

HEIZER TAMÁS

**Jövőkép- és stratégiaalkotó
folyamatok.**

**Tapasztalatok
protestáns gyülekezetekkel¹**

Szeretettel üdvözlök mindenkit! A konferencia legelső előadása után fogalmazódott meg bennem a gondolat, hogy most nagyon-nagyon izgalmas dolog katolikusnak lenni. Amit Michael Wallace Banach nuncius atya elmondott, az engem lenyűgözött. Azért is fontos ez, mert a nyugati kultúrában a kereszténység komoly krízisben van. Ha megnézzük az indikátorokat – például hogy vajon az egyház növekszik-e, és elérjük-e a saját kortársainkat, azt a társadalmi közeget, ahol jelen vagyunk, vagy éppen az ellenkezője igaz –, akkor azt látjuk, hogy vannak problémák.

Ez a probléma, ez a krízis nagyrészt valószínűleg vezetői krízis. Éppen ezért amikor az egyik legnagyobb egyház bátor vízióval azon gondolkodik, hogy miként lehetne ezen változtatni, az végtelenül izgalmas, és mivel az ilyen istenléptékű víziók általában

¹ A Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola 2023. március 18-án rendezett tudományos konferenciáján elhangzott előadás felvételének leirata.

meghaladnak minket, én nagyon drukkolok a katolikusoknak, hogy amikor Ferenc pápa nyugdíjba megy, vagy az Úr hazaszólítja, akkor a víziója tovább éljen és megvalósuljon.

Protestánsként én vagyok a „kistestvér” most ezen a konferencián, és megtisztelő, hogy itt lehetek. Van egy barátom, aki a mai témával kapcsolatban két olyan dolgot is kiemelt, ami releváns. Az első: „Tamás, te nem a szavak embere vagy, hanem inkább a körmondatoké.” Amikor ezt mondta, arra célzott, hogy én rendszerint a mondanivaló és az időkelet feszültségében élek. A másik releváns gondolatát akkor mondta nekem, amikor a Budapesti Corvinus Egyetemen megkaptam az okleveles menedzsment-tanácsadó diplomámat; ekkor ő cégvezetőként gratulált, hellyel kínált, majd így szólt hozzám: „Tamás, tudod, ki a tanácsadó? Az, aki bejön az irodámba, elkéri az én órámat, hogy megmondja nekem, mennyi az idő...” Ezzel megfogalmazott valami lényegeset a saját tapasztalatairól, hogy néha bizony egy tanácsadási folyamat ilyen is tud lenni.

Ehhez kapcsolódóan én a mi szakmai identitásunkról szeretném hangsúlyozni, hogy mi útitársnak tartjuk magunkat, akiket beengednek a megrendelők egy bizonyos szakaszon az életükbe. Olyan ez, mint amikor egy stoppost fölvesz valaki: egy külsős belsővé válik, egy időre kapcsolódunk, majd pedig kiszállunk ebből az autóból.

Néhány szó a tapasztalatokról, hogy honnan is hozom én ezeket, hogy kikkel, mely intézményekkel dolgoztunk eddig:

- Katolikus Egyház: Háló közösségek és a Világi Apostolok Közössége (VAK);

- református gyülekezetek és egy református egyházmegye;
- egy evangélikus gyülekezet;
- baptista gyülekezetek és a Baptista Egyház (stratégiai terv);
- pünkösdi gyülekezetek és a Pünkösdi Egyház (stratégiai terv);
- az Apostoli Egyház országos elnöksége és budapesti gyülekezetük;
- kisebb, független gyülekezetek.

Mint látható, van két olyan katolikus közösség is, akikkel kapcsolódtunk a munkánk során Gulyás Péter és Guba András jóvoltából, azonban a legtöbbet különböző protestáns közösségekkel dolgozunk.

Kissé leegyszerűsítve úgy látjuk, hogy az egyház két kézzel fogja a társadalom kezét: az egyik keze az intézményrendszer (az oktatás, a szociális intézmények rendszere), a másik keze pedig a helyi közösségek. Mind a kettő nagyon mélyen beleintegrálódik a helyi társadalomba, olyannyira, hogy nem tudom, melyik az egyház jobb és melyik a bal keze. Még az is lehet, hogy az egyház eredendően „kétbalkezes”, vagyis rászorul állandóan valamilyen felső segítségre.

Mi tehát a gyülekezeti oldalon állunk, azaz – a katolikus terminológia szerint – a parókiák körüli közösségekkel dolgozunk.

Az alábbiakban három dolgot szeretnék kifejtetni:

1. Egyrészt az egyházi közeg egy sajátos közeg, és egy sajátos közegellenállás is van benne. Ezekről a folyamatokról már sokat hallhattunk a korábbi előadásokban, azonban néhány példát én is szeretnék idehozni.

2. Másrészt be akarom mutatni a jövőkép- és stratégiaalkotó folyamatunkat, hátha kapunk jó kritikákat, ötleteket, javaslatokat, amelyeken keresztül fejlődni tudunk.
3. Harmadsorban pedig olyan jellegzetes problémákat fogok bemutatni, melyek a fejlesztő folyamatok során rendre felszínre kerülnek a helyi közösségek életében.

1. Szemléletformálás – a szervezetfejlesztés, közösségépítés „apologetikája”

Megtanultuk, hogy amikor elindulunk egy közösség-építő folyamattal, számítanunk kell arra, hogy ellenállás jelentkezik, amivel dolgoznunk kell. Ez rendszerint a szervezetfejlesztésre vonatkozik:

- Legitim-e az egyházban a szervezetfejlesztés?
- Lehet-e, szabad-e, muszály-e tervezni egy gyülekezet, egy közösség vagy egy egyház életét és misszióját?
- Ha tervezzük, akkor ezzel nem szorítjuk-e ki Isten Lelkének a vezetését a gyülekezeti életből?
- Hogyan viszonyul egymáshoz Isten akarata és az ember akarata? Nem zárja-e ki egyik a másikat?
- Mi van akkor, ha tervezünk, és valamiben tévedünk (ami szükségszerű, és gyakran előfordul velünk emberekkel)?

Ha ezeket a – kimondott vagy kimondatlan – kérdéseket nem vesszük figyelembe, és nem ennél az ellenállásnál kezdjük a munkát, akkor a végén a legjobb folyamatok is bekerülnek a fiókba, és nem hatják át a közösséget.

Hiába jelenik meg a változás igénye, a vízió, amit a folyamat során megfogalmaznak a résztvevők, az nem fog életre kelni.

Éppen ezért a folyamat legelején, a csoportalakítás fázisánál szoktunk egy olyan gyakorlatot elvégezni, amely az alábbiakat tisztázza:

1. Mit várnak a csoport tagjai,
2. mitől tartanak a csoport tagjai,
3. és mit ígérnek a csoport tagjai?

A csoportok általában azt gondolják, hogy ezzel hamar, akár 10–15 perc alatt meglesznek, ezzel szemben általában kétórás beszélgetés szokott ebből kikerekedni, amikor is a résztvevők őszintén elmondják a véleményüket. Egy csoportnak nagyon fontos szembesülni azzal, hogy a tagjainak vannak fenntartásai, és jó ha tudják, hogy konkrétan mik ezek a fenntartások. Ekkor, a fenntartások fényében tudják csak megfogalmazni a céljaikat, és hogy mit is tudunk ígérni egymásnak, hogy mégis eljuthassanak A pontból B pontba. Most lássunk néhány ilyen közegellenállást.

1.1. Lelkiség és/vagy szervezet?

Mi a fontosabb Istennek?

Az első közegellenállás arról szól, hogy mi egy keresztyén közösség vagyunk, és nem egy világi szervezet, főleg nem egy cég. Ha ezt komolyan vesszük, akkor el kellene döntenünk, hogy mi a fontosabb: a lelkiség vagy a szervezet? Ha választani kell, és ezek szembe kerülnek egymással, akkor mi a helyes kompromisszum; mi az az arány, ami egy keresztyén közegben, egy gyülekezetben vagy akár egy szervezetstrendben még elfogadható.

A mi kérdésünk szakemberként azonban az, hogy jó-e egyáltalán ez a szemléletmód. Ezért ilyenkor meg szoktuk hívni a csoport tagjait, hogy keressük meg a kijáratot ebből a problémából: gondoljuk át, hogy Isten hogyan dolgozik, hiszen mégiscsak ő a legnagyobb profi ebben az egész kérdésben.

Ebben segítségünkre szoktak sietni a teremtetési alapelvek:

- Isten először megteremti az élettereket, azaz az életnek otthon adó és az azt hordozó struktúrákat (1–3. nap), és csak utána teremti bele az életet.

EGÉSZSÉGES LELKISÉG	NEM	érett lelkiség + inkompetens szervezet	érett lelkiség + az életet hordozó célszerű struktúrák
	IGEN	lelketlen, inkompetens szervezet	lelketlen, professzionális szervezet
		NEM	IGEN
		CÉLSZERŰ STRUKTÚRÁK	

1. ábra: Lelkiség és struktúra kapcsolata

- Második lépésként betölti étellel, ami képes fenntartani és reprodukálni önmagát (3–5. nap).
- Végül Isten megünnepelte a teremtet (pihenés és gyönyörködés; 7. nap).

Valószínű tehát, hogy nem helyes szembeállítanunk ezek a fogalmakat egymással, hanem másképp, egymás mellé rendelve kellene a viszonyukat végiggondolnunk, lemodelleznünk:

Amikor ezt lemodellezzük, akkor a csoport tagjai rendszerint megérkeznak ahhoz a felismeréshez, ami egy ilyen fejlesztési folyamathoz nagyon kell:

1. Ha valaki nemet mond mind a struktúrára (mint ami szerinte nem fontos), mind a lelkiiségre, akkor valószínűleg egy lelketlen, inkompetens szervezetet fog kapni.
2. Ha valaki igent mond a struktúrára, de nemet mond a lelkiiségre, akkor valószínű, hogy egy lelketlen, professzionális szervezetet fog kapni, ami egyébként a legrosszabbak egyike, melyben létezni lehet; az ilyen struktúra nagyon hamar kiégeti és eldobja az embert.
3. Ha igent mondunk a lelkiiségre, viszont nemet mondunk a szervezetre, akkor egy lelkileg érett közösségről beszélhetünk, ugyanakkor egy inkompetens szervezet jön létre a lelkiiség körül, mely előbb-utóbb meg fogja ölni a lelkiiséget is, mert annyi frusztrációhoz vezet.
4. Viszont létezik az az út is, hogy egy érett lelkiiséggel bíró közösség egy életet hordozó, célszerű struktúrában éli az életét és próbálja teljesíteni a küldetését – ez a meghívásunk és a fejlesztési folyamatnak is ez a célja.

1.2. A tudatosság szerepe

– *Látunk-e tudatosságot a Bibliában?*

A másik tipikus közegellenállás, hogy amikor átbeszéljük, hogy mit fogunk csinálni, kiderül, hogy ennek során nagyon sok elemző munkát is el fogunk végezni. Mi ezt úgy képzeljük el, hogy egyfajta imádkozó lelkülettel, Isten jelenlétében időzünk azokkal az információkkal, amik megismerhetők. Mégis sokakban felmerül a gondolat, hogy ez pusztán valamiféle felesleges agyalás, ami persze meg is kérdőjeleződik. Felmerül a kérdés: nem lenne elég csak imádkozni? Ima közben pedig Istentől valószínűleg kapunk útmutatást, és aszerint cselekszünk... Mi protestánsok azzal „ámítjuk” magunkat, hogy a *sola Scriptura* nekünk fontos, úgyhogy ilyenkor mindig az Igét szoktuk elővenni. Itt van például Pál efezusi leveléből ez a felszólító módon megfogalmazott gondolat:

„Jól vigyázzatok tehát, hogyan éltek; ne esztelenül, hanem bölcsen, kihasználva az alkalmas időt, mert az idők gonoszak. Éppen azért ne legyetek meg gondolatlanok, hanem értsétek meg, mi az Úr akarat.” (Ef 5,15–17.)²

„Pontosan (*akribós*) nézzeket (*blepo*) utána, hogyan jártok (*pós peripateite*); ne ész nélkül, hanem bölcsen, fizessétek meg (*exagoradzomenós*) a megfelelő idő (*kairos*) árát, mert a napok (*hémera*) gonoszak. Ezért ne legyetek az Úrral együtt nem törekvők (*afrosyné*), hanem engedjétek (*syniémi*) akaratának.” (Ef 5,15–17.)³

² Az idézet a Magyar Bibliatársulat újfordítású Bibliájából (2014, RÚF) származik.

³ A szerző saját fordítása.

A fentebbi bibliai idézet egy protestáns fordításból származik, alatta olvasható egy saját verzió is, mert nagyon fontosak a mögöttes kifejezések. A Szentírás gyakorlatilag arra hív bennünket, hogy alaposan nézzünk utána időről időre, hogy mi zajlik a személyes életünkben, illetve a közösségi életünkben. Az az *akribós* kifejezés, ami ott áll az első szó után, az újszövetség korában egy közgazdaságtani szakkifejezés volt: az történik, mint amikor ma egy könyvvizsgáló sorról sorra végignézi valamit – nos, ilyesmire hív a Szentírás bennünket, hogy időnként reflektáljunk a saját működésükre, méghozzá ne felszínesen, hanem alaposan. Ez három dolgot eredményezhet:

1. bölcsességet az ostobasággal szemben, ahogyan az Ige is mondja;
2. ha reflektálunk arra, hogy mi is van körülöttünk és bennünk, akkor a *kairos*, azaz az Isten által rendelt idő felismerése is megszülethet, továbbá a hajlandóság, hogy megfizessük az árát;
3. ez a reflexió egy megalapozott engedelmes-séghez vezet, mert az Ige arra hív, hogy legyünk együttműködők Istennel. Tehát maga a Szentírás hív bennünket egy ilyen működésre és munkára.

1.3. Problémák – Szégyen vagy lehetőség a fejlődésre?

A harmadik közegellenállás, amit be szeretnék mutatni, az a szégyennel kapcsolatos, illetve a problémák szerepével egy közösség életében. Él az emberekben egy mítosz, hogy a lelkiélet és a közösségi élet egy lineárisan, lépésről lépésre épülő, fejlődő, növekedő folyamat. A valóság ezzel szemben az – az összes kutatás ezt igazolja –, hogy működünk valahogyan, aztán

jön egy krízis, ami fellazítja a működésünket. Az arra adott válaszunk pedig vagy egy csökkenő, romló tendenciához vezet, vagy fejlődéshez. Ezekkel a krízisekkel azonban tudunk dolgozni, ezeknek a jelentősége éppen ezért igen nagy. Hamis az a mítosz, mely szerint a vezetésről onnan lehet tudni, hogy jó, hogy ha megszűnnek a problémák.

A mi megközelítésünk szerint: ha jó a vezetés, azt onnan lehet felismerni, hogy újabb problémákhoz vezetnek bennünket; a vezetés tehát megoldja a jelenlegieket, majd ajándékba, jutalom gyanánt kap egy újabbat, másikat. Maximum tehát azt mondhatjuk, hogy a jó vezetés a rossz problémákat lecseréli jó problémákra, de hogy a problémáktól nem fogunk megmenekülni, az biztos. Tehát az a fajta megközelítés, mely szerint akkor van szükség külső segítségre, amikor problémák vannak, és ezek a problémák mindenképpen a vezetés minőségéről szólnak – ez nem igaz.

2. A folyamat: a szervezetfejlesztés/közösségépítés tartalmi összetevői

A továbbiakban magát a folyamatot szeretném röviden bemutatni, amely négy szakaszra bontható:

2.1. Honnan jöviünk?

Gyökereink, identitásunk építőköveinek áttekintése: a fejlesztési folyamat nálunk a múlttal indul – egy korábbi előadásban⁴ már szóba került az idővonal –, a közösséggel mi is bejárjuk azt az utat, amit eddig Istennel jártak be; mert nagyon sok fontos dolgot lehet fölfedezni a múltunkból.

⁴ FEDOR ISTVÁN: *Közösségépítés egy ezeréves szervezetben* (lásd jelen kötet 43–54. oldalán).

2.2. *Hol tartunk most?*

A gyülekezet és a társadalmi környezet megértése érdekében helyzetértékelés következik: hol tartunk most? Mi van a falakon belül, a mi közösségünkön belül, és mi van a társadalmi környezetben, ahova minket Krisztus küld? Ott mi van, mit látunk ott, hogyan akar reagálni arra Jézus?

2.3. *Hová tartunk?*

A jövőkép feltérképezése: a múlt és a jelen tanulságait egy SWOT-analízisben összegezve továbblépünk, hogy a jövőképről megalapozottan mondhassunk valamit. Keressük Istent, hogy milyen jövő felé hív bennünket.

2.4. *Hogyan érjük el?*

Stratégiai terv a jövőkép megvalósításáról: hogyan lehetne ezt megvalósítani? Mindehhez számos eszközt és szempontot használunk, amelyekre ezúttal nem térünk ki.

*

Tapasztalatunk szerint a legtöbb közösség nem reflektál a múltjára, éppen ezért nem is tanul belőle. Amikor először látja azt egyben, „kiterítve”, és ránéz a krízisekre, a győzelmekre, a fontos emberekre, a folyamatokra, annak megdöbbentő és katartikus hatása tud lenni. Ilyenkor születik meg a hit, a hála, de akár a bűnbánat is. Ezek mind nagyon fontos lépések, amelyek afelé visznek, hogy a múltunkkal tudjunk valamit kezdeni. A folyamat másik jellegzetesen nagy katarzisa az, amikor ránézünk arra, hogy hol vagyunk most, amikor a csoportok komolyan a mélyére mennek annak, hogy mi jellemző rájuk a jelenben. Volt olyan, hogy egy lelkipásztor felállt, és inkább kiment, amikor

ezzel szembesült. Hála Istennek ez ritkán fordul elő, de tény, hogy ez nehéz; nagyon nehéz ránézni arra, hogy mi is jellemez most bennünket.

3. A fejlesztés során gyakran felszínre kerülő problémák

Térjünk át most előadásom harmadik pontjára, s vegyük sorra azokat a jellegzetes problémákat, melyek a fejlesztő folyamatok során rendre felszínre kerülnek a helyi közösségek életében. Ennek során azonban magamat nem külsősként definiálom, hiszen én is hívő ember vagyok, tagja vagyok egy gyülekezetnek; az egyházunkban sok dolgot vállalok. Fontos nekem, hogy ezúttal ne kívülről beszéljek, hiszen része vagyok akár a problémáknak is, mert a problémáknak rendszerint mi, a gyülekezet tagjai is részei vagyunk.

Tekintsük most át egy-egy bekezdésben, a legjellegzetesebb helyzeteket, hiányosságokat:

3.1. Üdvögoizmus – a közösségek magukért élnek

Ez talán erős gondolat, de ahogyan az egyik közösségben megfogalmazták: „Mi teljesen jól megvagyunk, a fejlesztés minket abból a szempontból érdekel, hogy hogyan érezhetnénk jobban magunkat egymást között.” Na de Krisztus nem azért lett emberre, nem azért szenvedett, halt meg és támadt fel, hogy mi templomba járjunk! Amikor felment a mennybe, nem azt mondta, hogy járjatok templomba, hanem hogy tegyetek tanítvánnyá minden népet – és ezért járunk templomba is. De azzal még nem értünk el a célhoz, hogy templomba járunk.

3.2. *A társadalmi relevancia és a korszerűség hiánya*

„A korral haladni, Krisztusban maradni” – ez nagyon fontos üzenete lenne a gyülekezeteinknek, hogy a hagyományainkat úgy őrizzük, hogy közben korszerűek tudjunk maradni, párbeszédben tudjunk maradni a bennünket körülvevő kultúrával.

3.3. *Szívkös „klerikális” erőforrások*

– *parlagon heverő „laikus” energiák*

Szinte mindenhol ez jellemző, ami azért szégyen ránk nézve, mert mi protestánsok sokat beszélünk az egyetemes papságról. Viszont azt nem olyan könnyű megvalósítani, megélni a hétköznapiakban.

3.4. *A konfliktusok démonizálása*

– *feloldatlan feszültségek, bizalomhiány*

A legtöbb keresztyén úgy éli meg, hogy a konfliktus a szeretet hiányáról szól, ezért ilyenkor szoktunk beszélgetni arról, hogy vajon a Szentírás alapján ki volt az, aki az első konfliktust generálta. Kinek köszönhető az első konfliktus? A jól képzettek szerint a sátánnak, mert hiszen az ember bukását megelőzően az angyalok között is történt egy bukás. Ám az első konfliktust valójában Isten generálta, ugyanis abból, amit a Sátán csinált, csak azért lehetett konfliktus, mert Isten beleállt ebbe a helyzetbe. Ha ebből indulunk ki, akkor észre kell vennünk, hogy nem lehet valami rossz, amit Isten is használ. Tehát a konfliktusokról nagyon más-képp kellene gondolkoznunk.

3.5. *A problémához való viszony – szégyenkultúra*

A problémákhoz való viszonyról már beszéltünk: a szégyenkultúra helyett lehetőséget kellene látnunk a problémákban.

3.6. Gyülekezetüzemeltetés helyett stratégiai vezetés

Ez egy általános probléma. Sokkal jobban érdekel minket az, hogy minden szépen és rendben menjen közöttünk, és kiszolgálja az igényeinket a gyülekezet, mint hogy arra a kérdésre válaszadjunk, hogy miként tudjuk elérni a kortársainkat az evangéliummal.

3.7. Feladat és hatáskör / felhatalmazás

– hogyan ne legyen centralizált, túlkontrolláló?

Ezek nagyon komolyan tisztázandó dolgok. Protestáns környezetben általában vagy túlcentralizált, vagy túlkontrolláló a legtöbb vezetőség, a felhatalmazás pedig nem igazán működik.

3.8. A rendszeres értékelés hiánya

– *tanuló szervezet/közösség*

A rendszeres értékelés hiánya miatt nem tudnak a gyülekezetek tanuló szervezetté válni, nem tudnak tanulni a megtett útból, emiatt újra meg újra ugyanazokat a hibákat követik el. Ha rá lehetne a gyülekezeteket bírni arra, hogy bizonyos szempontok mentén rendszeresen értékeljék a megtett utat, azt, hogy honnan hová jutottak – mondjuk minden év végén –, ez nagy áldás lenne számukra.

3.9. A lelkészek felkészültsége

– *vezetéselmélet, vezetési stílus, team leadership*

A vezetéselmélet, a vezetési stílus, a team leadership kérdése is nagyon fontos – én irigykedve hallgattam a görögkatolikusok feketeöves papképzéséről szóló előadást⁵ –, ez nagyon hiányzik a lelkészképzésből nálunk is. A legtöbb lelkipásztort felkészítik arra, hogy lelkigondozó legyen, felkészítik arra, hogy igehirde-

⁵ FEDOR GYÖRGY: *Feketeöves kispapképzés* (lásd jelent kötet 41–52. oldalán).

tő legyen, felkészítik arra, hogy teológus legyen, de a legkevésbé készítik fel arra, hogy jó vezető is legyen. Márpedig Isten a gyülekezeteket hívta el arra a feladatra, hogy elérjék az evangéliummal a kortárs társadalmat, és ebből a szempontból az egyháznak nincs alternatívája. Ahol viszont egy közösség bizonyos célokat csak közös erőfeszítéssel tud elérni, ott nagy szükség van a felkészült vezetőkre. A misszió igényli a jó vezetést.

Köszönöm a figyelmet!

