

Zpětná vazba v církvi: dar, který nahání strach?

Magdalena Volková, Lukáš Válka

Základním mechanismem při učení, sebereflexi a růstu je pro člověka zpětná vazba. Pokud bychom žili na pustém ostrově, byli bychom odkázáni jen na vlastní pocity, úsudek nebo důsledky svých činů. Taková zpětná vazba by nás mohla posouvat jen omezeně, protože by postrádala konfrontaci s jinou životní zkušeností.

Člověk sám sebe nevidí objektivně, potřebuje i pohled z jiné strany. Komplexně nás vidí jen Bůh a i ten často promlouvá právě skrze druhé lidi. To nám dává neuvěřitelný prostor k růstu díky společenství. Zpětná vazba však není nic snadného, skýtá mnoho výzev na obou stranách.

Když nám někdo nabídne zpětnou vazbu, možná v nás na okamžik zatrne, co asi na naši adresu zazní.

Často totiž máme zpětnou vazbu spojenou s kritikou, výčitkami či nároky. Strach z nepřijetí podlamuje sebedůvěru, vede k obraně, uzavřenosti a nechuti zpětnou vazbu přijímat. A to i když by nás reálně mohla posunout.

Pokud vážne mechanismus zdravé obousměrné komunikace a tím i zpětné vazby, začnou probublávat řeči, pomlouvání, nekonstruktivní kritika. Důsledkem je, že se lidé stahují, bojí se spolu mluvit otevřeně, udržují pouze formální vztahy, nemají chuť se potkávat, cokoli společně zažívat, natož vytvářet nebo vyjít ven za hranice církevního společenství.

A to přesně se ozývalo v synodních výstupech napříč kontinenty i s odhodláním, že takto to již dál v církvi nechceme.

Je též potřeba si uvědomit, že zralá komunikace, která unese zpětnou vazbu, předpokládá žít v reálném společenství. Pokud ale člověk svůj křesťanský život realizuje z periferie jen jako občasný návštěvník bohoslužeb bez pevných kořenů a z různých důvodů jsou jediným jeho společenstvím sociální sítě, média či ozvěny kauz, bude stejně tak vypadat i kvalita jeho zpětné vazby. Mnohdy zúžená jen na kritiku, která je spíše bezmocným voláním o pozornost. Pokud ale i takový hlas je slyšen a brán vážně, může to být právě ona hosená rukavice pro návrat zpět do jádra společenství.

Pojďme se nyní spolu v následujících odstavcích podívat na několik důležitých aspektů, abychom zpětnou vazbu mohli používat citlivě a konstruktivně.

Konflikt jako příležitost

Potřeba poskytovat zpětnou vazbu je většinou spojena s nějakým pocitem nespokojenosti, tedy s něčím, co zadělává na konflikt. V prostředí církve však z konfliktu a chyby přetrvává obrovský strach. Často je chápán jako selhání lásky, projev hříchu. A „správný křesťan“ přece usiluje o dokonalost, že? A tak pokud nám něco vadí, raději si volíme „bezpečné“ ticho a necháváme mnoho věcí „vyhnít“. Problémy se zametají pod koberec nebo se přikryjí polevou zbožné fráze místo toho, aby se jim s pomocí Boží odpovědně a zrale čelilo. Tento mechanismus je znám pod pojmem *spiritual bypassing* a je spíše únikem než formou zbožnosti.

U duchovního rozlišení je však nejasné, kde začíná únik a kde vědomí, že koukol roste s pšenicí a není čas jej vytrhávat. Zde jsou na místě slova, která jsou připisována sv. Františkovi z Assisi: „Bože, dej, ať se smírím s tím, co změnit nemohu. Bože, dej, ať změním to, co změnit mohu. Bože, dej, ať jedno od druhého rozeznám.“

Konflikt provází mezilidské vztahy neustále. Je zaručené, že i při vši dobré vůli na sebe navzájem mnohokrát narazíme. Kdo nepadá, neroste. Naučit se pohlížet na chybu i konflikt jako na příležitost je osvobozující. Důležitá je snaha i jistá odolnost. A především schopnost si odpouštět, nevzdávat to a opakovaně spolu začínat a tím se vzájemně učit.

Magdalena Volková

Pokud přijmeme vědomí vlastní hodnoty v Božích očích za vlastní, dokážeme slyšet chválu i nepříjemnou zprávu bez nutnosti se bránit nebo ji odmítat.



→ Umění zpětnou vazbu dávat

Poskytnout kvalitní a citlivou zpětnou vazbu, aby druhého neodradila či neponížila, ale povzbudila k růstu, je veliké umění a obrovská duchovní práce. Aby byla zpětná vazba darem a ne útokem, vyžaduje základní bytostný postoj: „**já jsem OK – ty jsi OK**“, který je projevem jisté duchovní zralosti. Vše ostatní jen vytváří prostor pro zranění či stagnaci růstu.

Autorka Kim Scottová ve své knize *Radikální otevřenost* popisuje čtyři přístupy ke zpětné vazbě, přičemž pouze ten poslední podporuje rozvoj vztahů i osob:

- **Ničivá empatie** – bojíme se druhého zranit, a tak raději neřekneme nic. Vypadá to laskavě, ale ve skutečnosti bráníme růstu. Často to může být případ, kdy si někoho (kněze, biskupa, představeného) sice vážíme, ale hýčkáme ho servilností a nedopřejeme mu tak autentické zrcadlo. Vytlačujeme ho do osamělé role a pak se divíme, když vyhoří nebo ztrácí kontakt s realitou.
- **Manipulativní neupřímnost** – říkáme jen to, co chce druhý slyšet, abychom si zachovali klid nebo výhody. Často v tom může hrát roli strach.
- **Útočná agrese** – vyléváme svoji nespokojenost ven bez lásky, pod tlakem zranění, vzteku či hněvu a nezabýváme se tím, co to s druhým dělá. Je zde veliký prostor pro projekce vlastních chyb, hledání třísek v oku bratří a nevidění vlastních trámů.
- **Radikální otevřenost** – spojujeme odvahu vyjít vlastní nitro s upřímným zájmem o druhého a hledáme cesty, jak nezranit a přitom společně růst. I s vědomím, že se ta snaha nemusí zcela vydařit.

Základní forma komunikace při poskytování autentické zpětné vazby je tzv. „**já výrok**“. Mluvím o tom, co se ve mně děje v situaci, kdy se druhý chová způsobem, který se mne dotýká. Neútočím ani nevyčítám. Hovořím jen o sobě v postoji zranitelnosti. Tato forma vyžaduje nadhled, naslouchání, otevřenost a propojenost s vlastním prožíváním. Zní to jednoduše, ale není to mnohdy snadné, zvláště když s námi cvičí emoce. Proto je nutný odstup a sebereflexe. Užitečné je používat principy tzv. **nenásilné komunikace** Marshalla B. Rosenberga.

Například místo útočného sdělení „Pořád si jen stěžuješ a nevidíš to dobré, jsi nevďečný negativista!“ zvolím nenásilný způsob „Když slyším, jak mluvíš o tom, co se nepovedlo (**pozorování**), roste ve mne smutek a napětí (**pocit**). Potřebovala bych slyšet i ocenění toho, co se povedlo a co nás stálo mnoho sil (**potřeba**). Pomohlo by mi, kdybys přidal i konkrétní návrh, jak posunout věci k lepšímu (prosba, návrh). Cítila bych se v té naší spolupráci lépe.“

Možná nám takové sdělení zní zvláště a šroubovaně, ale je užitečné tyto principy znát. Nejsou samozřejmě samospasitelné. Musí za nimi stát vnitřní opravdovost. Nejprve jít do kontaktu se svým nitrem, s tím, co ve mně jednání druhého vyvolává, jaká stará zranění aktivuje. Uvědomění si toho, že zůstávám druhému otevřený, že si nedomýšlím motivy a pozadí jeho jednání. Jinak je to jako „natírat hroby na bílo“, druhý pozná, že tam něco nehraje.

Součástí zralého poskytování zpětné vazby je také vnímavost k druhému. Dříve než začneme druhým jakkoli nastavovat zrcadlo, je třeba si revidovat vlastní trámy v oku a ověřit si, zda je mezi námi vybudovaná dostatečná důvěra, zda druhý o náš pohled vůbec stojí a je na něj připraven.

Umění přijímat zpětnou vazbu

Zpětná vazba, ať je jakákoliv, se dotýká nejcitlivějších vrstev ega. Může nás zasáhnout, i když není myšlena zle. Pokud člověk opakovaně dostává negativní zpětnou vazbu zraňujícím způsobem, může se uzavřít i vůči té, která je konstruktivní a růstová. To vyžaduje pěstování vnitřní svobody a odolnosti.

Cestou k vnitřní svobodě není vyhnout se zpětné vazbě, ale učit se ji *přijímat*, aniž by nás zlomila. Je důležité začít od zpětné vazby, která k nám přichází od Boha. A ten každému říká, že má pro něj nesmírnou cenu. Bible je plná obrazů na toto téma, jak si nás Bůh vyryl do dlaní, ví o každém vlasu na naší hlavě, znal nás jménem dřív, než jsme byli počati. Pokud přijmeme vědomí vlastní hodnoty v Božích očích za vlastní, tak dokážeme slyšet chválu i nepříjemnou zprávu bez nutnosti se bránit nebo ji odmítat. Dostatečně zdravě sebevědomý člověk bere zpětnou vazbu ne jako ortel, ale jen jako jeden z pohledů na sebe. A v modlitbě nebo dialogu s někým objektivním (v duchovním doprovázení, supervizi, koučinku) pak rozlišuje, jak konkrétně s tím, co se mu dostává, naložit.

Jinou pastí je, že lidská mysl přirozeně daleko snáze a silněji vnímá negativní zprávy než pozitivní. Vybavuji si farnost, kde desítky lidí skrze dotazník vyjadřovalo v hojné míře pozitivní postoje, ale stačilo pár kritických hlasů a pana faráře to tak bolestně zasáhlo, že v podstatě ta pozitiva nebyl vůbec schopen slyšet ani je brát vážně. Pomůže nadhled, odstup, racionalizace.

Samozřejmě je rozdíl, když dostávám zpětnou vazbu na něco, co je mi celkem jedno, nebo na něco, co pokládám za důležitou součást své identity. O to více v kontextu duchovního povolání. Je pochopitelné, že pokud někdo „odevzdal“ svůj život nějakému ideálu (církvi, rodině, projektu), může reagovat na jakýkoliv náznak kritiky, která se té věci týká, jako bolavé zpochybnění sama sebe.

Lépe se také přijímá zpětná vazba, když si o ni člověk sám řekne. A pokud si o ni řekne, pak bývá pravděpodobnější, že

počítá i s tím, že se třeba dozví něco, co ho nemile překvapí, takže to pak lépe snáší.

Co konkrétního říci, když mi někdo dává zpětnou vazbu? „Díky za důvěru a otevřenost, zamyslím se nad tím.” Tečka. Nic dalšího není třeba říkat. Jakékoli obhajování, vysvětlování či kroucení je nadbytečné. Máme právo na to dopřát si čas, abychom to v sobě nejprve v klidu zpracovali.

Oceňování jako duchovní cvičení

Jak bylo uvedeno výše, někdy se až příliš točíme okolo negativ.

Zpětná vazba se však netýká jen upozorňování na chyby. Týká se i *vidění a schopnosti vytáhnout na světlo to dobré*.

Je to jedna z forem prorockého poslání pramenící ze křtu. Učit se dávat ocenění a uznání je pro růst společenství mnohem důležitější – a zároveň i daleko těžší než jenom poukazování na negativní realitu. Vyžaduje to oči, které vidí Boží působení v druhém člověku a okolo sebe. Vidět dobro není naivita, ale víra. Kdo se dívá s vděčností, pomáhá druhému růst. Oceňování není účelová lichotka – je to prorocký pohled zaměřený dopředu: *Vidím to krásné, co v tobě Bůh tvoří*. Ocenění motivuje, posiluje, buduje vztahy. Vytváří hřejivý a vlídný domov.

Upřímné a nezištné uznání druhého za něco konkrétního pomáhá pojmenovat charismata a je povzbuzením pro ty, kdo si tolik nevěří. Mnohdy člověk ani netuší, co je jeho darem. Když ale opakovaně slyší pozitivní odezvu na něco, co druhým přináší službu a radost, může v tom rozpoznat Boží volání. Tím se ocenění může stát motorem farního společenství. Služba už pak neleží jen na pár aktivních jedincích, ale jsou vtaženi i ti, kterých by si dříve nikdo nevšiml.

Rodič – dospělý – dítě?

Oříškem je praxe zpětné vazby v hierarchickém systému, jakým církev bezpochyby je. Poslušnost a úcta k autoritě neznamena slepě „držet hubu a krok“.

Americký lékař a psychiatr Eric Berne, zakladatel transakční analýzy, ve své knize *Jak si lidé hrají* popisuje různé roviny vztahových rolí, které zásadně ovlivňují nejen naši komunikaci. Podle něj v sobě každý z nás nese tři klíčové role: **rodiče**, který poučuje, pečuje nebo kárá, **dítěte**, které podléhá emocím, nárokuje si nebo se podvoluje a poslouchá, a **dospělého**, který je schopen věcné, efektivní komunikace.

Pokud se ve vztazích odehrává nerovnovážná interakce typu *rodič–dítě* nebo *dítě–rodič*, často se setkáváme s direktivitou,

poučováním či káráním na jedné straně a s manipulací, vzdorem nebo kritičností na straně druhé. Taková dynamika je každopádně výzvou pro poslušnost a pokoru, ale zároveň může vést i ke konfliktům, zraněním, závislosti a klerikalismu.

Nejefektivnější komunikace – včetně poskytování zpětné vazby – probíhá na rovině **dospělý–dospělý**, kde je prostor pro úctu, respekt, dialog a vzájemné porozumění.

Jaké role častěji zaujímají kněží a jaké věřící, si jistě dokážete představit. Vrústat do role duchovně dospělého nám může pomoci, když si uvědomíme důstojnost pramenící ze křtu, ve které jsme si všichni bratry a sestrami.

Církev jako dům ze skla

Často se ve spojitosti s obrodou církve ozývá volání po spoluodpovědnosti a spoluúčasti věřících na životě církve. Tyto postoje se ale rodí z pocitu sounáležitosti. A tu lze jen těžko vynutit či přikázat. Můžeme ji ale vytvářet nasloucháním a budováním vztahů. Tomu se říká „bezpečný prostor“.

Pokud se ve farnosti vytvoří atmosféra, kdy je zpětná vazba vítána a zároveň se kultivuje i její forma, je to velký krok kupředu. Může pomoci schránka na podněty, prostor na webu, kde je možné se vyjádřit. Lze dávat farníkům jednou za čas plošný dotazník. Užitečné je brát vážně vše, co lidé přinášejí, zabývat se tím na farní radě, dobře komunikovat výstupy i následné kroky, ke kterým tyto podněty vedou.

Zdravá zpětná vazba vytváří společenství důvěry, kde se nebojíme říct, co vnímáme, a zároveň umíme slyšet, co druhí vidí v nás. Takové společenství je jako dům ze skla: tedy transparentní, průzračné a otevřené. Lákající ke vstupu a zároveň přirozeně vycházející ven. Dobře uchopená zpětná vazba v církvi se může stát prostředkem růstu, nikoli strachu z ohrožení.

Magdaléna Volková je lektorka, designérka vzdělávání a koučka. Lukáš Válka je pedagog a koordinátor ve vzdělávání.

LITERATURA:

- Scott, Kim. *Radikální otevřenost: Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018.
- Rosenberg, Marshall B. *Nenásilná komunikace: Řeč života*. 5. doplněné vydání. Praha: Portál, 2022.
- Berne, Eric. *Jak si lidé hrají*. Praha: Portál, 1997.
- Harris, Thomas A. *Já jsem OK, ty jsi OK*. Praha: Portál, 2020.
- Masters, Robert Augustus. *Spiritual Bypassing: When Spirituality Disconnects Us from What Really Matters*. Berkeley: North Atlantic Books, 2010.
- Niebuhr, Reinhold. *The Essential Reinhold Niebuhr: Selected Essays and Addresses*. Yale University Press, 1986.