“), setrvávat v tiché bdělosti srdce, je jedním z nejvíce vyčerpávajících a nejposvátnějších úkonů, které můžeme konat pro sebe i pro druhé.

Ježíšovo zaslíbení, že přišel „vrhnout oheň na zem“ je v příběhu o Emauzských učednících naplněno tím, že srdce, kterým bylo zatěžko uvěřit, se stala srdci, která se v učednících „rozhořela“ (srov. Lk 12,49-50; 24,25-32). Velikonoční tajemství není vyčerpáno jedním jediným slavením Velikonoc. Rozprostírá se před námi po celý náš život. I pro nás, dnešní Ježíšovy učedníky, znamená naše setkání s Cizincem to, že se i náš život a naše služba nově rozhoří a již nikdy nebudou stejné. Radostná zpráva, která je do nás zaseta a nově v nás skrze velikonoční zkušenost ztráty ožívá, nás vede k obnovené komunitní službě.

Otázky k osobní reflexi

1. Jakou mám zkušenost s konáním „vigilie“, se setrváváním v tiché bdělosti srdce, zvláště v dobách, kdy nám k pravidelné modlitbě příliš nepomáhají pevné termíny a plány?
2. Jak pečuji o své tělo, emoce a ducha v době, kdy procházím zkušeností velké námahy a energie, která ale nenese žádné viditelné ovoce?
3. Které z duchovních aktivit (např. psaní deníku, duchovní doprovázení, tichá meditace, společná spontánní modlitba, procházka v přírodě apod.) ve mně probouzejí inspirativní otázky a pomáhají mi žít ve vyváženosti vnitřního spočinutí a vnější činnosti?
4. Jakými způsoby mohu ve svém životě vytvořit příležitosti k malým krůčkům, na kterých se cvičím ve spolehlivosti, čímž pak rostu i v důvěryhodnosti vůči druhým?

Otázky ke skupinové diskuzi

1. Jakými způsoby může farní tým zajistit, aby ve farnosti mohlo být naslouchánо všem farníkům, kteří to potřebují či po tom touží?
2. Co by mohlo pomoci zneklidněným farníkům znovu nalézt pokoj a zapojit se do procesu změny, který byl ve farnosti vyvolán zprávou o výměně farářů?

3. Jakými způsoby by mohl farní tým pozvat a povzbudit ostatní farníky k odvaze vstoupit do proměňujícího tajemství tohoto „přechodového prostoru“ a setrvat v něm, spíše než aby jím jen rychle prolétli, aby vyplnili vzniklou prázdnotu?
4. Je vám k dispozici nějaký přednášející, který by mohl farníkům pomoci porozumět celé dynamice a příležitostem procesu změny vyvolaného výměnou farářů (např. nějaký farář nebo člen farního týmu farnosti, kde nedávno úspěšně prošli podobným procesem)?

DOŠLI JSME K ZAČÁTKŮM

Nový začátek znamená nové porozumění, nové postoje a nové identity. Nový začátek také dává jasně najevo, že konec předchozího je skutečný a že vstupem do nového začátku jsou změněni všichni. Znamená to, že „již není návratu k tomu, jak byly věci dříve“. Dovolit si dostatek času pro zakořenění nového začátku posiluje možnost, že farnost se může začít chápat novým způsobem.

Ježíš učedníkům na cestě do Emauz připomněl svůj vlastní příběh. Tito dva učedníci nám mohou ztělesňovat farnost, která objevuje svůj nový začátek. Farní komunita se znovu přiznává ke své proměněné identitě a poslání jakožto komunity Božího lidu. Obavy, rozhovory, plánování a vizionaření posledních týdnů a měsíců tuto komunitu znovu nasměrovalo k tomu, co je pro ni podstatné. Učedníci zde dozrávají k novému porozumění jejich vlastním hodnotám a jejich vlastnímu poslání jakožto hodnotám a poslání církve. Emauzský příběh připomíná věřícím, co je utváří jakožto komunitu víry. Když se shromažďují k bohoslužbám jakožto Boží lid, odevzdávají všechno Bohu a spoléhají se na jeho tvůrčí vedení. Patří Bohu a jsou církví ne kvůli osobnosti či zvláštním charismatům kněze, ani kvůli své vlastní snaze vnášet do světa řád a pořádek.[7]

Jestliže by byl předchozí „liminální prostor“ přeskočen či proběhnut příliš rychle (když by si např. střídající se faráři během jednoho dne předali farnost a pokračovalo by se, jako by se nic nestalo), *každý* ve farnosti by se pak mohl začít cítit jako outseider, bez jakéhokoli hlasu a možnosti volby. Výměna farářů je pro komunitu, farní tým i nového faráře posvátným úkolem. Až se časem vzájemně seznámí, až se naučí spolu vycházet a až budou dobře spolupracovat, pak také budou schopni nově pojmenovat, kým jsou a proč lámou chléb společně.

William Bridges zdůrazňuje důležitost úkolů vlastních pobytu v „zemi nikoho“, aby tím zajistil a maximalizoval možnost produktivního nového začátku. Pro farnosti i farní tým je důležité, aby byly diskutovány otázky, které se během procesu změny vyskytnou. Zatímco je možná příliš brzy pro odpovědi, pozvání ke kladení otázek prohlubuje schopnost farní komunity spolupracovat na tom, aby časem mohly být tyto otázky zodpovězeny. Solidní základ k tomu je vytvořen, když farníci spolu s farním týmem a novým farářem mají příležitost k tomu, aby:

- vyprávěli svůj příběh jakožto komunita víry;
- připomněli si ducha svého počátku a své základní hodnoty;
- přiznali se k tomu, co z nich dělá jedinečnou komunitu víry;

[7] Margaret Wheatley ve svém díle mluví o důležitosti vzájemného propojení v komunitě, která odolává volání po tom, abychom měli nade vším kontrolu. Cituje při tom Ericha Jantsche: „V lidském životě není tím nejdůležitějším kontrola a ovládání, ale dynamická vzájemná propojenost“. A pokračuje: „Chci jednat na základě tohoto poznání. Chci důvěřovat tomuto univerzu až do té míry, že si přestanu hrát na Boha. Chci se přestat snažit udržet věci za každou cenu pohromadě. Toužím prožít takové bezpečí, ve kterém s tento koncept ‚připuštění‘, ‚dovolení‘ či ‚puštění věcí z rukou‘ – tj. důvěře, že odpovídající formy se postupně samy vynoří a my je nemusíme předem určovat – nás přestane děsit. Chci se vzdát svého strachu z tohoto propojeného vesmíru a chci se spojit s každým, koho znám, v organizaci, která se ochotně otevírá prostředí, ve kterém žije, a s vděčností při tom participuje na postupně se tak rozvíjejícím a vše krok za krokem nově uspořádávajícím tanci života.“ Srov. *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006), 25.

- identifikovali sdílenou vizi a sdílené naděje pro budoucnost.

Osobní příprava je i nadále klíčová, protože nový začátek položí obnovený důraz na realitu ztráty, která se začala hlásit o slovo s první fází ukončování. V této fázi mohou již být vyjednávány nové pastorační zodpovědnosti a nové služební identity pro každého z farního týmu. To vyžaduje nějaký čas k přizpůsobení. Zatímco v této fázi se obvykle vytvářejí nové popisy práce, revidují se směrnice a procedury, osobní vnitřní reorientace každého jednotlivce je zde skutečným úkolem číslo jedna. Dále růst ve schopnosti reflexe, která byla důležitá již v prvních fázích procesu změny, je i nyní velmi důležitým závazkem. Proto je důležité si právě nyní klást některé z následujících obtížných otázek:

- Za co z toho, co již nikdy nebude tak, jako dříve, chci nyní držet smutek a za co chci děkovat?
- Co je třeba vyznat jako něco bolestného, co přinesu Bohu jako oběť?
- Dovolím Duchu Božímu, aby do mě vdechl nový život, abych se stal(a) tím, k čemu jsem právě nyní volán(a)?
- Příští rok touto dobou, co bude opravdu životodárné pro mě a pro moji službu?

Zapojení farního týmu a jeho společné učení se připravuje na nové začátky postupně i celou farnost. Až bude nový farář čelit nároku setkat se s mnoha lidmi a přizpůsobit se odlišnému životnímu a pracovnímu prostředí, začne se vyrovnávat s rozličnými úkoly a záležitostmi. K tomu mu může pomoci nejprve osobně poznat právě členy farního týmu. Nevyslovené předpoklady, různé styly vedení a osobnostní rysy mohou vytvářet napětí, vyhýbání se a defenzivní jednání mezi členy farního týmu a novým farářem. Členové farního týmu zde nemají nad věcmi úplnou kontrolu. Nemohou po faráři vyžadovat, aby se s nimi setkal, ať už osobně s každým zvlášť, nebo společně s farním týmem. Avšak mohou ovlivnit pozitivní a plodné vyznění těchto setkání, když se už konají.

Vytvoření jednoduchého způsobu, jak by farní tým mohl přivítat a požehnat novému faráři vytváří pozitivní tón pro zasévání prvních semínek zdravých pracovních vztahů. Jasná a upřímná komunikace, přístup k informacím a kvalita ohledně procesů rozhodování se stávají prioritami v době, kdy farní tým a nový farář začínají pracovat na vytváření vzájemné důvěry. Je důležité, aby si byl každý vědom toho, že proces vnitřní proměny a reorientace trvá mnohem déle než období realizace vnějších změn. Aby mohlo naše nitro „dohnat“ to, co se mění kolem nás, potřebují čas. Stejně tak je třeba čas pro objevení hlubšího smyslu změn a pro rozvoj vzájemných vztahů.

Pro podpoření nových začátků může být někdy pomocí uspořádat pro farní tým den ztišení či výjezdové setkání, během kterého se bude věnovat utváření sdílené vize pro spolupráci v týmu během následujícího roku.

Zapojení farních vedoucích, především skrze setkání pastorační rady, má důležitý význam pro vžívání se do nových začátků. Na prvních setkáních s novým farářem mu mohou představit způsob, jakým doposud pracovaly, a témata, která doposud reflektovaly. Takovéto rozhovory mohou být příležitostí pro to, aby nový farář mohl klást otázky, které jej zajímají, a začít přinášet své vlastní důrazy. Když pak fáze nového začátku pokračuje po několik měsíců, bude vhodné na program pastorační rady přinést reflexi dosavadního průběhu procesu změny ve farnosti. Není vhodné na pořad jednání hned zařazovat dlouhý seznam požadavků na změny. Moudří faráři nebudou ve farnosti brzy po svém příchodu iniciovat žádné větší změny. Většinou stráví celý první rok především tím, že se snaží poznávat lidi a potřeby farnosti, stejně jako metody učení se, zde obvyklé způsoby kladení otázek a naslouchání.

Zapojení celé farnosti do vytvoření pohostinného prostředí zahrnuje přípravu více příležitostí pro farníky, při kterých by mohli přivítat nového faráře. Zatímco oni potřebují poznat, kým je, on zas potřebuje poznat, kým jsou farníci. Při různých liturgiích, setkáních seniorů, rodin, mladých a dětí a

při dalších nejrůznějších příležitostech může být vždy vyčleněn nějaký čas pro seznámení se s novým farářem. Tyto příležitosti jsou velmi důležité pro vzájemné přijetí a pro růst vzájemné důvěry.

Ovocem Ducha je však láska, radost, pokoj, trpělivost, laskavost, dobrota, věrnost, mírnost, sebeovládání. Proti takovým není žádný zákon.

Gal 5,22-23

Podněty k reflexi a rozhovorům

Během prvních kroků na cestě nových začátků, když se ve farnosti začnete spíše dívat dopředu než ohlížet nazpět, se může stát, že zde vytryskne gejzír osobní kreativity. Tajemství liminálního prostoru začne přinášet své ovoce často právě nyní. Můžeme zde vnímat, že je v tomto čase umožněno začít s novými, zatím neprozkoumanými přístupy ke službě. Svoboda přijmout tento čas jako čas prozkoumávání a usazování se do nových kolejí může být velkým darem, který si mohou farní tým, lidé za něco ve farnosti zodpovědní a nový farář darovat navzájem. Skrze toto společné učení se může farní komunita vytvořit prostor pro nabídku nových služeb a aktivit založených na spolupráci. I když těchto pár cenných měsíců nepotrvá věčně, jestliže jsou prožité s jasným zaměřením na podporu spolupráce, skrývají v sobě bohatý potenciál pro budoucnost.

Příběhy, které se čítávají o velikonoční době, mohou pro nás být důležitými připomínkami toho, že existují i stíny, které nás mohou na naší cestě novými začátky zaskočit. V těchto časných fázích „nového začátku“ se často objevují pochybnosti. A tak není překvapením, když zprávy o Ježíšově opakovaném zjevování se učedníkům obsahovaly jeho časté ujištění o pokoji, který Vzkříšený přináší doprostřed strachu, obav a nejistoty učedníků.

- Učedníci pozvali cizince, aby s nimi zůstal na večeři, a odkryli oheň ve svých srdcích, který jim dodal energii, aby se ihned vrátili do své komunity víry s nadějí (srov. Lk 24,13-35).
- Ježíš řekl svým následovníkům, kteří byli vysíleni poté, co celou noc nic neulovili, aby hodili síť na pravou stranu lodi, na místo, kde nebyla očekávána žádná reakce (srov. Jan 21,1-14).
- A při snídani na břehu, zatímco učedníci odpočívali a nechali se sytit, je Ježíš pozval k následování – a aby měli odvahu použít své dary a sloužit druhým novým způsobem (srov. Jan 21,15-19).

Otázky k osobní reflexi

1. Kde se objevují příležitosti k uplatnění kreativity v pastorační službě?
2. Co osobně mohu dělat pro přivítání nového faráře?

Otázky ke skupinové diskuzi

1. Jakým způsobem se farnost chystá přivítat nového faráře? Jak tyto snahy budou povzbuzeny a podpořeny farním týmem? Jaké k tomu farní tým poskytne farnosti zdroje?
2. Jakými způsoby komunikace farní tým v tomto čase dodává sílu a povzbuzení celé farnosti? jaké způsoby komunikace nás naopak ve farnosti blokují v růstu důvěry a v rozvoji pracovních vztahů, které přinášejí ovoce?
3. Kdyby se náš farní tým setkal s Ježíšem u snídaně na břehu jezera, do by nám Ježíš řekl?

PARADOX ZAMĚSTNANCE V ČASE ZMĚNY FARÁŘE

Psycholog Will Schutz identifikuje tři základní potřeby produktivních vztahů.[8] Tyto základní potřeby mají také základní důležitost pro reakce lidí na změnu:

- potřeba mít *kontrolu* nad prostředím, ve kterém pracuji či žiji a nad vlastním osudem;
- potřeba být *začleněni* do procesu změny, která se mě týká;
- potřeba *otevřenosti* a přístupu k informacím.

Je paradoxem, že právě v době, kdy se členové farního týmu, především zaměstnanci, cítí být zranitelní vzhledem k pracovním pozicím ve farnosti v době výměny farářů, jsou titíž pracovníci často důležitými zdroji stability pro celou farnost. Objevují se otázky týkající se pokračování finančního zabezpečení souvisejícího s pracovní pozicí ve farnosti. Budu zde stále moci pracovat? Změní se mé oblasti zodpovědnosti s příchodem nového faráře a s jeho odlišným stylem vedení a řízení farního týmu? Takovéto otázky jsou zakotvené v realitě a je třeba jim věnovat pozornost.

Jsou popsané zkušenosti, že ve farnostech, kde se zaměstnanci, pracovníci a dlouhodobí dobrovolní služebníci setkávali ke společné reflexi takovýchto otázek, se podařilo vytvořit otevřené prostředí, které pro členy farního týmu poskytovalo silnou podporu, a to ve dvojím smyslu: Zaprvé, takovýto otevřený dialog zaplašil stíny nejistoty světlem uznání, že tyto otázky je možné si klást. Spíše než aby tyto strachy a obavy doutnaly někde v pozadí, takto byly k dispozici pro prozkoumání. Zadruhé, příležitosti ke sdílení osobních a profesních obav přispěly ke vzájemnému porozumění. Také se tak mohly vytvořit opačné scénáře, protože zde lidé také sdíleli své naděje a touhy. Když takto lidé zvažovali možnosti, jak by se mohla rozvíjet jejich budoucnost, pozitivní scénáře se mohly rozvíjet a diskuze se pak mohly zaměřit k otázkám, jak těmto pozitivním scénářům pomoci k jejich naplnění.

> *Neboť nyní vidíme jako v zrcadle, zastřeně, potom však uvidíme tváří v tvář. Nyní poznávám částečně, potom poznám důkladně, jak jsem byl také sám poznán.*
>
> 1 Kor 13,12

Takováto reflexe může přinést jasno např. do těchto oblastí:

- vyjasnění si, jakou službu chceme vykonávat, a identifikování zodpovědností, které již nadále nést nechceme;
- identifikace příležitostí k prohloubení našich dovedností a s tím související povzbuzení ke hledání nových zodpovědností;
- objevení, že ta životodárná volba, po které toužíme, je nám možná k dispozici na úplně nových, dosud neprobádaných cestách.

Personální změny ve farním týmu, včetně změn na pozicích zaměstnanců farnosti, jsou v případě výměny faráře poměrně časté. Je pokušením, jestliže se této skutečnosti snažíme vyhýbat. Můžeme se např. tak ponořit do své každodenní rutinní práce, že nám to neumožní být vědomě vnímaví vůči dynamice procesu změny a toho, co může vyvolat v našem nitru. Jestliže vnitřně „odplujeme“ a neodvážíme se čelit tváří v tvář realitě, uvádí nás to do izolace a vyvolává to v nás pocity bezmocnosti. Jestliže se někde změny stanou realitou, členové farního týmu, kteří se sami osobně dobře připravili, mohou být proaktivní při přijímání nových zodpovědností a při rozvíjení pozitivních pracovních vztahů.

Je to velmi náročné, máme-li v časech probíhajících personálních změn ve farním týmu mluvit autenticky a velkoryse. Poctivá reflexe, často podporovaná nějakým pastoračním konzultantem či

[8] Will Schutz, *The Human Element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994).

duchovním průvodcem, může mít velký pozitivní význam pro emocionální, spirituální a fyzické zdraví pastoračních služebníků a služebnic farnosti a těch, kterým tito slouží.

Podněty k reflexi a rozhovorům

Jestliže vy, vaši kolegové a nový farář toužíte po prohloubení vzájemné důvěry, snažte se o jasnou a poctivou komunikaci, přístup k informacím a transparentnost ve vztahu k procesu přijímání rozhodnutí. Vaše nejlepší komunikativní dovednosti jsou zapotřebí při rozhovorech a spolupráci ve farním týmu. Slibte jeho členům, že jim budete poskytovat zpětnou vazbu a ověřovat nevyslovené předpoklady. Souhlaste s tím, že budete připraveni na překvapení. Důvěřujte, že i pro proces personálních změn ve farnosti platí to, co tak často zpíváme ve velikonoční době: „Aleluja, Kristus vstal z mrtvých!“ Ano, i skrze tyto náročné zkušenosti povstáváme k životu spolu s Kristem. Ano, i skrze tyto někdy bolestné zkušenosti se mezi námi objevuje nový život!

Otázky k osobní reflexi

1. Vnímám ve své službě během období personálních změn, že jsem otevřený a komunikativní vůči farníkům a ostatním členům farního týmu, nebo naopak v sobě vůči nim vnímám jakousi vnitřní distanci?
2. Kde se nacházím v cyklu mé profesionální služby?
    a. Jsem stále na cestě učení se a objevování způsobů, jak používat své dary?
    b. Dělám to, co mi baví?
    c. Prožívám spokojenost s tím, že moje dovednosti odpovídají mým zodpovědnostem?
    d. Jsem stále naplňovaná novou energií spojenou s mojí prací a místem, kde jí konám?
    e. Mám v sobě vnitřní touhu po nějaké nové tvůrčí výzvě?
3. Udělám si někdy čas k tomu, abych si připomněl(a) dobrou práci, kterou jsem zde odvedl(a), a abych tuto práci dovedl(a) sám (sama) ocenit?

Otázky ke skupinové diskuzi

1. Co může být v těchto dnech jinak na tom, jak členové farního týmu, pastorační rady a lidé nesoucí různé zodpovědnosti ve farnosti fungují, komunikují, spolupracují a sdílejí víru?
2. Jaká podpora nebo jaké zdroje mohou být v tomto čase k dispozici farnímu týmu?
3. Jaké „díry“ mohou být v životě a službě farnosti? Co by ve farnosti mohlo probíhat z toho, co zde ještě nebylo rozvinuto?

Konec je začátkem

Jestliže posvátná událost procesu změny je cestou doprovázenou vírou, nadějí a láskou, jak lidé, tak komunity rostou: v duchovní síle, ve vztazích, ve sdílené vize a společném poslání. Procesy změny vyvolané personálními změnami ve farnostech jsou riskantními obdobími, které stojí za to projít. Cesty spojené s procesy změny jsou proměňujícími putováními, předem nenaplánovatelnými a velmi lidskými.

A stalo se, když jim žehnal, že se od nich vzdálil a byl nesen vzhůru do nebe. A když se mu poklonili, s velikou radostí se vrátili do Jeruzaléma a byli stále v chrámě, chválili Boha a dobrořečili mu.
Lk 24,51-53

Zkušenost nás učí, že

- jestliže dobře vnímáme a pečujeme o naše „konce“, přijímáme ztráty a vnášíme je do paměti našeho posvátného Příběhu,

a

- jestliže jsme ochotni zůstat dostatečně dlouho v onom posilujícím „mezičase“, v oné „zemi nikoho“, a prozkoumáváme tyto prostory vytvořené změnou – a někde cestou vítáme Cizince,

pak

- možnosti nových začátků jsou nekonečné – a my je vítáme a vstupujeme do nich, protože naše srdce jsou zapalována Duchem v nich hořícím, posílajícím nás zpět do našich všedních životů, rodin a komunit, abychom se tam sdíleli o radostnou zvěst.

STRATEGIE PRO DOPROVÁZENÍ PROCESU ZMĚNY

Itinerář výměny farářů v praxi

V této části najdete soubor doporučení od členů farních týmů farností, které prošly procesem výměny faráře, rozčleněné podle třífázového konceptu Williama Bridgese. Je důležité si připomenout, že jednotlivci těmito fázemi procházejí různě rychle. Dále že v některých komunitách změna na pozici faráře proběhne v řádu několika málo dní, zatímco v jiných farnostech se tento proces protáhne na několik měsíců. Vyberte si proto k inspiraci pro své vlastní rozlišování a jednání takové strategie, které se vám zdají být nejvhodnější pro vaší konkrétní situaci a vaše vlastní potřeby.

Ukončování

Fáze ukončování pro konkrétního člověka začíná již v okamžiku, kdy se dotyčný dozví, že farář bude odcházet. A protáhne se často až daleko za okamžik jeho vlastního odstěhování se. Mezi úkoly vlastní této fázi patří připomínání a vypravování příběhů z nedávné minulosti farnosti, které v nás vyvolávají vděčnost a dávají smysl další cestě, oceňování toho, co je za námi, hledání odpuštění, vyjadřování vděčnosti a vytváření prostoru pro to, co přijde nového: osoby, vztahy, praktiky, služby.

1. Osobní příprava

- Udělejte si čas pro duchovní aktivity, které vás budou sytit a zaměřovat na to, co je podstatné (psaní deníku, duchovní doprovázení, fyzické aktivity v přírodě, rekolekce atd.).
- Prozkoumejte a využijte příležitosti k četbě a studiu, které vás inspirují k novým způsobům přemyšlení.
- Užívejte si čas s odcházejícím farářem (jak ty neformální, spontánně vzniklé, tak velké rituály a slavnosti zorganizované na rozloučení se s ním).

2. Průzkum farního týmu

- Nově objevte a pojmenujte si důležité úkoly, které v tomto období máte jako členové farního týmu.
- Vyhledejte kolegy z jiných farností a hovořte s nimi, co u nich fungovalo v době, kdy jejich farnost procházela procesem změny faráře.
- Používejte tuto brožuru nebo jiné inspirující zdroje jako společnou četbu pro váš farní tým. Domluvte si společná setkání, při kterých budete o přečteném diskutovat.
- Pozvěte nějakého přednášejícího, aby ve farnosti uspořádal workshop na téma procesu změny.

- Pozvěte nějakého zkušeného pastoračního konzultanta, aby vás procesem změny ve vaší farnosti osobně doprovodil.

3. Zapojení farních vedoucích

- Zapojte do dialogu o procesu změny faráře vaší pastorační radu.
- Doporučte pastorační radě a dalším skupinám ve farnosti konkrétní četbu, které by jim mohla pomoci se v celém procesu lépe orientovat. Jeden z této série průvodců na téma procesu změny faráře je určen pro farníky, zvláště pro ty, kteří ve farnosti nesou nějakou zvláštní zodpovědnost za druhé.
- Vytvořte malý tým, který bude mít za úkol být zapojen do plánování setkání farnosti určených k rozloučení se s odcházejícím farářem.

4. Zapojení celé farnosti

- Projděte si farní kalendář a vytipujte tradiční setkání, slavnosti, výročí a další příležitosti, které mohou pomoci v zapojení všech farníků do procesu výměny faráře.
- Domluvte se, jakým způsobem budou informace spojené s tímto procesem komunikovány v ohláškách, na webových stránkách či ve farním věstníku.
- Hledejte způsoby, jakými všichni ve farnosti mohou být vtaženi do této fáze procesu výměny farářů zaměřené na propouštění, opouštění a loučení se.

Země nikoho

Výraz „země nikoho“ je obrazným vyjádřením „prahového období“, času pro „liminální zkušenost“ přechodu od starého k novému, který je často obdobím velmi nepohodlným pro všechny, kdo se v něm ocitnou. Jestliže během této fáze ve farnosti v rozhovorech a vyjádřeních používáme různé obrazy cesty či putování, pomáhá to celé farnosti v reorientaci, kterou právě v této fázi nutně prochází. Základní otázkou pro farnost v tomto období je: „Jak z tohoto ‚mezičasu‘ můžeme vyjít lepší, než když jsme do něj vstoupili?“

1. Osobní příprava

- Nenechte se zaskočit pocity ztráty, které se mohou opakovaně vracet: dýchejte zhluboka, prožívejte smutek a vzdávejte díky.
- Připravte se na přivítání nového faráře.
- Přijměte ztráty či zklamání jako vstupní body pro nové způsoby, jak přemýšlet o své budoucí službě.
- Vyhoďte ze svého kalendáře co nejvíce z termínů a úkolů, které pro toto období nejsou nezbytné.
- Do své denní rutiny začleňte nějaké nové aktivity či praktiky.
- Proměňte svoje rutinní úkoly tím, že je budete dělat novým způsobem.

2. Průzkum farního týmu

- Naplánujte si nějaký jednoduchý, smysluplný způsob, jak požehnat odcházejícímu faráři.
- Posilujte atmosféru přijetí, bezpečí a učení se novým věcem v rámci vašeho farního týmu.
- Zvažte vytvoření nějakých nových prostorů – termínů a míst – pro setkávání a dialog.

3. Zapojení farních vedoucích

- Identifikujte aktuální kritická témata či oblasti ve farnosti, kterým je třeba se věnovat.

- Spolu s pastorační radou, dalšími zodpovědnými ve farnosti a odcházejícím farářem rozlišujte, kterým z těchto záležitostí by se měl věnovat ještě odcházející farář a které mohou počkat až na faráře nového.
- Uvažujte o tom, jak přivítat nového faráře (rituály, malá znamení pohostinnosti, slavnostní setkání atd.).
- Zvažte vhodnost nedělní liturgie, při které by byli přítomni oba faráři. Tato slavnost může zahrnovat různá symbolická gesta, která vyjádří probíhající změnu: předání a převzetí klíčů od fary, křestní matriky, pokladního deníku, liturgického oděvu apod.
- Projděte společně poslání a vizi farnosti a aktualizujte ji. Hledejte cesty, jak farnosti pomoci znovu se zakořenit v tomto poslání a v této vizi v tomto období nestability.
- Zvažte vhodnost zorganizování ankety mezi těmi, kdo ve farnosti vykonávají nějakou službu, za účelem aktualizace podle současného stavu.

4. Zapojení celé farnosti

- Podívejte se na kalendář akcí farnosti a zvažte, jaké příležitosti nabízí liturgický cyklus k tomu, aby do probíhajícího procesu změny mohli být přizváni všichni farníci (skrze společné modlitby, reflexi a sdílení představ o budoucnosti farnosti pod vedením nového faráře).
- Naslouchejte, naslouchejte, naslouchejte!

Nové začátky

Fáze nových začátků zahrnuje nové porozumění, nové postoje, a nakonec pak i nová pravidla a nové rutinní aktivity. Dobře doprovázená fáze nových začátků vede farnost k novému zakořenění se v jejím pastoračním poslání.

1. Osobní příprava

- V této fázi jste si již vědomi ztrát, které jste museli akceptovat, a stejně tak znáte nové pastorační úkoly a identitu všech členů farního týmu. Na osobní rovině proto vstupte do „postní“ reflexe své cesty:
    - Za co z toho, co již nebude nikdy stejné, jako dřív, mohu vzdávat díky a zároveň prožívat smutek?
    - Co musím přijmout jako bolestnou realitu, která musí být pohřbena a pak přinesena Bohu jako dar?
    - Dovolím Duchu svatému, aby do mě vdechl nový život, abych se mohl(a) stát tím, k čemu mě právě teď volá?
- Dovolte si v sobě připustit a nově pojmenovat onen již dříve prožívaný pocti ztráty: příchod nového faráře je potvrzením, že ten původní již vaším farářem není.
- Modlete se za svého nového faráře, a to i v duchu díkůvzdání.
- Pečujte o svůj duchovní život.
- Ujistěte se, že vaše rodina si je vědoma toho, jaké změny prožíváte ve svém zaměstnání či dobrovolnické službě, a buďte otevřeni její podpoře v tom, co nového ve vašich denních povinnostech či týdenním programu musíte zvládat.

2. Průzkum farního týmu

- Vyhledávejte příležitosti k přivítání nového faráře a k jeho představení dalším spolupracovníkům a farníkům, se kterými spolupracujete.

- Vymyslete nějaký jednoduchý způsob, jak můžete ve svém farním týmu nového faráře přivítat a požehnat mu pro jeho novou cestu.
- S farním týmem zorganizujte pro farnost pěší pouť zaměřenou na hledání nové pastorační orientace farnosti.
- Najděte příležitosti, kdy s novým farářem projdete svoji náplň práce či dobrovolnické služby (může vám k tomu pomoci písemná formulace náplně práce a kalendář farních programů a aktivit).
- Zvláštní pozornost věnujte novým členům farního týmu, kteří se k vám připojili během tohoto procesu změny.
- Pozvěte někoho, kdo by pro farní tým připravil rekolekce nesené společnou reflexí a modlitbou.

3. Zapojení farních vedoucích

- Povzbuďte členy pastorační a ekonomické rady, případně rady farní charity či dalších týmů pastoračního vedení ve farnosti, aby pro nového faráře připravili stručný souhrn svého poslání, cílů, zodpovědností a nadějí do budoucna.
- Spolu s novým farářem spolupracujte na aktualizaci důležitých směrnic farnosti či tvorbě nových, aby pak také mohly být konzultovány v pastorační radě farnosti.

4. Zapojení celé farnosti

- Vytvářejte pro farníky různé příležitosti, kdy mohou přivítat nového faráře a vytvořit pro něj pohostinné prostředí.
- Připravte články, příběhy a rozhovory pro farní věstník a farní web, které by měly být zveřejněné během prvních tří měsíců.
- Jestliže nový farář dorazí někdy uprostřed léta, buďte si vědomi toho, že někteří farníci se do života farnosti zapojí až někdy po prázdninách.

Symboly a rituály

Rituály a symboly jsou v katolické církvi něčím důležitým, co vyjadřuje společnou zkušenost hlouběji než pouhá slova. Použití symbolů pro prohloubení společné reflexe je velmi důležitým nástrojem i během procesu personálních změn ve farnosti.

Setkání se symbolikou cesty změny

Zvažte, zda by bylo pro váš farní tým vhodné domluvit se na konkrétních časech pro společnou reflexi, při které byste mohli vytvořit rituály odpovídající tomu, co farnost momentálně prožívá. Používejte při tom symboly, které jsou vám blízké. Dělejte to v rámci každé fáze procesu změny: ukončování, země nikoho, nové začátky.

Zde k tomu přinášíme jen některé inspirace:

- Naplánujte setkání k četbě úryvků z Písma nebo poezie, které vyjadřují a reflektují zkušenosti jednotlivců a skupin v čase změny.
- Můžete použít svátostných symbolů křtu, biřmování a eucharistie.
- Mějte vystavenou Bibli nebo jiné explicitně náboženské předměty jako kříž, růženec, štolu, ikonu či sochu, které mají nějakou zvláštní důležitost pro život vaší farnosti.
- Povzbuďte účastníky, aby přinesly své vlastní předměty, které mají zvláštní důležitost pro ně.

- Požádejte účastníky, aby se s druhými podělili o myšlenky a pocity, které v nich vyvolává určitý konkrétní symbol, a jak k nim tento symbol promlouvá do toho, co právě prožívají v rámci procesu změny.
- Pozvěte skupinu ke společnému tichu, abyste sdílené zkušenosti a pocity mohli přinést jako posvátný dar před Boží tvář.
- Setkání uzavřete modlitbou a požehnáním.

Požehnání na rozloučenou

Během spolupráce faráře s farním týmem všichni společně prožili mnohé radostné i bolestné události, společně zakusili silná požehnání i nečekané bouře a mnohé se toho od sebe navzájem naučili jak v osobních životech, tak v profesionální službě. Jedním ze způsobů, jak přijmout ukončení těchto pracovních vztahů, může být vzájemné žehnání mezi farním týmem a odcházejícím farářem. Opět přinášíme jen několik podnětů k inspiraci:

- Ve farním týmu se domluvte, že společně vytvoříte rituál požehnání na rozloučenou. Sepište jednoduchou modlitbu, domluvte se na místě setkání, přidejte několik symbolických gest.
- Prostor můžete vyzdobit symboly z vašich domovů, které nějakým způsobem propojují farní tým s odcházejícím farářem.
- Pozvěte každého člena farního týmu, aby připravil malou kartičku se slovy požehnání či se slovy na rozloučenou. Darujte pak tyto kartičky odcházejícímu faráři jako připomínku požehnání a povzbuzení, které jste spolu s ním prožili. Tyto kartičky také mohou být zakomponovány do nějaké pamětní knihy.

Požehnání na přivítanou

Zatímco lidé budou nového faráře vítat způsobem, který je jim vlastní, může být na místě, když farní tým jej přivítá také společně, aby tím dal najevo začátek jejich nového kolegiálního pracovního vztahu.

- Připravte rituál požehnání na přivítanou. Požádejte každého člena farního týmu, aby přinesl nějakou maličkost jako dárek pro nového faráře. Měly by to být spíše prosté věci, nic nákladného, včetně toho, co vám jako symbol přivítání padne do ruky ve vaší domácnosti.
- Setkání můžete doplnit společným jídlem, aby tím byl zvýrazněn rozměr pohostinnosti.
- Do setkání začleňte také čas, kdy nová farář může vyprosit požehnání svému novému farnímu týmu.

Další inspirace

Deset strategií pro farní tým v procesu změny

1. Udržujte otevřenou komunikaci a podporujte výměnu informací.
2. Předpokládejte, že bohaté zdroje pro změnu a růst jsou již přítomné uvnitř farní komunity.
3. Posilujte vztahy skrze příležitostí ke spoluúčasti a skrze vzájemný respekt a povzbuzení. Vyhledávejte příležitosti ke kontaktu s druhými.
4. Mějte důvěru a povzbuzujte k témuž druhé, že vy sami i ostatní můžete být spolutvůrci probíhajících změn ve farnosti. Hledejte způsoby, jak umožnit lidem přinést jejich vlastní příspěvek k úspěšnému zvládnutí procesu změny.
5. Určitá nízká úroveň energie mezi lidmi je typickou známkou období procesu změny. Jestliže od sebe ani od druhých v této době neočekáváte nějaké velké výkony, je to známkou respektu

vůči tomu, že samotný proces vnitřní přeměny je náročným úkolem pro každého. Naslouchejte svému tělu a respektujte jeho potřebu odpočinku.

6. Nepropadněte pokušení oním „mezičasem“ země nikoho jen rychle proběhnout. Hledejte způsoby, jak prozkoumat různé příležitosti k tvůrčí proměně vaší služby, když se samy vynoří.
7. Buďte ve farním týmu pro ostatní farníky příkladem otevřené komunikace a vzájemné důvěry. Farníci vás budou pozorovat, jak celý proces zvládáte, a budou se vámi inspirovat.
8. Vnímejte, rozpoznávejte, pojmenovávejte a společně ve farním týmu reflektujte, jak proces personální výměny farářů ovlivňuje jednotlivé farníky i celou komunitu farnosti. Odolejte své vnitřní potřebě je „zachraňovat“ a dopřejte jim čas a prostor k tomu, aby mohli celým procesem projít svým vlastním tempem.
9. Na závěr setkání farního týmu se ptejte: Není zde ještě něco, o čem jsme dnes nemluvili a co je ještě třeba probrat?
10. Modlete se, o samotě i ve společenství. I když úkoly spojené s procesem změny vás mohou osobně vyčerpat a zahltit, vaše služba ve farnosti stále může a má být hluboce zakořeněna v bohaté tradici církve a v teologii Božího volání a naší odpovědi na něj, stejně jako ve spiritualitě pohostinnosti, uzdravení, díkůvzdání a přijetí.

Pět způsobů přítomnosti farního týmu pro komunitu farnosti

1. **Pojmenujte změnu:** Učte se stručně a jasně popisovat právě probíhající změny a vysvětlovat jejich smysl. Pokuste se vyjádřit právě probíhající změnu příběhem, který nebude delší než jedna minuta. Snažte se vyjadřovat se poctivě, otevřeně, s nadějí. Zvěte farníky, aby vyjadřovali své vlastní obavy a otázky. Odolejte pokušení bagatelizovat jejich obavy, nebo se naopak snažit řešit je hned a dotyčným nedat prostor k nalezení vlastní cesty. Pojmenovávejte a slavte to, co nového jste se naučili a co nového jste objevili.
2. **Používejte symboliku:** Hledejte způsoby, jak s respektem vůči jejich vlastní cestě pomoci lidem ve farnosti odpoutat se od minulosti a začít otevírat budoucnosti. Používejte k tomu symboly, které jsou pro farnost smysluplné a srozumitelné. Rituály mohou vyjadřovat touhu po životě a společenství, kterou máme spojenou s farní komunitou.
3. **Přijměte nejistotu:** Přijměte za své to, že nejistota je během období změn něčím přirozeným. Vytvářejte prostor pro experimentování a objevování a připusťte, že je na této cestě také možné selhat a dělat chyby. Ve farním týmu buďte pro ostatní příkladem života neseného spiritualitou společného, důvěrou a nadějí neseného putování do neznáma.
4. **Komunikujte:** Naslouchejte a oceňujte otázky farníků. Odolejte pokušení odpovídat každém a na všechno, když zatím pro jasné odpovědi nedozrál čas a my je nemáme. Povzbuzujte farníky k tomu, aby specifické obavy či otázky komunikovali s těmi, kdo za tyto oblasti ve farnosti zodpovídají.
5. **Buďte přítomni:** Pečujte o svůj vlastní duchovní život a zdraví, abyste tak měli vnitřní i vnější energii pro bytí zde pro druhé. Farníci se nechají nejlépe oslovit a povzbudit těmi, koho vnímají jako duchovně zakotveného člověka.

Pět způsobů, jak zkomplikovat proces změny

1. Do procesu změny nezapojujte širší farní komunitu. Předpokládejte, že farníci nemají potřebu být informováni o tom, co se děje.
2. Předpokládejte, že vaše pozice a role ve farnosti je v ohrožení.
3. Při rozhovorech s farníky a ve farním týmu stále porovnávejte nového faráře s tím předcházejícím.
4. Pokračujte v konzultacích o záležitostech týkajících se farnosti se svým bývalým farářem i poté, co ten předchozí již odešel do důchodu nebo do jiné farnosti.

5. Zaujměte obrannou pozici, přestaňte komunikovat, zabarikádujte se v „bunkru“ své vlastní služby.

Pět způsobů podpory odcházejícího faráře

1. Dejte najevo své ocenění toho, co dobrého přinesl do farnosti.
2. Vyjádřete svoji vděčnost za jeho doprovázení a společné učení se spolupráci.
3. Nemluvte negativně o jeho službě a neporovnávejte to dobré, co do farnosti přináší nový farář, s tím, jak to bylo dříve.
4. Nezatěžujte jej zbytečně obavami jiných farníků z toho, co přijde s novým farářem.
5. Neste v modlitbě jej samotného i jeho cestu do nové farnosti či na odpočinek.

Pět způsobů podpory přicházejícího faráře

1. Dopřejte mu čas k zabydlení se v nové farnosti. Přijměte fakt, že i když již je fyzicky přestěhován, jeho hlava a srdce mohou potřebovat ještě nějaký čas k tomu, aby tento proces přechodu také „dohnaly“.
2. Komunikujte s ním otevřeně, povzbuzujte jej ke sdílení jeho nápadů a otázek.
3. Nesrovnávejte jej s jinými faráři, ale povzbuzujte jej být sám sebou a sloužit na základě jeho vlastních jedinečných darů.
4. Podporujte jej tím, že budete respektovat jeho časy a dny odpočinku.
5. Denně se za něj modlete a žádejte jej o modlitby za vás.

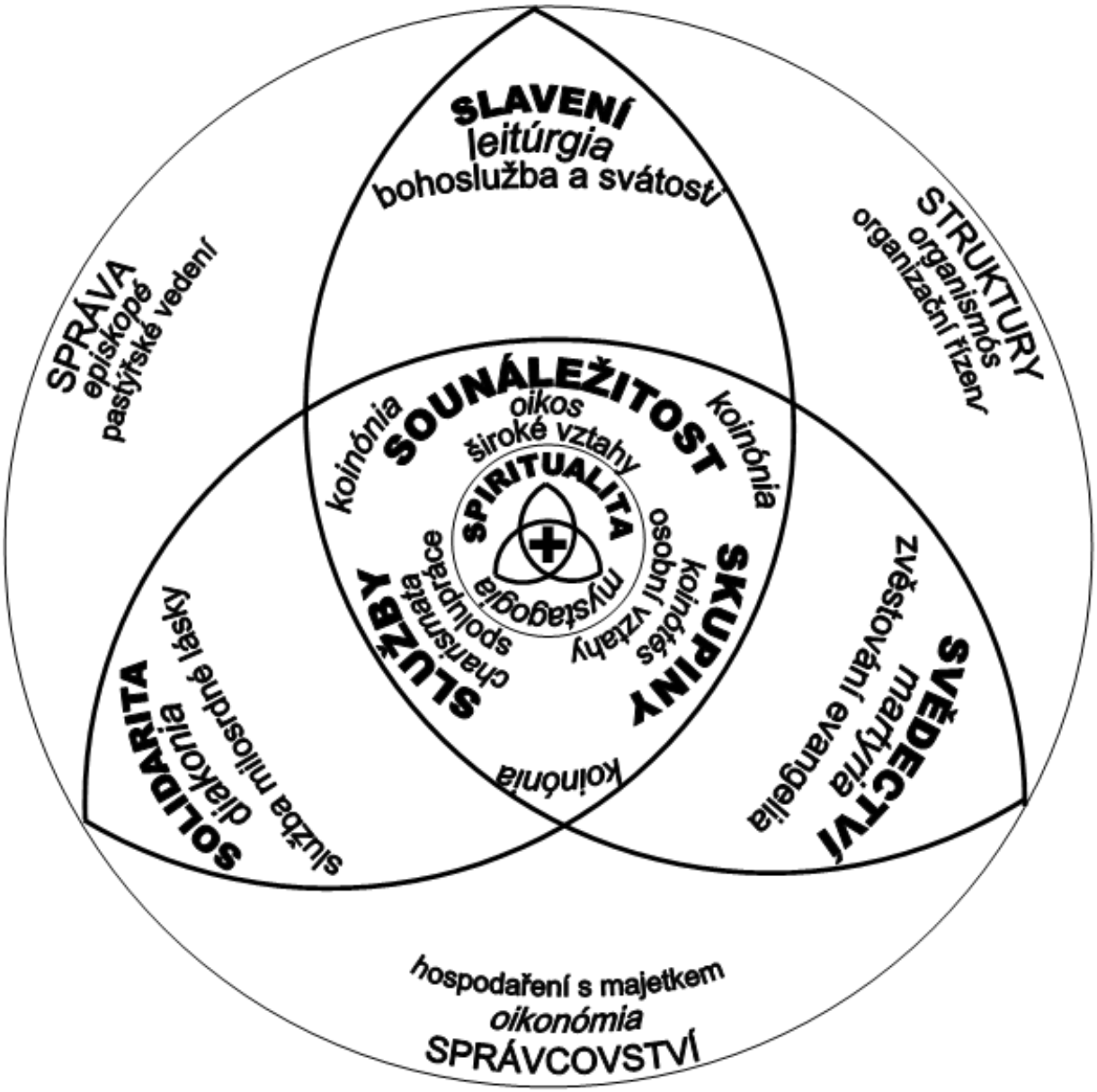
Deset otázek k osobní reflexi pro zaměstnance farnosti

Těchto deset otázek není zamýšleno jako „kontrolní list“, ani nejsou uvedené v pořadí, ve kterém je třeba se jim věnovat. Nechte se jimi prostě inspirovat a skrze ně nechte na povrch vyplout další, které pro vás budou možná ještě důležitější.

1. Čeho si *vážím*? Jak služba, kterou vykonávám, mě pomáhá tyto hodnoty žít?
2. Co bych rád(a) ve své službě *dosáhl(a)*? Směřuji k tomu nebo mám naději, že to tak bude?
3. O čem jsem vzhledem ke své službě *přesvědčen(a)*? V koho či v co věřím? Kým nebo čím se mohu stát?
4. Co mě *motivuje*? Co dodává mé službě energii? Co mě povzbuzuje?
5. V čem jsem *dobrý(á)*? Jaké má dovednosti a schopnosti?
6. Jaké *prostředí* ke službě potřebuji?
7. Co mě říká mé *tělo*? Jak prožívám svoji tělesnost ve vztahu k sobě a k druhým? Kde jsou mé potenciální body napětí?
8. Čím jsem *obdarován(a)*? Kde prožívám vnitřní proměnu? Kde prožívám vnitřní růst a radost? Co je mé „srdcové“ obdarování?
9. O čem se sdílím se svojí *rodinou*? O čem bych se s ní rád(a) sdílel(a)?
10. *Co opravdu chci*?

PŘÍLOHA: PASTORAČNĚ-ADMINISTRATIVNÍ AUDIT

Při výměně farářů je vhodné ve farnosti uskutečnit hlubší pastoračně-administrativní reflexi života, služby a organizace farnosti, jakýsi „pastoračně-administrativní audit farnosti“, na kterém mohou s pastorační radou spolupracovat i členové farního týmu. K tomu může inspirovat následující soubor otázek. Je velmi rozsáhlý, ale má posloužit pouze jako inspirace. Otázky jsou seskupené podle hlavních oblastí života a služby farnosti (shrnutých graficky v obrázku níže) a mají pomoci k tomu, abyste si z nich či na jejich základě sestavili svá vlastní témata.



SPIRITUALITA: Osobní růst, doprovázení, vzdělávání

- 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?

SLAVENÍ: Bohoslužby, liturgie, svátosti

- V jakých časech a na jakých místech jsou ve farnosti slaveny bohoslužby (zvláště nedělní)?
- 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?
- 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

- 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?
- 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

- 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 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.)?
- 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?
- 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?

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 formulace poslání, vize a hodnoty farnosti komunikovány s farníky?
- 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)?
- 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

- 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?
- 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?
- 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?
- 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?
- 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

BIBLIOGRAFIE

Knihy

Bridges, William, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, 3rd ed. (Cambridge: Da Capo Press, 2009)

Hammond, Sue Annis, *The Thin Book of Appreciative Inquiry*, 2nd ed. (Bend, OR: Thin Book, 1996)

Hammond, Sue Annis and Andrea B. Mayfield, *The Thin Book of Naming Elephants* (Bend, OR: Thin Book, 2004)

Kelley, Robert, *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves* (New York: Doubleday, 1991)

LaVerdiere, Eugene, *Dining in the Kingdom of God: The Origins of the Eucharist According to Luke* (Chicago: Liturgy Training Publications, 1994)

Paddock, Susan Star, *Appreciative Inquiry in the Catholic Church* (Plano, TX: Thin Book, 2003)

Rost, Joseph C., *Leadership for the Twenty-First Century* (Westport, CT: Praeger, 1993)

Schutz, Will, *The Human Element: Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line* (San Francisco: Jossey-Bass, 1994)

Sweetser, Thomas, *Keeping the Covenant: Taking Parish to the Next Level* (New York: Crossroad Publishing, 2007)

Wheatley, Margaret J., *Turning to One Another: Simple Conversations to Restore Hope to the Future* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002)

Wheatley, Margaret J., *Finding Our Way: Leadership for Uncertain Times* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004)

Wheatley, Margaret J., *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World* (San Francisco: Barrett-Koehler, 2006)

Whitehead, James and Evelyn Eaton Whitehead, *The Promise of Partnership: A Model for Collaborative Ministry* (Lincoln, NE: iUniverse.com, Inc., 2000)

Online

Archdiocese of Chicago Office for Lay Ecclesial Ministry, www.archchicago.org

The Inspire Project: Developing Future Global Leaders, www.inspireproject.org

Transitions: Managing the Human Side Of Change, www.wmbridges.com