

# Változásvezetés az egyházközségekben

## Az út a szükség felismerésétől a működés megváltozásáig

Számos gyorsan növekvő plébánia és gyülekezet szembesül előbb-utóbb azzal, hogy eddigi működése, amely egy-két meghatározó vezető és esetleg egy kicsi, de rendkívül odaadó csapat munkájára épült, már nem tudja kielégíteni a növekvő közösség szükségleteit.

A munka nagy részét végző csapat mindenhol ott van, és mindent visz a vállán. Még ha túlterhelt, kifáradt, panaszkodik is, de összeszorítja a fogát, és saját magát s családját sem kímélve áldozatos munkájával lehetővé teszi, hogy a közösség tovább működhessen. Eközben a közösség számos tagja a partvonalon állva figyel, és élvezzi a gyümölcsöket, semmilyen komoly önkéntes feladatot nem végezve...

A közösség pedig ily módon eléri növekedésének határait, és kithetné a „Megtelt” táblát. Új és régi tagjait már nem tudja megtartani, mert nincsenek elegendően, akik foglalkozzanak velük. Lassanként pedig azok is, akik eddig a legtöbbet dolgoztak, kiégnek, megkeményednek, néha kiszállnak...

A közösség a növekedés maga állította korlátjaiba ütközött.

*A megoldás – elméletben – egyszerű, a jövőkép pedig vonzó.* A növekedés gátjainak lebontása – elméletileg – nem is olyan bonyolult. Nagy eséllyel az olvasó által ismert közösségekben<sup>1</sup> is ott ülnek azok az emberek, akiket Isten felkészített a vezetésre, a tanításra, a lelkipáncsra és számos másféle szolgálatra, de az eddigi veze-

tők és szolgálók még nem szánták rá magukat és az idejüket, hogy felkérjék, bevonják, mentorálják és megfelelő szolgálati helyükre állítsák őket. Pedig a gátak lebontásához ez az út vezet – a papnak vagy lelkésznek odaszánt, laikus vezetőket kell maga köré gyűjtenie, az ő csapataikba pedig új és új szolgálókat kell bevonni a közösségből, és egyértelmű felelősséget, feladatot, jogokat, szabadságot és támogatást adni számukra. Bibliai példáért sem kell messzire mennünk – gondoljunk csak arra az egyszerűnek tűnő munkaszervezési tanácsra, amelyet Jethró adott vejenek, Mózesnek az Egyiptomból való kivonulást követően.<sup>2</sup>

Ezen az úton lehet eljutni a közösségig, amelyben a papok vagy a lelkészek fő feladatukként a közösség tagjait teszik képessé arra, hogy kivegyék részüket a szolgálatból – ki-ki azon a területen, amely egyéni talentumaihoz és vágyaihoz illeszkedik. Ez a belülről élő közösség képes igazán a növekedésre és a befogadásra, arra, hogy jól felépített épületében az egyének és a közösség szükségletei is ki legyenek elégítve. Ez egy olyan közösség, ahol „nem a pap vagy a lelkész kell, hogy mindenkinek mindenévé legyen”.<sup>3</sup>

*Érdemi változást elindítani mégis nehéz...* Bár sok közösség eljut a fentiek megértéséig, sokszor nem változik semmi, vagy csak a felszín kavarodik fel egy rövid időre. Miért állnak ellen a közösségek a változásnak, akkor is, ha

<sup>1</sup> Tekintettel arra, hogy az egyes keresztény felekezetek – sőt közösségek – szóhasználata eltér egymástól, az olvashatóság megkönnyítése érdekében a későbbiekben a közösségek megjelölésére használt plébánia, egyházközség, gyülekezet, közösség szavakat, valamint az első számú vezetők megnevezésére használt lelkész, pap, pásztor, plébános szavakat szinonimaként használom. ■ <sup>2</sup> Az Egyiptomból való kivonulást követően Mózes, aki a nép bírása is volt, azzal a problémával szembesül, hogy egyedül már nem bírja idővel az egész nép által elé hozott ügyek rendezését. Apósa, Jethró a helyzetet megismerve a következő tanácsot adja neki: „Szemlj ki a nép közül derék, istenfélő férfiakat, hűséges embereket, akik gyűlölik a megvesztegetést, és tedd őket előjárókká ezer, száz, ötven vagy tíz ember fölött. [...] Minden nagyobb ügyet vigyenek eléd, minden kisebb ügyben pedig tegyenek igazságot ok” (2Móz 18,21–22). ■ <sup>3</sup> S. Mallory: *The Equipping Church – Serving Together to Transform Lives*, Grand Rapids, Michigan, 2001, Zondervan, a belső borító fülszövege

az egyszerre szükséges, vágyott és bibliai? Mire van szükség ahhoz, hogy a gyülekezetek, plébániák vezetési modelljében, munkaszervezésében, mindennapi működésében tudatosan jó irányú, a bevonás felé ható változást lehessen elérni?

Ez a kérdés összetett. Belejátszanak legmélyebb vágyaink és félelmeink, a csoportjaink dinamikája, a közösségünk kultúrája, a benne lévő emberek hite és Istennel való kapcsolata... és sokszor a változást kezdeményező tagok maguk sem tudják, hogyan is kezdjenek hozzá egy ilyen változási folyamathoz. Sokan vannak papok, lelkészek, presbiterek, önkéntes vezetők, akik változást szeretnének, de nincsenek a kezükben azok a vezetési eszközök és tapasztalatok, amelyek segítenék őket a változási folyamat megtervezésében, előkészítésében, irányításában, végrehajtásában, nyomon követésében és fenntartásában.

Tanulmányomban ez utóbbi területen szeretnék segíteni a közösségért tenni akaró olvasónak. Stratégiai és vezetési tanácsadóként, illetve aktív „gyülekezetfejlesztőként” úgy érzem, ebben a témában tudok a leginkább hitelesen, hasznosan hozzájárulni egyházunk növekedéséhez.

Írásom céljai tehát a következők:

- Vázlatosan *bemutatni egy vezetési eszközt*, Kotter változásvezetési modelljét, amely már számos szervezeti változás során bizonyította hasznosságát a változási folyamatok jobb megértésében, megindításában és végigvitelében.
- Bemutatni saját gyülekezetem példáján keresztül, *hogy mi hogyan használtuk e modellt egy változási folyamatban* – kitérve számos olyan nehézségre is, amelyet átéltünk változási folyamatunk elindítása során.
- *Felkelteni az olvasó érdeklődését* a plébániák és gyülekezetek vezetésében, működésük fejlesztésében segítséget adó, széles körű és mélyen hívő keresztények által megírt *szakirodalom iránt* (és adni néhány konkrét ötletet is, ahol a feldolgozást el lehet kezdeni).
- Arra biztatni az olvasót, *hogy ne habozzon másokat bevonni* (akár külső) *segítőként* saját munkájába, akik már láttak és segítettek ha-

sonló kezdeményezéseket sikerre jutni – vagy egyszerűen olyanokkal beszélgetni, akik maguk is hasonló nehézségekkel küzdenek, és esetleg egy-egy konkrét problémát valamilyen módon már meg is oldottak.

- Példákon keresztül bemutatni, *hogy a működés túlzott központosítása hosszú távon korlátozza a közösséget* abban, *hogy elérje és megtartsa a gondjára bízott embereket.*
- Végül bizonyosságot tenni amellel, *hogy a közösség bevonásával működő gyülekezet biblikus, és Isten megadja a szükséges embereket, tudást, körülményeket*, amint a vezetők megmerik tenni a hitben az első lépéseket.

Ami írásom felépítését illeti:

- Első részében röviden bemutatom gyülekezetünket, amelyben az általam ismertetni kívánt működésfejlesztési munka lezajlott.
- Ezután – még a változási folyamat ismertetése előtt – részletesen is kitérek arra a „diagnosztikai” munkára, amely minden változási folyamatot meg kell hogy előzzön.
- Röviden ismertetem Kotter nyolclépéses modelljét.
- Végül lépésenként bemutatom az általunk megkezdett munka eddigi folyamatát, és azt, *hogy miként segítheti a Kotter-modell az egyházi vezetők és „szervezetfejlesztők” munkáját.*

## A GYÜLEKEZET HÁZI CSOPORTBÓL TEMPLOMÉPÍTŐ KÖZÖSSÉG

A gyülekezetet 1989-ben alapították egy újonnan épült lakótelepre beköltöző családok. Ebben a kezdeti időszakban a lakótelepen még nem volt szervezett egyházi jelenlét, a hívek saját lakásaikban tartott alkalmakon gyűltek össze.

Megalakulásától kezdődően a gyülekezet létszáma folyamatosan és gyorsan növekedett, részben a lakótelepre beköltöző keresztények összegyűjtésével, részben pedig új megtérőkkel, akik először a gyülekezet hatására találtak a kereszténységgel. Mára a gyülekezet tagjainak létszáma megközelíti a négyszáz főt, ebből százötven-kétszáz vesz részt rendszeresen az istentiszteleteken.

A gyülekezethez 1997-ben csatlakozott lelkesként a közösség értékrendjét, működését és hangulatát ma is nagymértékben meghatározó, a gyülekezet és tagjai iránt rendkívül elkötelezett lelkész házaspár.

2001-ben a gyülekezet hozzákezdett egy új templom építéséhez, melyet 2011-ben vettek használatba.

*A gyülekezet működési területei számokban:*

A gyülekezet működése szerteágazó, létszámához képest a közösség rendkívül aktív, és nagyon sokféle alkalom, szolgálat és tevékenység zajlik a gyülekezetben. Egy korábbi felmérésünk során összesen huszonnégy rendszeres, a gyülekezet tagjainak szóló, illetve nyitott alkalmat gyűjtöttünk össze. Ezenfelül számos nem rendszeres alkalom, öt tábor, maga az istentisztelet, valamint több mint huszonöt hittan csoport várja a gyülekezethez kapcsolódni vágyókat.

Mindezek mellett komoly feladatot jelent a támogató területek (gazdasági ügyek, külső és belső kommunikáció, templomépítés és -fenntartás), valamint a rászorulóknak felé irányuló szolgálatok (például ételmeiszer- és ruhaadományok, beteglátogatás, lelkipozítás) működtetése is.

## DIAGNÓZIS

### – A TÜNETEK MEGHALLGATÁSA ÉS A SZÜKSÉGES VIZSGÁLATOK VÉGREHAJTÁSA

A gyülekezeti változásokat megalapozó diagnózis felállítása során hasonló lépéseket járunk végig, mint amilyeneket az orvosunk is megtesz, ha valamilyen panasszal fordulunk hozzá.

Először is ahhoz, hogy orvoshoz menjünk, szükséges, hogy (1) fennálljon valamilyen *tünet*, amely (2) eléggé zavar bennünket ahhoz, hogy (3) a megszüntetése érdekében áldozatokra is hajlandók legyünk. A keresztény közösségekben is sokszor az alulról induló, a paphoz vagy lelkészhez néha el sem jutó elégedetlenség világít rá a valóban problémás területekre. A mi esetünkben a panaszok főleg a legodaadóbb tagok túlterheltségére, az utolsó pillanatban történő vagy elégtelen vezetői kommunikációra, a régi tagok felé for-

duló figyelem csökkenésére és a nekik szóló programok elmaradására vonatkoztak (miközben még így is sok új tag szintén azt érezte, hogy a gyülekezet nem foglalkozik vele eleget).

Bejelentkezésünket követően az orvos kérdésekkel körbejárja a problémánkat, azonosítja az előzményeket, és minél teljesebb körűen felméri a jelenlegi tüneteket, hogy felállíthasson egy *feltételes diagnózist* a betegség természetéről. A gyülekezetben ez a panaszok tudatos meghallgatás, meghallgatását és nyitott kérdésekkel való őszinte körbejárását jelenti. Mi ezt megtettük, és elsőként kialakuló diagnózisunk az volt, hogy a fenti problémákat a vezetés és a szolgálatok túlzott központosítása és emiatt számos szükséges szolgálati terület betöltetlensége okozza.

Végül, a *végző diagnózis* felállítása és a feltételes diagnózis validálása érdekében az orvos bizonyos vizsgálatokat is elrendelhet. A gyülekezetben ezt is megtettük egy több hónapos felmérés keretében, melynek az volt a célja, hogy teljes képet kapjunk a gyülekezet működéséről, és meghatározzuk azokat a pozíciókat, amelyekben emberekre lenne szükségünk. Az ehhez felhasznált gyülekezeti modellt és eszközöket az alábbiakban szintén bemutatom.

A szükséges *kezelés* elrendelése csak a fenti diagnózist követheti – de erről a későbbiekben írok bővebben.

#### 1. Az elégedetlenség legerősebb megjelenése: túlterheltség a „kemény magban”

A működési modell megnövekedett mérethez igazításának elmaradását mutató talán legerősebb tünet a fentebb felsoroltak közül – a szolgálatok egyenlőtlen elosztása – már évekkel ezelőtt beszédtemává vált a gyülekezetben. Konszenzus alakult ki arról, hogy alapvetően kevés az önkéntes, és még az önkéntesek egy része is nagyon erős operatív kontrollt igényel – kinél az elköteleződés, kinél az önállóság hiánya miatt. Ez nagyon erősen túlterheli a kulcsmunkatársakat, akik sokszor „hősies” munkával pótolják a hiányzó létszámot. A köztes vezetői réteg alacsony létszáma a legfelsőbb szintű vezetőktől is azt követeli, hogy operatív feladatok nyomom követésével, végrehajtásával töltsék az idejüket.

A másik oldalról, az önkéntesek irányából ugyanakkor megfogalmazódott, hogy úgy érzik, nem kapnak elegendő iránymutatást, tiszta kereteket a szolgálathoz. A vezető lelkészeknek az állandó kapacitáshiány miatt nincs idejük a feladatok valós és jól letisztázott átadására, és egyértelmű felelősségi és számonkérési rendszer sincs. Sokszor az önkéntesekre delegált feladatok is visszakerültek a lelkészekhez és a kulcsmunkatársakhoz. A tiszta keretek hiánya miatt esetenként az elköteleződés is nehézséget okoz az önkéntesek számára, hiszen nem tudják biztosan, pontosan mire is szerződnek és milyen feltételekkel.

## 2. Feltételes diagnózisunk: a túlzott központosítás mint növekedési korlát

A fenti tüneteket úgy értelmeztük, hogy kialakult egy ördögi kör, melyben a szolgálatok túlzott koncentrációja jelenti a fő nehézséget, melynek két megoldása van: egy *valós* (további önkéntesek bevonása) és egy *tüneti* (a kulcsmunkatársak még többet dolgoznak).

- A tüneti megoldás valójában csapda, hiszen – egyrészt hosszú távon tovább ront a helyzeten (egyes túlterhelt kulcsmunkatársak kiégnek, elmenekülnek, és így még több munka jut a rendszerben maradókra);
- másrészt a valós megoldást is gyengíti (minél több időt kell „túlzoltásra” szánniuk a kulcsmunkatársaknak, annál kevesebb idejük jut újak bevonására);
- végül az, hogy mindig van egy beugró ember, aki az utolsó pillanatban megteszi, amire szükség van, elfedi a meglévő hiányokat a potenciális új önkéntesek előtt.<sup>4</sup>

Az elégedetlenség mellett a munkaterhelés túlzott központosításának több más negatív hatása is van, melyek egyike az, hogy a jövőben jelentősen korlátozhatja a gyülekezet növekedését, és növelheti a fluktuációt.

## 3. A prognózis felállítása

Egyéb negatív hatásai mellett a munkaterhek túlzott központosítása idővel egy gyülekezet további növekedésének korlátjává is válik.<sup>5</sup> Minden ember, aki a gyülekezethez kapcsolódik, munkát igényel – szüksége van tanításra, közösségre, programokra, kiscsoportra, lelkigondozásra, bevonódásra, szolgálati lehetőségre... Ha ezt nem kapja meg, hitében stagnálni fog, és később a gyülekezetet is elhagyhatja.

Egy kis létszámú munkatársi csapat csak korlátozott mennyiségű tagot tud ellátni, ezzel szemben *a területi vezetők behívására és felhatalmazására épülő struktúra „a munka folyamatos megsokszorozódását [teszi lehetővé]. A vezetők feladata [tehát] nemcsak az, hogy vezessenek, hanem hogy újabb vezetőket képezzenek.”*<sup>6</sup>

A gyülekezetben már voltak kezdeményezések a munka megosztására, és saját tapasztalatom szerint arányaiban sokkal több nem fizetett önkéntes vesz részt a munkában, mint a református gyülekezetekben általában jellemző. Azonban a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a szükségekhez képest ez az arány még mindig alacsony, a gyülekezet ma is számos területen küzd kapacitásproblémákkal. Emiatt (1) embereket veszítünk, akik nem kapnak elegendő figyelmet; (2) számos szolgálati területet nem tudunk betölteni (például az épületfenntartási és takarítási feladatok koordinálásának delegálása a templomszentelés óta eltelt három évben sem tudott megvalósulni); és (3) már nincs kapacitás a szükséges működésfejlesztési feladatokra (például munkatársi hétévűek megszervezésére és megfelelő levezetésére).

Összességében tehát a gyülekezet működési modellje még nem tudott alkalmazkodni a megnövekedett igényekhez, ami a jövőben nehezíti azt, hogy a gyülekezet által szolgált tág lakóközösség további tagjait elérjük, behívjuk, szolgáljuk, megtartsuk és tanítsuk.

<sup>4</sup> Egy másik, hasonló nehézségekkel küzdő gyülekezetben a lelkészek elhatározták, hogy a gyermekmegőrzőben megtiltják a munkatársak utolsó pillanatban való beugrását. Abból a feltételezésből indultak ki, hogy ha a szülők szembesülnek azzal, hogy nincs elég önkéntes, aki vállalja gyermekeik felügyeletét, akkor a jövőben nem tekintenek a gyermekmegőrzőre úgy, mint alapértelmezett szolgáltatóra, hanem maguk is tesznek annak érdekében, hogy jobban működjön. ■ 5 Ch. A. Schwarz: *A gyülekezet természetes fejlődése*, BMSZ, Jánoshalma, 1998, 22–23., 28–29. ■ 6 Uo. 28.

#### 4. A vizsgálat kezdete: a gyülekezet vezetési modellje, ahogyan az az évek során kialakult

A vizsgálat első lépésében a gyülekezet vezetési modelljét és annak problémáit mértük fel.

A gyülekezet irányítását és számos operatív feladat ellátását is a *lelkészek* végzik. A fent említett alkalmak, programok legnagyobb része a három lelkész vagy a vezető hitoktató közvetlen bevonódásával, kézi irányításával működik.

A *belső munkatársi csapat* hetente ülészik, és fő feladata a fizetett munkatársak munkavégzésének összehangolása, a problémamegoldás és egyes kiemelt területek (például hitoktatás, gyermekmunka, ifjúsági csoportok) operatív ügyeinek megbeszélése.

A *presbitérium* a gyülekezet vezetői testülete. A presbitereket a gyülekezet tagjai maguk közül választják hatévente. A presbitérium három-négy hetente ülészik, és a vezető lelkész által előterjesztett témákban hoz döntéseket.

A *szolgálatvezetők* csoportja formálisan nem különül el. Munkánk szempontjából mi azon gyülekezeti tagokat soroltuk ide, akik egy-egy jól meghatározott szolgálati terület ellátásáért felelősek. Ezen területek összetettsége és a vezetők által koordinált létszám rendkívül tág határok között mozog.<sup>7</sup>

Amellett, hogy a fenti felelősök sok esetben maguk is végeznek operatív feladatokat, rajtuk kívül még további önkéntesek is dolgoznak a gyülekezetben. Az ő számuk azonban nem elegendő, rendkívül erős a munkaterhelés koncentrációja. Sok esetben azok, akik egy-egy terület felelősei, más terület munkájában „beosztott” önkéntesként vesznek részt, és összességében a munka döntő részét egy jól körülhatárolható, „bennfentes”, jellemzően túlterhelt csapat tagjai végzik.

További nehézséget jelent, hogy az egyes irányító területek közötti munkamegosztás szokásokra épül. A döntéshozatali kompetenciák, hatáskörök elhatárolására a fenti irányító csoportok között soha nem készült formális szabályozás, ami több konfliktust is okozott már.

Az irányító csoportok tagjai között erős az információs aszimmetria. A gyülekezet működését teljes körűen csak a vezető lelkész és a vezető hitoktató látják át, a gyülekezeti tagokhoz pedig sok esetben alapvető információk sem jutnak el.

#### 5. Célzott részletes vizsgálat: a szolgálati területek felmérése

2012 nyarára fejeztünk be egy felmérést, melynek célja az volt, hogy teljes képet kapjunk a gyülekezet működéséről, és meghatározzuk azokat a tevékenységeket, amelyek végrehajtására – amennyiben feltételes diagnózisunk beigazolódnik – a szolgálatot végzők körének már régóta esedékes bővítése során embert keresünk.

A munkában a vezető lelkész, három presbiter és én vettünk részt. A gyülekezet által végzett tevékenységeket, programokat, szolgálatokat aszerint csoportosítottuk, hogy mely állomáshoz kapcsolódnak annak az útnak, amelyet egy nem hívó végigjár az érett, aktívan szolgáló kereszténnyé válásig, és az út egyes szakaszain mivel szolgálja, támogatja, vezeti őt a gyülekezet. Ezt egészítettük ki azoknak a tevékenységeknek a felméréssel, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül a gyülekezet fő adatainak végrehajtásához, hanem azt (például az adminisztráció ellátásával, pénzkezeléssel) „támogatják”.

A gyülekezet fő feladatát ily módon a következő elemek alkotják:

- evangelizáció (célcsoport: gyülekezetbe nem járók);
- istentisztelet (célcsoport: templomba járók);
- (alkalmi) közösség és tanítás (célcsoport: gyülekezeti tagok);
- (rendszeres) közösség és tanítás (célcsoport: gyülekezeti tagok);
- diakónia (célcsoport: bárki).

A „támogató” tevékenységeket a következő csoportokba rendeztük:

<sup>7</sup> A templom udvarán lévő játszótér felügyelete például egyszerre egy fő munkáját igényli, míg a gyülekezet havi gyakoriságú, keresőknek szóló istentisztelete esetében húsz-huszonöt önkéntes munkáját kell összehangolni minden alkalommal.

- kommunikáció és rendezvényszervezés;
- adminisztráció;
- gazdasági ügyek;
- templomépítés;
- épületfenntartás;
- működésfejlesztés.

A fenti területek összefoglalása egy grafikán megtekinthető a tanulmány végén (a 18. oldalon).

A munka során végül mintegy 100-105 szolgálati területet azonosítottunk és soroltunk be egy többszintű hierarchiába (például a /rendszeres/ közösség és tanítás területén belül többek között megjelent feladatként az *ifjúsági munka*, amely még tovább bontható az egyes ifjúsági csoportok szerint – például *IQ-Bátor*, *Picifi* és *Ifi*; vagy például a *rendezvényszervezés* területén belül található a *vendéglátás* területe, amelynek két fő része van: a *szeretevendégség* és a *szállásszervezés*). Ahol az adott területnek már volt hivatalosan kijelölt felelőse, ezt szintén megjelöltük.

A szolgálati térképet több alkalommal hirdettük és bemutattuk a gyülekezetben annak érdekében, hogy a tagok és a vendégek is átlássák a gyülekezeti működés fő területeit.

E munkának számos hasznos tanulsága volt, melyek közül a következőket emelném ki általános tanulságokként:

- Bár a lelkész – talán egyetlenként – átlátja a gyülekezet minden szolgálati területét, ezek strukturált felrajzolása még az ő számára is tudott meglepetéseket okozni!
- Egészen váratlanul kiderülhet, hogy egy olyan terület, amelyről a tagság szinte semmit sem tud, a gyülekezet működésének egyik legfontosabb pillérét adja (nálunk ilyen terület volt például a gyermekhittan).
- A szolgálati területek felmérése és strukturált lerajzolása kiváló eszközt nyújt ahhoz, hogy a gyülekezet működését a régi és új tagok számára is átláthatóan be lehessen mutatni.
- A felmérés és átláthatóvá tétel alapfeltétele mások bevonásának. Mindaddig, amíg csak a

lelkész ismeri ezeket a részleteket, őt kell terhelni a legkisebb operatív tennivalókkal is, amelyek két terület egymással való kapcsolót igényelnék – vagy éppen hogyan vonhatnánk be embert egy olyan területre, amelyről nem is tudjuk, hogy létezik? (Sajnos sok gyülekezetben éppen ez az információs monopólium az egyik oka annak, hogy a lelkész nem engedi hasonló felmérés elkészítését...)

- Csak egy hasonló felmérés nyújtotta átfogó kép birtokában lehetséges érdemben optimalizálni a szűkös szolgálói kör megosztását az egyes területek között.
- Csak egy hasonló felmérés birtokában lehetséges a szolgálatok működését folyamatosan a gyülekezet legfontosabb céljaihoz igazítani.<sup>8</sup>

## 6. A kezelési terv: hat kitörési pont

A fenti vizsgálatok és sok beszélgetés eredményeként tudtuk meghatározni a túlzottan központosított közösségekre jellemző kitörési pontokat:

- Valós döntési jogkörök delegálása laikus vezetőik szintjére (akár többszintű hierarchiában is).
- A lelkészek és fizetett munkatársak koncentrálnak a magas szintű döntéshozatalra és a legkritikusabb tevékenységekre – a kisebb jelentőségű, mindennapi, „operatív” döntéseket azonban engedjék ki a kezükből.
- A felelősségek és döntési jogkörök delegálása egyértelmű számonkérési rendszer kialakítása mellett valósuljon meg.
- A túlzottásszerű, hivatalos utakat megkerülő, „ad hoc” megoldások helyett szüntessük meg azokat a gyökérokat, amelyek a problémák túlzottásszerű kezeléséhez vezetnek.
- Alakítsunk ki olyan felső- és középvezetői szintet, amelynek tagjai megfelelő vezetői elhívással, képességekkel és készségekkel rendelkeznek, megfelelnek a vezetőikkel kapcsolatos bibliai elvárásoknak, és professzionális vezetőként tudnak működni (képesek a stra-

8 Például egy szolgálat-cél mátrix segítségével, lásd: Nagy G. L.: *A tanuló gyülekezet – Egy szervezetfejlesztési lehetőség a keresztény közösségekben*, Szakdolgozat, Budapesti Corvinus Egyetem, 2008, 22.

tégiai szemléletű vezetésre, tudnak döntéseket és felelőségeket delegálni, képesek a teljesítményértékelésre, számonkérésre és jutalmazásra).

- Törekedjünk a szervezet minden szintjén jelen lévő vezetői tehetségek felkutatására és bevonására, a vezető-utánpótlási rendszer kialakítására.

Sue Mallory a kifejezetten gyülekezeti környezetben megvalósított, a laikus szolgáltók bevonását célzó projektek elemzése során még egy olyan új vezető kiemelt felkérését is javasolja, aki kifejezetten a laikus munkatársakért felel (*director of lay ministries*).<sup>9</sup>

## 7. A kezelés kezdete: projekt indul a gyülekezetben

Bár a problémát és a kitörési pontokat már 2012-ben meghatároztuk, a vezetői túlterheltség miatt érdemi lépés ekkor még nem történt. A status quo felborulása 2013-ban kezdődött, amikor a gyülekezetet vezető lelkes házaspár bejelentette, hogy élve a Magyarországi Református Egyház által biztosított lehetőséggel, 2014 őszén pihenő („szombat”)-félévre utazik. A vezetőségnek szóló bejelentés számos kérdést vetett fel a működés szombatfélév alatti fenntarthatóságával kapcsolatban.

Ezzel egy időben a gazdasági ügyeket szinte egyedül kézben tartó gondnok is jelezte, hogy jelenlegi feladatait életkora miatt szeretné fokozatosan leadni. Tekintettel az általa egyedül végzett munka volumenére és összetettségére, ez várhatóan legalább három új önkéntes bevonását fogja igényelni a gazdasági területen.

Néhány gyülekezeti társammal 2013 közepén kapcsolódtunk be a szombatfélév előkészítésébe, amely jelen publikáció esettanulmányát is képezi. Mielőtt azonban magát a szombatfélévet előkészítő projektet ismertetném, röviden szeretném bemutatni azt a változásmenedzs-

ment-modellt, amelynek alapján a változás lefolyását vizsgálni fogom.

## VÁLTOZNI NYOLC LÉPÉSBEN – KOTTER ELKÉPZELÉSE

A szombatfélévre való felkészülést célzó munka során a fő iránymutatást Kotter nyolclépes változásmenedzsment-modellje jelentette számomra. Ennek fő oka az, hogy úgy éreztem, ez a modell általános alkalmazhatósága, széles körű ismertsége és kipróbáltsága miatt egyházi és közösségi környezetben is érdemi segítséget jelent a változási folyamat vezetéséhez.

Ez a modell számos forrásból elérhető. A könnyebb utánkövetés érdekében írásomban az interneten is megtalálható forrásokra támaszkodom.<sup>10</sup>

Kotter számos szervezetet kísért végig, amint azok igyekeztek jelentős változtatások révén alkalmazkodni megváltozott környezetükhöz. Tapasztalatai alapján dolgozta ki nyolclépes modelljét, amely a következő lépéseket tartalmazza:<sup>11</sup>

- A változás halaszthatatlanságának, *sürgősségének érzékeltetése* a szervezet tagjaival, a tagok szembesítése a status quo fenntartásának káros következményeivel.
- A változást irányító, megfelelő hatalommal és felhatalmazással rendelkező *csapat létrehozása*.
- A változás *jövőképének és stratégiájának kidolgozása* oly módon, hogy útmutatást adjon, segítse az alkalmazkodást, cselekvésre ösztönözzön, energizáljon, és segítse a döntések meghozatalát az iránykeresés során.
- A *jövőkép kommunikálása* az érintetteknek – folyamatosan, világosan, minél több felületen (például hírlevél, istentisztelet/szentmise, e-mail, plakát, hittanok), személyre szabottan, sok isméltéssel, megfelelő példamutatással (ez elengedhetetlen az elköteleződés megteremtése és fenntartása, valamint a megfelelő visszajelzések becsatornázása érdekében).

<sup>9</sup> S. Mallory: *The Equipping Church...*, i. m. 36. ■ <sup>10</sup> Kotter International: <http://www.kotterinternational.com/>; J. P. Kotter: *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, 1995. március – április, 60–67. Interneten elérhető: <http://www.sykehusapoteket.no/Upload/Toppledprogrammet/Litteratur/2.1%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf> ■ <sup>11</sup> Saját fordítás a fenti két forrás alapján.

- A munkatársak felhatalmazása a változashoz szükséges intézkedések végrehajtására, képzés és megfelelő keretek biztosítása, akadályozók kezelése.
- Látványos, valóságos és egyértelmű gyors győzelmek elérése és felmutatása, amelyek fokozzák a lendületet, és növelik a változás iránti elköteleződést.
- Az elért eredmények megszilárdítása és a visszarendezés megakadályozása, a változási erőfeszítések fenntartása, egyre több ember bevonása és felhatalmazása.
- Végül az igazán hosszú távú eredmény az, ha az első hét lépés eredményeire építve megváltozott gyülekezeti kultúra alakul ki (amelyben esetünkben például a laikus szolgáltók bevonása és önkéntes munkája már a legtöbbször számára alapvető).

A modell egyes lépései ismeretében a következő fejezetben megvizsgálom, hogy a gyülekezetben végrehajtott munka során az egyes lépések hogyan valósultak meg, és általánosságban milyen tanulságokat tudunk levonni a gyülekezeti változások irányítására vonatkozóan.

## VÁLTOZÁS A GYÜLEKEZETBEN – GYAKORLATI ALKALMAZÁS

### 1. lépés: egy jókor jött krízis

Kotter változásmódeljének első lépése a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése, a meglévő elégedetlenség tudatosítása, illetve a tagok szembesítése a status quo fenntartásának káros következményeivel.

Ez az egyházi intézmények esetében sincs másként – sőt esetükben talán még nagyobb a belső tehetetlenség, mint a versenyszférában, ahol Kotter modellje megszületett. Az üzleti életben vannak olyan objektív mérőszámok (például nyereség, részvényárfolyam, osztalék), amelyek negatív alakulása visszajelzést ad a tulajdonosoknak, a vezetőknek és a dolgozóknak is arra vonatkozóan, hogy a működésnek változnia kell. Ha a szükséges intézkedésekre nem kerül sor, az a szervezet minden szintjén veszéllyel jár a dolgozók számára.

Ezzel szemben egy gyülekezetben vagy egy plébánián a teljesítmény csak egyes részterületeken mérhető objektíven, és a rugalmatlan, nem megfelelő működés jellemzően nem szankcionált, valamint a tagokat sem veszélyeztetni közvetlenül (vagy ha mégis, külső korlátok nélkül kiléphetnek a gyülekezetből). Ahogy azt sok, évtizedekig stagnáló vagy lassan „kihaló” gyülekezet példája mutatja, a belső és külső környezet megváltozására való reagálásra látványosan képtelen közösségek is hosszú ideig életben maradhatnak.

Emiatt a gyülekezeti változások megindításában kiemelt szerepet kapnak a belső, szubjektív, érzelmi tényezők. A közösség akkor lesz képes valóban érdemi változásra egy cél elérése érdekében, ha elegendő tag esetében megvan a belső kényszer arra, hogy az Isten által rájuk bízott feladatokat és az emberek szolgálatát „teljes szívükből, teljes lelkükből, teljes elméjükéből és teljes erejükéből” végezzék (Lk 10,27–28). Ha a cél elérése iránti belső motiváció hiányzik, a szervezetfejlesztésnek onnan kell indulnia, hogy a keresztény küldetéstudatot (újra) felébressze a gyülekezet tagjaiban – s elérje, hogy a tagokat zavarja az, ha közösségük nem tölti be küldetését.

És persze a szervezetfejlesztők „szerencséjére” sok gyülekezetben előfordul időnként, hogy a változás elindulását egy váratlanul jött krízis is megkönnyíti...

A mi gyülekezetünkben ezt a krízist a 2014 ősztől esedékes szombatfélvé jelentette. Ez fontos fordulópontra volt, hiszen innentől kezdve a középvezetői csapat kialakítása és új önkéntesek bevonása mind a gyülekezeti vezetők, mind az elutazó lelkészekkel szorosan együtt dolgozó szolgáltók szemében fenyegető változási kezdeményezés helyett egyértelmű szükségletté vált.

A szombatfélvére való felkészülés a vezető lelkész és néhány presbiter kezdeményezésével 2013 közepétől a presbitérium ülésein is témává vált. Bár a felkészülés mikéntjére és a prioritásokra vonatkozóan több elképzelés is megfogalmazódott, abban teljes volt az egyetértés a vezetők körében, hogy valamilyen felkészülésre szükség van, és azt időben el kell kezdeni.

Az érintettek szervezetfejlesztés mögötti felrakozásának így még egy fontos lépése volt:



a különböző irányú, nagyságrendű és filozófiájú elképzelésektől el kellett jutnunk a fejlesztés irányával kapcsolatos konszenzusig. Ezt a fejlesztés harmadik lépésében sikeresen meg is valósítottuk (lásd később).

*Ugyanakkor az, hogy egy krízist használtunk fel a változás iránti vágy felébresztésére, kockázatot is rejt magában.* Tudjuk, hogy amennyiben a változás szükségességének érzése és a befektetett energia csak a szombatfélév „túlélésére” összpontosul, a lelkészek jövő évi visszatérése esetén gyors visszarendeződés, „újracentralizálódás”, a lelkészekről átvett felelősségi körök rájuk való természetes „visszatolása” indulhat be. Ezt a kockázatot a továbbhaladás során egyértelműen és határozottan kezelniük kell.

## 2. lépés: változás a közösség legfelsőbb szintjéről

Kotter változásmódeljének második lépése a változást irányító csapat létrehozását követeli meg – megfelelő hatalommal és felhatalmazással.

*Gyülekezeti környezetben semmilyen nagyobb horderejű változástól nem hagyhatók ki a fizetett munkatársak (lelkész, pap, kántor, hitoktató...).* Ők azok, akik heti negyven (ötven, hatvan...) órát dolgoznak a gyülekezetben. Az ő kezükben fut össze minden információ. Ők azok, akik ismerik az embereket, rendelkeznek az anyagi erőforrások felett, meghatározzák az alkalmazhat, végzik a tanítást, képviselik az egyház tekintélyét a tagok felé, hatalommal ruházzák fel a kiválasztott tagokat, és gyökereiben meghatározzák a szervezet kultúráját.

Tapasztalataim szerint a legtöbb erős, radikális változtatási kezdeményezés, amelynek esetében a fizetett munkatársak ellenálltak, és ezt az ellenállást nem sikerült megtörni, végül azzal járt, hogy a változtatni akarók meghátráltak, és nemegyszer átléptek más gyülekezetbe, vagy az általuk képviselt elvek mentén új gyülekezetet (egyházat) alapítottak.

A változást irányító csapat kialakításakor 2013 őszén könnyű dolgunk volt. A csapatba

magam mellé fel tudtam kérni a vezető lelkészt és két fontos, ismert, véleményformáló presbitert; támogató tagként pedig a két másik lelkészt és két ismert gyülekezeti tagot hívtam meg.

Ez a csapat teljesíti a Kotter-féle modell szerint elvárt kritériumokat, azaz rendelkezik a következő tulajdonságokkal:<sup>12</sup>

- Elegendő formális és informális befolyás a szükséges intézkedések keresztülvitelére mind a presbitériumban, mind a gyülekezetben.
- Szakmai hozzáértés és gyülekezeti helyismeret, valamint különböző nézőpontok képviselése.
- Ismertség és hitelesség a gyülekezeti tagok szemében.
- Vezetői képesség és tapasztalat.
- (Specifikus egyházi kritériumként:) A hitben való megpróbáltatás, elkötelezettség az egyház küldetése és a gyülekezet iránt.

Ezzel a csoporttal már korábban is sikeresen dolgoztunk együtt, és azt már az elején rögzítettük, hogy a fejlesztés céljával és az alkalmazandó megközelítéssel, módszerekkel is alapvetően egyetértünk.

## 3. lépés: egy jövőkép és az odavezető út

A harmadik lépés feladata az elérni kívánt jövőkép megfogalmazása és az odavezető út (a „stratégia”) megtervezése. Összetettsége miatt a harmadik lépést több alpontra mutatom be.

*Rövid kitekintés: jövőkép, stratégia és célok az egyházban*

A tagok által ismert és magukévá tett közös jövőkép tudatos megfogalmazása és az odavezető stratégia kialakítása elengedhetetlen ahhoz, hogy a gyülekezet egy testként, egy irányba, egy lelkülettel mozogjon.

*Ne feledjük, hogy ha soha nem is foglalkoztunk ezzel a kérdéssel, akkor is minden gyülekezeti tagnak van elképzelése arról, hogy milyenek szeretné látni a közösséget a jövőben (jövőkép), és*

12 Kotter International: <http://www.kotterinternational.com/>

arról is, hogy mit kellene tenni ahhoz, hogy a közösség ilyené váljon (stratégia).<sup>13</sup>

Mégis, a jövőkép- és stratégiaalkotás fogalma egyházi körökben komoly vitákat vált ki. Schwarz erre vonatkozóan két szélsőséges álláspontot különböztet meg.<sup>14</sup> Az általa „spirituális gondolkodásmódnak” nevezett álláspont képviselői számára az emberi szervezetek, programok és rendszerek a „Szentlélek munkáját” lefojtó, a bűnös anyagi világból származó eszközök. (Ezen álláspont mögött sokszor természetesen a lelki köntösbe bújtatott ellenállás rejlik a változással szemben.)

A velük szemben álló „technokraták” úgy gondolják, hogy az emberi logikára épülő változtatások (gyülekezetnövekedési programok, megfelelő liturgia és zene bevezetése) automatikusan lelki növekedéshez és új megtérésekhez vezetnek.<sup>15</sup> Számukra teljesen elfogadható olyan célokat kitűzni, mint például hogy 2015-re legalább száz új megtérővel gazdagodjon a gyülekezet. A technokraták nem veszik figyelembe, hogy a megváltoztatott élet, a lelki növekedés, a megtérés Isten ajándéka, pusztán emberi erőből nem elérhető.<sup>16</sup>

A két szélsőség között található az általam is helyesnek vallott álláspont, amely elengedhetetlennek tartja (1) olyan *jövőkép kérését Istentől*, amely köré a gyülekezet és a tagok tevékenysége (vagy éppen egy változási folyamat) szervezhető és az energia fókuszálható,<sup>17</sup> valamint (2) *konkrét célok kitűzését* – de oly módon, hogy ezek ne a csak Isten által megadható végeredményre, mennyiségi célokra (például megtérések számára) vonatkozzanak, hanem az általunk végzett munkára.<sup>18</sup>

Fontos, hogy ezek a célok legyenek specifikusak, egyértelműek, jól mérhetőek (könnyű legyen eldönteni, hogy megvalósultak-e), reálisak, ha-

táridőhöz köthetők, képezzek le a gyülekezet küldetését, és legyenek folyamatosan mérve. A megfelelő célok megalkotását segítheti például a Balanced ScoreCard eszköz,<sup>19</sup> amelynek a gödöllői református gyülekezet (Bakó Csaba vezetési tanácsadó, egyben a gyülekezet egyik presbitere vezetésével) egy egyházi használatra alkalmas változatát is kidolgozta már.<sup>20</sup>

Érdemes néhány dolgot tudatosan is nyomon követnünk: istentiszteletre vagy szentmisére járók száma, közösséget elhagyók száma, házi csoportba járók számának alakulása, laikus vezetők és szolgálók számának alakulása stb. Ezek azért fontosak, mert növekedésük vagy csökkenésük fontos visszajelzést ad a működésre vonatkozóan, bátorító lehet számunkra, vagy éppen rámutathat problémákra, amelyekkel foglalkoznunk kell (például nem szívesen járnak a fiatalok ifjúsági körre – mit kellene másképp csinálnunk?).

Bár a fenti alapelvek gyülekezeti célok kitűzésére vonatkoznak, alkalmazhatók és alkalmazandók egy-egy gyülekezeti szervezetfejlesztés céljainak kitűzésekor is.

### A mi célunk

A szombattélepre való felkészülés kezdetén a következő átfogó célt tűztük ki magunk elé:

*Működésfejlesztési munka végrehajtása annak érdekében, hogy a gyülekezet felkészülhessen két lelkészünk 2014 augusztusában kezdődő féléves távollétére – a fejlesztés eredményeként a kritikus szolgálati területek a két lelkész jelenléte nélkül is működtethetővé válnak, és összességében letisztultabb felelősségi és jogkörök mellett, hatékonyabban, önállóbban és mind a szolgálatot végzők, mind a célcsoport tagjai számára hitbéli növekedésüket szolgáló módon működnek.*

<sup>13</sup> Például az is egy jövőkép, ha szeretnénk, hogy a közösség tíz év múlva is pontosan ugyanígy és ugyanezekkel az emberekkel működjön, az ehhez vezető „stratégia” pedig az, hogy a működésben nem szabad semmin sem változtatni. ■ 14 Ch. A. Schwarz: *A gyülekezet természetes fejlődése*, i. m. 88–91. ■ 15 Uo. ■ 16 Szépen fejezi ki ezt Pál a Korinthusiaknak írt I. levelében, ahol a saját és munkatársa, Apollós szerepéről beszél a korinthusiak megtéréseben és a gyülekezet megalapításában: „Hát ki az az Apollós, és ki az a Pál? Szolgák csupán, akik által hívóvé lettetek. [...] En ültettem, Apollós öntözte, de a növekedést Isten adta” (1Kor 3,5–6). ■ 17 Lényegében ez az egyik fő mondanivalója Rick Warren híres könyvének is: *Céltudatos gyülekezet*, Új Remény Alapítvány, Debrecen, 2006. ■ 18 Ch. A. Schwarz: *A gyülekezet természetes fejlődése*, i. m. 44–45. ■ 19 Bővebb, de üzleti szemléletű leírása megtalálható a következő könyvben: R. Kaplan – D. Norton: *Balanced ScoreCard*, KJK-KERSZÓV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 2004, 30–47. ■ 20 Bakó Cs.: *Balance ScoreCard az egyházban – avagy a Gödöllői Református Egyházközösség stratégiaalkotásának folyamata*; IFUA Horváth & Partners szakmai anyag, Budapest, 2007. (Ma már csak a cégtől vagy a szerzőtől megszerezhető. Internetes elérhetősége: <http://www.nonprofitpartner.hu/>)

A fentiek érdekében öt lépésből álló programot határoztunk meg:

- 2014 januárjáig frissítjük gyülekezetünk korábban elkészített szolgálati térképét, mely az egyes szolgálati területek nevét és fő felelősét tartalmazza;
- 2014 februárjáig kijelöljük a leginkább kritikus területek működtetését a két szombattfélévre készülő lelkészünktől 2014 őszéig átvevő vezetőket;
- 2014 februárjában ezek a munkatársak és vezetők egynapos alapozó vezetőképzésben részesülnek;
- 2014 márciusáig megszületik a kijelölt szolgálatok augusztusig történő átadás-átvételét leíró, legalább kéthetes részletességű ütemterv; és
- 2014 augusztusáig lezajlik a tervezett átadás-átvétel.

A stratégia egyes szakaszaihoz a sikerességüket mérő mutatókat is meghatároztunk.

#### *A korábbi szolgálati térkép frissítése és a szolgálati területek prioritizálása*

Működésfejlesztési munkánkban első feladatunk a korábban elkészült szolgálati térkép aktualizálása volt az előző fél év változásai alapján. Ezt a munkát a vezető lelkész, két presbiter és én végeztük.

Látva, hogy a szombattfélév alatt jelentősen kevesebb munkaerő áll majd rendelkezésünkre, az egyes alfolyamatokat aszerint prioritizáltuk, hogy azok a gyülekezet számára milyen fontosak:

- alapvető, a fenntartáshoz szükséges (például istentiszteletek megtartása, törvényileg előírt könyvelési feladatok);
- misszióknak (nem alapvető, de a gyülekezet missziójának része, ezért mindenképpen biztosítjuk a szükséges erőforrásokat – például ifjúsági munka, gyermekhittan);
- lényeges (ha van rá lehetőségünk, folytatjuk – például egész napos missziói alkalom a hittanra járó gyerekek szüleinek);
- a szombattfélévben szüneteltethető, ha más-hová kell az erőforrás;
- a szombattfélévben biztosan szünetel.

A prioritizálást a vezető lelkész végezte, és a projektcsapat ellenőrizte. A kiválasztás konszenzusos volt, a csapaton belül nem volt érdemi eltérés az egyes területek fontosságát illetően.

#### *Új vezetők kijelölése*

Az ily módon frissített szolgálati térkép egyes tevékenységein végighaladva közösen javaslatot tettünk arra, hogy az adott területet ki tudná irányítani a szombattfélév ideje alatt.

A javaslattétel fő szempontjai a következők voltak: kezdjük a legkritikusabb területekkel, és jelöljünk ki olyan embereket, akiket (specifikusan az adott területre és általánosságban a vezetésre) alkalmasnak látunk, és jelenleg nem túlterheltek. A legtöbb esetben nem is volt szükség új vezető kijelölésére, csupán a jelenlegi tényleges vezető vagy a lelkész mellett helyettes vezetői szerepet ellátó tagok formális megerősítésére.

Bár a projektcsapat összességében elégedett volt a tervezett új megosztással, ekkor már látszott, hogy a legtöbb időt a felkérés és az átadás fogja jelenteni, ezért az átadást is a leginkább kritikus területekkel (például hittan, épületfenntartás) kellett kezdenünk.

#### **4. lépés: kommunikáció és vezetőképzés**

A lelkészek által végzett feladatok új vezetőknek és felelősöknek való átadásában a következő két területen láttuk a legfontosabb akadályokat: információhiány (egyrészt általában a változási folyamatra vonatkozóan, másrészt specifikusan az egyes területek konkrét feladataira vonatkozóan), illetve a vezetői képességek, magabiztosság és önállóság hiánya. A munkatársaknak való információátadás mellett szükségessé vált a szombattfélév kommunikálása a teljes gyülekezet felé. Ezeket a kommunikációs szükségleteket a következők szerint elégítettük ki:

- általános információk a változásról: gyülekezeti vezetőképző alkalom + istentisztelet;
- konkrét munkaszervezési kérdések és a feladatok ellátásához szükséges információk: egyedi megbeszélések az egyes területek fele-

- lőseivel (a területeket a kritikusság és a szükségletek alapján prioritizálva), példamutatás;
- a vezetői szerep ellátásához szükséges tudás, tanítás, bátorítás: gyülekezeti vezetőképző alkalom.

A fentiekén túl kiemelt kommunikációs (és együtt gondolkodási) lehetőséget teremtenek a „munkatársi napok”, amelyek olyan alkalom, amikor a gyülekezetben szolgálatot végző önkéntesek találkozhatnak. Ezek az alkalom jellemzően arra valók, hogy az egyes területek felelősei beszámolhassanak az elmúlt időszak történéseiről, valamint a következő időszakra vonatkozó célokról és erőforrás-szükségeikről. Ennek azért nagy a jelentősége, mert a munkatársi nap talán az egyetlen fórum, ahol a gyülekezet önkéntesei találkozhatnak, és koncentráltan a gyülekezeti feladatokról beszélhetnek.

#### *Egyedi megbeszélések*

*az egyes területek vezetőivel, példamutatás*

Az egyes területek vezetőinek mindig lehetőségük kell legyen a lelkészekkel vagy a felelős presbiterekkel egyeztetni a területük történéseiről és a felmerülő kérdésekről. Ez a legtöbb közösségben adott, de jellemzően nincs kialakított, rendszeres folyamata, beszámoltatási rendszere. A köztes vezetői szint kialakítása során ezeket az egyedi megbeszéléseket érdemes rendszeressé tenni, például az alábbi módokon:

- Egyes területek a közvetlen lelkészi kapcsolat helyett egy-egy presbiterhez vagy gyülekezeti vezetőhöz tartozzanak (ez gyakorlatilag a már említett középvezetői rendszer kialakulásának természetes része).
- A lelkészek, illetve kijelölt presbiterek minden vezetővel rendszeresen beszéljessenek a szolgálatokra való felkészülés érdekében.
- Tervezzük a fentiek kiterjesztéseként egy formális beszámolási folyamat kialakítását is egyes kiemelt szolgálati területeken (például épületfenntartás, hangtechnika).

#### *Istentiszteleti hirdetések*

Jellemzően a vasárnapi istentisztelet/szentmise az egyetlen olyan fórum, ahol a gyülekezet teljes tagsága elérhető. Ennek megfelelően mi is gyakran használjuk ezt a lehetőséget a teljes tagság tájékoztatására. Erre több lehetőség is adódik, melyek közül a teljesség igénye nélkül hármat mutatok be:

- *Az istentiszteleteken elhangzó prédikációk tematizálása, azaz kifejezetten a szolgálatról szóló tanítás.* Ez azt jelenti, hogy a prédikációkban olyan, a Bibliában hangsúlyosan meglévő témákat is elővesznek és elmagyaráznak a gyülekezetnek, amelyek kifejezetten a laikus önkéntesek szolgálatba való bevonásával kapcsolatban adnak iránymutatást a híveknek (például a gyülekezetek fontossága a Bibliában, az Istentől kapott talentumok egyházi és egyházon kívüli használatának fontossága, laikus szolgálók bevonása, az „egyetemes papság” elve...).

- A fentieket ki kell egészítse a konkrétan a gyülekezetre vonatkozó *gyakorlati szempontok és tudnivalók hirdetése*, a gyülekezet folyamatos informálása a változásokról és céljukról. Ez megvalósulhat a tanítás keretei között, de különálló blokkként is (utóbbi esetben jó példát tudunk mutatni, ha ezt nem a lelkész hirdeti, hanem olyan laikus gyülekezeti tag, aki önkéntesként maga is vesz részt a munkában).
- Az istentisztelet vagy szentmise keretében megvalósítható egy olyan alkalom, amikor a gyülekezeti tagok egy kérdőív segítségével elgondolkodhatnak azon, milyen munkával tudnák segíteni a gyülekezetet (beleértve a munka jellegét és a részánt időkeretet), és *írásos felajánlást tehetnek* a részvételre a számukra vonzó szolgálati területeken. Ez a terület természetesen bármi lehet, amire az illető elhívást érez, a tortasütéstől a karbantartásig, a lelkigondozástól a gyermekekkel való foglalkozásig – a lényeg az elköteleződés megvalósulása, a szolgálatba való becsatlakozás, és ily módon az Istentől kapott tehetség gyümölcsöztetése, és természetesen az elköteleződés írásos formalizálása.

## 5. lépés: felhatalmazás és kiküldés

Kotter ötödik lépése a munkatársak felhatalmazása a változáshoz szükséges intézkedések végrehajtására, a szükséges képzés és a megfelelő keretek biztosítása, valamint az akadályozók kezelése. A következőkben röviden bemutatom, hogy gyülekezetünkben ezeket hogyan valósítottuk meg.

### *Vezetők felkérése és kiküldése*

A vezetők felkérését a szolgálati térképen rögzített tervünk alapján végeztük el, kezdve a legkritikusabb területekkel. A felkérést az egyes területek jellegéhez és a felkért személyhez szabtuk. A hivatalos felkérés jellemzően a vezető lelkész feladata volt, de kísérleti (és reményeink szerint példamutató) jelleggel már sor került presbitériumi határozatba foglalt, illetve személyes presbiteri felkérésekre is.

Eddigi tapasztalataink pozitívak, a felkért vezetők vállalták a feladatot, és a beszélgetések során esetleges kockázatok, kétségek is felszínre kerültek. Több esetben a hivatalos felkérés a laikus vezetők viselkedésében is nagy változást hozott. Bár felelősségi területük nem változott, a hivatalos felhatalmazás hatására kezdeményezőbbé, bátrabbá, határozottabbá váltak, illetve az eddig javarészt egyedül végzett munka mellett megkezdtek saját csapatuk építését is.

### *Gyülekezeti vezetőképző nap*

2013 végén egy gyülekezeti vezetőképző alkalom megtartását is elhatároztuk. Az egynapos alkalom céljai a következők voltak:

- a változási folyamatra vonatkozó általános információk átadása;
- a lelkészek részéről a hosszú távú működés jövőképeinek kommunikációja;
- konkrét vezetői ismeretek átadása;
- az új vezetők bátorítása és lelkesítése;
- csapatépítés.

A képzés programját a presbitérium hagyta jóvá. Az alábbi napirend szerint zajlott le (zárójelben az adott blokk felelősével):

- Helyzetkép – gyülekezetünk felkészülése 2014 őszére (vezető lelkészek)
- A gyülekezetek küldetése a Biblia alapján... és a mi küldetésünk (egy presbiter és egy laikus vezető)
- Én és a gyülekezet (egy laikus vezető)
- Én és a vezetés (egy laikus vezető)
- Ebédszünet
- Közös dicsőítés, éneklés
- Konfliktusok vállalása és kezelése a szolgálat során (két laikus vezető)
- Imaközösség kicscsoportokban (egy laikus vezető)
- Formális értékelés (kérdőív) és lezárás (egy laikus vezető)
- Könyv- és weboldalajánló (két presbiter)
- Következő lépések (fórumbeszélgetés)
- Kiküldő ima, áldás (lelkészek)

A vezetőképzőn huszonnyolc fő (három meghívott lelkész, két hitoktató, hét presbiter és tizenhat jelenlegi és jövőendő vezető) vett részt.

Az alkalom végén kitöltött kérdőívek értékelése megmutatta, hogy a vezetőképző érdemben hozzájárult a változások kommunikálásához és a munkatársak felkészítéséhez, valamint felszínre hozta a munkatársak további igényeit, szükségleteit és kérdéseit is.

### *Erőforrások és keretek biztosítása*

Annak érdekében, hogy az új vezetők elindulását és a felelősségi körök átvételét segítsük, a legfontosabb területeken kiemelten támogattuk a vezetőket. A felkérés közben jellemzően az alábbi lépéseket kell végrehajtani annak érdekében, hogy biztosítsuk az átadás-átvétel sikerét:

- A célok és az új keretek tisztázása.
- Javaslatkérés a felkért vezetőktől, hogy ők hogyan látnák el a feladatot.
- Szükségleteik pontos rögzítése – milyen segítségre van szükségük tőlünk?

Költségvetés és beszerzési felhatalmazás  
Segítség önkéntesek toborzásában  
Az elvégzendő folyamat írásos rögzítése, a kérdéses pontok közös tisztázása

Kihez fordulhatnak a problémákkal?

Eszközök

Presbitériumi vagy lelkészi döntések

- Szükség esetén írásban is rögzített megállapodás kötése.

### Az ellenállás megjelenése és kezelése

Bár a kezdetektől voltak néhányan, akik projektünket „túlzott adminisztrációnak” tartották, és megkérdőjelezték a megközelítésünket; illetve noha mi is éreztük, hogy a jelenlegi „kényelmes” berendezkedésből, ahol néhány ember elvégez minden fontos munkát, nehéz lesz elmozdulni, az igazi ellenállás a felhatalmazás és a kiküldés során kezdett körvonalazódni.

Az ellenállás tipikus okai és forrásai, melyekkel mi magunk is küzdöttünk, lehetnek például a következők:

- *A szervezeti kultúrának nem része a hatásos delegálás.* Az önkéntesek felkérése bensőséges módon zajlik, és sokszor elsősorban a lelkészekkel való jó viszony teszi lehetővé. Sokan úgy vállalnak szolgálatot, hogy úgy érzik, ezzel a lelkészeknek kedveskednek vagy „tesznek szívességet”. Ez megnehezíti a keretek rögzítését, a felelősség tényleges átadását és a későbbi számonkérését is. Ez az eddigi önkénteseknek előnyös volt – sokan tartanak ugyanis közülük a vezetéssel járó felelősségtől és időbeli elköteleződéstől, és emiatt hátrítják a változást.
- *A meglévő munkatársi csapat egyes területeket nagyon erősen véd.* Új munkatárs felvételét követően előfordul, hogy a belső munkatársi csapat összezár, és az új ember emiatt nehezen találja meg a saját területét.
- *Egyes önkéntesek számára a szolgálat az önbecsülés forrása is – ezek a „pozícióhalmazók” nehezen mondanak le feladatokról,* akkor is, ha egyébként nincs erejük elvégezni őket. Ez szintén akadályozza az újak bevonását, akik így azt látják, hogy rájuk nincs szükség, hiszen van, aki szívesebben és jobban elvégzi az adott feladatot.

Ezt az ellenállást csak személyes és őszinte kommunikációval lehet leépíteni. Mi magunk is több esetben vállaltunk már ezzel kapcsolat-

ban konfliktust, és eddigi tapasztalataink alapvetően pozitívak.

### 6. lépés: gyors változás néhány kulcsterületen

A tervezés során kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy a változásokat néhány kulcsterületen a lehető leggyorsabban el kellett indítanunk. A legfontosabb területek a mi gyülekezetünkben a következők voltak (zárójelben a kiválasztás indoklásával):

- *Gyermekhittan* (nagy erőforrásigény, kritikus fontosság a gyülekezet küldetése szempontjából, a hittanórák nagy részét az egyik elutazó lelkész tartja): Kapacitástervező megbeszélést hívtunk össze, ennek alapján sor került egy új rész munkaidős adminisztrátor és két hitoktató keresésére.
- *Épületfenntartás* (régóta nem volt rá kialakult folyamat, ad hoc végeztük, a vezető lelkész által beletett idő és energia miatt működött egyáltalán, ugyanakkor kritikus fontosságú a gyülekezet szempontjából, látványos eredményt lehet felmutatni általa, tipikusan nem lelkészi kompetenciát igényelne): Workshopot szerveztünk, melynek feladata az épületfenntartási területek felelőseinek kijelölése vagy megerősítése, a szükséges eszközök és munkaerő összegyűjtése és a keretek (például területenkénti éves költségvetés) meghatározása volt.
- *Keresztkérdések kurzus* – ismerkedés a keresztény hit alapjaival (már régóta önkéntesek szoros bevonásával zajlik, könnyen lehetett önkéntest találni az átvételére, kiemelt része a gyülekezeti küldetésnek): A 2014 tavaszi *Keresztkérdések kurzuson* a későbbi önkéntes vezető már társvezetői szerepet látott el a lelkész mellett, valamint részt vett a kurzust szervező önkéntesek kiválasztásában és irányításában.
- *Hangosítás* (egy ember végezte, nagy értékű eszközpark tartozik hozzá, gyors megoldást kellett találni rá): Egy gyülekezeti tag hivatalos megbízást kapott a presbitériumtól a hangtechnika teljes körű felügyeletére, valamint két helyettes kiválasztására és betanítására. Az előrehaladás nyomán követésével egy presbitert bíztak meg.

A fenti intézkedésekben az a közös, hogy kulcsfontosságú területekre irányultak, az új vezetők gyors és hatékony kijelölését célozták, és a presbitérium, illetve a fejlesztést támogató csapatunk tagjai folyamatosan követték az előrehaladást. Ezek a területek jelenleg körülbelül húsz munkatársat mozgatnak meg, és többségük a tagság felé is látványos, így az ezeken elért eredmények és módszerek jó kommunikációs lehetőséget biztosítanak.

## 7. és 8. lépés: a jövő

Kotter változásmódeljének hetedik lépése az eredmények megszilárdításáról, a visszarendezés megakadályozásáról, a változási erőfeszítések fenntartásáról, további vezetők bevonásáról és felhatalmazásáról szól. Ez a lépés esetünkben még nem kezdődött el, egy része pedig csak a szombatfélv idején és az utána következő nagyobb szabású gyülekezeti szervezetfejlesztés keretében fog tudni megvalósulni.

A nyolcadik lépés, az új szervezeti kultúra kialakulása hosszú időt fog igénybe venni. Reméljük azonban, hogy a szombatfélv alatt a gyülekezet meg tudja tapasztalni az öntevékenység, a közösség iránti szolgálat és az összefogás erejét és gyümölcseit – és ezzel elindul egy mélyreható változás, ébredés, hitbeli és érettségben való növekedés, melynek eredményeként még inkább olyan közösségé válunk, amit oly találóan jellemez Sue Mallory könyvének címe: *Az eszközzadó egyház – Együtt szolgálni az élet átalakulásáért.*<sup>21</sup>

## VÉGKÖVETKEZTETÉS

Írásomban egy gyülekezeti változási folyamat előrehaladását mutattam be Kotter változásvezetési modelljének lépései mentén, valamint egyes lépések kapcsán általános következtetéseket vontam le arra vonatkozóan, hogy a Kotter-féle modell hogyan segítheti gyülekezeti vezetők munkáját.

A bemutatott projekt alapján is úgy gondolom, hogy ez a modell gyülekezeti környezet-

ben is nagy segítséget jelent a tudatos és hatásvos változásvezetésben. A munka során számomra láthatóvá vált az is, hogy ha a vizsgált működésfejlesztés során egyes szakaszokat átugrottunk vagy hibásan hajtottunk volna végre, az jelentős negatív hatással lett volna a projekt eredményességére.

A példákban az is látszott, hogy a modell vázának fenntartása mellett kiemelt figyelmet kell fordítani arra is, hogy az egyes lépések konkrét tartalmát hitünk alapján, egymással és Istennel szoros közösségben határozzuk meg.

Összességében úgy gondolom, a szervezetfejlesztés tudományának tanulmányozása és gyakorlása keresztény szervezeteink számára is gyümölcsöző. Vezetői eszköztárunk bővítése önmagában természetesen nem elegendő a jól végzett közösségi munkához – ehhez sok minden más mellett odaszánásra, imádságra, szeretetben megélt közösségre is szükség van. Mégis, ha az a célunk, hogy gyülekezeteink küldetésüket, a szeretet parancsát és a missziós parancsot még jobban betölthessék, és a keresztény hit lényegét olyan módon éljük meg és képviseljük, hogy az „az örömhírt ne elrejtse a világ elől, hanem éppen ellenkezőleg, felhívja rá a figyelmét”,<sup>22</sup> folyamatosan változnunk kell... Kotter modellje pedig jó vezérfonal ahhoz, hogy ezt a változást ténylegesen meg tudjuk valósítani, és hatásai hosszú távon segítsék gyülekezetünk munkáját.

Bátorítom tehát a kedves olvasót, hogy használja e gondolatokat közösségén belül – beszélgetések elindítására, a közösség missziójáról való együtt gondolkodásra, tervezésre... akkor is, ha nem ért egyet az itt leírtakkal. Bátorítom arra is, hogy ne habozzon másokat is bevonni ebbe a munkába – sokan vagyunk, akik számára fontos, hogy közösségeink minél jobban betöltsék Istentől származó elhívásukat, és a tőle kapott képességeinkkel, tapasztalatunkkal szívesen segítsük mások munkáját is.

Végül, korábbi ígéretemhez híven felsorolok néhány olyan könyvet, amelyet őszintén ajánlok mindenkinek, aki közössége jobbításán, felélesztésén, lelkesítésén dolgozik.

21 S. Mallory: *The Equipping Church...*, i. m. ■ 22 Fazekas S.: Ajánlás a következő könyvhöz: K. Douglass: *Az új reformáció – 96 tétel az egyház jövőjéről*; Kálvin Kiadó, Budapest, 2001.

## AJÁNLOTT IRODALOM

A gyülekezet dinamikája, KIA, Budapest, 2001.

Chad Owen Brand – R. Stanton Norman: *Perspectives on Church Government – Five Views of Church Polity*, Broadman & Holman Publishers, Nashville, 2004.

Klaus Douglass: *Isten szeretetének ünnepe – Az istentisztelet mai formáiról*, Kálvin Kiadó, Budapest, 2005.

Klaus Douglass: *Az új reformáció – 96 tétel az egyház jövőjéről*, Kálvin Kiadó, Budapest, 2005.

Bill Hybels: *Légy bátor, és vezess! Új Remény Alapítvány*, Debrecen, 2004.

Kovács György – Kerekes Szabolcs: *Gyülekezetek alapítása Magyarországon*, TBL Mo. Alapítvány, Budapest, 2006.

Sue Mallory: *The Equipping Church – Serving Together to Transform Lives*, Grand Rapids, Michigan, 2001, Zondervan.

Christian A. Schwarz: *A gyülekezet természetes fejlődése*, BMSZ, Jánoshalma, 1998.

Rick Warren: *Céltudatos gyülekezet – Növekedés az üzenet és küldetés feláldozása nélkül*, Új Remény Alapítvány, Debrecen, 2006.

John White: *A jó vezető – Nehémiás példája*, Harmat-KEVE, Budapest, 2008.

### A gyülekezet feladatai

