

**BAJNÓCZI SZILVIA SÁRA CB
– KONCZ ANDRÁS**
**Szerzetesi dinamikák fejlesztői
szemmel**

1. Komplementaritás mint erőforrás

A címben szereplő téma egy szerzetesi megrendelőből lett fejlesztő (szerzetesnő, tanár, lelkigondozó, szupervizor) és egy családos egyházi fejlesztő (az Egyházi Fejlesztők közösségének munkatársa) közösen megfogalmazott gondolatai mentén kerül bemutatásra.

Bajnóczi Szilvia Sára CB: Közösségem, amelyet világiak és szerzetesek együtt alkotnak, 2016 óta dolgozik az Egyházi Fejlesztők csapatával. Idővel szerzetesi megrendelőből lettem munkatárs egy rövidebb és egy hosszabb együttműködésnek köszönhetően.

Konczi András: Tíz éve vagyok tagja az Egyházi Fejlesztők csapatának. Ez alatt az időszak alatt munkatársaimmal egyházi szervezetek – közösségek és intézmények – fejlesztésével foglalkoztunk, köztük 19 szerzetesrenddel is dolgoztunk. Ezek között a rendek között a legkitartóbb a Nyolc Boldogság Közösség; hét éve folyamatosan kísérik őket. Újabban Sára nővérrel másként is kapcsolódunk: férfi-nő, világi-szerzetes

trénertársként két éven át dolgoztunk egy szerzetesnői közösséggel, ahol komplementaritásunkat értéként éltük meg. De nemcsak mi, hanem a kísért közösség is, amelynek tagjaitól többször kaptunk erről megerősítő visszajelzést.

2. A szerzetesközösségek jellemzői és szüükségei

Amikor fejlesztőként szerzetesi közösségekkel dolgozunk, egy Krisztust szorosabban követő életformába érkezünk, és ennek különböző karizmákon át megmutatkozó sajátosságait érzékeljük. II. János Pál pápa a *Vita Consecrata*¹ testvéri életről szóló fejezetében hangsúlyozza a szolgálat, a nyitottság, a másik elfogadása, a megbocsátás és az ítéletmentesség jelentőségét közösségeinkben.

Amikor egy rend külső segítséget kér, épp ezeken a pontokon élhet meg tehetetlenséget, kudarcot, krónikus megfáradást. Ezek a krízishelyzetek a fejlesztői folyamat elindulásakor még burkoltan mutatják meg magukat. A meghívás dedikált tárgya jellemzően a karizma újragondolása, a közösségépítés vagy egy káptalan előkészítése.

Magyarországon több mint tíz éve kezdődött el világiak bevonása a szerzetesi közösségépítésbe. Paradigmaváltásnak is minősíthetjük ezt a nyitást a történelmi rendek és fiatal közösségek részéről egyaránt. Korábban könnyen tabuként kezeltük, szégyen, büntudat, tagadás jellemezhetette hozzáállásunkat, ha belső problémáinkkal, szervezeti elakadásainkkal szembesültünk.

¹ II. JÁNOS PÁL: *Vita Consecrata. Az Istennek szentelt életről és annak kiildetéséről az Egyházban és a világban*, Szent István Társulat, Budapest, 1996.

A közösségépítő munkára két okból is megérhetett az igény. Az egyik, hogy a szervezetek közül egyre többen kezdtek el önismerettel, önreflexióval kapcsolatos tanulmányokat, amelyek szemléletét hazavitték közösségeikbe. Ezzel párhuzamosan egyre több szervezetfejlesztésben képződött világi keresztény döntött amellet, hogy egyházát szeretné tudásával, kompetenciáival szolgálni. Így született meg az Egyházi Fejlesztők küldetése is.

3. Közösségi valóságok – prekonceptiók

A fejlesztői munka lehetséges témáit a meghívó közösséget meghatározó aktuális valóság inspirálja. A fejlesztők ezt a valóságot szemlélve – a teljesség igénye nélkül – a következő dinamikákra számíthatnak „megrendeléskor”.

3.1. Férfi vagy női a meghívó közösség? – jellemző csoportdinamikák

Férfi közösségekben a munkafolyamatra jellemzőbbek lehetnek a megoldáskeresések, a kompetencia, a hatalom kérdései, a kognitív megközelítés. Női közösségekben hangsúlyosabbak a kapcsolati nehézségek, a kommunikációs problémák, az affektív dinamikák.

3.2. Történelmi rend vagy fiatal közösség? – szervezeti életciklusok

Ichak Adizes felosztása alapján² az idősödő szervezetek a megújulásra és a múlt integrálására törekszenek, míg az úgynevezett felnőtt életciklusban járó, fiatal

² ICHAK ADIZES: *Vállalatok életciklusai – Növekedés és tartós siker a szervezet minden életszakaszában*, HVG Könyvek Kiadó, Budapest, 2023.

– azaz a II. Vatikáni Zsinat után létrejött – közösségek a rugalmasság fenntartását keresik, és a decentralizáción kívánnak dolgozni.

3.3. Tíz fő alatti vagy tíz fő fölötti a közösség? – a csoport létszámából eredő sajátosságok

Minél több tagból áll egy közösség, annál könnyebben határozhatja meg őt egy leszabályzottabb működés, míg egy kisebb csoport esetében valószínűbb lehet, hogy rugalmasabb, családiasabb attitűd fogadja az oda meghívott fejlesztőket.

Mint minden humánfejlesztési folyamatban, a közös munka során gyorsan megjelenik az individuum a csak órá jellemző sajátos színeivel és értelmezéseivel. A csoport tagjai nevet, hangot kapnak, és a maguk személyiségével külön és együtt is kirajzolnak valami nagyon sajátos csoportélményt, amellyel egyszerre hatnak a fejlesztőkre, és egyszerre teszik lehetővé számukra azt, hogy minden rejtett vagy nyilvánvaló dinamika a közös munka értékes alapanyaga lehessen.

4. Szerzetesi fejlesztések fókuszai az elmúlt tíz év tapasztalata alapján

A következő bekezdésekben a tapasztalatainkra reflektálva szeretnénk bemutatni néhány jellegzetes fókuszot és megfontolásra váró gondolatot, amelyekkel a tíz év szervezetfejlesztői munka során találkoztunk.

4.1. Megrendelés: Hogyan találunk ránk, fejlesztőkre a szerzetesi közösségekre?

Az egyházi közösségekben alapvető érték a bizalom: a szerzetesi közösségek is egymásnak ajánlanak minket. Tízéves működésünk alatt nem volt egyetlen olyan

eset sem, amikor a szerzetesrendek a honlapunkon találtak ránk. A megrendelések – talán éppen ebből kifolyólag is – általában így szólnak: „Hallottuk, hogy náluk jó volt. Valamit kellene csinálni nálunk is, de nem is igazán tudjuk, hogy mit!” Vagy: „Gyertek, dolgozzunk együtt!”, de hogy mi a cél, és mit kellene elérni, az kevésbé világos. Ilyen szavak hangzanak el ezeken a beszélgetéseken: karizma, jövő, szolgálat, intézmény, közösség, kapcsolatok, kommunikáció...

Szervezetfejlesztő szemmel azt tanultuk meg, hogy sokkal több időt kell szánni a megrendelés tisztázására és a kapcsolati szerződéskötésre. Amikor először olvastam, dühös voltam Steve Jobs mondatára: „Az nem az ügyfél dolga, hogy tudja, mit akar.” Lassan felismertem, hogy a szerzetesi munkákban jó, ha már a megrendelés idején is támogató, segítő, fejlesztő személyiségünkkel vagyunk jelen.

4.2. *Karizma*

A legtöbb szerzetesrendben a rendszerváltás előtt a karizma bűvópatakként élt, mely a rendszerváltáskor bukott felszínre – nem feltörő vízárként, inkább csendes forrásként. A szerzetesi útkeresésnek azóta is lényeges alaptémája a karizma megerősítése. Ehhez két irányban keresik a rendek az utat:

1. visszatérni a gyökökhez (elsősorban az alapítóhoz),
2. de a 21. századi érvényes és aktuális üzenetet megtalálva.

Az alapkérdések a karizma kapcsán ezek: Miért vagyunk? Mi a küldetésünk? – azaz célok, jövő, tervezettség. Tapasztalatunk az, hogy az egyházban éppen a *miért?*-ekhez nehéz közel kerülni, a célokról nehéz

beszélni. Gyorsan elhangzanak a válaszok: a Szentlélek, a Gondviselés... – de hogy mit jelent ez konkrétan a rend életében, arra nincs ilyen gyors válasz.

Szervezetfejlesztőként azt ismertük fel, hogy a *miért?* – *hogyan?* – *mit?* aranykör középpontját, a kiindulópontot nehéz megtalálni, megfogalmazni. A magunk számára lassan sikerült azonosítani a fogalmakat a szerzetesi környezetben:

- a *miért?* megfelelője a karizma,
- a *hogyan?* kérdése a közösség és a lelkiség,
- a *mit?* kérdés pedig a szolgálatra utal.

4.3. Közösségépítés

A szerzetesrendekben a szervezetfejlesztés mindig egyben közösségépítést is jelent. A közösségiség a szerzetesrendek központi valósága. Ebben a viszonylatban erősen felvetődik az egyéni szabadság és az engedelmesség – bármit is jelentsen az – kérdése. A szeretetteljes kapcsolódás, a konfliktuskezelés kiemelten fontos terület.

Tapasztalatunk alapján a lelki élet témáját is a közösséghez soroljuk mint egy rend fontos küldetését, hogy lelkiségét közösségben valósítsa meg. Közben pedig az egyéni szabadságot hangsúlyozó közösségekben a közösségi lelkiélet gyakran erodálódik.

Szervezetfejlesztőként azt tapasztaljuk, hogy gyakran kerülünk mediációs helyzetekbe. Fontos ezek felvállalása, megmutatása. Különleges tapasztalat, de gyakran szükséges helyzet, hogy egy világi fejlesztő támogassa a szerzeteseket a közösségi lelki-élethez való visszatérésben, például segít újraatanulni a Szentírás olvasását, megosztását.

4.4. Szolgálat

A szolgálatok szempontjából alapvetően két különböző helyzetű renddel találkoztunk:

- amelyeknek szilárd szolgálati portfóliója van (ezek tipikusan intézmények),
- illetve azok, amelyeknek rugalmasak a szolgálati tevékenységeik.

Azok a rendek, ahol kötöttek a keretek (például van öt iskolájuk), azzal küzdenek, hogy a csökkenő rendi létszám mellett hogyan jelenítsék meg a karizmájukat az intézményekben. Azok a rendek, ahol nincs rögzített portfólió, a szolgálatukat a személyekhez szabhatják, akár évente újragondolva azt. Nekik viszont így a folytonos változásra kell nyitottnak lenniük rugalmasan, bizalommal.

Szervezetfejlesztőként a feladatunk mindkét esetben az idők jeleinek keresése a közösséggel együtt. Egyik legfontosabb dolgunk a karizmához való állandó visszatérés, hiszen minden a *miért?*-ből indul, a másik feladatunk pedig ebből előretekintve az új utak keresése. Ezekben lehetünk támaszok és bátorítók.

4.5. Generációk és képzés

Amikor a generációkra és a képzésre fókuszálunk, ismét a történelmi helyzethez térünk vissza, mely a legtöbb rendnél generációs szakadékokat hozott létre: hiányzik az 55–70 éves korosztály. Ez a generációs ugrás furcsa módon gyakran a fiatalabbaknál is megismétlődik: az érdeklődők ugyanis hullámokban érkeznek. Mindez nehézkes működést, frusztrációt okozhat. Ennek következménye egyrészt egy családi jellegű működés – a család az a hely, ahol generációs ugrások vannak. Ez a működés olyan családi jellegű

helyzeteket hoz a rend életébe, amelyek nem feltétlenül közösségbe valók: a tekintély túlhangsúlyozását, a kiskorúsítást, a „kamasz” ellenállását. Másrészt a problémák időnként halmozottan jelennek meg: például egyszerre több embernél jelentkezik az életközepi válság, mely emiatt erősebb és nehezebben kezelhető.

A képzésben ez a hullámműködés úgy jelenik meg, hogy hosszú évekig nincsenek jelentkezők, a meglévő képzési program elavul, a hivatásgondozó eltávolodik a témától. Aztán egyszer csak hirtelen megjelenik valaki (egy újdonsül jelölt), ami megoldhatatlan feladat elé állítja a hivatásgondozót és a közösséget.

Szervezetfejlesztési szempontból a legfontosabb biztonságos teret adni a szorongások és konfliktusok verbalizálásának, és segíteni a kommunikációt. Gyakran szinte családterápiás eszközök alkalmazására van szükség.

4.6. Vezetés

A szerzetesközösségekben a vezetés gyakran nem egy vágyott szerep. Hiszen látja és észleli mindenki azt a kritikát, amit a vezetők a közösségtől kapnak. A másik probléma, hogy a vezetés fogalmához hozzátartozik egy kegyes és félreérthető kép is a vezetőről, aki mindenki szolgája. Emiatt nagyon sokszor a vezető nem gyakorolja az irányítás és a kontroll tevékenységét.

Az utódlás témája gyakran rejtett téma, amivel a rendek nem foglalkoznak addig a pillanatig, amíg nem muszáj. Így viszont a szerepek egyik napról a másikra fejre állnak, gyakran éppen az ellenkező pólusú vezető előrelépésével. A kimosakodás mikéntje sincs kitalálva: mit tesz ilyenkor a régi vezető?

Szervezetfejlesztőként feladatunk a vezetés folyamatos támogatása egyéni vezetői coachinggal, vezetői

tréninggel. Mivel egy szerzetesrendben lényegében mindenki vezető, közös rendi vezetőképzések is fontosak lehetnek.

5. Befejezés – nyitott kérdések, dilemmák

A tapasztalatok összegzése után zárásként néhány olyan szempontot fogalmazunk meg, amelyek a következő évek során a szerzetesi fejlesztések körüli fókusz témák lehetnek.

5.1. Szerzetesi közösségfejlesztés – egyházmegyei szervezetfejlesztés

Míg Magyarországon a rendek 20 százaléka dolgozik szervezetfejlesztővel, addig a helyi egyház szervezeteinél – ahol számosságban az egyházközségek kiemelkedőek – ez a szám becslésünk szerint 1 százalék körül van.

Kérdés: Milyen eszközökkel lehet előhívni a bizalmat, hogy a szerzetesrendeknek a fejlesztés felé meglévő nyitottsága az egyházmegyei szervezetekben is megteremtődhessen?

5.2. Szervezetfejlesztés a papi és a szerzetesi képzésében
A Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskolán egy olyan helyszínen vagyunk jelen, amelyet több rend közösen tart fenn, és ahol a különböző közösségek növendékei együtt tanulhatnak. Az itt és más intézmények képzéseiben résztvevő leendő papok és szerzetesek szolgálatuk során személyekkel, csoportokkal, szervezetekkel fognak találkozni és együttműködni.

Kérdés: Milyen lehetőségek teremthetők meg arra, hogy a szerzetesi és egyházmegyei papi képzésben helyet kapjon a közösségépítéssel és szervezetfejlesztéssel kapcsolatos igény felébresztése? Hogyan alakítható ki egy olyan képzési modell, amelyben hatékony közösségteremtő és közösségkísérő eszközök, módszerek birtokába kerülhetnek a papi és szerzetesi hivatások?

5.3. A rendi együttműködésben rejlő potenciálok

A Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola jó példa arra, hogy szerzetesi összefogásból érték teremthető egyházunk és társadalmunk számára.

Kérdés: Milyen további együttműködést kísérhetnek, facilitálhatnak lehetséges fejlesztői folyamatok?

5.4. A szervezetfejlesztésben képzett egyházi és világi szakemberek együttműködésének jövője

Tapasztalataink alapján az írásunk elején erőforrásként megfogalmazott komplementaritás szervezeti szinten is többletet, egy közös vízió reményét és egy, a másikat megtisztelő, egymás értékeit elismerő, motivált egyház valóságát teremtheti meg.

Kérdés: Milyen további fórumok biztosíthatják a közös gondolkodás rendszerességét? Hogyan informáljuk ezek eredményeiről az egyházi és szerzetesi konferenciák felelőseit, továbbá az egyházi szervezetfejlesztésben elkötelezett csoportokat?

Bízunk benne, hogy egy következő konferencián a már az említett kérdésekre adott válaszokról is beszámolhatunk.

