

**GULYÁS PÉTER –
HIRLING BEÁTA**

Együtt építjük! – Vác 2040

2022-ben a Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskolán Marton Zsolt váci megyés püspök a szinódusi út gyakorlati megvalósításáról tartott előadást a Váci Egyházmegye formálására vonatkozóan a 2022 tavaszán megrendezett Sapientia-apon.¹ Ennek a hosszútávú tervezésnek egyik folyamatban érlelődő gyümölcse, hogy egy év elteltével mi ketten – Gulyás Péter mint külső fejlesztő és Hirling Beáta mint belső munkatárs – megoszthattuk az egyházmegye 20 évre szóló stratégiai tervezésének kérdéseit a Sapientia Főiskola 2023 márciusában megtartott konferenciáján az egyházi közösség- és szervezetfejlesztés témájában. Milyen dilemmák adódnak a hosszútávú építkezés kezdeti szakaszában a külső és belső fejlesztő szemszögéből? Az előadásunkon elhangzott gondolatainkat foglaltuk

¹ MARTON ZSOLT: A Váci Egyházmegye a szinódusi úton, in Fehérváry Örs Jákó OSB – Vida Márta: *A szerzetesek hangja – egy szinodális egyházért*, Sapientia Füzetek 40., Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola – L'Harmattan, Budapest, 2022, 31–42. [doi: 10.55726/SF.2022.40.31.]

össze az alábbiakban az *EgyMásra utalva* című konferenciakötet olvasói számára is.

1. Hívás – Bizalmi kapcsolatra építve

GULYÁS PÉTER: 2020-at írunk, a Covid-19-járvány első hulláma tombol, 2200 km-re Budapesttől, valahol Európában, egy francia tanyán csörög a telefonom. A vonal végén egy állandó diakónus, aki korábban egy képzésen résztvett, majd később egy projektben megbízóm is lett. Számára én egy ismerős külsős szakember voltam, aki felé van bizalma. Így kerültem oda, hogy a Váci Egyházmegyét építhetem. Az ő útja nagyon hasonló: a püspök számára ő egy bizalmi ember, aki emellett (gazdasági) szakember, így meghívja egyházmegyei szolgálatra. Ahogyan ő kapta a meghívást, hasonló algoritmus szerint adja tovább azt felém.

HIRLING BEÁTA: Jómagam a Püspöki Irodán dolgozva az egyházmegye főképp adminisztratív, de lelki valóságába is bepillantást nyertem. Az akkor még püspöki titkárként szolgáló Paszternák Tamás atyával a mindennapok ügyintézése során kerültem bizalmi kapcsolatba. Néhány évre rá egy személyes találkozás alkalmával Tamás atya meghívott a még alakulóban lévő Pasztorális Helynökségre dolgozni. Feladott hirdetés nélkül, bizalmi tapasztalatra alapozva kerültem újra a püspökség hálójába, hogy sokszor láthatatlanul is a csomókat erősítsem.

2. Evolúció – Milyen szerepekkel jár ez a hívás?

GULYÁS PÉTER: Ha egy meghívás élő, akkor mindig növekszik, változik, fejlődik. Így lett a kezdeti egy-éves stratégiai tervezésből stratégiai tanácsadás, aztán szervezetfejlesztés, ahhoz kapcsolatosan szakértői munka (a missziós plébánia modelljének megalkotása), egy mellékágon mediáció (hiszen feszültség nélkül nincs áramlás), majd vezetői coaching, később plébániai kísérések és a fejlesztői csapat koordinálása. Mind-mind más, mégis mind összetartozik, mint egy fa ágai és bogai.

HIRLING BEÁTA: A kezdeti stratégiai tervezés felismerései közé tartozott, hogy a gazdasági és a pasztorális munkálkodásnak az egyházmegyében egyensúlyi állapotba kell kerülnie, egyik sem hiányozhat vagy mehet a másik rovására. Ennek eredménye lett Tamás atya kinevezése és ezzel együtt a Pasztorális Helynökség létrejötte 2021 novemberében. Akkor még egy munkatárs dolgozott ezen a területen félállásban, jelenleg hárman vagyunk. Fontos volt továbbá a hálózatos működés felépítése, így alakult meg a PART (*Pasztorális Referensek Tanácsa*), melyben jelenleg 21 különféle szakpasztoráció összefogása és támogatása zajlik. A missziós plébánia modelljének kialakítása és fejlesztői kísérése egyik kiemelt projektje lett ennek a tervezésnek. Ehhez kapcsolódóan kibővültek a saját egyházi képzéseink is: elindítottuk az *animátorképzést*, amely a helyi közösségi és imaéletet szervező személyt „hívja életre”, valamint a *plébániai intéző* elnevezésű képzést, mely szerep egy-egy plébániai egység infrastruktúrájának működtetéséért vállal felelősséget.

3. Első dilemma – Tempó

HIRLING BEÁTA: Az egyház nehezen tud saját működésében gyorsan változni, mert helyszínenként más és más a kényszerhelyzet. Idős plébánosnál az időfaktor: meddig bírja még? Fiatal papnál a leterheltség: megnyit bír még el? Ezeket felismerve égető feladattá vált a világot megszentelő hívek bevonása. Instant megoldásként született az előbb említett animátorok képzése: az első pilot évfolyam 2022 szeptemberében indult és 2023 júniusában kapott küldetést. Lassú megoldásként született a plébániai intézők képzése, mely 2022 szeptemberében indult.

A papírhoz, tehát a megtervezett stratégiához vagy a kiindulási helyzethez viszonyítunk, vagyis mi változott, amióta elkezdtük a folyamatot? Ha úgy szemléljük, hogy a kezdeti tervekhez képest hol kellene tartanunk, akkor nagyon lassúnak ítélnénk a haladást. Ha azonban a jelenlegi helyzetünk felől nézzük, akkor bizony dinamikusan haladunk. Fontos tekintettel lennem arra, hogy ne akarjam jobban a változást, amint az adott plébániai közösség, hiszen fiataalként mennyi mindent tudnék gyorsabban megoldani az adott plébániai közösség életében, illetve központi, püspökségi látószögből olyan tisztának tűnnek az irányok. Szem előtt tartani, hogy ne lássak bele a folyamatokba más tempót, mint amit a helyi valóság megenged, előfeltételez.

GULYÁS PÉTER: A tempóhoz és a jelenlétemhez kapcsolódó – sokszor tényleg bajos – tapasztalataimat a Belga: *Az a baj* című slágerét átírva, aktualizálva el is raphelhetném, de ettől most eltekintek. Inkább csak prózában mondom el, hogy ezeket mind megéltem már fejlesztőként: egyszer a folyamatot inspirálom, máskor a változást katalizálom. Van, hogy csak lekövetem,

máskor előreszaladok vagy épp lemaradok, aggódom, hogy leszakadok vagy beszorulok egy helyzetbe. Néha a jelenlétem stabilizál, de van, hogy attól tartok, elhasználok, vagy nem tudok már újat nyújtani, sok leszek vagy éppen kevés.

4. Második dilemma – Közelség-távolság

HIRLING BEÁTA: A gyakorta viharos egyházmegyei valóság tengerén hajózva ért el a gondolat, hogy vajon kit engedhetünk magunkhoz közel? 2022 őszén megszületett a Pasztorális Helynökség belső fejlesztésére való igénye, hiszen teljesen új egységként kellett a régi működésbe vitorlát bontanunk. Másrészt pedig abból a felismerésből fakadt az igény, hogy hogyan várhatnánk el a változást az általunk kísért helyi közösségektől, ha magunk képtelenek vagyunk rátekinteni belső elakadásainkra. Első gondolatként felmerült előadótársam, Gulyás Péter megkérése, de ő már a túl közeli kategóriába esett, így az Egyházi Fejlesztőktől kérünk egy szupervizort, aki már elegendő távolságra volt a Pasztorális Helynökség csapatától.

GULYÁS PÉTER: Fejlesztőként feladatunk az emberi-szakemberi közelség és távolság szabályozása. Mert ott a leválás és a beolvadás veszélye. Utóbbira egy példa: csörög újra a telefon. Ismeretlen szám. Újra egy diakónus. Beleszóllok. „Á, te a váci Gulyás Péter vagy, nem téged akartalak hívni!” (Valójában én Szegeden élek, és egy másik egyházmegyéhez tartozom.) A stratégia során tehát sokan azt hitték, hogy a váci püspökségen dolgozom. Fejlesztőként önkéntelenül odasoródsz vagy odasorolódsz. A püspök néha így mutat be: „Egy kedves munkatársunkat hadd mutassam be.”

Vajon mikortól s miért sorolnak kintre vagy bentre egy-egy szervezetben vagy megbízásban?

Honnan tudsz már segíteni (mert elégségesen közel vagy)? Illetve honnan nem tudsz már segíteni (mert túlságosan közel vagy)? Egy táncos példával tudnám ezt leginkább szemléltetni. Ebben a példában Bea az egyházmegye, én a fejlesztő. Az első felállásban szorosan egymás mellett állunk, a vállaink szinte összeérnek. Ebben a helyzetben túl közel állunk egymáshoz: érzek, de nem látok, nem látok rád. A második felállásban – felvéve a kötelező távolságtartás 1,5 méterét – nem érzek, nem érintkezünk, de rád látok, tisztán egészen látok. A harmadik felállásban, egyet feléd lépve egy optimális távolságban vagy épp közelségben el is érjük és látjuk is egymást. Így már tudnánk táncolni és tudnánk fejleszteni is.

Sokak számára ismert az a 6. századi egyiptomi kopt ikon, amelyet Barátság-ikonnak is szoktak hívni. Ha belegondolunk, hallatlan, hogy Jézus, aki a megtestesült Isten, elég bátor volt ahhoz, hogy a tanítványait barátaivá tegye! Ha ő barátainak mond minket (vö. Jn 15,15), mi is lehetünk bátrak, és barátainknak mondhatjuk egymást.

5. Harmadik dilemma – Szolgáltató vagy fejlesztő?

HIRLING BEÁTA: Szolgáltató vagy fejlesztő? Erre a kérdésre nem minden esetben lehet egyértelmű választ adni. A missziós plébániai egységek helyszíni fejlesztői alkalmain a Pasztorális Helynökséget, tágabb értelemben a püspökséget, Marton Zsolt püspök atyát képviselem. Az érem egyik oldala a hivatali és egyben szolgáltatói arc. Emiatt sokan kifejezetten velem osztanak meg problémákat, szinte várva, hogy másnap

már püspök atyával egy épületben munkálkodva azonnali megoldást kapjanak. Ilyenkor az a személy vagyok, akin keresztül a közösség tagjai elérhetnek Vácig. A fejlesztés legelső alkalmain a sztereotípiák erős jelenlétét is megfigyeltem, mely a fentiekkel ellentétes gondolkodást eredményezett. Olykor a levegőben érezni lehetett azt a megközelítést, hogy inkább nem nyitják fel a plébániai valóságot, mert a végén még a főpásztorhoz is eljut egy-egy kellemetlen hír rajtam keresztül. Az őszinteség, a melléjük állás, a kísérés, a meghallgatás oldotta a kapcsolódási hálóban ezeket a felesleges görcsöket.

Az érem másik oldala pedig a fejlesztői, baráti arc. Alig telt el néhány hónap a fejlesztési időszakból, amikor egymástól függetlenül három plébániai közösség is a következő vallomást tette: „A püspökségről még soha senki nem kérdezte meg tőlünk, hogy plébániai közösségként mire lenne szükségünk!” Ennek a bizalmi hullámnak a meglovaglása helyenként már a következő mondatot generálta fejlesztőpárosunk felé: „Ha majd jó idő lesz, gyertek el több napra bográcsolni!” Vagyis ahol megerősödik a jelenlét és a bizalom, ott elveszhet a fejlesztés, elmerülhetünk a hullámokban.

GULYÁS PÉTER: Kérdés, hogy fejlesztőként kiszolgáló vagy kihívó (pro-vokáló) szerepben vagyunk-e. Ezzel kapcsolatos meglátásomat kicsit kisarkítva így foglaltam össze: „Ha nem vagy egy kicsit kellemetlen, kezdj el gyanakodni! Ha túlságosan kellemetlen vagy, kezdj el csomagolni!” Nekünk az Egyházi Fejlesztőknél fontos, hogy nem szolgáltatásra, hanem fejlesztésre szerződünk! Ezért is ez a nevünk. A kísértés ugyanakkor kétoldali: fejlesztőként ott az elkényelmesedés veszélye, a fejlesztőből szolgáltatóba csúszás, hiszen szolgálatni sokszor sokkal könnyebb, mint fejleszteni.

A másik oldalról meg ott egy rendszer, amely mindig a stabilitását keresi – ez egy szervezetszociológiai törvényszerűség –, az egyházi közeg pedig leginkább az alkalmazkodást díjazza, azaz nem vágyik a folyamatos provokációra, pingelésre.

*6. Negyedik dilemma – Egyház-kép-kockák,
azaz kinek az egyházképe érvényesül?*

HIRLING BEÁTA: Papok és diakónusok fejében élhet egy kép arról, hogy a körülöttük lévő plébániai szolgálattevőket hogyan képzelik el. Minél többen vannak, annál kevesebb a feladatuk? Minél kevesebben vannak, annál bizalmasabb a légkör? Vagy esetleg már az is nagy ajándék, ha nemcsak kormányosa, de egyáltalán legénysége is van a hajónak? De vajon a vezető különféle igényeinek kiszolgálása adja az egyházat?

A világot megszentelő híveknek is lehet elképzelésük arról, hogy hogyan szeretnék látni plébánosukat. Legyen egy igazi vezető, aki mindent kézben tud tartani, ezért minden kezdeményezést tőle szülessen? Legyen állandóan szolgálatkész, és még a szabadnapján is elérhető? Vele mindent, nélküle semmit? De vajon a plébánosközpontú egyházkép élteti-e a közösséget?

A fejlesztések során szem előtt kell tartanunk, hogy az az ideális, ha a pap és a közösség igénye mindenkinek számára elérhető módon, ésszerű keret között találkozik.

GULYÁS PÉTER: Kinek az egyháza épül? Kinek az egyházképe érvényesül? Ebben a projektben a püspöké, a helynöké, a véleményvezér papoké vagy épp a fejlesztőé? Konkrétan hol a hangsúly a missziós plébánia modelljében? Püspök atya fókusza az egység,

az egyik atyáé a misszió, a másik atyáé az eucharisztia, az enyém az együttműködés. Jó, hogy ez itt a folyamat során kirajzolódott. Úgy vélem, (egyházkép)ütközések minden másodpercben fennállnak, legfeljebb nem tesszük szavá azokat.

A fejlesztői dilemma itt a lojalitás, azaz a megbízó szándékához való hűség, kapcsolódás, alkalmazkodás versus a saját fejlesztői egyházképed képviselte, kiállítás mellette, belső hitelességed. Kell-e, szabad-e a saját egyházképedet „tolni”? Sokszor mondjuk az Egyházi Fejlesztőknél, hogy a mi alapállásunk kenotikus, kenózisra, kiüresedésre épül, és nem az egónkból, saját okosságunkból, bölcsességünkől indulunk ki. Nem tudom, hogy mindig meg tudjuk-e ezt tartani, de törekszünk rá.

7. Ötödik dilemma – Törékenyen tökéletes

GULYÁS PÉTER: Szeretném, ha a hibára úgy gondolnánk, mint a hatodik istenérvre! Német mondás szerint: „Fehler unser Lehrer”. Azaz a hiba a tanítómesterünk. Szerintem erősen hiányzik a hibázás kultúrája és az abból való tanulás kultúrája egyházunknak. Sokkal többször választjuk a tökéletesség látszatát, mint vállaljuk a látható törékenységet. Merjünk kísérletezni, kockáztatni és így hibázni, azaz a hibát beismerni, tükröbe nézni, reflektálni! A húsvéti Exultet egyik kulcsa a „felix culpa”, amit szerencsés bűnnek fordítunk legtöbbször. Milyen jó lenne áldott hibázásnak fordítani, és így nem a bűn és büntudat, hanem a hibázás és a tanulás kultúráját éltetni.

A fejlesztő kísértése ezen a téren a kompetens, profi szakértő látszatának fenntartása. Hát hiszen azért hívtak, mert te tudod, ráadásul fizetnek is érte, sokszor

nem is keveset! Hányszor vagyunk bátrak azt mondani fejlesztőként: „Nem tudom.” Vagy ami még vadabb: „Ezt elrontottam!”

Engedjék meg, hogy idehozzam egy tavalyi esetemet, amikor tréning közben bocsánatot kellett kérnem. Jó vagy rossz szokásom, rutinom a feszültséget poénnal oldani. Egy nővérközösségben, ott és akkor ez nem sült el jól, könnyeket csalt elő – és nem nevetést. Mekkora bátorság volt a nővér részéről kimondani, hogy ez rosszul esett, betalált, és nekem is beismereni, hogy hibáztam, és a későbbiekben figyelni erre. Mindketten megerősödve jöttünk ki abból a napból. Egy tökéletes egyházban nekem nem lenne helyem!

HIRLING BEÁTA: Ehhez a dilemmához egy kis történetet hoztam ide én is: egy 15. századi legenda szerint egy japán uralkodónak eltörött a kedvenc kínai porceláncsészeje, ezért elküldte Kínába megjavítani, de az ottani keramikusok fémkapcsokkal tudták csak rögzíteni. A csésze így végleg elvesztette szépségét és tökéletességét. Bánatában egy helyi japán keramikushoz fordult. A kézműves mester meglepődött az uralkodó kérésén és csészeje iránt érzett ragaszkodásán, ezért elhatározta, hogy igazi műremeket varázsol a törött tárgyból. Lakkal rögzítette a darabokat, a ragasztásokat pedig aranyporral festette meg. Így lett a törött darabokból összerakott csésze értékesebb az eredeti állapotánál.²

Törött darabokkal gyakorta találkozunk a fejlesztések során: paphiány, kiégés, közömbösség, fiatalok hiánya vagy akár omladozó falak, üresedő templomok, szerény plébániai bevételek. Úgy látjuk, hogy Püspök atyának a Szentlélektől kapott álma, melyben

² <https://www.nationalgeographic.com/history/history-magazine/article/how-samurai-statesmen-and-scholars-shaped-the-japanese-tea-ceremony> [2023. 09. 06.]

egy olyan egyházmegyét szeretne, amely evangéliumi egységben lévő közösséget jelent, hasonlít arra, ahogy a japán uralkodó ragaszkodása és a keramikus finom-érzéke találkozott egymással. A mi reményünk, hogy a hibák és törések ellenére is – Püspök atya mellé állva – együtt össze tudjuk illeszteni a darabkákat.

8. Zárásként – 2040 vagy 20–40?

GULYÁS PÉTER: A 20. századi hadviselés alkotta meg a VUCA mozaikszót, leírva azt, hogy milyen helyzetekben kell nehéz vezetői döntéseket hozni, stratégiát kialakítani, amelyeken emberek élete múlik. Innen vette át a kifejezést a vezetéstudomány, majd előbb a Covid, később sajnos a háború vagy a gazdasági krízis alakulása miatt mindannyiunk tapasztalata is lett az, hogy mostani világunkat ez a négy dolog jól jellemzi:

1. változékonyság (Volatility),
2. bizonytalanság (Uncertainty),
3. komplexitás (Complexity),
4. kétértelműség (Ambiguity).

Az erre adott reakció is leírható ugyanezen mozaikszó betűit megtartva, immár magyar szavakkal:

1. visszahúzódás,
2. unottság,
3. céltalanság,
4. agónia.

Ha egyházunk közállapotaira gondolunk, erősen láthatjuk ezeket a jeleket. A menedzsmenttudomány

a VUCA-világ kezelésére, ellensúlyozására négy akciót javasol, ezek angolul az alapszóra jól ráírnak:

1. világos jövőkép (vision),
2. a helyzet mély megértése (understanding),
3. világosság (clarity),
4. határozott, célratörő cselekvés (agility).

De jó lenne ezek jeleit is felfedezni egyházunk kornak adott válaszaiban!

Összefoglalásul elmondható, a végső célt a napi cselekvéssel összekapcsolva, hogy az egyházmegei stratégia megvalósításában 2040-ig akkor jutunk el, ha napi 20–40 percet agilisan, megértve az „itt és most”-ot, a víziónk irányába tett cselekvésekkel töltünk. Ennyi kell!

HIRLING BEÁTA: A Közép-Franciaországban található Autuni Szent Lázár-székesegyház egyik oszlopfője a napkeleti bölcseket ábrázolja, melynek címe *Háromkirályok álma*.³ Ehhez a képhez illeszttem előadásunk végzavát: Nem lehetsz annyira bölcs, nem lehetsz annyira király, hogy ne kelljen újratervezned!

³ <https://www.durhamworldheritagesite.com/learn/architecture/romanesque/display/st-lazare> [2023. 09. 06.]