

Pomoc v hádkách a rozdělení

Pastoračním radám, zaměstnancům církve i vedení diecéze pomáhá zorientovat se v pracovních problémech nebo v osobnostním rozvoji. JAN-CHRISTOPH HORN z německého biskupství v Münsteru vysvětluje, proč je kvalitní poradenství uvnitř církve důležité.

Jste supervizor a kouč. Mohl byste na úvod vysvětlit, co to znamená?

Supervize znamená poradenství, které se vztahuje ke světu práce. Klienty jsou zaměstnanci, stážisté, manažeři i celé týmy, kteří chtějí uspořádat svou práci, podpořit osobní růst, vést k dalšímu vzdělávání nebo řešit konflikty. Můžeme jim také pomoci, jak se ve své roli lépe najít.

Pojem koučink je oproti tomu dost široký. Myslí se tím vedení rozhovoru, jehož smyslem je podpora, vedení, dávání podnětů. Přirovnal bych to k fotbalovému kouči, který stojí za postranní čarou. Dá se taky říct, že koučink může poskytovat leckdo, zatímco povolání supervizora je ohraničeno přísněji.

Proč organizace tyto služby potřebují? A liší se supervize a koučink v církvi od jiných institucí?

Pozor! Tyto služby nepotřebují organizace, ale lidé uvnitř nich. Supervize a koučink jsou formami poradenství, které lidem pomáhají zorientovat se ve fungování jejich instituce. Všechno jsou to totiž lidmi nastavená pravidla. Můžeme také vést druhé lidi k tomu, aby si uměli poradit sami, případně se přizpůsobit, nebo naopak dělat věci jinak, opakovat, případně organizaci podle vlastního uvážení úplně opustit.

Druhou věcí je, že organizace nepadají z nebe, ale jsou lidským výtvorem. Proměňují se, když se mění lidé. Supervize a koučink tak přispívají k rozvoji celé struktury. A je nevyhnutelné, že se to zastáncům zavedených pořádků hned nemusí líbit.

Všechny tyto věci mají své místo i v církvi, pokud o ní uvažujeme jako o organizaci, kterou tvoří lidé. Kromě toho, že poradenské služby jako supervize a koučink vycházejí z vědeckých poznatků, stojí také na teologickém chápání povahy církve jakožto společenství.

Prakticky vzato: v jakých situacích se na vás lidé obracují?

Zmíním tři spouštěče. Zaprvé supervizi poskytujeme jako součást vzdělávání a školicích procesů. Někteří církevní zaměstnanci ji často mají povinně jako součást profesního i osobního růstu. U profesí, které pracují s lidmi, je to důležité. Podobně jako je to se stroji, i lidé se musejí nějak „naprogramovat“, potřebují „údržbu“ a čas od času i „update“ systému.

Druhým spouštěčem bývá, že vedoucí pracovníci nařídí supervizi svým podřízeným. Třeba když ředitelka církevní školky chce, aby se vyjasnil konflikt v učitelském sboru. Nebo když nadřízený stojí o to, aby na sobě nějaký zaměstnanec zapracoval v určité dovednosti. Nebo když vedení naší diecéze rozhodne o výměně kněží, může ho doplnit poradenství pro pastorační tým dané farnosti.

Třetím a nejčastějším důvodem je, že se lidé hlásí sami a dobrovolně z vlastní iniciativy.

Jakou tradici má vaše profese v německé katolické církvi?

Supervize a organizační rozvoj je v německé, rakouské a švýcarské katolické církvi už dlouho součástí běžné praxe. Někdy v 70. letech se koučink prosadil ve světě sociální práce a o něco málo později se poradenství ohledně osobnostního rozvoje, práce a psychosociálního zázemí rozvinulo také v církvi. Od té doby nám pomáhá, abychom pracovali ještě profesionálněji.

Dám příklad. Máte jet do farnosti na supervizi v pastorační radě. Lidé se tam spolu velmi dobře znají, vyjste pro ně nový. Je těžké vybudovat tam atmosféru důvěry?

Ano, v tom spočívá náročnost mé profese. Když spolu lidé komunikují, vytvářejí vztahy,



Když vidíte sklenici jako poloprázdnou, může to znamenat, že ji máte zaplnit.

Snímek archiv J.-Ch. Horna

je to vždy pozoruhodný proces, a to i s lidmi, které známe. V žádné životní oblasti to většinou neděláme lehkovážně. Chráníme se a cítíme se lépe ve známém prostředí.

Když tedy přicházím coby supervizor, a zvlášť když jde o stresovou situaci, aniž by si mě dotyční sami vyžádali, někdy sleduji kritické nebo podezřívavé pohledy. Přece jen vědí, že si „v kufříku“ vezu seznam témat z biskupství. Občas je to ale i úplně obráceně: lidé ve mně vidí zachránce v tísní nebo toho, kdo si za každých okolností ví rady. Já ale přicházím pouze s nabídkou času, zpomalení, zorientování se, otevřené diskuse a aktivace jejich vlastních zdrojů. Někdy to lidé nechtějí a já to ne vždy umím změnit. Někdy to trvá déle, jindy to funguje hned.

Předpokládáme, že si farnost objedná vaši návštěvu. Sedíte s lidmi a mluvíte spolu. Jste v takové situaci moderátorem, který klade otázky? A kam celý proces směřujete?

Uspořádání poradenství vypadá následně: snažím se vytvořit takové prostředí, aby se v něm mohlo něco odehrát. S iniciativou, odpovědmi a rozuzlením by ale lidé měli přicházet sami. Společný tanec se z toho stane jen tehdy, když druhá strana reaguje na mé tázavé impulsy a rozvíjí je.

Umím si představit, že farnost dokáže být k vedení diecéze kritická. Třeba když jde o nepopulární změny, personální rozhodnutí nebo slučování farností. Fungujete pak jako mediátor mezi biskupstvím a místním společenstvím?

I v takových případech mohu pomáhat, ale nenazýval bych to mediací. Jednak je to jiná disciplína, která vyžaduje speciální vzdělání, a jednak diecéze nechce působit jako protivník ve sporu. Rozhodnutí přijatá na úrovni diecéze samozřejmě čas od času vyvolají obavy nebo konflikty. Platí tu stejně jako u jiných organizací, že lidé nemohou v danou chvíli rozumět všemu. V církvi často vyšší úřady přeceňujeme a tváříme se, že biskup nechytí. V naší diecézi každopádně pozorují, že vzájemné porozumění roste. Vedení diecéze je ochotné přizvat ke stolu další poradní hlasy, poskytovat informace, ale také vyjednávat v rámci spolurozhodování.

Pokud ale v místním společenství existuje frustrace vůči vedení diecéze, které v tu chvíli nesedí u stolu, nemohu to v žádném případě napravovat já, konzultant. Strategie „posílat“ supervizora s radou do terénu, aby problém odezněl a nešířil se dál, opravdu nefunguje.

Lidé ve farnostech musí být schopni směřovat své zklamání nebo nedorozumění přímo k vedení diecéze. Nejde o to dělat demonstrace před budovou kurie, ale každou emoci je třeba zpracovat, zprocesovat.

Konflikty a spory v církvi jsou často velmi bolestivé. Jakými způsoby snižujete napětí a vracíte lidi ke spolupráci?

Nejdůležitější je, aby spolu lidé navzájem mluvili. To, co jsem právě řekl o důvěře mezi radcem a člověkem, který radu přijímá, platí i zde. Pomalu navazujte kontakt, budujte bezpečnou atmosféru, odvažte se k větším krokům a posuňte se. Není to strategie, je to spíš přístup. Když jsou lidé ztraceni ve stresu, hádkách a rozdělení, je dobré zaujmout tento postoj.

Zabýváte se také tématem změny uvnitř organizace. Co se ve vaší instituci v posledních letech proměnilo?

Jak už jsem řekl v úvodu, organizace se neustále mění a vyvíjejí. A pokud se církev považuje za živý výtvor Ježíšova ducha, a tak chápu církev i já, potom by změna měla být součástí jejího programu. Vždyť my slavíme v každé eucharistii proměnění – změnu podstaty.

Otevřeně se mluví třeba o moci církevních úřadů a proměňuje se i koncept farnosti. Její klasické chápání navázané na určité místo je už jen jednou z více možností, není to žádná aorta – hlavní proud pastorace. Vedle se rozvíjí kategoriální pastorace: nemocniční nebo vězeňské kaplanství, pastorace mladých a jině.

Byrokraticko-funkční administrace se nahrazuje službami, které vycházejí vstříc duchovním potřebám lidí. Přemýšlíme také jinak o pojetí povolání a zaměstnání v církvi. Dříve jsme u nás v Německu měli na všechno placené profesionály. A v neposlední řadě vyvstávají otázky, jak církev vůbec může evangelizovat, pokud mlčí k lidským, etickým, sociálním a ekologickým změnám.

Vaše diecéze aktuálně prochází organizační reformou, která spočívá ve vytváření „pastoračních prostorů“. Jaké jsou její cíle?

Pastorační prostory vznikají proto, že dosavadní model rozmístění pastoračních pracovníků na území diecéze nebyl udržitelný. Nejde jen o obsazování farních úřadů, ale v budoucnu také o omezené finanční možnosti. Vznikají tak větší spojené celky, ve kterých můžeme náš personál lépe územně uspořádat.

Dalším cílem, který je v tom trochu schovaný, je přizpůsobení pastorační nabídky na

potřeby místních lidí. Dnes už jen velmi málo lidí uvažuje v úzkém měřítku svého kostela nebo farnosti, jak tomu bylo ještě před pár desítkami let.

Má role v tom všem není překvapivá. Jsem k dispozici, abych vytvářel a navrhoval nabídku poradenství. Vedení diecéze například řekne: „Vidíme, že v téhle farnosti je třeba proces lépe vysvětlit“ – a já nabídnu konzultace. Nebo když se z farnosti ozvou sami.

Co je důležité, když se díváme na budoucnost diecéze? Pokud chce organizace něčeho dosáhnout, jaké důležité principy musí následovat, aby byla úspěšná?

Proč vůbec mluvit o úspěchu? Úspěchem je samotná církev a Boží nabídka zakusit život s Ježíšem, nechat na sebe působit jeho lásku a děkovat za to Bohu. A i když tomu ideálu církev ne vždy odpovídá a občas slyšíme o opravdu hrozných nedostacích, našim cílem není úspěch sám o sobě. To bychom neměli dělat, protože ta církev není naším majetkem, nepatří nám. My jen pomáháme Ježíši v jeho misi. Je důležité to stále duchovně reflektovat, protože to byl Bůh, kdo nám seslal svého Ducha. Jsme tedy v trochu podobné situaci, jako když prodejce aut stále dumá nad tím, jak lépe své řené vozy prezentovat, jaká je poptávka.

Už z Druhého vatikánského koncilu vyplývá, že církev má odložit feudální princip panování a stát se komunitou putujících pokřtěných. Musí být také otevřenější spoluúčasti, citlivější na otázky moci, radostnější a odvážnější, než to dnes vidíme. Mohli bychom nad tím naříkat jako nad poloprázdnou sklenicí s tím, že nás čeká ještě spousta práce, abychom ji naplnili. Ale já raději říkám: sklenice zaplněná na úroveň, která v minulosti stačila, se najednou ukazuje poloprázdná. Jak se to mohlo stát? Asi bychom měli dělat více. Myslí, že je moudřejší pohlížet na naši situaci taktó. ONDŘEJ ELBEL

JAN-CHRISTOPH HORN (nar. 1976) je pastoračním referentem biskupství v Münsteru. Vystudoval teologii a pedagogiku. Působil jako pastorační asistent v několika farnostech. Kromě katechetických a liturgických úkolů také vedl kurzy teologie pro dospělé a věnoval se mladým a jejich osobnostnímu růstu. Tématu organizace v církvi se věnuje i na svém blogu. Je ženatý, má dvě děti.