

SAPIENTIA FÜZETEK

42



SAPIENTIA  
SZEGEDI HITTUDOMÁNYI FŐISKOLA



# EGYMÁSRA UTALVA

KONFERENCIAKÖTET

L'Harmattan

EGYMÁSRA UTALVA

Sapientia Füzetek 42.

# Egymásra utalva

Közösség- és szervezetfejlesztés  
az egyházakban

L'Harmattan Kiadó  
Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola  
Budapest, 2024

*Füzetünk a Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola  
2023. március 18-án rendezett  
tudományos konferenciáján elhangzott előadások  
szerkesztett szövegeit tartalmazza.*

Szerkesztette:

Guba András SchP és Vida-Baráth Márta

Lektorálta:

Guba András SchP

A szöveget gondozta:

Vida-Baráth Márta

© A szerzők, 2024

© L'Harmattan Kiadó, 2024

© Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola, 2024

## Tartalom

<b>Guba András SchP</b> Előszó.....	7
<b>Michael Wallace Banach</b> <i>Praedicate Evangelium:</i> szinodalitás, szolgálat és misszió.....	9
<b>Guba András SchP</b> <i>A Praedicate Evangelium</i> szervezetfejlesztő szemmel.....	21
<b>Gulyás Péter – Hirling Beáta</b> Együtt építjük! – Vác 2040.....	31
<b>Fedor György</b> Feketeöves kispapképzés.....	43
<b>Lázár László</b> Kinek a nevében?.....	55
<b>Fedor István</b> Közösségépítés egy ezeréves szervezetben.....	71
<b>Gulyás Vince</b> Coaching az egyházban: reflexió tíz év szervezetfejlesztő folyamatai alapján.....	83

<b>Bajnóczi Szilvia Sára CB – Koncz András</b>	
Szerzetesi dinamikák fejlesztői szemmel .....	99
<b>Heizer Tamás</b>	
Jövőkép- és stratégiaalkotó folyamatok.	
Tapasztalatok protestáns gyülekezetekkel.....	111
<b>Süveges Gergő</b>	
Természetes. Közösség. Fejlődés .....	127
A kötet szerzői.....	139
A sorozatban megjelent kötetek .....	141

## GUBA ANDRÁS SCHP Előszó

Nagy szeretettel és tisztelettel köszöntöm az Olvasót, aki érdeklődéssel veszi kezébe a Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola szervezet- és közösségfejlesztés témájú konferenciakötetét, amely a Főiskolánk 2023. március 18-án rendezett tudományos konferenciáján elhangzott előadások szerkesztett szövegeit tartalmazza.

*Az Egymásra utalva* című konferenciát azért rendeztük meg, mert szívügyünk az egyház közössége. Itt találkozunk Jézussal, s ő pontosan arrafelé visz bennünket, hogy törődjünk közösségeinkkel és szervezeteinkkel, hogy ezek minél inkább élő, növekvő, virágzó és evangelizáló közösségek legyenek.

Ebben a feladatban nemcsak saját magunkra számíthatunk, hanem kaphatunk külső segítséget is: azoknak a szervezet- és közösségfejlesztő szakembereknek a segítségét, akik már számos egyházi közösségünkkel dolgoztak az elmúlt évek-évtizedek alatt. Azért is fontos, hogy ezeket a szakembereket meghívtuk – és köszönjük, hogy meghívásunkra a szélrózsa minden irányából eljöttek a Sapientia Főiskolára –, mert konferenciánkon erősödhetett, növekedhetett egy kapcsolati háló: elkezdődhetett az a találkozási folyamat, amely során megoszthatjuk tapasztalatainkat, továbbá egymás között, élőben is átélhetjük azt a gondosságot, amellyel közösségeink felé fordulunk.

Különleges aktualitást ad ennek a konferenciának, illetve kiadványunknak, hogy Ferenc pápa 2022 tava-

szán kiadta a *Praedicate Evangelium* apostoli konstitúciót, amelyben a Kúriának, az egyház e sajátos szervezetének a megújításáról ír. Ezt a dokumentumot kötetünkben Ferenc pápa nagykövete, Michael Wallace Banach érsek, magyarországi apostoli nuncius mutatja be a szinodalitás, a szolgálat és a misszió kulcsfogalmaihoz kapcsolódva, majd pedig szervezetfejlesztői szemmel is áttekintjük a dokumentumot.

Konferenciánkkal vettük a bátorságot ahhoz, hogy a Magyarországon lévő egyházi szervezetek megújításáért tett erőfeszítésekről is számot adjunk. Kötetünk megjelentetésével azt reméljük, hogy az egyházi közösségek nyitottsága a szervezet- és közösségfejlesztés irányába talán azáltal is növekszik, hogy jelen kötetünkben számos szervezetfejlesztő bemutatja, hogyan is dolgozik egyházi szervezetekkel, mit is jelent, hogyan is valósul meg az egyházi szervezet- és közösségfejlesztés, és hogyan támogatják a szakemberek a közösségek életének növekedését Krisztusban egy-egy konkrét projekt keretében.

Az egyházi szervezetfejlesztés ismertségének növelésére nagy szükség van, mert míg a szerzetesközösségek mintegy 20 százaléka élt már a szervezet-, illetve közösségfejlesztés lehetőségével, addig az egyház más szervezetei mindössze egy százalékban vették igénybe ezeket a szolgáltatásokat. Van még tehát tér a növekedésre, amelyhez a tisztelt Olvasó is hozzájárul azáltal, hogy kézbe veszi e kötetet, és velünk együtt áttekinti ezeket az előremutató folyamatokat.

**MICHAEL WALLACE BANACH**  
*Praedicate Evangelium:*  
**szinodalitás, szolgálat**  
**és misszió<sup>1</sup>**

Köszönöm Hortobágyi Cirill Pannonhalmi Főapát úrnak, a Férfi Szerzeteselőjárók Konferenciája elnökének és Fehérváry Jákó Örs atyának, a Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola rektorának szíves meghívását, hogy beszédet mondjak ezen a konferencián, amelynek témája a közösség- és szervezetfejlesztés az egyházban. Köszöntök minden résztvevőt.

A kapott felkérés alapján szeretném gondolataimat a *Praedicate Evangelium*<sup>2</sup> konstitúciónak szentelni a szinodalitás, a szolgálat és a misszió tekintetében.

2022. március 19-én, szombaton, Szent József ünnepén Ferenc pápa kihirdette a *Praedicate Evangelium* című apostoli konstitúciót a Római Kúriáról és annak szolgálatáról az egyház számára a világban. Ez 2022.

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

<sup>2</sup> FERENC PÁPA: *Praedicate Evangelium* apostoli konstitúció [online, 2023. 03. 20.] [https://www.vatican.va/content/francesco/en/apost\\_constitutions/documents/20220319-costituzione-ap-praedicate-evangelium.html](https://www.vatican.va/content/francesco/en/apost_constitutions/documents/20220319-costituzione-ap-praedicate-evangelium.html)

június 5-én, pünkösöd ünnepén lépett hatályba, hatályon kívül helyezve az 1988-ban Szent II. János Pál pápa által kihirdetett *Pastor Bonus*<sup>3</sup> apostoli konstitúciót.

Elmondhatjuk, hogy az új apostoli konstitúció kulcsszava – amely 250 cikkelyt tartalmaz (a *Pastor Bonus* konstitúció pedig 193 cikkelyt) – a *szinodalitás*, amelynek három fő irányban kell kifejezésre jutnia: a Kúria „a pápa, de egyben az egyetemes egyház szolgálatában áll”; a szöveg ezért az „egészséges decentralizáció” és a szubszidiaritás elvének megvalósítása mellett száll síkra; a Kúria szervezeteinek vezetői – mindannyian azonos szintre helyezve – a pápa „helytartóiként” gyakorolják megbízatásukat: e funkciókat klerikusokra vagy laikusokra, férfiakra vagy nőkre, „megkereszteltekre” lehet bízni, a Római Kúria küldetésére megjelölt 12 kritérium szerint: „a pápa küldetésének szolgálata”, „társfelelősség a közösségben”, „a misszió szolgálata”, „a részegyházak támogatása”, „a Római Kúria vikáriusi jellege”, „lelkiség”, tekintettel „minden megkeresztelt életszentségre való egyetemes meghívására”, „személyes integritás és szakmaiság”, „együttműködés a dikasztériumok között”, és ezért a dikasztériumok közötti és ugyanazon dikasztériumon belüli találkozók mint a „katolicitás” kifejeződése, a dikasztériumok számának „redukciója” (átcsoportosítások) és a szeretet követelménye, Szent VI. Pál szavaival élve, az „isteni szeretet szikrájának” tanúsága.

A reform dinamikáját, amely a kongregációkat és a pápai tanácsokat 16 dikasztériumba csoportosítja át, olyan követelmények ihlették, mint az *evangelizáció*

<sup>3</sup> II. JÁNOS PÁL: *Pastor Bonus* apostoli konstitúció [online, 2023. 03. 20.] [https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/en/apost\\_constitutions/documents/hf\\_jp-ii\\_apc\\_19880628\\_pastor-bonus-index.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/en/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_19880628_pastor-bonus-index.html)

iránti buzgalom (ahogy a dokumentum címe és az első dikasztérium jelzi), a hit *tanításához* való hűség (második dikasztérium) és a konkrét *szerepet* megvalósítása (harmadik dikasztérium neve).

Tehát az új apostoli konstitúció értelmében a fő hivatalok most a következők:

- Az Államtitkárság (44–52. cikkely), amit 16 dikasztérium követ az alábbi sorrendben:
  1. az Evangelizáció Dikasztériuma (53–68. cikkely); (Meg kell jegyezni, hogy az Evangelizáció Dikasztériuma, az elsőként megnevezett dikasztérium Ferenc pápa közvetlen fennhatósága alá tartozik, akit a dikasztérium két szekciójának két *pro-prefektusa* segít: *Az evangelizáció alapvető kérdései* szekciójának és *Az első evangelizáció és az új részegyházak* szekciójának *pro-prefektusa*);
  2. Hittani Dikasztérium (69–78. cikkely), a doktrinális szekció és a fegyelmi szekció (a kiskorúak védelmével foglalkozó bizottságot a Hittani Dikasztériumba integrálták);
  3. Szeretetszolgálat Dikasztériuma (79–81. cikkelyek), az ősi Pápai Alamizsnahivatal;
  4. Keleti Egyházak Dikasztériuma (82–87. cikk);
  5. Istentiszteleti és Szentségfegyelmi Dikasztérium (88–97. cikkelyek);
  6. Szenttéavatási Ügyek Dikasztériuma (98–102. cikk);
  7. Püspöki Dikasztérium (103–112. cikk);
  8. Klérus Dikasztérium (113–120. cikk, beleértve a személyi prelatúrákat is);

9. a Megszentelt Élet Intézményeinek és Apostoli Élet Társaságainak Dikasztériuma (121–127. cikk);
10. a Világiak, Család és Élet Dikasztériuma (12–141. cikk);
11. a Keresztény Egység Előmozdításának Dikasztériuma (142–146. cikk);
12. a Vallásközi Párbeszéd Dikasztériuma (147–152. cikk);
13. a Kultúra és Nevelés Dikasztériuma (153–162. cikk, két korábban különálló részleget egyesít, ezért áll két szekcióból);
14. az Átfogó Emberi Fejlődés Szolgálatának Dikasztériuma (163–174. cikk);
15. a Törvényszövegek Dikasztériuma (175–182. cikk)
16. és a Kommunikáció Dikasztériuma (183–188. cikk).

Az igazságszolgáltatásnak három szerve van (189. cikk):

- az Apostoli Penitenciária (190–193. cikk);
- az Apostoli Szigatúra Legfelsőbb Bírósága (194–199. cikk)
- és a Rota Romana Bírósága (200–204. cikk).

A gazdasági szervek pedig a következők:

- a Gazdasági Prefektúra (205–211. cikk);
- a Gazdasági Titkárság (212–218. cikk);
- az Apostoli Szentszék Örökségének Igazgatása (APSA) (219–221. cikk);
- a Főszámvevői Hivatal (222–224. cikk);
- a Fenntartott Vállalkozások Bizottsága (225–226. cikk)
- és a Beruházási Bizottság (227. cikk).

Három további hivatal is létezik:

- a Pápai Ház Prefektúrája (228–230. cikk);
- a Pápai Liturgiák Hivatala (231–234. cikk)
- és a Szent Római Egyház Camerlengója (235–237. cikk).

Még az ügyvédekhez is tartozik három cikkely az új konstitúcióban (238–240), a Szentszékhez kapcsolódó intézményekkel 9 cikkely (241–249) foglalkozik, beleértve a levéltárakat, a könyvtárat, a Fabbrica di San Pietrót, a pápai akadémiákat, a pénzügyi hatóságot stb.

A fentiekben áttekintettük az új apostoli konstitúció felépítését. De vajon mi az oka ennek a megújulásnak? Ferenc pápa *Evangelii gaudium* című apostoli buzdításában ezt írta:

„A pápaságnak és az egyetemes Egyház központi struktúráinak is meg kell hallaniuk a lelkipásztori megtérésre hívó felszólítást.

A II. Vatikáni Zsinat kijelentette, hogy az ősi patriarkális egyházak mintájára a püspöki konferenciák sokféleképpen és termékenyen hozzá tudnak járulni ahhoz, hogy a kollegialitás kézzelfogható módon megvalósuljon.

De ez az óhaj még nem valósult meg teljesen, mert nem dolgoztak ki elegendő mértékben egy olyan alkotmányt a püspöki konferenciáknak, amely konkrét jogkörök alanyaként értelmezné azokat, beleértve ebbe egy bizonyos hiteles tanításbeli tekintélyt is.

A túlzott centralizáció ahelyett, hogy segítené, csak bonyolítja az Egyház életét és missziós dinamikáját.”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> FERENC PÁPA: *Evangelii gaudium – Az evangélium öröme kezdeti apostoli buzdítása*, Szent István Társulat, Budapest, 2014, 32.

Az új apostoli konstitúció, a *Praedicate Evangelium* ennek a belátásnak az eredménye. Egy olyan munka eredménye, amelynek több szakaszát sikerült véghezvinni annak az elvnek megfelelően, amely szerint „a szinódusi egyház a meghallgatás egyháza, annak tudatában, hogy a meghallgatás több, mint a hallás. Ez egy kölcsönös meghallgatás, amelyben mindenkinek van mit tanulnia. Isten hívő népe, a püspöki kolégium, Róma püspöke, mindegyik meghallgatja a másikat; és mindannyian hallgatják a Szentlelket, az »Igazság Lelkét«, hogy megtudják, mit mond az egyházaknak (Jel 2,7)“.

A szöveg címe – *Praedicate Evangelium* (a Mk 16,15-ből vett kifejezés: a Feltámadott által tanítványaira bízott küldetés) – feltárja azt a perspektívát, amelyben a Római Kúria átszervezése zajlott, amelynek célja az volt, hogy előmozdítsa szolgálatát az evangelizáció javára, és előidézze missziós megtérését. A bevezető 3. pontja világosan jelzi, hogy a Római Kúria reformját az egyház missziós jellegének összefüggésében kell értelmezni, és miután utal a 16. századtól napjainkig lejajlott különböző reformokra, azzal zárul, hogy megerősíti: „ez az új apostoli konstitúció arra törekszik, hogy mai tevékenységét hatékonyabban hangolja össze az evangelizációnak azzal az útjával, melyet az Egyház, különösen korunkban, választott“.

A missziós lelkület tehát az Apostoli Konstitúció szövegét felépítő gerinc, ez magyarázza az Evangelizáció Dikasztériumának létrehozását és a hozzá rendelt tisztségek sorrendjét. Fontos azonban megjegyezni, hogy valamennyi dikasztérium azonos jogi státusszal rendelkezik, és azonos joghatóságot gyakorol, ezért a felsorolásban elfoglalt helyük sorrendje önmagában nem bír jogi értékkel, de – legalábbis az első három esetében – jelentőséggel bír. Ezért az a döntés, hogy

a felsorolást az Evangelizáció Dikasztériumával kezdjük, nyilvánvalóan annak a missziós lelkületnek a perspektíváját tükrözi, amelyben a kúriai reform általános elképzelése megvalósult. Az evangelizációnak ezt a prioritását és központi szerepét hangsúlyozza az a tudatos választás is, hogy maga a pápa álljon az Evangelizáció Dikasztériuma élén. Szó sincs azonban arról, hogy az evangelizációs tevékenységet a Krisztusba vetett hit elé helyeznénk.

Ez a választás jól érthető a történelmileg végbemenő változás fényében, amely elkerülhetetlenül arra kötelezi az egyházat, hogy soha nem látott kihívásokkal nézzen szembe, és új területek felé induljon mind az első misszió (ad gentes), mind a krisztusi hitet már befogadó népek új evangelizációja terén. Annak is jelentősége van, hogy a kialakult rendben a Hittani Dikasztérium és a Szeretetszolgálat Dikasztériuma követi az Evangelizáció Dikasztériumát. Ennek az átfogó vízióknak a fényében, amelyben a kuriális szolgálat szellemét újragondolták, nyilvánvaló az ok, amiért az Elemenosineria Apostolicát a Szeretetszolgálat Dikasztériumának rangjára kívánják emelni.

Így a missziós lelkület mellett elköteleződve, a Római Kúria a maga módján járul hozzá az egyház evangelizációs munkájához. A Római Kúria természeténél fogva szolgáltató szervezet. Ez az az intézmény, amelyet a pápa rendszerint legfőbb lekipásztori megbízásának és egyetemes küldetésének gyakorlására használ a világban. E péteri szolgálat miatt a Római Kúria a püspökök szolgálatának is szenteli magát:

„A pápa szolgálatában áll, aki mint Péter utóda, mind a püspökök, mind a hívek egész közössége egységének örök és látható forrása és alapja. E kötelék révén a Római Kúria munkája szervesen

kapcsolódik a Püspöki Kollégiumhoz és az egyes püspökökhöz, valamint a püspöki konferenciákhoz és azok regionális és kontinentális csoportosulásaihoz, továbbá a keleti egyházak hierarchikus struktúráihoz is.

Mindezek nagy lelkipásztori haszonnal járnak, mint a püspökök között fennálló szereteteli és hatékony közösség kifejeződései.

A Római Kúria nem a pápa és a püspökök között áll, hanem mindkettejük szolgálatában áll, mindegyikük természetének megfelelő módon.”<sup>5</sup>

A Római Kúria szolgálatára vonatkozó elvek és kritériumok között, a Preambulum 2. pontja alatt találjuk „a közös felelősség a közösségben” kívánalmát. Ez azt jelzi, hogy a Római Kúria szolgálata mindig a kollegialitás teljes tiszteletben tartásával, az *egészséges decentralizáció* szellemében is történik, vagyis tudva, hogyan kell értékelni a helyi egyház készségeit az olyan problémák kezelésére és megoldására, amelyek nem érintik az egyház tanításának, fegyelmének és közösségének egységét, annak érdekében, hogy biztosítani lehessen a gyorsabb hatékonyságot az egyház pásztorainak pasztorális tevékenységében, amit megkönnyít az, hogy közelebb vannak az emberekhez, az esetekhez, azokhoz, akiknek helyben erre szükségük van. Ez a kritérium megfelel a szubszidiaritás elvének, amely analóg módon alkalmazható az egyház életében, s amely egyszerre kegyelmi valóság (*mysterium*) és látható gyülekezet (*societas*).<sup>6</sup>

<sup>5</sup> FERENC PÁPA: *Praedicate Evangelium*, i. m., 8.

<sup>6</sup> Vö. *Lumen gentium*, 8., in DIÓS ISTVÁN (szerk.): *A II. Vatikáni Zsinat dokumentumai*, Szent István Kézikönyvek 2., Szent István Társulat, Budapest, 2000.

Az apostoli konstitúció újszerű aspektusa a püspöki konferenciák felértékelése, amelyek a *Christus Dominus*<sup>7</sup> dekrétum alapján a kollegiális lelkület alkalmazásának és fejlesztésének konkrét formájaként kerültek be a latin egyház rendjébe, hogy segítsék a püspököket a lekipásztori feladatok szervezésében, az egyházi kötelezettségek és a közös ügyek megoldásában, de nem azért, hogy helyettesítsék sajátos lekipásztori küldetésüket (*munus pastorale*).

Ezért a püspöki konferenciák nem tekinthetők köztes hierarchikus struktúráknak, hanem a szubszidiaritás szervei, amelyek nem avatkoznak bele sem a péteri hivatalba, sem a részegyházak kormányzásának irányításába.

A Preambulum a püspöki konferenciákkal kapcsolatban megállapítja, hogy azok „jelenleg az egyházi közösség kifejezésének és megőrzésének egyik legjelentősebb eszközei, együtt a római pápával mint a hit és a közösség egységének garanciájával”, és megerősíti, hogy kifejezik és elősegítik a *közösségi társfelelősség* gyakorlását, ami hasznos a pasztoráció szempontjából, és a részegyházak közös javát szolgálja azáltal, hogy közösen gyakorolnak bizonyos őket megillető funkciókat.

Az új apostoli konstitúció szándéka tehát az, hogy megerősítse a püspöki konferenciákat, azok regionális és kontinentális megnyilvánulásait, valamint ennek megfelelően a keleti hierarchikus struktúrákat a püspökök egymás közötti és a római pápával való közösségének megvalósítására vonatkozó lehetőségekben, mivel a fent említett szervek mindegyike a

<sup>7</sup> VI. PÁL: *Christus Dominus* dekrétum [online, 2023. 03. 20.] [https://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_decree\\_19651028\\_christus-dominus\\_en.html](https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_decree_19651028_christus-dominus_en.html)

saját természetének megfelelően megfelelő eszköznek bizonyul, amely többszörös és gyümölcsöző módon járul hozzá az egyazon püspöki kar tagjai közötti *affectus collegalis* (közösségi szemléletmód) megvalósításához, és a részegyházak közös javát biztosítja lelkipásztoraik összehangolt és egységes munkája révén, ami a szoros együttműködés kifejeződése, és az erők összhangjának szükségességét jelzi, mint a bölcs meglátások és tapasztalatok cseréjének gyümölcsét az egész egyház javára.

Ferenc pápa 2016. december 22-én a Római Kúriához intézett beszédében megismételte:

„Meg kell jegyezni, hogy a reform csak akkor lesz hatékony, ha olyan férfiak és nők hajtják végre, akik megújultak, és nem egyszerűen újak.

Nem elégedhetünk meg pusztán a személyi állomány cseréjével; ösztönöznünk kell a Kúria tagjainak lelki, emberi és szakmai megújulását.

A Kúria reformja semmiképpen sem személycserével valósul meg – ami bizonyára megtörténik és meg is fog történni –, hanem a személyekben végbemenő átalakulással.

A folyamatos képzés nem elegendő; amire szintén és mindenekelőtt szükségünk van, az a folyamatos megtérés és megtisztulás.

A mentalitás megváltozása nélkül a gyakorlati javulásra irányuló erőfeszítések hiábavalóak lesznek.”<sup>8</sup>

Vagyis a *mentalitás* megváltozása nélkül a funkcionális erőfeszítés hiábavaló lenne.

<sup>8</sup> *Ferenc pápa beszéde a Római Kúriához 2016. december 22-én* [online, 2024. 03. 20.] [https://www.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2016/december/documents/papa-francesco\\_20161222\\_curia-romana.html](https://www.vatican.va/content/francesco/en/speeches/2016/december/documents/papa-francesco_20161222_curia-romana.html)

Amint az egész egyház számára, úgy a Kúrián is a *semper reformanda* (mindig megújulni) elvet állandó személyes és strukturális megtéréssé kell alakítani.

A reform tehát mindenekelőtt a növekedés és mindenekfelett a megtérés folyamata, a mozgásban lévő egyház, az élő egyház elevenségének jele, és éppen ezért – mert él – *semper reformanda*, és éppen azért *reformanda*, mert él.

Ezen a horizonton foglalnak helyet az Apostoli Konstitúció pontos rendelkezései, melyek a Római Kúrián dolgozók lelkiiségére, személyes integritására és szakmaiságára vonatkoznak.

Ezt legjobban a Preambulum 11. pontja foglalja össze:

„A Római Kúria reformja akkor lesz hiteles és hatékony, ha egy olyan belső reform gyümölcse, amelynek során magunkévá tesszük »a zsinat lelkiiségének paradigmáját«, ahogyan azt »az irgalmas szamaritánus ősi története« kifejezi, azé az emberé, aki letér saját útjáról, hogy felebarátja legyen valakinek, akit félholtan hagytak az út mellett, egy idegennek, akit nem is ismer.

Ennek a lelkiiségnek legmélyebb forrása Isten szeretetében van, aki előbb szeretett minket, amikor még szegény bűnösök voltunk.

Arra emlékeztet bennünket, hogy Krisztus követésében kötelességünk szolgálni testvéreinket, különösen a legnagyobb szükségben lévőket, és hogy Krisztus arcát látjuk minden férfi és nő arcában, különösen azokéban, akik bármilyen módon szenvednek.” (no. 11.)

A jezsuita költő, Gerard Manley Hopkins szavaival:

„...mert Krisztus ezer és ezer helyen játszik,  
Kedves tagokban és kedves szemekben, melyek  
nem övéi,  
Az Atyának a vonásaival, ami az emberek  
arcán látszik.”

Hogyan tehetünk tanúságot a keresztény hit szépségéről az új nemzedékeknek, akik nem beszélnek vagy nem értik a régi nyelveket?

Hogyan biztosíthatjuk, hogy az evangélium ková-  
sza visszatérjen, hogy megkeleszthesse a tésztát mind  
az egykor keresztény társadalmakban, mind azokban,  
amelyek még nem ismerik Jézus Krisztust?

*Praedicate Evangelium*: hirdetni az evangéliumot!

Szolgálat és misszió a szinodalitás szellemében,  
misszió és szolgálat a szinodalitás szellemében. Ezért  
választottuk azt, hogy Jézus Krisztust fogjuk követni,  
és ezért létezik az ő egyháza, és végső soron ez a *raison d'être* (létezésének oka) minden intézményének.

„Jézus Krisztus, ugyanaz, tegnap, ma és mindörök-  
ké.” (Zsid 13,8)

Isten áldja meg mai közös gondolkodásukat, és áldja  
meg azt az értékes küldetést, amelynek Önök mind-  
annyian életetüket szentelték!

**GUBA ANDRÁS SCHP**  
***A Praedicate Evangelium***  
**szervezetfejlesztő szemmel<sup>1</sup>**

Msgr. Michael Wallace Banach érsek, apostoli nuncius úr fölvázolta előttünk előadásában<sup>2</sup> a Kúria szervezetét, kifejtette annak célját, sajátos értékeit. Most szervezetfejlesztő szemmel fogunk együtt ránézni ugyanerre az apostoli konstitúcióra, hogy egy kis segítséggel a szervezetfejlesztői szempont, szemléletmód is megerősödjön bennünk.



A *Praedicate Evangelium*<sup>3</sup> címet hallva szinte látjuk Jézust a tizenegy apostollal abban a pillanatban,

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

<sup>2</sup> MICHAEL WALLACE BANACH: *Praedicate Evangelium: szinodalitás, szolgálat és misszió* (lásd jelen kötet 9–20. oldalán).

<sup>3</sup> FERENC PÁPA: *Praedicate Evangelium apostoli konstitúció* [online, 2022. 02. 27.] <https://www.vatican.va/content/francesco>

amikor Jézus utolsó szavaival szétküldi a tanítványokat a világba: hirdessétek az evangéliumot minden teremtménynek. Szent II. János Pál pápa 1988-ban szintén megrajzolta a Kúria képét a *Pastor Bonus*,<sup>4</sup> azaz a Jó Pásztor képében. Ezt sem nehéz magunk elé idézni, hiszen ismerjük az evangéliumnak azokat a történeteit, amelyekben a Pásztor gondosan egybetereli, majd szétküldi a nyáját. Bármelyik is áll közelebb hozzánk, mindkettő nagyon erőteljes látomás, akár jövőképnek is nevezhetnénk. Közösségeink vezetőinek egyik erőssége éppen az, hogy képesek erős víziót megfogalmazni, magával ragadó látomásokat elének tární, és azoknak a vonzásába behívni minket.

### 1. Egy tíz éve megkezdett tanulási folyamat

A *Praedicate Evangelium* olyan apostoli konstitúció, amely egy képet rögzít: a rögzítési ideje 2022 tavasza.



Ennek a dokumentumnak a története azonban visszanyúlik legalább a pápaválasztást megelőző konklávéig, ahol a Kúria reform-

ja már szóba került. 2013-ban Ferenc pápát beiktatták, s a Kúria reformjának lendülete már beiktatása

/en/apost\_constitutions/documents/20220319-costituzione-ap-praedicate-evangelium.html

<sup>4</sup> SZENT II. JÁNOS PÁL PÁPA: *Pastor Bonus* apostoli konstitúció [online, 2024. 02. 27.] [https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/en/apost\\_constitutions/documents/hf\\_jp-ii\\_apc\\_19880628\\_pastor-bonus.html](https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/en/apost_constitutions/documents/hf_jp-ii_apc_19880628_pastor-bonus.html)

után négy nappal cselekvésre indította őt. Ekkor hívta föl egyik barátját, Oscar Maradiaga hondurasi bíbrost, hogy vállalja el annak a nyolc-tíz fős (C9-ként emlegetett) bíborosi testületnek a vezetését, amelynek a gondjaira bízta a Kúria reformját.

A dokumentumban megfogalmazott szervezeti változások jó része megtörtént, létrejött az elmúlt kilenc év alatt: például a Kommunikáció Dikasztériuma már 2015-ben elindult. 2016 karácsonyán a Kúriának mondott beszédében Ferenc pápa már sok ilyen reformpontot felsorolt, abból a szögből összegezve, hogy mennyi mindent végrehajtottak már.

Így azt is mondhatnánk, hogy a most vizsgált dokumentum nem is annyira egy képet rajzol meg nekünk, hanem inkább egy fejlesztési folyamat záró dokumentuma.

Ferenc pápa szívesen mondja el újra és újra, hogy „kipróbáltuk, és jónak bizonyult”, amikor ennek a fejlesztési folyamatnak egy-egy olyan eleméről beszél, amely már megvalósult. Vagyis nem egy kompakt fejlesztési tervvel indult a pápa, hanem kicsi próbálkozásokkal, amelyeket később lehetett akár módosítani is. Ami pedig bevált, azokat a változtatásokat rögzíthették. A pápa sokszor hangsúlyozza azt is – mindezzel egybecsengően –, hogy folyamatokat kell elindítanunk, nem pedig teret nyernünk.

## 2. Pénzügyek, átláthatóság

Az első terület, amelyhez a bizottság hozzányúlt, a pénzügy volt,



mégpedig annak érdekében, hogy a Kúria a nemzetközi átláthatósági pénzügyi sztenderdeknek megfeleljen. Nos, kilenc-tíz év után ez a terület még mindig fejleszteni való.

### 3. Helyettesítő hatalom, világiak szakértelme

Nagyon fontos minden szervezetben – különösen a katolikus egyházban – a hatalom gyakorlásának tisztázása. Felettből érzékeny ez a téma. A Kúria a pápa nevében jár el, vagyis nem alanya a katolikus egyházban érzékenyen óvott, apostoloktól származó hierarchikus hatalomnak. Ha pedig megbízásból cselekszik, akkor bárkit, vagyis laikusokat is meg lehet



bízni akár a di-kasztériumok vezetésével is. Ez lehetőséget ad arra, hogy a Kúria munkájában a világiak szakértelme is erőteljesen

megjelenjen. Felvetődik azonban a kérdés, hogy ezt a szakértelmet meg tudja-e fizetni a Kúria. Nem kell olyan nagyon messzire mennünk ahhoz, hogy ennek a kérdésnek a realitását átérezzük.

A hatalom gyakorlásának vonatkozásában hallottuk azt is, hogy abban a szolgálat az első szempont. A püspökök egy része azonban sérelmezte, hogy a Kúria beékelődött a pápa és az apostolutódok, azaz a püspökök közé. A püspöki karok rendszeres beszámolóí tekintetében, az ad limina látogatások alkalmával a Kúria rendreutasító és elszámoltató helyzeteket teremtett – legalábbis sok püspök így élte meg. Ezzel szemben

most Ferenc pápa azt hangsúlyozza, hogy a Kúriára rábízott hatalom szolgáló hatalom, amely elsősorban az evangelizációs folyamatokat szolgálja.

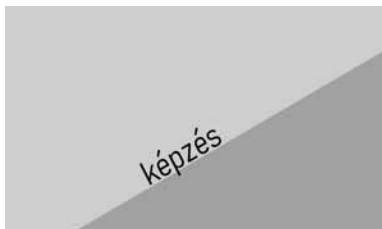
Nagyon érdekes, hogy mindez mit jelent az ad limina látogatások esetében: a Kúria arra kéri a püspöki karokat, hogy számoljanak be sikereikről és nehézségeikről, segítve ezzel más püspöki karokat. A Kúria pedig közvetíti ezt a tudást és tapasztalatot – mintegy tudásmegosztó központként funkcionálva ebben a megosztásban.



Ferenc pápa is fokozottabb érdeklődéssel fordul a püspöki karok felé: a korábbi negyed órához képest egy-két órárt is eltölt a püspökökkel.

#### 4. Képzés

A *Praedicate Evangelium* dokumentum felszólítja az összes dikasztériumot, hogy munkatársait fejlessze, szakembereinek kompetenciái legyenek naprakészek.



Ez a professzionális önmagában a szolgáltató jelleg felé tolja a szervezetet.

Ugyanakkor nem engedi meg a dokumentum azt, hogy a dolgozók funkcionáriusokká váljanak, ugyanis a kinevezések általában öt évre szólnak, és

még egy alkalommal megújíthatók. Persze megjelenik itt a feszültség, melynek forrása, hogy ha ez alatt az öt év alatt kiképezünk valakit, majd hazaküldjük, akkor megéri-e egyáltalán ez a befektetés. És mit kezdünk azzal a tapasztalattal, ami összegyűlt ez alatt az idő alatt? Mégis, ez a szervezet most ennek a kérdésnek a megoldását így látja jónak.

## 5. Szubszidiaritás – 0:11

Ez a 0:11 azt jelenti, hogy a *Pastor Bonus* dokumentumban a *szubszidiaritás* kifejezés előfordulása nulla, a *Praedicate Evangelium* dokumentumban pedig tizenegyszer szerepel.

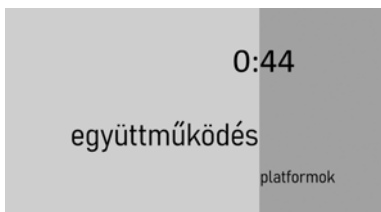
Az egyház látható és kegyelmi szervezet; éppen ezért az előző két pápa óvatos volt abban, hogy az egyházra szociológiai-szervezeti szemmel nézzen. A *szubszidiaritás* kifejezés az egyház társadalmi tanításából származik, az egyházra azonban nem nagyon alkalmazták éppen az előző szempont miatt. A *Praedicate Evangelium* dokumentum azonban a látható szervezetekről összegyűlt tudást, tapasztalatot mintha bátrabban használná, fenntartva a látható és kegyelmi valóság kényes egyensúlyát.



mozog, azt kutatva, hogy mi az, amit a látható valóságból szerzett tudásból alkalmazni lehet arra az egyházra, amely kegyelmi valóság is.

## 6. Együttműködés – 0:44

A *Pastor Bonus* apostoli konstitúcióban nem szerepel az együttműködés kifejezés, a *Praedicate Evangelium*ban ezzel szemben negyvennégyyszer találjuk meg, vagyis az együttműködésre való biztatás nagyon erős. Konkrét javaslatokat is ad a dokumentum a diskasztériumoknak, hogy egymás között és magukban milyen együttműködési platformokat hozzanak létre és működtessenek.



Azok a teológusok, akiknek a tanítása kérdésessé válik, már nem egyszerűen lehetőséget kapnak a védekezésre, hanem a kérdések tisztázására párbeszédre hívja őket a *Praedicate Evangelium*.

A püspöki konferenciák felértékelődésének jelensége az előző ponthoz is tartozik. Ezek nem új hierarchikus szintként jelennek meg, hanem a püspökök közötti együttműködésnek nagyon erőteljes terei. Ha felhatalmazásban gondolkodunk, akkor ezeknek nincs értelme, ha viszont az együttműködés szellemében, akkor kétségkívül életadóak.

## 7. Konfrontáció a karácsonyi beszédekben

A fejlesztési folyamat fontos elemei voltak Ferenc pápa Kúriához intézett karácsonyi beszédei: 2014-ben a pápa a Kúria alkalmazottainak tizenöt olyan betegségét nevezte meg, amiket mindenképpen el kell kerülniük. Gondoljuk el: közeledik a karácsony, készülünk

az Úr Jézus születésére, és akkor az arcunkba vágnak tizenöt csúnya dolgot, amit valószínűleg mi követünk



el! Nem egy simogató hozzáállás ez, de valahogy mégis úgy érezte Ferenc pápa, hogy ezeknek a szavaknak most keményeknek kell

lenniük. Egyébként azzal, hogy megnyitotta a szinodalitás útját, és ezzel erőteljessé tette a meghallgatást is, a vele szemben megfogalmazott szavak is erősek és hallhatóak lesznek.

## 8. Megkülönböztetés – szinodalitás

A szinodalitás fogalmaiból ezúttal a *megkülönböztetést* emelném ki, mert a szinodális út egy spirituális folyamat, amelyben mindenki a Lélek hangjára figyel, hogy valódi missziós közösséggé váljunk. Ferenc pápa ugyanis nem csupán szervezeti átalakulást akar, hanem belső megtérést; úgy is mondhatnánk: kulturális változást. A szervezeti átalakítások, amelyeket ő esz-



közölt, sok helyen el is maradnak a várakozásoktól, mert sokkal fontosabb Ferenc pápa számára, hogy a Kúria tagjai Lélekre figyelő, missziós lelkülettel

végezzék munkájukat, és közösséggé váljanak – kicsit talán az egyház mintája.

\*

Ezek azok a számomra feltűnő és lényeges szempontok, amelyek a szervezeti fejlesztéshez fontosak lehetnek, mégpedig azért, hogy ezt az erőteljes küldetést, amely az evangélium hirdetésére irányul, minél jobban és hatékonyabban végezhesse a Kúria – és mi magunk is.

Köszönöm szépen a figyelmet!



**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.<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> 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 Budapeستől, 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 külső 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 kapcsoltnak 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: mennyit 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, elhasználódom, 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. Beleszólok. „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 egészben 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 szolgáltató 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 élhető 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 fókuszja az egység,

az egyik atyáé a misszió, a másik atyáé az eucharisztia, az enyéem 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 képviselote, 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 istenévrre! 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, tükörbe 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.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> <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. visszahúzóds,
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 egyházmegyei 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*.<sup>3</sup> Ehhez a képhez illeszttem előadásunk végzavát: Nem lehetsz annyira bölcs, nem lehetsz annyira király, hogy ne kelljen újratervezned!

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

**FEDOR GYÖRGY**

**Feketeöves kispapképzés<sup>1</sup>**

Dicsőség Jézus Krisztusnak! Szeretettel köszöntök mindenkit. Fedor György vagyok, az iCons-Hungary Kft. egyik alapítója. Előadásomnak a *Feketeöves papképzés* címet adtam. Ez talán még jobban érthető Mons. Michael Wallace Banach nuncius úr konferenciaindító mondatainak tükrében, aki arról beszélt, hogy egyre több kihívással, egyre több feladattal találkozunk az egyházon belül, ahol az együttműködés és egymás segítése kiemelten fontos.

### *1. Papi szerepek*

Ehhez kapcsolódik az is, hogy a papoknak milyen szerepeket, milyen szerteágazó funkciókat kell betölteniük, méghozzá nem is akárhányat.

Egy görögkatolikus papnak ugyanis akár 25–30 szerepet is be kell töltenie, ami egyáltalán nem könnyű. Az egyszerűség kedvéért ezúttal huszonöt szerepet

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

sorolok fel (egy korábbi tréningünkön azonban 30 fö-  
lött járt a szerepek száma, amelyekről a résztvevőknek  
sikerült megegyezniük mint görögkatolikus papi sze-  
repekről):

1. pap,
2. lelkivezető,
3. gyóntató,
4. csapatvezető,
5. családapa
6. barát,
7. projektvezető,
8. marketinges,
9. tárgyaló,
10. férfi,
11. pénzügyes,
12. pedagógus,
13. irodavezető,
14. szónok,
15. férj,
16. tanár,
17. gyásztanácsadó,
18. vendéglátó,
19. házassági tanácsadó,
20. logisztikus,
21. építésvezető,
22. programszervező,
23. inspiráló vezető,
24. végtisztességi szónok,
25. konfliktusmoderátor.

A szerteágazó kihívásokhoz viszont új eszközökre  
van szükség; arra, hogy tudjuk, hogyan lehet jól ke-  
zelni ezeket a kihívásokat, és hol máshol is lehetne  
ezt a legjobban elkezdni megtanulni, hol lehetne ezt

a leginkább gyakorolni, mint ott, ahol a papok képzése elkezdődik: a szemináriumban.

## *2. Fejlesztési koncepciónk*

Hogy görögkatolikus egyházunkat a legjobban tudjuk támogatni, egy olyan fejlesztési koncepciót raktunk össze, amely három fő területre tér ki:

- a kispapok képzése,
- a szeminárium élet megreformálása, fejlesztése
- és a papok támogatása.

Mondanom sem kell, hogy ez utóbbi talán a legnehezebb a három közül, ezért ezt hagytuk a folyamat végére.

A kispapok képzése kapcsán viszont lehetőségünk nyílt már több éve arra, hogy a szemináriumban tréningeket tartsunk. Sok-sok év munkája van abban, hogy mindez egyáltalán elkezdődhetett. De két évvel ezelőtt mindez oly módon változott meg, hogy immár nemcsak tréningeket tartunk, hanem gyakorlatilag intézményesített formában be is épült ez a tréningorozat a kispapok képzésének folyamatába. A szeminárium vezetése ugyanis felismerte azt az igényt, azt a változási folyamatot, amely arra hív és arról szól, hogy lehet új eszközöket használni, lehet új eszközöket tanítani.

A mi cégünk, az Icon's Hungary Kft. sok-sok for-profit szervezeteknek tart vezetőfejlesztő tréningeket és szervezetfejlesztést, emellett sok egyéb módon támogatjuk a szervezeteket. Néhány évvel ezelőtt arra a gondolatra jutottunk, hogy ha ez az eszköztár, ez a tudás, amivel mi rendelkezünk, jó a nagyvállalatok számára, akkor miért ne lehetne – ahogy a nuncius úr is említette

előadásában – letérni az útról, és segíteni mást is. Ez a „más” mi más is lehetne, mint az egyházunk, amelyet nagyon szeretünk. Így fogant meg a gondolat, hogy vigyük be a mi tudásunkat valamilyen módon a görögkatolikus egyház képzéseibe, azon belül is a kispapok képzésébe, a kispapok támogatásába.

### *3. Hogyan illeszkedik a koncepciónk a kispapok képzéséhez?*

Kidolgoztunk egy egészen konkrét rendszert, amit a szeminárium vezetése is elfogadott, és ezen irányelvek alapján építjük fel most a fejlesztési folyamatunkat a kispapok számára.

Bizonyára sokan vannak, akik számára nem ismert, hogy egy görögkatolikus kispap képzése hogyan is épül fel, ezért néhány mondat erejéig kitérnék erre:

- A görögkatolikus kispapok képzése egy nulladik, bevezető évvel indul.
- Majd utána következik két év a szemináriumban.
- Ezt egy ún. szociális év követi, ahol a szemináriumot elhagyva különböző feladatokat végeznek el a kispapok, és különböző munkahelyeken állják meg a helyüket.
- A tapasztalatgyűjtés után, harmad-, negyedik és ötödévben újra visszatérnek a szemináriumba, ahol befejezik a tanulmányaikat.

Mi ehhez a képzési rendhez illesztettük hozzá azt a vezetőfejlesztő programot, amit cégünk húszéves tapasztalata során a forprofit cégek fejlesztésében felépítettünk, alkalmaztunk.

### 3.1. *Miért vezetőfejlesztés?*

Onnantól kezdve, hogy a pap megjelenik az emberek előtt, vezetőként jelenik meg, és ilyen szintű elvárásokat is támasztanak vele szemben az emberek. Mi tehát ebben szeretnénk valamilyen módon támogatni a leendő papokat, ezért a fejlesztési folyamat részeit úgy raktuk össze, hogy minden félévben egy-egy témát feldolgozunk a papnövédekkel, ami azt jelenti, hogy ezek a fiatalok kapnak félévente 3-4 nap tréninget. A tanulmányaik tíz féléve alatt tehát 30–40 tréningnapon tudnak részt venni. Ha összevetjük ezt azal, hogy egy átlagos vezető ma Magyarországon hány tréningnapon vesz részt, akkor ez az érték 20 nap alatt van – és nem 30 fölött, mint ezeknek a kispapoknak az esetében. Ez az, amit fontosnak tartok kiemelni.

### 3.2. *A kispapok vezetőképzésének tematikája*

*Az 1. és 2. évfolyam tematikája:*

*önismeret; kommunikáció és visszajelzés;*

*együttműködés, csapatok vezetése; konfliktuskezelés*

Az első két félévben önismerettel, kommunikációval, együttműködéssel és konfliktuskezeléssel foglalkozunk. Ebben a négy félévben tehát alapozó munkát végzünk, hogy azokat a konkrét eszközöket, amelyeket majdan használniuk kell, olyan táptalajba ültethessük, ahol már megvannak az alapok. Önismeret nélkül ugyanis nem tudunk elindulni.

Miért kell az önismeret? Hogy értsük saját magunkat, és saját magunkon keresztül értsük a másik ember működését is. Ha nem tudom, hogy én milyen vagyok, akkor nem értem azt sem, hogy te miért vagy más, és az jó vagy rossz számomra? Ha nem értem, hogy milyen vagyok, akkor nem tudom azt sem, hogy

hogyan fogok reagálni különböző helyzetekben. Pedig rendkívül fontos, hogy tisztában legyek azzal, hogy én hogyan reagálok helyzetekre, hogyan tudom megoldani azokat, mert ekkor tudok igazán a másik ember segítségére lenni vezetőként az egyházközségben; ekkor tudok a pap társaim vagy akár a püspökök segítségére is lenni.

De mindezt hiába tudom, ha nem vagyok képes olyan formába öltetni a kommunikációm, hogy erre hajlandóak legyenek a többiek figyelni. Mert ha túlságosan kemény vagyok és túlságosan konfrontálódok, akkor igazából elijesztem az embereket, és jómagam is elszigetelődöm. Ám ha megtanulom a kommunikáció kapcsán, az együttműködés kapcsán, továbbá a konfliktuskezelés kapcsán, hogy amit én gondolok, szeretnék és akarok; ami a célom, azt milyen formába csomagolva, milyen csatornán keresztül vagyok képes elmondani a legjobban, akkor a másik nem megsértődni fog, hanem meghallja a mondandómat. Ennyit dióhéjban az önismeret, a kommunikáció, az együttműködés és a konfliktuskezelés fontosságáról.

*A 3., 4. és 5. évfolyam tematikája:  
motiváció; stresszkezelés és reziliencia;  
változások kezelése; projektvezetés;  
prezentáció és tárgyalástechnika; moderáció*

A szociális év utáni harmad-, negyed- és ötödéves csapatnak további hat olyan témát tanítunk, amelyek mind-mind a kompetenciák fejlesztéséről szólnak, mégpedig azon kompetenciák fejlesztéséről, amelyekre a leendő papoknak szükségük lesz ahhoz, hogy a szerepeiket megfelelően betölthessék: a tárgyalástechnikától a projektvezetésen át, a motiváción és akár a reziliencián és a stresszkezelésen át nagyon-nagyon

sok mindenről beszélünk a kispapokkal, hogy amikor kikerülnek az egyházközségbe, amikor valódi vezetővé válnak, akkor igenis felvértezve tudjanak ezekkel a kihívásokkal találkozni, és képesek legyenek megoldani a problémáikat.

Az elmúlt évek tapasztalatai pozitívak, s mi nagy örömmel látjuk, hogy ezeken a tréningeken a fiatalok szívesen vesznek részt, hiszen nagyon sok mindent megtanulnak saját magukról és a másikról, továbbá nagyon sok mindent megtanulnak arról, hogy hogyan tudnak együttműködni, hogyan tudnak együtt dolgozni. S mint már korábban elhangzott, az együttműködés a jövőben kulcskérdés lesz. Éppen ezért mi minden egyes tréningnapon ebben támogatjuk a hallgatókat, hogy tanuljanak meg a lehető legjobban együttműködni egymással – és ezáltal tanuljanak meg közösséggé válni.

Mindemellett olyan módszereket is megtanulnak tőlünk, amiket egyébként a világi vezetők is használnak a forprofit szervezetekben, ezért amikor tárgyalniuk vagy egyeztetniük kell majd egy-egy projekt kapcsán, akkor ugyanazt a nyelvezetet fogják használni, mint az az ember, aki külsősként vesz részt az egyházi projekteken, így hatékonyabban tudnak majd egyeztetni, tárgyalni, ugyanis kialakul számukra egy olyan egységes eszközrendszer, egy olyan egységes gondolkodási keret, amely segítségével, miután kilépnek a szemináriumból, ugyanazon gondolati síkok mentén lesznek képesek megoldani a problémákat, mert ugyanazt a szótárt használják, és ennek köszönhetően sokkal hamarabb fognak majd dűlőre jutni.

Nem kevésbé fontos az sem, hogy tréningjeink során a kispapok megtanulnak nemet mondani és megtanulnak kérdezni. Ezek egyszerű dolognak tűnnek,

de őszintén mondom: nagyon kevés ember tud nemet mondani, és még kevesebb ember tud kérdezni.

#### *4. A szemináriumi élet fejlesztése*

Háromrészes koncepciónk másik témája a szemináriumi élet fejlesztése volt. Engem nagyon meglepett, hogy erre a lépésre nyitott volt a Görögkatolikus Papnevelő Intézet rektora, továbbá a prefektus atya és a spirituális atya is. A tréningeknek a jó tapasztalata arra engedte őket következtetni, hogy eggyel beljebb engedhetnek bennünket a papnevelőben.

Így azután a szemináriumi élet fejlesztésének nulladik lépéseként hat workshopot szántunk arra, hogy pontosan beazonosítsuk, milyen papokra is van szüksége az egyháznak, és ehhez milyen szeminárium illszkedik. Azt gondolnánk, hogy ez evidens, holott korántsem az.

Ezt követően azonosítottuk azt, hogy ezek a fiatalok milyen típusokba sorolhatók (a koncepció, a fejlesztés szintjén vagyunk tehát), majd pedig azonosítottuk, hogy a különböző típusú kispapoknak milyen igényeik vannak, hogyan „működnek”, mi motiválja őket. Ezek után áttekintettük azt, hogy milyenek a mindennapjaik, hogy érzik magukat, mi viszi felfelé az energiaszintjüket és mi öli meg a motivációjukat. Mindezt azért, hogy majd valóban jól érezzék magukat, és töltekezzenek, miközben tanulnak. Csak ezek után tértünk rá arra, hogy áttekintsük a jelenlegi napi rutinjukat: hogy a mostani rutinból mi működik jól, és mik azok az elemek, amelyeket újként kell beemelni a rendszerbe. Továbbá arról sem feledkeztünk meg, hogy áttekintsük: mit vegyünk ki a szemináriumi életből? Azonban nemcsak mi ötleteltünk, hanem

megkerestünk olyan frissen végzett papokat, akik pár évvel korábban végeztek, és megkérdeztük őket is: milyen volt a szemináriumi életük; szerintük mi működött jól és mi nem működött jól?

Megkérdeztünk papfeleségeket is – ugye ez az egyháznál lehetséges –, hogy mondják már meg: a férjük, akivel most együtt élnek, mivel küzdött a szemináriumi évek alatt és után, hogyan látják feleségként? És mi volt a kettejük nehézsége? – erre is rákérdeztünk. Végül: mi az, ami hiányzik nekik az elmúlt pár év tapasztalata alapján?

Ami még nagyon fontos, hogy megkerestünk olyan fiatalokat is, akik kiléptek a szemináriumból, vagyis azokat, akik nem fejezték be ezt a folyamatot, és megkérdeztük tőlük is, hogy milyen volt nekik az a pár év, amit a szemináriumban töltöttek. Mi működött, és mi volt az, amit inkább el kéne felejteni? Továbbá: mi volt az, amire nagyon nagy szükségük lett volna?

Mindezek alapján összegyűjtöttünk ötleteket, gondolatokat, és az utolsó workshopot arra szántuk, hogy mindebből valamiféle új rendszert, új útmutatást gyúrjunk, és kiválasszuk azokat a dolgokat, amivel a leg hamarabb akarunk foglalkozni, és amit be is akarunk vezetni. A mi javaslatainkat, útmutatásunkat természetesen a szeminárium vezetői is átgondolták, s egyeztették Püspök atyával, majd elkezdték az átalakítást, ami nagyon sok dolgot érintett. Ezekből én most hármat szeretnék megemlíteni.

#### *4.1. Egyéni fejlődési célok bevezetése*

Rendkívül fontosnak tartottuk azt, hogy azok a fiatalok, akik a kamaszkoruk végét élik meg, valamelyikük még szinte a közepénél tart, figyeljenek arra, hogy az idő telik, akkor is, ha csinálnak valamit, és akkor is, ha nem. Ezért azt kértük tőlük, hogy válasszanak

maguknak egy társat, akinek az lesz a dolga, hogy rendszeresen odamegy hozzájuk, megveregeti a vállukat, s megkérdezi: „Helló, Sanyi, mi újság? A céljaidal hogy állsz? Mit tettél értük? Hova jutottál?” – azaz nem hagyja őket békén. Amikor tréningeket tartok fiatal papnövédeknek, akkor a szünetben én is szoktam őket kérdezgetni, illetve megbeszéltük, hogy félév végén rektor atya, az adott csapat trénera és a résztvevők egymás után leülnek hármásban, és átbeszéljük azt, hogy honnan hova jutott az adott személy abban a félévben, vagyis tanulságokat vonunk le és ötleteket gyűjtünk.

#### *4.2. Pszichológusi támogatás elérhetősége*

A másik változtatás, amit megemlítenék, az a pszichológusi támogatás rendszeresítése. Az egy érdekes kérdés, hogy a pszichológiának mi köze lehet a kiskispapok képzéséhez. Ez vajon ördögtől való lenne, vagy inkább egy jó lehetőség arra, hogy önmagunkra, tanulási folyamatunkra reflektáljunk? Mára elértük azt, hogy van két olyan állandó pszichológus a csapathoz rendelve, akikhez, ha akarnak, akkor a fiúk oda tudnak fordulni akár egy alkalomra, akár több alkalomra. Abban az életszakaszban, abban az élet helyzetben tehetik ezt meg, amikor úgy érzik, hogy szükségük van rá. Ha pedig nincs szükségük rá, akkor akár soha nem kell a pszichológussal találkozniuk.

#### *4.3. Élményfeldolgozó csoportok bevezetése*

A harmadik változtatás, ami fontos és érdekes lehet mások számára is, az a feladatokat és a szakmai gyakorlatokat követő feldolgozás. Más szóval élményfeldolgozó csoportokat vezettünk be, mert szép-szép, hogy elvégezzek a hallgatók feladatokat, na de mit tanulnak ezekből a dolgokból? Nálunk tehát az

az elvárás, hogy a srácok osszák meg a tapasztalataikat egymással. Egyikük cigánypasztorációban vett részt, másikuk beteggondozáson, a kórházban, harmadikuk megtartotta a próbaprédikációját. Üljenek össze, és beszéljenek arról, hogy mi sikerült, mit szúrtak el: mire figyelj oda majd te, amikor ugyanezzel fogsz találkozni, és mi az, amit, kérlek, kerülj el, mert én már beleléptem abba a pocsolyába, de te ne tedd!

Ebben a helyzetben nemcsak az a jó, hogy ezek a fiatalok segítik egymást, hanem az is, hogy eközben kialakítanak egy olyan közösséget, hogy amikor kilépnek a szemináriumból, akkor évek múlva is úgy tudják felhívni a másikat, hogy millió élmény köti össze őket, és már számos módon segítették egymást abban az időben is, amikor még csak kispapok voltak.

## *5. A papok támogatása*

Koncepciónk harmadik tartóoszlopa a papok támogatása. Nem egyszerű kérdés, ezen még dolgozunk, úgy is mondhatnánk, ez a jövő kihívása számunkra. Őszinte leszek: a könnyebbik végén fogtuk meg a dolgot. A kispapok támogatásában már részt tudunk venni, azonban a papok támogatása kihívást jelent számunkra. Azt látjuk, hogy azon szervezetfejlesztési és vezetői eszköztárak és modellek használata, melyek a forprofit szervezetekben megvannak és működnek, azok a már felszentelt papok körében nagyon változó támogatással is elfogadással rendelkeznek. De nem adjuk fel a reményt, és dolgozunk ezen a harmadik tartóoszlopon is.

Nagyapám, Fedor János, aki egy kiváló görögkatolikus pap volt, mindig azt mondta, hogy „tedd meg, fiam, amit meg tudsz tenni, és a Jóisten majd

kipótolja” – és nekem ez lett az egyik életvezetési tanácsom. Mi ezen a módon vagyunk ebben a folyamatban is benne. Célunk, hogy olyan élő egyházat tudjunk segíteni, amelynek van jövőképesége. Úgy tudjuk a görögkatolikus egyházat támogatni, hogy sok fronton, sokféleképpen vagyunk benne az életében.

Hallhattuk az előző előadásokban, hogy mennyire fontos a bizalom. Ám a bizalom nem alakul ki, csak úgy, hogyha ismerik az embert. Az ember ismertsége meg csak úgy alakul ki, hogyha van valamilyen közös programunk, valamilyen közös alkalmunk. Ezért az a célunk mint az Icon's Hungary azon trénerének, akik vallásos értékszemlélettel rendelkeznek, hogy próbáljuk megtalálni ezeket az alkalmakat, s mindig lépünk egyet előre.

Mutassuk meg, hogy mit tudunk, vegyünk részt a görögkatolikus életben minél több helyen, és egy idő után megnyílnak majd az ajtók azokon a területeken is, ahol egy kicsit talán nagyobb az ellenállás, ahol egy kicsit talán nehezebb a haladás. De ha láthatóvá válik, hogy munkánknak van értelme és van gyümölcse, akkor előbb-utóbb azok az ajtók is ki fognak nyílni, amelyek most még nem. S lehetőségünk lesz arra, hogy alakítsuk az egyházunkat olyanná, hogy ne csak jövőképes legyen, hanem életképes is legyen mind a következő években, mind a következő évszázadban.

## LÁZÁR LÁSZLÓ

### Kinek a nevében?<sup>1</sup>

Szervezetfejlesztőként nagy örömmel álltam bele abba a diskurzusba, amely a Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola *Egymásra utalva* című konferenciáján bontakozott ki, s melyet most konferenciakötet formájában is elérhet a kedves Olvasó. Előadásomat *Kinek a nevében?* címmel írtam meg – hogy miért éppen így, ezt kedves Olvasóm később megérti. De mindenképp hadd nyissak két személyes történettel.

Felsőgödön élek feleségemmel és három lányunkkal, ám korábbi lakóhelyünk révén Dunakeszihez tartozunk az orvosi ellátás tekintetében; házi orvosunk is ott rendel, így aztán a dunakeszi SZTK-ba járunk, ha megbetegszünk.

Aki ismerős arrafelé, az tudja, hogy a dunakeszi SZTK- t röviddel ezelőtt felújították: új épület, új folyosó, új ajtók, új szag..., és ahogyan az ilyenkor lenni szokott, minden információt is újonnan ki kellett helyezni. Amikor első alkalommal üldögéltem ott, s vártam a soromat az új rendelőben, észrevettem, hogy a falak

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

helyett egyelőre az ajtóra rakták ki a leglényegesebb információkat; mindazt, ami lényegbevágó lehet a várakozó betegeknek. A beosztás, a szervezeti struktúra és a rendelési idő mellett lógott ott egy A4-es lap is, amelyen mindössze ez állt: *Irénke*; a felirat alatt pedig egy nyíl jobbra. Én, aki ott élek, pontosan értettem, tudtam, hogy mit látok. Irénke a központ lelke. Irénke az, akin keresztül a házi orvos elérhető. Ám a doktor-nő elérésére irányuló kísérletek nyolcvanöt százaléka el is hamvad Irénkénél, merthogy nála meg is oldódik a problémák jelentős része: ő fogad, diszponál, allokál egy személyben, sőt, Irénke olt is. Tehát aki odajár az SZTK-ba, az érti, mire utal ez az egyszavas kiírás; érti, hogy Irénke neve rámutat a mögötte lévő „irénkés” valóságra, érti az SZTK működését.

S most hadd meséljek el egy másik személyes történetet is Önöknek. Amint már említettem, Felsőgödön élek a családommal. Egy alkalommal a legkisebb lányommal sétáltunk az utcákban. Mentünk-mendegéltünk – én az úton róttam a métereket, ő meg az összes kerítéshez odarohant, és név szerint szólongatta az éppen ott lakó kutyákat: „Ábel, Áfonya, Afrodité, Auróra, Áldáska...” – a kutyák meg mind odaszaladtak hozzá. Egy darabig lenyűgözve figyeltem, aztán csak nem bírtam tovább, s megkérdeztem tőle: „Ez fantasztikus... de hát honnan tudod mindegyik kutya nevét?” „Hogyne tudnám, apa – nevetett a lányom –, hiszen én neveztem el őket!” Hát persze, ha ő nevezi el a kutyákat, akkor természetes, hogy tudja a nevüket...

És itt kapcsolódik össze a két történet, Irénkéé és a kutyáké: „elnevezett” világban élünk; a társas helyzeteknek, a történéseknek, a szokásoknak, az állatoknak, a dolgoknak neveket, címkéket adunk; a címkékhez jelentéseket társítunk, amik aztán meghatározzák

az életünket. Ezeket a neveket olykor magunk alkotjuk, fittyet hányva rá, hogy az illető dolgot hívják-e már valahogy a társas közegünkben (mint ahogyan a lányom is tette), máskor kis- vagy nagyközösségekben, másokkal együtt adjuk az elnevezéseket, sokszor pedig készen kapjuk a címkéket: „Mi ezt így mondjuk, így használjuk!”, és aztán hordozzuk, örökítjük tovább őket mi magunk is.

### *1. Kulcskérdések*

Az „elnevezett világ” nevei, címkéi, a mögöttük lévő valóság (meg)értése kritikus jelentőségű. Előadásomban éppen ezért arról beszélek röviden, hogy mindezt hogyan élem meg a piarista rendben dolgozva.

- Mit jelent belső (szervezet)fejlesztőnek lenni a piarista tartományban?
- Milyen céllal, kit képviselve és kinek a nevében cselekszünk belső szervezetfejlesztőként?
- Mit élünk meg a szereppel kapcsolatban?
- Mennyire általánosítható ez a tapasztalat, jelenítés?

A tanulmány szerkezeti elemei e kérdésekhez illeszkednek:

- először röviden értelmezem, mit értek szervezetfejlesztés alatt,
- majd szervezetileg beágyazom azt, amiről beszélek, megmutatom a struktúrát, hányan, hogyan dolgozunk a PRMT szervezetében,

- ezt követően mérlegre teszem, amit végzünk – pro és kontra érveket hozok fel belső szervezetfejlesztőként arra vonatkozóan, hogy érdemes-e „magunkat” alkalmazni,
- végül üzenetet küldök „haza” – Önökön keresztül.

## 2. A „szervezetfejlesztés” előadásban használt fogalmáról

Ha azt mondom, hogy mi, „szervezetfejlesztők” itt vagyunk belül, a piarista rendben, akkor úgy korrekt, hogy először mondjak valamit arról, hogy a „szervezetfejlesztés” fogalmat hogyan értelmezzük.

- Amikor szervezetfejlesztőként a rendben dolgozunk, alapvetően szervezeti fókuszunk van.
- Szervezet alatt céllal rendelkező, felelősségvállaló emberek együttműködését értjük.
- A szervezetfejlesztésre úgy tekintünk, mint egy tervezett beavatkozásra, intervencióra, amely változást kezdeményez, mert a szervezetfejlesztők csapata egy változtatásra létrehozott szervezeti egység.
- Fontos az is, hogy rendszerszemléletben gondolkodunk, vagyis ha találunk valamit, ha valamilyen jelzés érkezik felénk, akkor „kapuproblémaként” tekintünk rá, és hagymahéjként épülő rendszerben értelmezzük azt. Tevékenységünk alapvető célja, hogy megértsük e helyzeteket, továbbá az, hogy akit érint, az szintén megértse, ezáltal a szervezeti problémák megoldódjanak, a szervezet pedig fejlődjön.

- Az is a célunk, hogy ezekre a helyzetekre tartós megoldást találjunk, hogy új utakat tudjunk közösen felfedezni, kidolgozni.
- Mindeközben alakulunk, mert a fejlesztés egy folyamat, nem pedig egy esemény vagy egy aktus; ez tehát egy közös út, amelyen járva az érintettek készségeket sajátítanak el, de általunk, szervezetfejlesztők által kísérve, folyamatorientált módon, végső soron közösen.
- Ennek során a képességek növekszenek, és a szereplők egyre inkább képessé válnak arra, hogy megértsék saját problémáikat, azaz szervezeti készségeket sajátítanak el.
- S mindez a meghívások, a felelősségvállalás bizalmi hálójában történik (participáció, bevonás, elvállalás, felelősségvállalás).
- Elsősorban nem is a konkrét tartalom a lényeg, hanem hogy milyen közeg jön létre a folyamatban. Tudniillik mindig társas konstrukciókban vagyunk jelen egy szervezetben, a helyzetet közösen hozzuk létre, ennek a feltárását is jelenti ez a folyamat.
- Fontos még, hogy bár a belső szervezetfejlesztő esetében a megbízó a munkáltató is (a tartományfőnök személyében), mégsem lehet azt mondani, hogy ő a kizárólagos ügyfél – ennél összetettebb a helyzet, sokféle belső, illetve köztes ügyfél is van a rendszerben.

Szervezetfejlesztő csapatként tehát a fentiek szerint értelmezzük magunkat.

### 3. A piarista küldetés fejlődés- és fejlesztésközpontú

A piarista rend – és ez nagyon fontos nekem személy szerint is – fejlődés- és fejlesztésközpontú szervezet, amely mind az egyház részeként, mind a missziójában változást akar. Karizmatikus alapítója, karizmahordozója, Kalazanci Szent József radikális változásvezető volt, akinek küldetésében az evangelizáció állt a középpontban – az evangelizáció, amely mindig radikális változás.

A piaristák azért dolgoznak, hogy megújítsák az egyházat és alakítsák a társadalmat:

„Mi, piaristák, szerzetesek és világiak, az igazság munkatársai Kalazanci Szent Józsefhez hasonlóan úgy érezzük: Krisztustól és az egyháztól küldetést kaptunk arra, hogy a nevelés által evangelizáljunk. A gyermekeknek és a fiataloknak, különösen a szegényeknek, kiskoruktól fogva az evangéliumot hirdetjük a nevelés által, a hit és a műveltség – a vallásos élet és a tudomány – közötti egység meg teremtése révén. Így akarjuk az evangélium értékei szerint testvériességet teremtve megújítani az egyházat és átalakítani a társadalmat.”<sup>2</sup>

Még rövidebb, még fókuszáltabb az a piarista küldetésnyilatkozat, mely a következőket mondja:

„Együttműködő közösségekben fejlesztő közeget alkotva hatékony segítséget nyújtani a ránk szorulóknak és hozzánk fordulóknak abban, hogy

<sup>2</sup> *A Piarista Rend hitvallása és küldetésnyilatkozata* [online, 2024. 03. 28.] <https://piarista.hu/a-piarista-rend-hitvallasa-es-kuldetesnyilatkozata/>

kibontakoztassák teljes emberségüket, érett személyné váljanak.”<sup>3</sup>

Úgy vélem, ezért érvényes az, hogy legyenek szervezetfejlesztők a piaristáknál – és én emiatt vállaltam el nyolc éve ezt a munkát.

A piarista küldetést megvalósító személyek és közösségek úgynevezett „piarista jelenlétekben” vannak jelen egy-egy városban vagy régióban, e „karizmatikus ernyők” alatt bontakoztatva ki sokféle tevékenységet. A tevékenységek összehangolása, segítése, továbbá irányítása a fenntartó feladata. A tartományfőnökség Budapesten működik, amelynek három szervezeti egysége van:

1. a tartományfőnöki szervezet,
2. a piarista stratégiai központ
3. és a piarista fenntartó központ.

Mi, szervezetfejlesztők a fenntartó szervezetben, a Küldetésterületi Fejlesztő Központban dolgozunk, vezetőként három és fél emberévnnyi munkatársammal. Az elmúlt nyolc év alatt négyszer alakítottuk újra a struktúránkat, és azt hiszem, most már célszerűen működik.

Ami ebben a struktúrában nagyon izgalmas, hogy a pedagógiai stratégiáért is felelős vagyok, tehát a szervezet másik, stratégiai oldalán is szolgállok, így a pedagógiai felelősség és a fejlesztői felelősség egy emberben, egy vezetőben „perszonáluniót” alkot. Ez alapvetően szemléleti kérdés: a pedagógiai vezetés nem utasításokat és tartalomtanácsadást jelent, hanem

<sup>3</sup> *A magyar tartomány küldetésnyilatkozata, jövőképe és alapértékei* [online, 2024. 03. 28.] <https://piarista.hu/a-magyar-tartomany-kuldetesnyilatkozata-jovokepe-es-alapertekei/>

annak segítségét, hogy az egyes jelenlétek, küldetés-helyszínek a saját ütemükben, a saját valóságaikban, tanulószervezeti működésben bontakozhassanak.

#### *4. A szervezeti munkatársak szervezeti küldetése*

Szervezeti küldetésük szerint a szervezetfejlesztő munkatársak feladatai az alábbiak szerint alakulnak:

- a jövőtervre, a stratégiára és az identitáselemek-re irányuló „értékfelügyeletre” törekszenek; kísé-  
sítő támogatást adnak;
- részt vesznek a stratégiai célok lebontásában és tartományi kezdeményezéseken keresztül folyamatosan elérésükért dolgoznak;
- valóságelemzést végezve tükröt tartanak a veze-  
tők, a kísért intézmények, közösségek elé, mely-  
ben azok megláthatják és tanulmányozhatják  
önmagukat, és rálehetnek fejlődési szándékaik-  
ra; továbbá mérő és értékelő rendszereket hoz-  
nak létre és működtetnek;
- módszertanilag és jelenlétükkel támogatják  
a valóságelemzésre épülő tervezést;
- serkentik és kísérik az innovációt, a tanulás,  
a fejlődés-fejlesztés, a változás motorjai;
- személyes és intézményi szinten hálózatokat  
kezdeményeznek, építenek, a hálózatokban im-  
pulzusokat, energiát adnak;
- tanuló közösségeket hívnak életre és kísérik,  
amelyek kapcsolódnak, növekszenek;
- tudásmenedzsment-rendszert alkotnak és mű-  
ködtetnek, tudást áramoltatnak és tesznek elér-  
hetővé, akumulálnak, terjesztenek és teremte-  
nek;

- képzéseket fejlesztenek, kínálnak, kapcsolnak össze, és önképzést tanítanak;
- szolgáltatások mentén válaszolnak az intézményekből érkező szolgáltatási igényekre.

## 5. A fejlesztők belső szolgálatai

Milyen belső szolgálatokat látnak el a fejlesztők? Nagyon praktikus feladatokon dolgozunk, például most több intézményünk stratégiaalkotó munkájában vagyunk benne, fejlesztjük a DÖK-öt, támogatjuk a Kalazancius Mozgalom életét, növekedését, vezetői csapatokat segítünk stb. Úgy működünk, mint egy szervezetfejlesztő csapat, csak a tartományon belül: alkalmazott szervezetfejlesztőként. Így gyakoroljuk:

- a stratégiaalkotást és a stratégiai célok lebontásának támogatását,
- az egyéni kísérést és fejlesztést (coaching, szuper vízió), csoportos kísérést és fejlesztést (coaching, szupervízió, intervízió),
- a vezetésfejlesztést,
- a szervezetfejlesztési diagnózisállítást és akciótervezést intézményi, intézményrészi és közösségi szinten,
- a változásvezetési programok tervezését és a megvalósítás kísérését, kultúrafejlesztési projektek tervezését és megvalósítását, képzésfejlesztést, -megvalósítást és -menedzsmentet,
- az értékteremtő folyamatok elemzését és fejlesztését, intézményi és vezetői programok tartalomfejlesztését és a megvalósítás kísérését,
- a program- és eseményfacilitálást és -mentorálást.

Ám felmerülhet a kérdés: a küldetés, a stratégia és a struktúra szempontjából valóban belül jó-e tevékenység, vagy inkább kívül? Érdemes-e három és fél emberévnyi munkatársat alkalmazni folyamatos munkaviszonyban? Vagy inkább kívülről jobb behívni s megbízni alkalmanként egy-egy szervezetfejlesztőt?

## 6. A belső szervezetfejlesztők alkalmazásának előnyei

A szervezeti küldetés és a célok megvalósítása szempontjából a belső szervezetfejlesztők alkalmazásának előnyei jól körülhatárolhatóak.

Az alábbiakban felsorolok érveket, amelyek a belső szervezetfejlesztők alkalmazása mellett szólnak, munkatársaimmal együtt gyűjtöttük össze, a mi megélt valóságunkból származnak:

- *Közös (megosztott) küldetés, közös cél:* mi is elkötelezettek vagyunk – nemcsak hívő embereként, hanem a piarista karizma mellett is. Tehát személyünkben olyan fejlesztőket tud megbízni a piarista rend, akik a küldetésben is osztoznak.
- *Értékvéreltség:* a piarista egyházi belső fejlesztés értékteremtő; bár fontos hangsúlyozni, hogy minden szervezetfejlesztés egy humánusabb szervezet kibontakozása felé halad.
- *Helyismeret, nyelvismeret (valóságismeret, kulturális illeszkedés):* egy külső fejlesztő esetén időbe telik, mire megérti a szervezet nyelvét, kultúráját; egy belső szervezetfejlesztő viszont érti a szervezetet, kulturálisan illeszkedik ahhoz.
- *A hatalmi-politikai játszmák könnyebb „áttörése”:* azokat a hatalmi-politikai játszmákat, amelyek minden szervezetben jelen vannak, a belső

szervezetfejlesztő könnyebben áttöri, mert érti őket; tudja, kihez hogyan kell viszonyulnia, tudja, kivel hogyan érdemes beszélnie.

- *Bizalomépítés, elköteleződés, hitelesség:* a belső szervezetfejlesztő felé kiépülhet a bizalom. Ha évek óta itt dolgozom, akkor megismerjük egymást, és az ismeretből, elfogadásból szeretet épül, a szeretetből pedig valódi együttműködés.
- *Együtt-tanulás:* a belső szervezetfejlesztő képes együtt tanulni a rendszer tagjaival, ki tudja fejteni, hogy „ezt még nem tudom, de majd itt, előttetek, veletek együtt tanulok”.
- *Ezernyi lehetőség a szinergiára:* amikor én például belső szervezetfejlesztőként piarista pedagógiai alapképzést tartok, és ott kiderül valami, akkor én azt tovább tudom gondolni, mert ezernyi módon köt össze a szervezettel szinergia. Egy külső szervezetfejlesztő ezt nem tudná megtenni.
- *A rendszerszemlélet könnyebb képviselője:* egyszerű példával élve: ha valaki késik, akkor belső szervezetfejlesztőként sokkal jobban tudjuk, hogy hol érdemes a rendszerbe a feszítési pontokon beavatkozni úgy, hogy az hatékonyan orvosolja a problémát. S nem azzal oldódik a helyzet, hogy aki késik, büntetést kap.
- Egyszerűbb és gördülékenyebb a *szükség szerű együttműködés a társterületekkel:* például a tartományfőnökséggel sokkal egyszerűbb a kapcsolattartás a belső fejlesztő számára. A külső fejlesztő nagyon nehezen kopogtat be például a számvitelhez, egy belső fejlesztőnek viszont munkatársai a számviteli dolgozók is.
- *Természetes módon definiálhatók hosszabb fejlesztési folyamatok, illetve futhatók be teljes ívek/ciklusok:* a hosszabb folyamatok sokkal természetesebb

módon hozhatók létre a szervezetben belső fejlesztőként; mi természetes módon rendelkezésre állunk, munkatársak vagyunk. Sőt, a tartományfőnököknek általunk van egy olyan rendelkezésre álló stábja, amelynek kifejezetten szenvedélye a szervezet. Van, akinek a könyvelés a szenvedélye; van, akinek a művészet; nekünk a szervezet; ezért lelkesedünk, ezért csillog a szemünk.

- *Nagyságrendekkel kevesebb költség:* jóval kevesebb pénzbe kerül a rendnek a belső szervezetfejlesztés, mint ha ugyanezt a tevékenységet külső szakemberekkel kívánná ellátni. Ugyanakkor nem minden feladatunk irányul a szervezet fejlesztésére, van, amikor tartalomfejlesztés a feladat, például ki kell dolgozni egy programot. Mi, belső szervezetfejlesztők könnyebben lépünk át ebbe a helyzetbe is.

### 7. A belső szervezetfejlesztők alkalmazása elleni érvek

Vannak azonban ellenérvek is a belső szervezetfejlesztők alkalmazásának kérdésében. Most röviden ezeket tekintjük át.

- *A valódi fejlődési cél a hitben, a spiritualításban, az istenkapcsolatban értelmezhető:* a szervezetfejlesztés a lényegét keresi, a belső mozgatót, de az egy szerzetesrendnél az istenkapcsolatban rejtezik. A fejlesztő így megszólítja azt, ami legbelül van, ami a legszemélyesebb. Itt azonban éppen a legérzékenyebb pontra nem tud rákérdezni, mert inadekvát; nem érintheti azt, amiben leginkább ki kellene bontakozni, mert „az a miénk” – és persze lehet, hogy ez így is van jól.

- *A szöveg formálása, értelmezése, az értelmezési keretek kialakítása: maga a hatalom: „...sok mindenben segíthetnek a fejlesztők, alakíthatják a folyamatokat, de a kereteket ne feszegessék”, érkezik gyakran a burkolt vagy kevésbé burkolt üzenet a „megrendelőtől”.*
- *Konstruktivista szemlélet, ami veszélyérzetet kelt: az a szemlélet, miszerint a valóság közösségi konstrukció, sokak számára elfogadhatatlan. Hol van benne az objektivitás? Hol van benne az autonóm Teremtő?*
- *A felhatalmazás bizonytalansága: az alkalmazotti létből következően gyakran kérdéssé válik, hogy tulajdonképpen mire kapott felhatalmazást a belső fejlesztő. Szabad ezt vagy azt neki egyáltalán, vagy nem? Ez bizony néha nem egyértelmű.*
- *Szerepkeveredés: „A fenntartótól jöttél!” – az elidegenítő előfeltételezés mindig megjelenhet a belső fejlesztővel szemben, és ez az attitűd torzíthatja észlelését.*
- *Elveszthető a bizalom, „túl sokat tudhat”: ha valaki évek óta dolgozik bent, „ráéghet” a szervezetre, „mindent tud”, ezért megjelenhet az igény a vezetők részéről, hogy olyat hívjanak be, akinek nincs olyan sok belső tudása a működésről.*
- *A belső szervezetfejlesztő sokszor kevésbé konfrontálódhat, mint a külső: belső szervezetfejlesztőként gyakran nem tudunk úgy konfrontálódni, mint egy külső fejlesztő. Ha a vezető meghívja a külsőt, ő mondhat bármit, amit lát, érez, tapasztal, hiszen messziről és megbízásból jött. Aki belül van, prófétaként sokszor hiába mondja az igazát, kevésbé elfogadott a szava.*

- *A szemlélet, a működésmód ismeretlen vagy idegen:* a pedagógia, a nevelés világában nem egyszer nehézkesen működik a közös gondolkodás, értelmezés, alkotás, mert még mindig gyakran jellemző az individuális működés.
- *A rendszer sokszor (inkább) szakértőt vagy tartalomtanácsadót, esetleg „orvost” vár:* „Mondjátok meg, hogy hogyan kell, ne dolgoztassatok engem! Én nem fogok azon gondolkodni, amin szerintetek gondolkodnom kellene” – szól ilyenkor a megbízó vezető, aki nem folyamatot, hanem azonnali megoldást jelentő gyógszert kívánna a kollégájától.
- *Aki facilitál, az talán varázsol, manipulál:* „Nekem ne mondja meg, hogy most erről és így beszélgessek” – hangzik ilyenkor az ellenálló mondat. A helyzeteket kísérő belső szervezetfejlesztőtől sokan idegenkednek, sok projekció kíséri működését.
- *Idegen és eltávolító, illetve elidegenítő (idegesítő) a szaknyelv:* ahogy a szervezetfejlesztő beszél (szókincs, szófordulatok, habitus), a rendszert gyakran elbizonytalanítja, elidegeníti. A külső tanácsadótól könnyebben, a kollégától nehezebben elfogadott.
- *Ha a fejlesztő érintett, akkor könnyen sériülhet a „perspektivikus szubjektivitás”:* a szervezetben a belső fejlesztő is a rendszer része, számos alkalommal érintett a helyzetekben; nem képes úgy rálátni, távolabb lépni, mint a külső ember.
- *Nem érdemes, nem lehet teljesen lekötni a fejlesztőt, szükséges egyéb tapasztalat is:* ez az alkalmazási dilemma így fogalmazható meg: „Nem csavarodjon rá a szervezetre, fejlessze folyamatosan

a tudását tágasan, dolgozzon máshol is a fejlesztő, de akkor hogyan lesz csak a miénk?”

- *Senki sem (tud) próféta (lenni) a saját hazájában:* gyakori tapasztalat, hogy amit otthon mond valaki fejlesztőként, az kevésbé hat, mint máshol. Vagyis könnyebben meghalljuk a külső szakember állásfoglalását, véleményét.

## 8. Az üzenet

Hogyan válaszolhatjuk meg a kérdést, hogy érdemes-e vagy sem belső szervezetfejlesztőt alkalmaznia egy szervezetnek? Általánosan érvényes feleletet nem tudunk adni; mindenkinek a saját elnevezett világában, azaz szervezetében, a maga meggyőződése mentén kell eldöntenie, hogyan cselekszik. A struktúrák és működésmódok nem lemásolhatók, azok az adott szervezeti kultúrába beágyazottan kelnek életre.

„Mindig az Úr nevében járjunk”; ha van belső szervezetfejlesztőnk, akkor meggyőződéssel legyen; ha nincs, és kívülről hívunk, akkor járjuk azt az utat. Kulcsfontosságú, hogy reflektáljunk a tapasztalatainkra és azoknak a tapasztalatára is, akik más módon megoldás mellett döntöttek. Boldog az, akinek nem kell elítélnie önmagát amiatt, ami felől döntött, hanem szabad a döntésében.

Szeretem Szent Pál rómaiakhoz írt levelének 14. fejezetét, amelyben éppen erről a szabadságról ír. Írásomat ezzel a szentírási idézettel fejezem be:

„Aki eszik, ne vesse meg azt, aki nem eszik, aki pedig nem eszik, ne ítélje meg azt, aki eszik, hiszen Isten befogadta őt. Ki vagy te, hogy más szolgálja

felett ítélkezel? Tulajdon urának áll vagy bukik. De meg fog állni, mert van hatalma az Úrnak arra, hogy megtartsa. Senki sem él önmagának. Van, aki az egyik napot különbnek tartja a másik napnál, a másik pedig egyformának tart minden napot: mindegyik legyen bizonyos a maga meggyőződésében. Aki az egyik napot megkülönbözteti, az Úrért különbözteti meg. Aki eszik, az is az Úrért eszik, hiszen hálát ad Istennek. Aki pedig nem eszik, az Úrért nem eszik, és szintén hálát ad Istennek. Mert közülünk senki sem él önmagának, és senki sem hal ön magának; mert ha élünk, az Úrnak élünk, ha meg halunk, az Úrnak halunk meg. Tehát akár éljünk, akár haljunk, az Úréi vagyunk. [...] Ne ítéljessük hát többé egymást, hanem azt ítéljétek meg inkább, miként nem okoztok a testvéreteknek megütközést vagy botránkozást. Tudom, és meg vagyok győződve az Úr Jézus által, hogy semmi sem tisztátalan önmagában, hanem csak ha valaki valamit tisztátalannak tart, annak tisztátalan az. [...] Te azt a hitet, amely benned van, tartsd meg Isten előtt. Boldog, akinek nem kell elítélnie önmagát abban, amit helyesel." (Róm 14,3–8.13–14.19.22)

Ezt a szabadságot és boldogságot kívánom akkor, amikor a belső szervezetejllesztés dilemmáját kínálok „meditációs objektumnak”.

**FEDOR ISTVÁN**

**Közösségépítés**

**egy ezeréves szervezetben<sup>1</sup>**

Dicsőség Jézus Krisztusnak! Ha bárki hasonlóságot vél felfedezni közöttem és az egyik korábbi előadó között, akkor nem téved, ugyanis Fedor Györggyel testvérek vagyunk. A címet olvasva talán már kitalálták, hogy a pannonhalmi bencés szerzetesközösségben végzett munkámmal kapcsolatos ez a beszámoló.

Több mint harminc éve voltam már tréner, amikor elkezdődött együttműködésünk a Pannonhalmi Főapátsággal 2017-ben, és voltak már ezt megelőzően is szervezetfejlesztési aktivitások a Pannonhalmi Főapátságban, például 2015 őszén konfliktuskezelési tréningeket tartottunk a bencés gimnáziumban.

Két munkatársi intelem maradt meg bennem ezzel kapcsolatban: az egyik az, hogy legyen nagyon óvatos (az egyik elődöm intett erre), továbbá figyeljek majd nagyon arra, hogy mi az, ami működik, és mi az, ami nem működik.

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

Az én szerepvállalásom egyébként úgy kezdődött Pannonhalmán, hogy egy alkalommal egy a gimnázium tanárainak tartott konfliktuskezelési tréningre mentem egy hat fős trénercsapat tagjaként. Albin atya és Bánk testvér éppen az én csoportomban volt, és nekik nagyon megtetszett a közös munka. Pár évvel később fel is vetődött bennük a gondolat: „Hívjuk el Fedor Istvánt!” Ez tehát egy címzett feladat volt, amelynek a középpontjában az apátválasztás előkészítése állt. Asztrik főapát úr huszonhét évig vezette a pannonhalmi közösséget, és az új főapát választására készülődve, a vizitátor atyák javaslatára fogalmazódott meg az igény, hogy gondolják végig, hogy milyen főapátot szeretnének, milyen közösségben szeretnék élni az életüket 2018-tól. Többek között ebben nyújtottam segítséget a pannonhalmi bencés szerzeteseknek másokkal együtt, s ennek során a teljes konventtel összesen tíz napot tölthettem el.

Már volt arról szó egy korábbi előadásban, hogy mi a belső tanácsadó előnye és hátránya. Nos, a külső tanácsadók egyik veszélye, hogy ha beengedjük az egyik lábukat a szervezetünkbe, akkor utána berakják a másikat is. Majd előbb-utóbb azt vesszük észre, hogy ott esznek az asztalunknál, meg hogy szinte lakóvá válnak, és aztán meglehetősen nehéz kitenni a szűrüket. Így volt ez velem is: miután a főapátválasztás lezajlott, újabb felkéréseket kaptam, többek között az évente megrendezendő közösségi napoknak egyfajta moderálását és vezetését, illetve ennek kapcsán coaching-, workshop- és stratégiai jellegű munkákat.

## 1. Az indulás

Amikor készültem a közös munkánkra, akkor számos kérdés felmerült: dolgoztam már sok-sok felsővezetéssel, vállalatvezetőkkel, de most mindebből mi fog itt működni? Mi az, amit én tudok ezeknek a szervezeteknek adni? Hogyan fognak elfogadni? Mekkora lesz az ellenállás? Egyáltalán én hogyan közelítsek hozzájuk? Aztán meg ez egy spirituális közösség: az életüket szabályozó *Regula* is van már 1500 éves. Hol vagyok én ehhez?

Rendben, volt bennem tehát egy jó adag bizonytalanság, ám amikor megérkeztem a terembe, ahol több mint harminc előírásosan beöltözött bencés szerzetessel találkoztam, és megcsapott az intellektus, felsóhajtottam: „Jézus, Mária, ennyi IQ egy teremben!” A következő gondolatom azonban már ez volt: „Érdekes lesz ez a munka...!”

## 2. Az apátválasztás előkészítése – az első három nap

Az első három napból két dolgot szeretnék kiemelni. Az egyik az, hogy arra gondoltam, ha már közösségszervezés, akkor kezdjük valami olyasmivel, amihez érték. Az alábbi kérdésekkel készültem a pannonhalmiak számára közösségi elképzeléseik és küldetésük tisztázásához:

- Milyen közösségben szeretnének élni tíz év múlva?
- Mi ad erőt, energiát a küldetésükhöz?
- Mi az, ami távol tartja őket a küldetésüktől?
- Mennyire találják meg benne magunkat?
- Küldetésük érdekében mi a teendőjük 2017-ben?

- Jövőkép kialakítása 2027-re vonatkozóan.

Az első kérdést – trénerként, tanácsadóként szokásos módon – fel is vezettem: „Van húsz perctek, hogy kicsoportokban megfogalmazzatok néhány gondolatot erről.” Ám a húsz perc végén a kicsoportok kb. ott tartottak, hogy a harmadik ember elkezdett beszélni a hatfős csoportból.

### *2.1. Munka a küldetésnyilatkozattal szerzetesi módon*

Akkor megállapítottam magam számára egyes számú tanulási pontként, hogy itt mások az idődimenziók, mint amihez én eddig hozzászóltam, mert ugye szemben egy cégvezetéssel, ahol az emberek megtanulták azt, hogy gyorsan, lényegre törően elmondjanak valamit, itt a helyzet másként alakult. Itt a szerzetesek számára minden, amit mondanak, az róluk szól, és abban fognak utána élni, és ez teljesen más dimenziót adott a csoportbeszélgetésnek. Végül azért csak megszületett a küldetésnyilatkozat, amit menet közben tovább alakítottunk és formáztuk. A bencések küldetésnyilatkozata így magába foglalt egy otthonos és befogadó közösséget; egy imádság, lectio és munka köré rendezett életet, amelyben segítik egymást és a rájuk bízottakat a Krisztus-követésben.

Céges tapasztalatainkból azonban tudjuk, hogy egy küldetésnyilatkozat az egy cégben leginkább annyit jelent, hogy elkészítik, majd a jobb cégeknél be is keretezik s kirakják a falra. Ha láttál már három ilyen céges küldetésnyilatkozatot, akkor nagyjából tudod, hogy mit tartalmazhat, és ha megkérdezed a cég munkatársait, hogy annak a küldetésnyilatkozatnak van-e köze az ő életükhöz, akkor azt fogják válaszolni: „Ennek az égvilágon semmi köze az életünkhöz!”

Ezzel szemben itt még rengeteget dolgoztunk a maradék kilenc napban ezen a küldetésnyilatkozaton, mégpedig a következő kérdések mentén:

- Mi az, ami ehhez a küldetéshez erőt és energiát ad?
- Mi az, ami távol tartja a bencéseket attól, hogy ilyen közösséggé váljanak?
- Mik azok a fájdalmak, sérülések, megbántottságok, haragok, amiket egy férfiközösségben megélhetnek a szerzetesek, ahol ők minden héten napi huszonnégy órában együtt élnek? (Hiszen innen nem lehet hazamenni; itt együtt kell élni mindazzal, amit kialakítanak a maguk számára.)
- Mennyire találják meg magukat ebben a küldetésben?
- És ami a legfontosabb: 2017-ben mit kell tenniük a szerzeteseknek azért, hogy ehhez a küldetéshez, illetve küldetésnyilatkozathoz közelebb kerüljenek?

## 2.2. *Jószágkormányzó – közösségi döntéshozatal: bevonódás a gazdálkodásba*

További téma, további nagy dilemma volt még a közösségnek a következő: bizonyára sokak számára ismertek a pannonhalmi termékek, mert a pannonhalmi szerzetesek egy elég komoly vállalati-vállalkozási portfóliót is kialakítottak. S felmerült a kérdés, hogy nekik szerzetesközösségként mi ezzel a dolguk: bízzák ezt a külsősökre vagy sem? Milyen típusú döntéseket hozzanak ezzel kapcsolatban?

Tehát ez is egy nagy csomag volt, amivel foglalkoznunk kellett. Azonban erre most nem térek ki.

### 2.3. Rendi vezetés – szerepelvárások:

#### *hierarchikus és testvéri vezetés*

A harmadik téma, ami talán a leginkább meghatározó volt, az az, hogy mit várnak a rend tagjai a rendi vezetőktől.

Ha egy testvér egy szerzetesrend vezetőjéhez, jelen esetben a pannonhalmi főapáthoz odamegy, s odavisz egyfajta kérdést, akkor vajon a főapát honnan, melyik szerepéből válaszol rá? Hiszen a főapátnak rengeteg arca és felelőssége van (intézményvezető, monasztikus vezető, szerzetes testvér, prézes apát, közéleti szereplő, ordinárius stb.), és tudjuk, hogy ha szerepelvárásokról beszélünk, akkor ezek elég durván ütközhetnek egymással (egyik szerepedben hozol egy döntést, és egy másik szerepben viszont mást várnak tőled). Úgyhogy a Szent Márton-teremben is lefektettük a festékszalagokat, amelyeknek a végére odakerültek a kis moderációs lapok a különböző főapáti szerepekkel, majd arra néztünk rá, hogy mit várnak el a szerzetesek az új főapáttól egyik vagy másik szerepben, illetve hogy hol látják az adott szerepek kihívásait.

Ez egy nagy-nagy szembesülés volt azzal, hogy annak az egy embernek, akit megválasztanak, akit felkérnek saját vezetőjüknek, mi-mindennek kell megfelelnie, mi-mindent kell elbírnia. Természetesen ebből jött az a gondolat, hogy csak úgy tud egy főapát vezetni egy közösséget, ha minél több feladatot decentralizál.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Ezt most már tudjuk a pápai kúriáról is: a szubszidiaritás decentralizáció is, és ez nagyon-nagyon jó így. Nagyon szépen köszönöm Guba András rektorhelyettes előadását, aki előadásában számos hivatkozási alapot adott, amit most már inentől mi, külső tanácsadók is tudunk használni.

### 3. További pannonhalmi témáink 2017-ben

Visszatérve a Pannonhalmán folytatott munkához: mi az, amivel még 2017-ben foglalkoztunk?

*2017 áprilisa: Kiengesztelődés,  
főapátválasztás, az emeritus főapát bevonása,  
jó gyakorlatok, kommunikáció*

Nagyon sokat dolgoztunk a személyes kiengesztelődéssel, azzal, hogy a szerzetesek hogyan vannak egymással. Ez például a következőképpen történt: egy-egy órát hagytunk arra, hogy a szerzetesek kettesével beszélgessenek egymással, de nem abban a teremben, ahol mindig közösen beszélgettünk. Kis Pausajegyeket is kaptak, így a Pausa kávézóba is le tudtak menni, és ott kávé, sütemény mellett megbeszélhették, hogy hogyan vannak egymással.

Természetesen átbeszéltük a főapátválasztás menetét is, ennek során arra is figyelmet fordítottunk, hogy hogyan tudjuk bevonni azokat, akik a közösség periferiáján vannak, de akiknek a véleményét szintén szereztük volna meghallgatni.

Szintén nagyon izgalmas volt az, hogy az emeritus főapát, aki kizsilipel ebből a szerepből, hogyan tudja az új főapátot segíteni mindazzal a tudással, tapasztalattal, amit huszonhét év alatt felhalmozott.

Áttekintettük azokat a jó gyakorlatokat is, amelyek más bencés közösségektől, továbbá más szerzetesközösségektől származtak, akik a megelőző években szintén apátot, elöljárót választottak. S persze azon szintén dolgoztunk, hogy akkor ki, mikor és mit fog megtudni mindebből, és kinek mikor mit lehet/szabad vagy éppen nem lehet / nem szabad elmondani.

*2017 augusztusa: Hol tartunk az előkészítő munkában?  
Tematikus beszélgetések, megállapodások, vállalások;  
27 év történései és egy idővonal*

Azon a két napon, amikor 2017 augusztusában folytattuk ezt a munkát, akkor részben ránéztünk arra, hogy hol tartunk akár a küldetéssel, akár a vállalt feladatokkal. Továbbá jó néhány akciócsoport, illetve kis projekt is elindult, ahol a testvérek bizonyos témákat, ügyeket átbeszéltek és továbbvittek.

Ami talán a legmegindítóbb volt, az az *Életvonal* előkészítése: közösen áttekintettük a bencés közösség elmúlt 27 évét, a legfontosabb történéseket, örömeiket és nehézségeiket. Ennek felidézése több mint két óráig tartott, és nagyon mély dolgokat hozott elő a közösség életéből. Ebben a rendszerváltástól kezdve sok-sok minden volt, és ez az életvonal felhozott olyan dolgokat is, amelyekkel már ott, illetve a későbbi, szeptemberi alkalmakon is foglalkoztunk: a kiengesztelődés, a bántalmazás, az egyéni és közösségi traumák feldolgozása.

*2017. október és 2018. január: bizalomkörök;  
az apátválasztás előkészítő lépései: kérdőív, nominálás,  
jelöltek, szavazás, kommunikációs terv*

Októberben a bizalomkörökkel és az előkészítéssel foglalkoztunk. Amiben ezen felül még külső szervezetfejlesztőként segítettem, és ahol ez az egész munka véget ért, az 2018. január elején az volt, amikor a nominálás és a választás témáját beszéljük át. A jelölteknek a megszólalása kapcsán reflexiók körököt tartottunk, amelyek során átbeszélhették a szerzetesek, hogy mitől lenne jó apát az illető jelölt, hogy mi az, amiből többet vagy esetleg kevesebbet szeretnének belőle, hogy mi ragadta meg őket a jelölt prezentációjában stb. Ezek úgynevezett akváriumbeszélgetések

voltak, mely során a jelöltek természetesen reflektálhattak az elhangzottakra.

Így értünk végére ennek a folyamatnak, amelynek az utolsó napján számomra olyan szép és szimbolikus volt, hogy amikor elmentem, amikor a munkám véget ért, akkor érkezett meg Mustó Péter SJ, aki egy háromnapos csenddel járó lelkigyakorlattal készítette fel a szerzeteseket magára a konkrét választásra.

#### *4. Szerzetesi sokszínűség*

A pannonhalmi szerzetesek az én szememben a közös munka kezdetén először mint a kiváló pannonhalmi sörök üvegei hátulnézetből, nagyon hasonlóan látszottak: sok szerzetes hasonlóan öltözve, és feltételeztem: valószínűleg nagyon hasonlóan is működve. Viszont ez a tíz nap azt hozta, hogy mintegy felém fordultak, bizalmukba fogadtak, és így megláttam, megismertem az egyéniségüket; a személyes kapcsolódásokban, beszélgetésekben feltárultak az egyéni értékeik. Ez volt az a folyamat, ahol ez a külsőség, ez a fura állapot, hogy én vagyok az a külsős, aki időnként belsős, és aztán megint külsős, kibontakozott. Én nem gondolom, hogy ez egy dichotómia lenne, ilyen talán nem is létezik, maximum a legelején. Amit Lázár László az előadásában a külső és belső szervezetfejlesztés előnyeiről és hátrányairól hangsúlyozott, annak egy jó része egy hosszabb folyamatban szintén megjelenik mind a két oldalon.

Azonban ez egy nagyon más típusú feladat volt, mint a cégekkel való munka. Nem is beszélve arról, hogy ott a legrégebbi cégalapítási évszám 18-assal kezdődik – szemben a bencések több mint ezer évvel...

#### 4.1. Miben más a tanácsadó feladata egy szerzetesközösségben?

*A szerzetes nem megy haza a munkaidő végén: ott marad abban a közösségben, amin mi valamit „barkácsolunk”. Tehát ha ott behozunk egy konfrontációt, akkor ők holnap reggel azzal kelnek, és azzal megy tovább az életük, úgyhogy ebből a szempontból nagyobb alázat kell tanácsadóként, és végig kell alaposan gondolni azt, hogy meddig tudok, meddig szabad elmennem a konfrontációban; mi az, ami segít, és mi az, ami már inkább árt.*

*A szerzetes intellektuális ember – más időkeretekkel él: spirituális és intellektuális emberekről beszélünk, akik teljesen más időkeretben élnek abban a tekintetben is, hogy van egy regulájuk, ami meghatározza a napjaik felépítését reggeltől estig, estétől reggelig.*

*A szerzetes számára a csoportmunka kevésbé megszokott: kérdőjelek fogalmazódtak meg a bencésekben, amikor a csoportmunkát vezettük be: „Pont erről a dolgról beszéljünk húsz percet? És miért éppen húsz percet?” Érdekes tapasztalatok származtak ebből: előfordult, hogy miután felkonferáltam egy gyakorlatot, a következő tíz perc azzal telt, hogy a szerzetesek megvitaták: nekik erre van-e szükségük vagy nincs?*

*A vállalatok megvalósulását nem kanalizálja a menedzsment tekintélye: egy cégben, ha a menedzsment meg egyezik valamiben, akkor az meg fog történni, mert azt kihajtják a munkatársakból. Itt azonban sokkal inkább a személyes elkötelezettségre, a személyes azonosulásra lehetett építeni. Ebből adódóan teljesen másfajta eszközöket kellett elővenni.*

*Imádság, lectio és munka köré rendezett élet: egy szerzetesrendben a tréning csak egy része a napnak; tehát itt nem tarthatjuk 9-től 5-ig megállás nélkül a tréninget,*

mert van a napirendben egy szentmise délben, mert vannak megállások, imádságok – egyszóval mert liturgikus események tagolják a (tréning)napot.

*Közösségi alkalmak tekintetében eltérő, hogy kinek mennyire fontosak:* van, aki ebbe beleteszi magát, és van, aki számára ez egy idegen terep, amit szeretne megúszni, s akiben dolgozik a kérdés: „Mit tud nekünk adni a pszichológus, a tréner?”

*Ennek a sok egyéniségnek együtt kell élnie:* ennek a sok erős embernek együtt kell élnie azokkal a döntésekkel, amelyeket meghoznak, emiatt lényeges, hogy elköteleződjenek a folyamat iránt. A szerzetesek között fontos a döntések magas elfogadottsága is, éppen azért, hogy meg is valósuljanak. A cégvezetőhöz képest alapvető különbség, hogy a szerzetes elöljárónak a közösség tagjait meg is kell nyernie a vezetői döntésének ahhoz, hogy azt meg tudja valósítani.

*A közösségi napok fókuszai:* a közösségi napok esetében, amelyeket 2018 óta évente moderáltam, a legfontosabb témák a következők voltak: a közösség, egymás hordozása, a spiritualitás, a dékániák, az imaélet, a személyes vállalások, az identitás és közösség, az ott-honosság, a megbecsültség, az értékek stb.

#### *4.2. Tanácsadó a szerzetesközösségben*

*Akklimatizálódás a közösséghez – ráhangolódás, imádság:* ami talán a legfontosabb, az egyfajta akklimatizálódás. Nekem Szegedről ehhez óriási segítség volt az út: a 2 óra 40 perc alatt – míg odaértem – szépen rá lehet hangolódni az otllétre. Ráadásul megérkeztem előző este, úgyhogy még imádsággal is tudtam segíteni a ráhangolódást.

*Genius loci:* természetesen a hely szelleme abszolút hat ránk, és egyfajta alázatot teremtett meg bennem.

*Hosszabb előkészítő munka – előkészítő bizottság, belső segítők:* Pannonhalmán a szervezetfejlesztés soha nem „one man show” volt, hanem mindig ott álltak mellett a szerzetesek is, akik rengeteget segítettek a részletes programterv kialakításában, finomhangolásában.

*Jóval több és hosszabb átbeszélés, ventilálás, egyetetés a témák előrevitelében:* átbeszéltük a programokat, és az a program, amit én odavittem a fejemben vagy akár leírva, az aztán számos alkalommal teljesen megváltozott addigra, amire elindultunk velük.

*Energizerek:* egy fontos tapasztalatot szeretnék még a trénerekkel megosztani: óvakodjanak tőle, hogy „energizáló elemekkel” (mozgásos, aktív, játékos, a csoport energiaszintjét növelő feladatokkal) próbálkozzanak. A szerzeteseknél azok nem igazán működtek. Nekem is csak egyszer, 2022 januárjában sikerült egyet átvinnem (ráadásul a clausura folyosóján).

\*

Mi az, amit tanultam, illetve kaptam ettől a munkától? Moderátori szerepkészletemet tekintve megerősödtem abban, hogy én itt pusztán kísérő vagyok, nem több annál. Türelmet is kaptam, mert egy ezeréves szervezet nem mozog úgy, mint egy tízéves cég; nem is kell neki, mert nem a homokra épít. Nem az a helyzet, mint egy cég esetében, hogy le lehet bontani, majd pedig el lehet vinni a gyárat akár egy másik országba. Az én személyes hasznom még az a spirituális megerősítés, amit nagyon-nagyon szépen köszönök ezúton is a pannonhalmi bencés szerzeteseknek.

**GULYÁS VINCE**

**Coaching az egyházban:  
reflexió tíz év szervezetfejlesztő  
folyamatai alapján**

Kezdjük azzal, hogy mindjárt az elején lelövöm a poént: íme, ezek azok a reflexiók, amelyek legelőször felbukkantak bennem, amikor gondolatban újra végigutaztam az elmúlt évtized egyházi szervezetekben végzett fejlesztői munkáit, egyéni, team- és csoportos coaching jellegű folyamatokat:

1. „Szentekre” számítottam – emberekkel találkoztam. Pontosan olyan sokféle emberrel, mint bárhol máshol.
2. Az egyházi szervezetek komoly tradíciókra építenek, ami alapvetően meghatározza a velük és bennük való munkát.
3. A hagyományok és a megújulás iránti igény ritkán találkozik feszültségmentesen. Úgy tűnik, ez alól az egyházi szervezetek sem kivételek.
4. Az egyházi szervezetekben is többféle szervezeti kultúra él együtt – és természetesen mindegyik érvényesülni szeretne, ezért nagy erők feszülnek egymásnak.

5. Ezeknek az erőknek a találkozása – ami gyakran egy emberen belül is megjelenik – további nyilvánvaló feszültségeket hordoz magában, és ezek a feszültségek néha nem nyílt és tiszta módon bontakoznak ki. (Ugyanakkor legtöbbször nyilvánvaló a helyzetek megoldására való törekvés.)
6. Beragadt helyzetekben a szempontváltás lehetősége szinte kivétel nélkül kívülről jött: ha úgy tetszik, a szervezetek működésére vonatkozó szakértői tudás ugyanúgy kellett hozzá, mint a csoportműködés dinamikáját érintő tapasztalat.

Nagyjából húsz évvel ezelőtt kerültem kapcsolatba egyházi szervezetek képviselőivel különféle képzési helyzetekben. Akkor még nem volt szó közös munkákról. Úgy tíz évvel ezelőtt kezdődött az a folyamat, amely során egyre több és változatosabb, alapvetően coaching jellegű munkában dolgozom több egyházi szervezettel – zömében szerzetesrendekkel, azok tagjaival, munkatársaival. Ennek a tíz évnyi coaching és szupervízió alapú együttműködésnek a reflexiója ez az írás.

Tovább olvasva írásomat hamarosan megtudhatja a kedves Olvasó, vajon mi köti össze a Ferrarit, a divatot, a nagymamámat, a japán harcművészeteket, valamint az egyházi szervezetekben zajló coachingmunkát.

De először is hadd mutakozzam be: Gulyás Vincének hívnak. Ezenkívül még az Erik nevet is nekem adta édesanyám, arra az esetre, ha inkább szemüveges, okos fiatalemberré cseperednék. Nos, ritkán használom ezt a nevet, és inkább kontaktlencsét hordok. Praktikusabb valamivel, hiszen elég mélyen

foglalkozom harcművészetekkel is. A munkát tekintve ez az egyik nagy szerelmem.

A másik, az maga a fejlesztés. Több mint két évtizede dolgozom szervezetfejlesztőként, de valójában az emberek fejlesztése, támogatása az, ami igazán érdekkel. (Zárójelben jegyzem meg, hogy viharos kapcsolat ez, eddig kétszer szakítottam örökre a szakmámmal... Legutóbb 2020-ban, a Covid-19-járvány kezdetén, ám ez egy hosszabb, némileg szakma-kritikai történet. Zárójel bezárva.)

Talán az egyik legnagyobb boldogság számomra, hogy mindeközben ezt a két fontos diszciplínát sikerült ötvöznöm: létrehoztam a harcművészeti coachingot.

Az elmúlt két évtizedben sok-sok szervezettel, nagyon sok emberrel, vezetővel, csapattal volt szerencsém dolgozni azon, hogy jobbá váljanak. Mindenféle területen, szektorban, a legapróbb vállalkozásoktól a legnagyobb cégekig, a hierarchia minden fokán működő vezetőkkel és munkatársakkal jártam ezen az úton.

Eleinte kizárólag a versenyszférában dolgoztam, ám az idők során egyre több folyamat bontakozott ki nonprofit szervezetekkel – így egyháziakkal is. Bár ez a trend kezdetben messze nem volt tudatos, nem tudom nem észrevenni, hogy a valódi értékteremtés igénye – és egyáltalán lehetősége – milyen nagy mértékben mozgatja a kormányrudat ebbe az irányba.

Ezzel nem azt állítom, hogy a forprofit világban nincs értékteremtés. Van. Hogyne volna! Van, hogy van. Minta ahogyan az sem igaz, hogy a nonprofit szférának csak szép arca létezik.

Az egyházi szervezetekkel kapcsolatba kerülve is – eleinte kissé megszeppenve – szentekre

számítottam, ám emberekkel találkoztam. Pontosan olyan sokféle emberrel, mint bárhol másutt. Ez volt az első komoly tanulság – és ez az első reflexióm.

A második reflexió: hogy az egyházi szervezetek komoly tradíciókra építkéznek, ami alapvetően meghatározza a velük és bennük való munkát.

És ez az, ahol a Ferrari képbe kerül – néhány divatos híresség társaságában.

A Ferrari céget Enzo Ferrari hozta létre 1939-ben az Alfa Romeo versenydivíziójából. 1940-ben készült el az első versenyautójuk. Azóta ott vannak az autóversenyzés élvonalában. A márka egyet jelent a sebességgel, a luxussal és a jóléttel. Ám nem ez teszi hasonlatossá az egyházi szervezetekhez, hanem az értékeikhez, tradícióikhoz való egyértelmű, kérlelhetetlen ragaszkodás.

Azok mellett, akik generációk óta megszokták a gazdagságot – így tudnak vele élni, tudják akár jól is használni – számos gyorsan meggazdagodott, divatos híresség vásárolja az autóikat. Illetve, vásárolta, míg a márka el nem tiltotta tőle őket. Nézzünk meg közülük hármat!

Az első: Deadmau5 (Deadmous), eredeti nevén Joel Thomas Zimmerman, kanadai elektronikus zenei producer. Ő egy mémmé vált, úgynevezett pixelmacskát festetett a kékké varázsolt autójára. A mémmacska nem esett jól a Ferrari vezetésének. A kék szín sem, ami pedig igencsak divatba jött egy időben: a kettes számú híresség, Justin Bieber – aki egyébként szintén kanadai, és a zeneiparban alkot, csak ő énekesként – szintén belehabarodott ebbe a színbe, és átfényeztette az autóját. Valószínűleg persze ennél többet nyomott a latban, hogy még a Ferrari logót is modernizálta

cseppet a hátsó szélvédőn. Ez viszont tényleg kiverte a biztosítékot az Enzo-birodalomban.

A hármas számú hírességünk kilóg a sorból, ő semmi láthatót nem követett el az autó ellen. Kim Kardashian igazi divatfigura, nehezen találok a szavakat, ha meg kell fogalmaznom, kicsoda ő. Leginkább talán korunk terméke. A Wikipédia szerint: „társasági ember” (a *socialite* szónak nincs igazán jó magyar fordítása), médiaszemélyiség és üzletember. Ő annyit tett, hogy elfogadott egy Ferrarit egy indonéz üzletembertől – aki köztudomásúlag nem mindig egyenes úton jut pénzhez, és ez sem fér bele a Ferrari cég értékrendjébe.

(Az igazsághoz hozzátartozik, hogy azért ők is vehetnek ám Ferrarit – csak a márka zászlóshajóinak számító, kiemelt figyelmet kapó, limitált példányszámú modellek vásárlása tiltott számukra. Mindezt kizárólag azért mondom, nehogy valaki rosszul legyen az aggodalomtól.)

Szép autók a Ferrarik – de nem olyan szépek, mint amilyen átkozottul jók abban, ami a fő csapásirányuk: a motor, a gép teljesítményében. A hagyományaik sok mindenre kötelezik őket, néha kissé merevek is – több tucat oldalas szerződést kötnek minden újautó-tulajdonossal, egészen részletesen szabályozva, mit lehet és mit nem lehet tenni ezekkel a gépekkel. Mégis, állandóan megújulnak. Lépést tartanak a változó környezettel. Például már elkészült a tisztán elektromos erőgépük is. Nem volt ez könnyű döntés a cég életében, nem ment egyszerűen. Hiszen már nekik is vannak ugye hagyományaik!

A hagyományok és a megújulás iránti igény ritkán találkozik feszültségmentesen – és ez a harmadik

reflexióm: Az egyházi szervezetekkel dolgozva is rendszeresen találkozom ezzel a dinamikával.

Érdeemes megnézni, milyen szervezeti törvényszerűségek működtetik többek között ezt a jelenséget is!

Charles Handy az igen tiszteletreméltó tizedik x-et tapossa, a nyolcvanas évek óta üzleti könyvek írójaként aktív. Előtte menedzsmenttudományokat oktató, miután egy évtizedet töltött a Shell marketingjének vezetésében. A Thinkers 50 – a legnagyobb befolyással bíró élő menedzsmentgondolkodókat nyilvántartó lista – második helyezettje volt 2001-ben, 2005-ben pedig a tizedik. Úgy fest, ért ahhoz, amit csinál. A *Gods of Management* koncepciója (és könyve<sup>1</sup>) 1978 óta segíti a vezetők és fejlesztők munkáját: Handy egy nagyon érdekes és izgalmas modellt alkotott, amely két dimenzió mentén vizsgálja a szervezeteket: mennyire centralizált a felépítésük és mennyire formalizált a működésük. Hadd mondjak néhány szót az egyes szervezeti kultúrákról e dimenziók mentén!

### *1. Erősen formalizált és centralizált szervezetek:*

Apolló kiváló szervező volt a görög istenek sorában, ő fémjelzi a szerepkultúrát, amit a görög templom jelképez. Minden oszlop egy-egy feladatcsoportot jelent (karbantartás, marketing, adminisztráció, képzés stb.) Az oszlopokon belül a hierarchia egyértelmű és szigorú, a szerepek, feladatok definitívek. Leginkább csak a timpanonban ülő vezetők látják át a teljes működést. Stabil, kiszámítható, megbízható – ezek az erényei. Ugyanakkor rettenetesen nehezen alkalmazkodik a változásokhoz – ebbe szokott belebukni.

<sup>1</sup> CHARLES HANDY: *Gods of Management*, Oxford University Press, Oxford, 1996 (első kiadása 1978-ban jelent meg).

2. *Erősen centralizált, kevésbé formalizált szervezetek:*  
Zeusz a főisten. A pókháló közepén ülve minden szál hozzá vezet, minden rezdülést érzékel. A hozzá hűséges, személyesen közel álló munkatársak alkotják a klubot. Aki ebben benne van, némileg egyenlőbb az egyenlők közt. Gyors, egyértelmű döntéshozatal jellemzi. Korlátja maga Zeusz. A szervezet annyira jó, amennyire ő maga.

3. *Formálisan szervezett, minimálisan centralizált szervezetek:*

Pallasz Athéné egy feladatorientált istennő, aki az együttműködésben hisz. A háló, amely szimbolizálja ezeket a szervezeteket, lehetővé teszi, hogy minden pontja gyors összeköttetésben álljon az összes többivel. Projektszerű működés jellemzi, a szerepek határai elmosódnak, állandó hierarchia alig van, inkább időszakos felelősségek.

4. *Se nem formálisan működő, se nem centralizált szervezetek:*

Dionüszosz vidám istenség, a személyes kibontakozásban és függetlenségben hisz a munka világát tekintve is. Az általa fémjelzett egzisztenciális kultúra leginkább lazán kapcsolódó szövetséget jelent: például ügyvédek vagy fogorvosok társulását, aki megosztottnak az adminisztratív munkatársakon, közösen bérelnek egy területet, néha esetleg szakmai eszmecserét folytatnak – de körülbelül itt vége is van a közösségi létüknek.

Ha megnézzük a fent vázolt szervezeti kultúra- és működésmodellt, vajon hová sorolhatnánk az egyházi szervezeteket? Az én tapasztalatom az, hogy mindenképpen a jobb ténfélre: többnyire erősen formalizált

szervezetekről van szó. Hogy ezen belül fent vagy lent helyezkednek-e el – vagyis mennyire centralizáltak –, az leginkább a méretüktől függ. Léteznek olyan rendek, ahol szinte több a feladat, a szerep, mint ahány tagja van a rendnek, így már csak ennélfogva is kénytelenek hálózatszerűen működni.

Vannak területek, amiktől a kiszámíthatóságot, stabilitást várjuk, reméljük. A vasúti vagy légiközlekedés, a posta, az egészségügy – ezek mind olyan ágazatok, amik hatalmas szervezeteket igényelnek, az erőforrások jelentős koncentrációját, nagyfokú szervezettséget. Azaz Apolló irányítását. Ugyanakkor ma már ők is kénytelenek megtanulni gyorsabban változni. Egyszerűen azért, mert a környezetük is radikálisan változik. Bármilyen nagyok és erősek, gyorsan tudnak válságba kerülni.

Emiatt nincsenek is vegytiszta szervezetek. Az apollói oszlopok között kialakulnak egyre erősebb hálók, néhol felüti a fejét egy-egy pókháló is, sőt, Dionüszosz csillagai is fel-felragyognak. Nincs ez másként az egyházi szervezeteknél sem. És ez csak részben van amiatt, mert a szükség így hozta. *Legalább ilyen szerepet játszik maga a szervezetet alkotó ember, a saját emberi irányultságaival. Van, akinek könnyen megy az együttműködés, mások a szigorú szerepekben érzik magukat biztonságban. Ha vezetői pozícióba vagy szerepbe kerülnek, ez – az alapformula mellett – döntően befolyásolja, hogy milyen kultúrát alakítanak ki maguk körül.*

Az egyházi szervezetekkel való munkámra vonatkozó *negyedik és ötödik reflexióm erről szól:*

Negyedik reflexió: Az egyházi szervezetekben is többféle szervezeti kultúra él együtt

– és természetesen mindegyik érvényesülni szeretne: nagy erők feszülnek egymásnak.

Ötödik reflexió: Ezeknek az erőknek a találkozása – ami gyakran egy emberen belül is megjelenik – további nyilvánvaló feszültségeket hordoz magában, és ezek a feszültségek néha nem nyílt és tiszta módon bontakoznak ki.

Szokták mondani, hogy a harcművészetek durvák. Az én tapasztalatom az, hogy szavakkal minimum annyit lehet ártani, mint fizikai konfliktusokkal. Azért nem sötét a helyzet, van kiút – és ami a legfontosabb, azt látom, hogy igény is van arra, hogy haladjunk az alagút végén látható fény felé.

A kérdés tehát: kinek van igaza!

Bizonyára sokan ismerik azt a képet, amin egy időse asszony látható. Vagy egy fiatal hölgy. Igen, az a helyzet, hogy ez egy mesterien megrajzolt kép,<sup>2</sup> amelyben a fiatal nő és az időse asszony egyszerre van jelen. Itt jön képbe a nagymamám is!

Volt nekünk egy kis hétvégi házunk Szolnokon, a Holt-Tisza partján. Tele régi, nagy bútorokkal, rengeteg szerszámmal, holmival – amit én már alig láttam használatban. A helyet rendszeren agyonnyomta – de hozzátartozott nagymamám múltjához, picit a jelenéhez is. Szerettem volna használni a házat én

<sup>2</sup> William Ely Hill (1887–1962) amerikai karikaturista 1915. november 6-án a *Puck* című amerikai humormagazinban jelentette meg a *Feleségem és anyósom* című képet „Mindketten rajta vannak ezen a képen – Találd meg őket!” felirattal. A kép legrégebbi ismert formája azonban egy 1888-as német képeslap. 1930-ban Edwin Boring mutatta be az ábrát a pszichológusoknak *Egy új kétértelmű alakzat* című tanulmányában, és azóta tankönyvekben és kísérleti tanulmányokban is megjelent.

is, és ennek a mamám persze nagyon örült. Megbeszéltük, hogy kicsit rendbetesszük. Én hozzá is kezdtem. Hozattam egy konténert, és elkezdtem kihordani a cuccokat. Nagymamám megérkezett a busszal dél körül, és mindjárt hozott is vissza néhányat belőlük. Innentől kezdve ez ment estig, míg a szállító meg nem érkeztek a konténerért. Én vittem ki a lomokat, ő hozta vissza a kincseket. Én egy kicsit gyorsabb voltam – de azért őt sem kellett féltetni. Lassan telt az a konténer, mi meg közben veszekedtünk. Sokat. Néha neveltünk az egészen, de azért főként bosszankodtunk.

A „feldolgozásra” csak este került sor. Tüzet gyűjtöttünk, megnyugodtunk, volt hely, előkerült a tűzrakó hely is a „lomok” alól, egyszóval: nekem volt igazam! De szerencsére maradt néhány klassz szék is, amire leülhettünk, és egy-két tányér meg evőeszköz a régi időkből. Mégiscsak neki volt igaza!

Csak ekkor tudtunk igazán beszélgetni, a tűz mellett. Arról, hogy mi volt, mi van és mi legyen. Fura nap volt, de szép este. Kinek volt igaza? A „kinek van igaza” legtöbbször rossz kérdés. Eltávolít minket egymástól. Ha belátjuk, hogy mindenkinek, akkor messzebb jutunk, csak lassabban, az igaz.

Két egymáshoz közel álló ember között ez még csak-csak megy, segítség nélkül is. Más felállásban már nehéz egyedül kibogozni a szálakat. Egyszerűen azért, mert a saját keretrendszerünkben élünk, megszokásainkból, tudásunkból, tapasztalatainkból, az azokból levont következtetéseinkből táplálkozunk – azoktól nagyon nehéz függetlenednünk.

Hadd hivatkozzak egy másik ismert ábrára is: amin háromszor három pont alkot egy négyzetet.<sup>3</sup> Az a fela-

<sup>3</sup> 1867-ben a *Le Sphinx* című francia sakkfolyóiratban jelent meg a kilenc pontos probléma szellemi előfutára, amelyet

dat, hogy négy, egyenes vonallal kössük össze mind a kilenc pontot úgy, hogy közben nem emeljük fel a tollunkat.

A feladat megoldásának kulcsa, hogy kilenc pontot lássunk, ne pedig egy négyzetet! A pontok összekötése során kilépünk a négyzet jelentette keretből, de be kell látnunk, soha nem is volt keret, csupán mi képzeltük. Ehhez hasonlóan valamelyest mindannyian be vagyunk zárva a saját gondolati kereteinkbe. A saját tapasztalataink, az azokból levont következtetések, minden, amit megtanultunk, egyszerre többé

Sam Loyd-nak tulajdonítanak. 1907-ben a kilencpontos rejtvény a *The Strand Magazine* Sam Loyddal készített interjújában jelenik meg: „[...] Hirtelen egy rejtvény jutott eszembe, és lerajzoltam neki. Itt van. [...] A feladat az, hogy a lehető legkisebb számú vonallal egyenes vonalakat rajzoljunk, hogy összekössük ezeket a tojásokat. A vonalak kétszer is áthaladhatnak egy tojáson, és keresztezhetik egymást. Kolumbusz-tojás rejtvénynek neveztem el”. Ugyanebben az évben a rejtvény A. Cyril Pearson rejtvénykönyvében is megjelent. Ott bájos rejtvénynek nevezték el, és kilenc pontot tartalmazott. Ezt követően a rejtvény mindkét változata különféle újságokban jelent meg. Kolumbusz Kristóf tojás-rejtvénye a *Sam Loyd's Cyclopedia of Puzzles* című könyvben 1914-ben. 1914-ben Sam Loyd fia (akit szintén Sam Loyd-nak hívtak) posztumusz kiadja *Sam Loyd's Cyclopedia of Puzzles* című könyvét, amelyben a rejtvényt a következőképpen magyarázzák: A mókás öreg király most egy második rejtvényt próbál megoldani, ami nem más, mint hogy az összes tojás közepén egy folytonos vonalat kell húzni úgy, hogy a lehető legkevesebb vonással kösse össze őket. Rejtvénykirály hat vonallal teljesíti a feladatot, de Tommy arkifejezéséből azt vesszük ki, hogy ez egy nagyon ostoba válasz, ezért azt várjuk, hogy okos rejtvényfejtőink jobbat tudnak [...]. Sam Loyd névválasztása utalás Kolumbusz tojástörténetére. Az 1941-es *The Puzzle-Mine* című összeállításban: a *Puzzle Collected from the Works of the Late Henry Ernest Dudeney* című kötetben a rejtvényt magának Dudeneynek tulajdonítják, nem pedig Loyd-nak.

tesznek minket, ugyanakkor nagyjából ki is jelölik a mozgásterünket! Mindennapi helyzeteink, kapcsolataink, problémáink, lehetőségeink és konfliktusaik felé ezekkel felvértezve és ezek által limitálva tudunk fordulni.

Ahhoz, hogy beragadt helyzetekből tovább tudjunk mozdulni, szinte mindig jól jön valamiféle külső inspiráció, szempont, segítség. Erre vonatkozik a *következő reflexióm* is:

Hatodik reflexió: Beragadt helyzetekben a szempontváltás lehetősége szinte kivétel nélkül kívülről jött: ha úgy tetszik, a szervezetek működésére vonatkozó szakértői tudás ugyanúgy kellett hozzá, mint a csoportműködés dinamikáját érintő tapasztalat.

Igen élénken emlékszem egy csoportra, ahol a jövőre vonatkozó stratégiai kérdésekben alaposan bemevekedtek az álláspontok a reformerek és a fontolva haladók közt. Nagyon leegyszerűsítve: arról szólt a dinamika, hogy kinek van jobban, érvényesebben igaza. A bevonódás miatt a fától, ahogy lenni szokott, nem látszott az erdő: hiszen egy magasabb szintű szervezet már kijelölte az irányokat. Valójában nem a *mit?* volt a kérdés, hanem a *hogyan?*. Na persze, abban sem volt igazán könnyű előrejutni – de azért ment. *A szempontváltás lehetősége kívülről jött, ha úgy tetszik, a szervezetek működésére vonatkozó szakértői tudás ugyanúgy kellett hozzá, mint a csoportműködés dinamikáját érintő tapasztalat.* Sokminden megy egyedül – de támogatással legalábbis hatékonyabb, egyszerűbb, gyorsabb.

És ezen a ponton kerülnek képbe a japán harcművészetek. Most csupán a gyerekezedzésekre kukkantunk be egy pillanatra. Azaz, csuk kukkantanáink...

Felmerül a kérdés, hogy miért a váróban vagy a folyosón üldögélnek a szülők, miért nem mennek be az edzésre. Annak ellenére, hogy esetleg szeretnének.

Mert a lelátókon mindenki edző. A szülők pláne. Szeretjük „szakérteni” az eseményeket, onnan nézve teljesen egyértelmű, kinek mit kell csinálnia. És persze a mi lurkónknak kellene a csapatkapitánynak lennie, neki kellett volna több pontot kapni, és különben is, aki bántja, majd jól meggyűlik a baja velünk.

Szóval alaposan be vagyunk vonódva! És persze, féltjük is őt. Főleg olyan dolgoktól, amiktől magunk is félünk. Különben is, mi ismerjük őt, tudjuk, hogy ezt ő biztosan nem tudja megcsinálni! Nem is így kéne hozzákezdeni, mi nem így szoktuk! Vagyis a rutinjaink jelölik ki a határainkat. Amúgy is, hát ki itt a főnök tulajdonképpen? Még szép, hogy ránk kellene hallgatnia!

Kevesen vannak, akik tényleg sosem sodródnak bele kisebb-nagyobb hatalmi villongásokba. Fontos, persze, hogy fontos, hogy meggyőződjünk az edző szakértelméről, tapasztalatáról, mielőtt rábizzuk a gyermekünket. A bizalom nem lehet vak, de ha nincs, akkor jobb, ha más edzőt keresünk. Azonban ha van bizalmunk, és az edzések során munkával párosul, szinte elkerülhetetlen a kibontakozás. Számomra ez a metafora egyszerre szól a külső szempont bevonásának fontosságáról és a befektetett munka szükségességéről: mind az edző, mind a „versenyző” részéről. De legfőképpen arról, hogy néha bizony „profikra” kell bízunk a munkát, akkor is, ha nagyon magunkénak érezzük a feladatot ezerféle kötődés okán.

Igazából két olyan folyamatban vettem részt egyházi berkekben, ahol nem sikerült túllépnünk azon a ponton, hogy „ki miben profi, avagy kinek

a feladata a változás segítése, egyáltalán: mennyire kell beavatkoznunk az események menetébe, vagyis dolgozni a változáson, a célok elérésén. Úgy tudnám megfogalmazni, hogy a „Bízz Istenben, és tartsd szárazon a puskaport!” frázis második felére nem került sor. Ezekben a folyamatokban végül semmi sem történt.

Kettő a meglehetősen sokból – ezt tehát nem tekinteném semmiképp az egyházi szervezetekben folyó coachingra jellemző jelenségnek, csupán olyan érdekességként említem, amit máshol nem tapasztaltam.

Van azonban valami, amit viszont kifejezetten jellemzőnek tartok az egyházi coachingban, ezért külön ki is emeltem, összehasonlítva például a versenyszférában zajló folyamatokkal.

Azt vettem észre, hogy miután túljutunk az általában egyébként egészen rövid, óvatos, tapogatózó körökön, onnantól mintha „reflektológépekkel” ültem volna szemben! Bármelyik más szervezettel összehasonlítva kimagaslónak tartom azoknak az arányát, akik nagyon gyorsan tudják magukra vonatkoztatva, magukon átszűrve szemlélni a helyzeteket, szemlélni a saját szerepüket. Néha szinte úgy kell visszafogni ezt, hogy ne menjen át önmarcangolásba a dolog! A versenyszférában is találkozom ilyen vezetőkkel, igazság szerint többel, mint akár tíz éve is, de azért ez a tempó más.

A másik oldalon a szakértelem áll. A szakértelem itt most kifejezetten a vezetői munkára – de akár annak az ágazati részére is, például a marketingre – vonatkozik. A versenyszférában a legmagasabb szinteket leszámítva nemigen kérdés, hogy a vezető ért-e a szakmához, az általában alapvetés. A vezetői képességeiket pedig tréningekkel, talentprogramokkal

igyekeznek pallérozni, rendszerint még mielőtt kineveznék őket. Ott már a vezetés is szakmának számít.

Az egyházi szervezetek tagjai más szempontok alapján kapnak vezetői megbízásokat. Ha nem is mindig lelkesen, de komoly elszántsággal és alázattal igyekeznek ellátni ezeket a feladatokat. Ezzel együtt a feladatok természete, súlya, akár ismeretlensége, idegensége gyakran komoly nyomásként nehezedik rájuk. Ilyenkor tényleg jól jön, ha van kivel megbeszélni a felmerülő kérdéseket! Ez némileg *sajátos jelleget kölcsönöz a coaching folyamatoknak, amennyiben időnként ismeretátadássá, minitréninggé válhatnak*. Azt gondolom, hogy a coach elsődleges feladata ilyenkor is inkább az érdeklődés felkeltése, de az semmiképp sem árt, hogyha legalább a megtanulható dolgokat (modelleket stb.), azok lelőhelyét ismeri a támogató szakember.



**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 kísérjük 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*<sup>1</sup> 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.

<sup>1</sup> II. JÁNOS PÁL: *Vita Consecrata. Az Istennek szentelt életről és annak küldetéséről 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 alapján<sup>2</sup> az idősödő szervezetek a megújulásra és a múlt integrálására törekszenek, míg az úgynevezett felnőtt életciklusban járó, fiatal

<sup>2</sup> 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 közösségeken?*

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 gyökerekhez (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 közösségekben 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 hullámzó működés 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 kiemelkedők – 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.



**HEIZER TAMÁS**

**Jövőkép- és stratégiaalkotó  
folyamatok.**

**Tapasztalatok  
protestáns gyülekezetekkel<sup>1</sup>**

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

<sup>1</sup> 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 időkeret 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 megfogalmazznak 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 szervezetrendszerben 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 teremtési 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 lelkeség + inkompetens szervezet	<b>érett lelkeség</b> + <b>az életet hordozó</b> <b>célszerű</b> <b>struktúrák</b>
	IGEN	lelketlen, inkompetens szervezet	lelketlen, professzionális szervezet
		NEM	IGEN
		CÉLSZERŰ STRUKTÚRÁK	

1. ábra: Lelkeség és struktúra kapcsolata

- Második lépésként betölti étellel, ami képes fenntartani és reprodukálni önmagát (3–5. nap).
- Végül Isten megünnepelte a teremtést (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 megérkeznek 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 lelkeségre, akkor valószínűleg egy lelketlen, inkompetens szervezetet fog kapni.
2. Ha valaki igent mond a struktúrára, de nemet mond a lelkeségre, akkor valószínű, hogy egy lelketlen, professzionális szervezetet fog kapni, ami egyébként a legrosszabbak egyike, melyben létezni lehet; az ilyen struktúra nagyon hamar kiegészíti és eldobja az embert.
3. Ha igent mondunk a lelkeségre, viszont nemet mondunk a szervezetre, akkor egy lelkileg érett közösségről beszélhetünk, ugyanakkor egy inkompetens szervezet jön létre a lelkeség körül, mely előbb-utóbb meg fogja ölni a lelkeséget is, mert annyi frusztrációhoz vezet.
4. Viszont létezik az az út is, hogy egy érett lelkeséggel 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 módban megfogalmazott gondolat:

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

„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.)<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Az idézet a *Magyar Bibliatársulat újfordítású Bibliájából* (2014, RÚF) származik.

<sup>3</sup> 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 engedelmességhez 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 előadásban<sup>4</sup> 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.

<sup>4</sup> 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 megdöbbenő 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. Üdvégoizmus – a közösségek magukért élnek*

Ez talán erős gondolat, de ahogyan az egyik közösségben megfogalmazták: „Mi teljesen jól megvagyunk, a fejlesztés minket abból a szempontból érdekkel, 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 tanítványá 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. *Szűkös „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 hétköznapokban.

### 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 választ adjunk, 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 előadást<sup>5</sup> –, ez nagyon hiányzik a lelkészképzésből nálunk is. A legtöbb lelkipásztort felkészítik arra, hogy lelkigondozó legyen, felkészítik arra, hogy igehirde-

<sup>5</sup> 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 feladatára, 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!



**SÜVEGES GERGŐ**  
**Természetes. Közösség.**  
**Fejlődés<sup>1</sup>**

Szép jó napot kívánok mindenkinek! Egyszerre könnyű is és nehéz is utolsóként beszélni egy konferencián. Számos izgalmas előadást hallhattunk; a legutóbbi két felrázó előadással együtt, amelyekben számos olyan szempont is elhangzott, melyeket én is fontosnak tartok.

Néhány szempontot osztanék meg arról, amit mi tapasztaltunk az elmúlt bő tíz évben feleségemmel, Margittal együtt, aki az NCD, a Natural Church Development, azaz a Természetes Közösségfejlődés magyar nemzeti partnere.

Arról szeretnék néhány szót szólni, hogy mi az, ami bennünket *lelkesít*, mi az, ami számunkra *kihívást* jelent, és mi az, amit *küldetésünknek* tekintünk a közösségfejlesztés terén.

A konferencia alcíme *Közösség- és szervezetfejlesztés az egyházban*. Én ebből a közösségfejlesztés részt képviselem. Hadd hivatkozzam a korábban megszólaló

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

Koncz Andrásra, aki azt hangsúlyozta, hogy a szervezetfejlesztés előbb-utóbb közösségfejlesztéssé válik. Mintegy lábjegyzetként még Ferenc pápát is megemlítem, továbbá Michael Wallace Banach nuncius urat is, aki kiemelte a napunk legelején a közösség fontosságát. Amikor egy szervezetben dolgozunk, akkor is érdemes törekednünk arra, hogy egyre közösségibbé váljunk.

### *1. NCD: a természetes közösségfejlődés*

A Natural Church Development (NCD), azaz a Természetes Közösségfejlődés eszközrendszerével bő tíz évvel ezelőtt ismerkedtünk meg. Azóta igyekszünk a közösségek számára segítséget nyújtani a fejlődésben. Elköteleztünk vagyunk az ökumenében, ezért különösen is jó érzés számomra, hogy éppen Heizer Tamást követően állhattam ide a mikrofonhoz, hiszen Tamással és a Barnabás Csoporttal dolgoztunk már együtt. Az elmúlt bő évtizedben számtalan felekezettől sok-sok közösséggel – nagyjából száz közösséggel – dolgozhattunk együtt. Volt közöttük római katolikus, görögkatolikus, református, evangélikus, baptista, adventista, pünkösdisták és számos egyéb kis gyülekezet is. Nagyon gazdagítónak érzem ezt a rálátást, amelyet az elmúlt időszakban megszerezhettünk.

#### *1.1. Strukturáltság, átláthatóság és nyitottság a Szentlélekre*

Ami az NCD-ben bennünket különösen vonz, az egyrészt a strukturáltsága, az átláthatósága, másrészt pedig a Szentlélekre való nyitottsága. Ez a kettő együtt fantasztikusan felszabadító, mert egyrészt vannak

indikátoraink, másrészt pedig az is tökéletesen mérhető, hogy ha ezt nem a Lélekben és a Lélekkel tesszük, akkor valójában teljesen mindegy, hogy mit teszünk, előbb-utóbb csak az izzadságszagú erőlködés marad.

Tapasztalatunk szerint a közösségek – függetlenül a felekezetüktől, aktuális helyzetüktől stb. – ugyanazokat az alapkérdéseket teszik fel:

- Van, aki azt kérdezi, hogy hogyan lehetnénk többen.
- Van, aki azt kérdezi, hogy hogyan lehetnénk mélyebbek.
- Van, aki azt kérdezi, hogy egyáltalán leszünk-e tíz év múlva.
- Van, aki azt kérdezi, hogy mit kezdjenek a robbanásszerű és kezelhetetlen növekedéssel – igen, ilyen is van.

Ha ezeknek a kérdéseknek az irányát megpróbáljuk egybefonni, akkor végső soron azt látjuk, hogy tulajdonképpen mindegyik közösség – kimondva vagy kimondatlanul – azt kérdezi:

- Hogyan lehetnénk egészségesebbek?
- Hogyan működhetnénk jobban?
- Hogyan tudnánk Isten arcát jobban, láthatóbban, egyértelműbben tükrözni saját magunk számára és mások számára – tehát befelé és kifelé?
- Azaz: hogyan lehetnénk közösségként jobb nagykövetei az Isten szeretetének?

Közösség alatt plébániát, parókiát, gyülekezetet, lelkeségi mozgalmat értünk, illetve minden olyan krisztushívő embercsoportot, amelynek vezetője van, saját

liturgiája van, netán kiscsoportjai is vannak, ha a közösség mérete ezt megengedi.

Egyre több olyan közösség van, amelyik valóban felteszi ezeket a kérdéseket. És próbálnak válaszokat találni. A kérdések egy irányba mutatnak ugyan, a válaszok azonban rendkívül szerteágazóak – részben az eltérő hagyományok, részben az eltérő hiedelmek, részben a közösségi tapasztalatok és még annyi más szempont miatt.

- Valamelyik közösség azt mondja, hogy ismerjük meg egymást jobban, most egy kicsit zárjunk be, és hogyha megmelegedtünk egymás közelségében, akkor majd tudunk lépni mások felé.
- Valamelyik közösség azt mondja, hogy igazából nem kell tenni semmit, csak imádkozni, és a Lélek majd megoldja a helyzetünket.
- Van olyan közösség is, amelyik azt mondja, menjünk az emberek közé, szólítsunk meg minél többeket, evangelizáljunk, és ez majd belső megerősödést is hoz nekünk.

(Zárójelben jegyzem meg, hogy olyan is van, amelyik külső segítséget kér. És olyan is, amelyik még a gondolattól is irtózik: nekünk aztán ne mondja meg egy külső, hogy mit kellene csinálnunk – jobban tudjuk azt mi, akik ebben élünk. Hiszen mit tudhat egy külső ember? Fogalma sincs róla, mire lenne szükségünk; idejön a hókuszpókuszaival, elkezd beleavatkozni az életünkbe, szó sem lehet róla. Ez azonban messze visz a jelen témánktól.)

Ha visszatérek az első három válaszváltozatra, akkor viszont azt tudom mondani, hogy ezekben a válaszokban mindegyik közösségnek igaza van:

- Ha egészségesebben szeretnénk létezni közösségként, akkor meg kell erősödnünk befelé, és jobban meg kell ismernünk egymást.
- Ha szeretnénk egészségesebben működni, és Isten arca lenni ebben a világban, akkor a vele való kapcsolatot is ápolnunk, táplálnunk, erősítenünk kell, és többet kell imádkoznunk.
- És ha szeretnénk egészségesebben működő közösség lenni, akkor kifelé, mások felé, a szolgálatban is lépünk kell.

Ez is igaz, az is igaz, meg amaz is igaz, de honnan tudjuk, hogy melyik a fontos, hogy mit kell valójában csinálnunk, mivel kell kezdenünk? Egyszerre mindent nem tudunk megtenni.

Amikor egy közösséggel kapcsolatba lépünk, igyekszünk őszinték lenni. Így nyíltan megmondjuk, hogy nem tudjuk, nekik, az ő helyzetükben, pontosan mit kell tenniük ahhoz, hogy egészségesebben, krisztusibb módon működjének. De nem is az a dolgunk, hogy feladatokat adjunk.

Amit viszont tudunk, az az, hogy milyen kérdéseket érdemes feltennünk saját magunknak ahhoz, hogy megtaláljuk a saját válaszainkat.

Az idő rövidege miatt ezúttal három dologról szeretnék röviden beszélni a szolgálatunk, illetve a tapasztalatunk kapcsán:

- a modellek és az alapelvek kapcsolatáról,
- a csodavárás tapasztalatáról
- és a közösségi kultúráról.

## 2. Modellek helyett alapelvek

A modell – vagy minta – azt jelenti, hogy megnézem, mit csinál a szomszéd, és pontosan azt teszem én is. Ő most fűmagot vetett, úgy látom, egészen szépen serken. Akkor én is megpróbálom. Vajon mennyit locsol? Megpróbálok én is körülbelül annyit locsolni. A modell azt jelenti, hogy odanézek és lemásolom. Neki megy, neki működik, akkor hátha nekem is működni fog.

Mint ahogy bárki ebből a teremből azt mondaná, hogy rosszul lát, én pedig mivel rendkívül önzetlen vagyok, nagyon szívesen felajánlom a szemüvegemet: tessék! Hiszen én jól látok veled. Akkor te is jól fogsz veled látni, nem igaz? Persze, hogy nem. Kevesen vannak a teremben, akiknek éppen megfelelő lenne az én szemüvegem. Vagy ha – ég ne adja! – bárkinek ebben a teremben vérre lenne szüksége, én nagyon szívesen adnék. Csakhogy az én vércsoportom B, Rh-pozitív. Van, akinek ez éppen jó lenne, de olyan is van, akinek életveszélyt jelentene.

Ez tehát a modell: viseld az én szemüvegemet, használd az én véremet, csináld azt, amit én, és neked is működni fog. Az alapelvek ezzel szemben azt jelentik, hogy nem azt az egyetlen szomszédot veszem alapul, akinek belátok a kertjébe, hanem igyekszem minél nagyobb mintát megvizsgálni, akár sok ezer vagy sok tízezer közösséget megnézni, és az ő tapasztalataikból leszűrni azt, ami közös, ami mindegyiküknél fontos, ami mindenkinél működőképesnek látszik. Vagyis nem egy megoldási módot veszek át, hanem megkeresem a közös alapelvet, a közös kapaszkodót, amelyik mentén fel tudom építeni a saját megoldásomat.

A modell utánzásra hív meglehetősen bizonytalan eredménnyel, az alapelv pedig alkalmazásra hív, arra, hogy alkossam meg a saját modelletem, találjam ki, hogy egy közös tudásbázisból kiindulva, mi az, ami az én közösségem esetében működni fog.

Az NCD éppen ezt teszi. Sok tízezer közösség tapasztalatát gyűjti össze, ezek nyomán meghatározza a krisztuskövető közösségek működésének alapelveit, és ezek alkalmazását segíti aztán személyesen, az egyes közösségekben. Ezt tesszük mi is, a magyar nyelvterületen, több mint egy évtizede.

Léteznek olyan általános szempontok, amelyek felekezettől, rítustól, liturgiától és struktúrától függetlenül mindannyiunknak tudnak segíteni, ha beletesszük azt az energiát, hogy segítségükkel felépítjük a saját megoldásainkat.

Nincs most időm ezt hosszasan kifejteni, de ilyen alapelvek:

- a közösségi élet három nagy területe (kapcsolatok, szolgálat, hit);
- a közösségi élet nyolc minőségi jellemzője (szerepelteljes kapcsolatok, megerősítő vezetés, hatékony struktúrák, adomány- vagy ajándékalapú szolgálat, szükségletorientált evangelizáció, inspiráló istentisztelet, szenvedélyes lelkiesség, holisztikus kiscsoportok);
- a közösség négy funkciója (főbejárat, hátsó kijárat, belégzés, kilégzés).

A képzéseinken, műhelyeinken ezekkel az alapelvekkel ismerkednek meg a résztvevők, és kapnak ahhoz lendületet, hogy a saját közösségükben elkezdjék alkalmazni őket.

### 3. A csodavárás tapasztalata

Amikor egy közösség megkeres bennünket, akkor többnyire túl vannak azon a kérdésen, hogy bíznak-e a külső segítségben. Ezzel azonban még nem teljesen sima az út. Gyakran tapasztaljuk – és próbáljuk kezelni – az olykor kimondott, de legtöbbször mélyben meghúzódó vágyakozást: „Neked ez a szakmád, én ezért fizetek, minél előbb szerelj meg, mondd meg, hol kell húzni-ereszteni, nyitni-csukni, aztán haladjunk tovább.”

Kedves Testvérek, a közösségfejlesztés nem kazán-szerelés. Mi diófát ültetünk. És tényleg: mennyire látványos lenne, ha egy-egy közösségfejlesztési folyamat elején valóban elültetnénk egy fát, és időnként rámutatnánk a cserépre: no, lehet már fészket rakni az ágai között? Szedhetünk már róla diót?

Elszántan keressük a megoldást, keressük az utakat arra, hogy ezt a csodavárást hogyan kezeljük, hogyan tudjuk ezt lehűteni és reálissá tenni.

A természetes közösségfejlődésben számunkra a *természetes* kifejezés az évek során egyre fontosabbá vált: ez a megközelítés nem arról szól, hogy hogyan süssünk gyorsan valami finomat, sem arról, hogy két hét alatt lefogysz 14 kilót, és arról sem, hogy számodra elég napi öt perc szemtorna, és máris jobban látsz, mint egy sas! Diófát ültetünk, és ezt kell képviselnünk, ezt kell hihetően bevinnünk a közös gondolkodásba, és ez igazi kihívás. Hitelesen mondani azt, hogy a gyors megoldás nem lesz maradandó, mert a gyors megoldás olyan, mint az újévi fogadalom, amely egy pillanat alatt elszáll. Ha viszont a lassabb utat választjuk, az tartósabb és maradandóbb lehet.

Valójában a legtöbb esetben az derül ki, hogy a közösségi kultúrát kell megváltoztatni, az viszont nem megy egyik napról a másikra.

#### *4. Közösségi kultúra*

Igen, amikor egy közösséggel dolgozunk, akkor a közösségi kultúrával dolgozunk. Azokkal a szokásokkal, hiedelmekkel, gyakorlatokkal, hagyományokkal, kommunikációs adottságokkal, konfliktuskezelési technikákkal, amelyek 1500 év vagy 50 év, vagy 12 hét alatt már kialakultak abban a közösségben. Dolgozunk azokkal az elhallgatásokkal, azokkal a ki nem mondható dolgokkal, azokkal az elfedésekkel, de azokkal az örömeikkel, azokkal a közös emlékekkel is, amelyek létrehozzák és építik ezt a közösséget.

Szemléletet próbálunk formálni, miközben nyilvánvalóan sokkal egyszerűbb lenne pusztán szolgáltatást nyújtani, ahogy Gulyás Péter is kifejtette.<sup>2</sup> De szemléletet formálni, mentalitást változtatni vagy egyáltalán: segíteni rákérdezni, reflektálni a mentalitásra, az kökemény munka. Igaz, senki nem ígérte, hogy könnyű lesz.

##### *4.1. Melyek az erősségek?*

Még egy utolsó szempontról hadd beszéljek: amikor egy közösséggel dolgozunk, akkor először alapvetően az örömeinkre szeretünk ránézni. Ez azért nagyon fontos, mert amikor a saját változásainkról gondolkodunk vagy egy közösség változásáról gondolkodunk, akkor nagyon könnyen látjuk a hibáinkat. A másik hibáit persze még könnyebben, de a saját hibáinkat

<sup>2</sup> GULYÁS PÉTER – HIRLING BEÁTA: *Együtt építjük!* – Vác 2040 (lásd jelen kötet 31–42. oldalán).

is nagyon könnyen látjuk: miben vagyok én „kicsi krumpli” és alkalmatlan bármire? Ezért olyan felszabadító, amikor egy-egy közösséggel arról kezdünk beszélgetni, hogy mi az, ami működik, mi az, amire büszkék, mi az, ami öröm a számukra.

Így lépünk közel egy közösséghez: nézzük meg, melyek az erősségeitek, hol vannak azok a pontok, amelyekre építeni tudunk, vagy azok a személyek, akikre támaszkodni tudunk. Aztán persze majd érdemes lesz beszélni arról is, hogy mi az, amiben javulni, fejlődni tudunk, hogy melyik az a terület, amelyiken előrelépésre van szükségünk, de ezt csak akkor fogjuk tudni jó szívvel és energiával telten megtenni, ha látjuk az erősségeinket, mindazokat az ajándékokat, amelyeket úgy kaptunk az Istentől, hogy használni is tudtuk őket, és valóban megérkeztek hozzánk.

#### *4.2. Egyéni változás – a közösségi szemléletváltás nulladik lépése*

Amikor közösségi kultúráról, szemléletváltásról beszélünk, akkor valójában mindig az egyéni változással kezdünk neki a munkának. Hiszen mindig az a kérdés, hogy hol tartunk, melyek az örömeink, melyek a kihívásaink, és ebben te és én hol vagyunk... Ha azt mondjuk, hogy ebbe az irányba lenne érdemes elindulnunk, akkor ebben hol vagyok benne én, és melyik az az akár egészen apró lépés, amelyet ennek az érdekében én személyesen meg tudok tenni?

Éppen ezért, amikor az NCD eszközrendszerével egy közösséggel dolgozunk, akkor minden egyes alkalom végén mindenki apró, egyéni elhatározást tesz a következő találkozásunkig tartó kéthetes vagy egy hónapos időszakra.

Elképesztő erőt ad egy közösségnek a tudat, hogy mindannyian dolgoztunk a saját elhatározásunkon. Aztán a következő alkalommal összeadjuk a tapasztalatainkat. Természetesen nem feltétlenül sikerül mindig megvalósítani az elhatározást – ez is egy tapasztalat –, de mindannyian dolgoztunk vele, és már ez önmagában a közösség szövetének olyan erősítését jelenti, ami valóban lefegyverző.

## 5. Összegzés

Ahány közösség, annyiféle folyamat. Nem mintákat adunk, hanem alapelveket szeretnénk meggyökeresíteni a közösségekben. Az én egyéni felelősségem is, hogy mire jutunk együtt, mert igaz, hogy Isten nélkül semmit sem tudunk tenni, de az is igaz, hogy Isten pedig nélkülünk semmit sem akar tenni. Azért vagyunk itt a földön, hogy az ő keze, szeme, füle, arca, szája és cselekvőképes része legyünk.

Ha nem erősítjük meg a közösségeinket, akkor felekezettől függetlenül nagyon rövid időn belül nagyon sanyarú helyzetbe kerülünk. Ám ha képesek vagyunk közös megértést, közös tudást adni a közösségeinknek, és ha segítünk ezt rájuk szabni, akkor fontos lépést teszünk afelé, hogy közösségivé váljanak az egyházaink. Ha képesek vagyunk modellek helyett alapelvekre építeni – és képesek vagyunk mindezt a Szentlélek tüzeiben végezni –, akkor hiszem, hogy lehet jövőnk.

Köszönöm a figyelmüket!



## A kötet szerzői

**Michael Wallace Banach** – memphisi címzetes érsek, magyarországi apostoli nuncius.

**Bajnóczi Szilvia Sára CB** – szupervizor, lelkigondozó, a Nyolc Boldogság Közösség helyi felelőse (Homokkomárom).

**Fedor György** – az iCons-Hungary Kft. egyik alapítója, görögkatolikus férj és családapa, pszichológus, szervezetfejlesztő és vezetési tanácsadó.

**Fedor István** – Szegeden él, szervezetfejlesztési tanácsadó és tréner, pszichológus, orvosi és menedzsment végzettséggel.

**Guba András SchP** – piarista szerzetes, szervezetfejlesztő szupervizor, a Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola stratégiai és innovációs rektorhelyettese.

**Gulyás Péter** – ember, férfi, férj, apa, egyházi fejlesztő, képző, az Egyházi Fejlesztők csapatának vezetője és alapítója.

**Gulyás Vince** – szervezetfejlesztő szupervizor, coach; karatemester és kali-instruktor. Szenvedélye a (szakmai) személyiség kibontakoztatása.

**Heizer Tamás** – lelkipásztor, menedzsmentszakértő, vezetésfejlesztő, a Barnabás Csoport igazgatója.

**Hirling Beáta** – zarándok, tanítvány, a Váci Egyházmegye Pasztorális Helynökségének munkatársa.

**Koncz András** – tréner, szervezetfejlesztő, az Egyházi Fejlesztők munkatársa.

**Lázár László** – belső szervezetfejlesztési és HR-tanácsadó (Hagyományok Háza), a Piarista Rend Magyar Tartománya (PRMT) Küldetésterületi Fejlesztő Központjának korábbi vezetője.

**Süveges Gergő** – újságíró, coach, kommunikációs tréner, tanácsadó, az NCD Hungary munkatársa.

## A sorozatban megjelent kötetek

1. John Henry Newman életművéről
2. A világiak szerepe az egyház  
lekipásztori tevékenységében
3. Előljárni a szeretetben
4. Biogenetika és etika
5. Lélektan és spiritualitás
6. In memoriam Karl Rahner
7. A Szeplőtelen Fogantatás dogmája
8. Magyarország – missziós terület?
9. A teológia műhelyéből
10. In memoriam Hans Uhr von Balthasar
11. Igazságosabb és testvériesebb világot!  
Tíz év távlatából
12. A péteri szolgálat a harmadik évezred küszöbén
13. A szerzetesség jelene és jövője
14. A Bibliáról a Biblia Évében
15. Felkészítés a házasságra és a családi életre
16. Megszenteltség az egyházi mozgalmakban  
és a megszentelt élet új formáiban
17. Mit ér a katolikus társadalmi tanítás  
válság idején?
18. Stúdium és szerzetesség

19. Az igazságról
20. A „szombat év”
  - a keresztény segítségnyújtás formái
21. Szerzetesek misszióban
22. A keleti teológia a házasságról, a családról
23. A szerzetesi hivatások gondozása
24. Öt évtizeddel a lelkipásztori zsinat után
25. Hitünk központi titka: a megváltás
26. A szerzetesség mint az imádság iskolája
27. Nők az egyházban; Identitás és kommunikáció
28. Egyén és közösség
29. Az Igazság ragyogása a Kinyilatkoztatás szívében
30. 800 éve a Szentföldön
31. „Új bort új tömlőbe!” A hegyi beszéd és a morálteológia
32. Jeruzsálem, a Szent Város
33. Az Eucharisztia
34. A „Természet könyve” mint a Szentírás könyvének analógiája
35. Környezet, teremtés, felelősség
36. Keresztény társadalmi elvek a gazdaságban
37. Hagyomány és korszerűség. Alapításának 900. évfordulóját ünnepli a premontrei rend
38. A patrisztika műhelyeiből
39. A Szó szimfóniája
40. A szerzetesek hangja. Egy szinodális egyházért
41. Az ünneplés művészete



A L'Harmattan Kiadó kötetei megrendelhetők,  
illetve kedvezménnyel megvásárolhatók:  
L'Harmattan Könyvesbolt  
1053 Budapest, Kossuth L. u. 14–16.  
Tel.: (1) 267-5979 [harmattan@harmattan.hu](mailto:harmattan@harmattan.hu)  
[webshop.harmattan.hu](http://webshop.harmattan.hu) [www.harmattan.hu](http://www.harmattan.hu)

Felelős kiadó: Gyenes Ádám, Dr. Fehérváry Örs Jákó OSB  
Borító, tipográfia: Vida-Baráth Márta

Borítófotó: Pexels

Nyomdai munkálatok: ofszetnyomda.hu  
Felelős vezető: Huszár Csaba

ISBN 978-615-6277-11-4

ISSN 1785-1645

DOI 10.55726/SF.2024.42

*Egymásra utalva – Közösség- és szervezetfejlesztés az egyházakban* címmel rendezett tanulmányi napot 2023 márciusában a Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola.

Különleges aktualitást adott ennek az ökumenikus konferenciának, hogy Ferenc pápa 2022 tavaszán kiadta a *Praedicate Evangelium* apostoli konstitúciót, amelyben a Kúriának, a katolikus egyház e sajátos szervezetének a megújításáról ír. Ezt a dokumentumot kötetünkben Ferenc pápa nagykövete, Michael Wallace Banach érsek, magyarországi apostoli nuncius mutatja be a szinodalitás, a szolgálat és a misszió kulcsfogalmaihoz kapcsolódva, ugyanakkor szervezetfejlesztői szemmel is áttekintjük.

A kötet további részeiben tájékozódhatunk az egyházakban megjelenő szervezetfejlesztők munkájáról: hogyan is dolgoznak; mit is jelent az egyházi szervezet- és közösségfejlesztés. Világossá válik a fejlesztés célja: hogy közösségeink minél inkább élő, növekvő, virágzó és evangelizáló közösségek legyenek. Reméljük, hogy egyházi közösségink ennek láttán elköteleződnek saját fejlesztésük mellett, és nem riadnak vissza ehhez segítséget kérni.

L'Harmattan

ISBN 978-615-6277-11-4



9 786156 277114

Ara: 2800 Ft