

**UNIVERSITATEA „BABEȘ – BOLYAI” CLUJ NAPOCA
FACULTATEA DE TEOLOGIE ROMANO-CATOLICĂ**

**Directive pentru eparhie
Relație între organizație și eparhie**

ABSOLVENT:

KEREKES-SALAMON (SZÓCS) CSILLA

CLUJ-NAPOCA

2021

**„BABEŞ – BOLYAI” TUDOMÁNYEGYETEM KOLOZSVÁR
RÓMAI KATOLIKUS TEOLÓGIA KAR**

**Irányelvek az egyházmegye számára
Szervezet és egyház?**

Vezető tanár:
dr. habil. Csiszar Clara-Antonia

Végzős hallgató:
Kerekes-Salamon (Szőcs)
Csilla

Kolozsvár

2021

Tartalom

0. Bevezetés	4
1. Kitekintő	6
1.1. Egyházi	6
1.2. Gazdaság.....	9
1.3. Hit és munka összeegyeztetése – keresztény menedzserek.....	10
2. Az egyházi struktúra.....	11
2.1. Világegyház	11
2.2. Egyházmegye.....	13
2.3. Tanácsadó testületek.....	15
2.4. Hívekkel való konkrét lelkipásztorkodás	17
2.5. Az egyház – egy, szent, katolikus és apostoli.....	18
2.5.1 Egység.....	18
2.5.2. Szent.....	19
2.5.3. Katolikus	19
2.5.4. Apostoli.....	19
3. Szervezeti modellek	20
3.1. Egyszerű szervezet	20
3.2. Funkcionális szervezet.....	22
3.3. Divizionális szervezet.....	24
3.4. Mátrixszervezet	28
4. Hogyan is van ez a gyakorlatban?	30
4.1. Egyszerű modell – Plébánia	31
4.2. Funkcionális és divizionális szervezet.....	32
4.3. Mátrixszervezet	34
5. Felelősség a közösségformálás	38
6. CS.Ü.T.Ö.R.T.Ö.K.....	39
6.1. Csapatszellem	40
6.2. Ünneplés	41
6.3. Törvény.....	41
6.4. Önismeret.....	43
6.5. Radar.....	45
6.6. Tanulékonyság.....	46

6.7. Önállóság.....	49
6.8. Kreativitás.....	50
7. Befejezés.....	52
Abstract.....	54
Bibliográfia.....	55

0. Bevezetés

Jelen dolgozat során azt szeretnénk bemutatni, hogy az egyházi gyakorlat, a praxeológia milyen irányba tud elmozdulni, hogy a krisztusi küldetést még teljesebben megvalósítsa, kimondottan az egyház felépítése és feladat leosztása szempontjából, tanulva a szervezetfejlesztés területéből. Azért tartjuk fontosnak, mert a mindennapi életünkben láthatjuk, hogy nem egyszerű a hívők bevonása a plébániai, egyházi életbe, ennek megfelelő kidolgozása szükséges, hiszen azon plébánosok, akik ráéreznek a vezetésre és ösztönösen működik náluk ez a feladat egyszerűbben és jobban tudják végezni lelkipásztori feladataikat, ellenben, akiknek ez nehézség, szükséges, hogy minél többet halljanak és tudják alkalmazni saját életükben. Személyesen tapasztalom munkám során, hogy ezen a területen a fejlődés szükséges. Számos plébánossal beszélve arra panaszkodnak, hogy nincs idejük mindenre, ami nyilván igaz is, hiszen ő kell végezze elsősorban a papi teendőket, de az adminisztrációs, pályázati feladatokat, a plébánia körüli elintézni valókat, sőt nagyon sok esetben még a főzés is rá vár.

A pasztorális teológia feladata, hogy segítsen abban, hogy az egyház valóban megtapasztalhatóvá tegye az emberek számára Isten teremtő és gyógyító szeretetét. Dolgozatunk során a háromlépcsős módszert fogjuk segítségül hívni melynek lépései a következők: kairológia, kriteriologia és praxeológia. Az első lépés azt jelenti, hogy meg kell ismerni a kutatás tárgyát, körbe kell járni az adott feladatot, egyházi gyakorlatot minél több irányból, hogy felismerjük a lehetséges problémákat, változtatni valókat. A következőkben a mérlegelés történik, amikor a megszerzett tudást megvizsgáljuk a krisztusi tanítás fényében. És végül a gyakorlat számára javaslatokat dolgozunk ki, milyen konkrét változásokra lenne szükség, hogy az adott egyházi gyakorlat teljesebb legyen.¹

Tehát dolgozatunk első nagy fejezetében megnézzük a jelenlegi helyzetet, hogyan működik az egyház felépítése, a hierarchiában kinek, mi a feladata, majd a szervezetfejlesztés területére térünk át, megvizsgálva és bemutatva négy modellt, melyet a gazdasági világban különböző területeken használnak. Körültekintően körbe járjuk a modellek előnyeit és hátrányait. Majd ezt követően találkozhatjuk a szervezeti modelleket az egyházi gyakorlattal, hogyan is működik a feladatok leosztása, döntéshozatal, munkavállalás, milyen problémákat figyelhetünk meg, illetve az egyház tanítása fényében mennyire helytállóak ezek a

¹ CSISZÁR Klára: *A pasztorális teológia – a való világ kalandja*, In.: <https://romkat.ro/2020/10/08/a-pasztoralis-teologia-a-valo-vilag-kalandja/>, 2020.10.08.

megközelítések. A különböző területeken mely modelleket lehet használni, hogy a krisztusi küldetés megvalósuljon. A legvégén javaslatokat fogalmazunk meg, hogy az előző ismeretekből a gyakorlatban milyen változásokra lenne szükség.

Mivel nem elég a modellek ismerete, használata, mert felismertük, és láthatjuk, hogy a vezető személye, hozzáállása kimondottan meghatározza az adott szervezet, csoport működését ezért az utolsó nagy fejezetben a Kiss Ulrich atya által felállított szempontokat ismertetjük a szolgáló vezető életében, aki nem csak magára, hanem a végső célra, a körülötte levőkre is gondol. Ez az út oda vissza járható, hiszen a vállalkozói réteg tanulhat az egyháztól, a jézusi tanításból, ugyanígy az egyházi elöljárók tanulhatnak a gazdasági világ megvalósulásaiból.

1. Kitekintő

1.1. Egyházi

Az egyháznak állandó feladata van, a misszió folyamatosan jelen van az életében, nem szoríthatja háttérbe, tehát mindig egy tevékeny közösségről beszélünk. Ferenc pápa is erre kimondottan nagy hangsúlyt fektet, így fogalmaz: „Remélem, hogy minden közösség gondoskodik arról, hogy igénybe vegye a szükséges eszközöket ahhoz, hogy előbbre jussunk egy lelkipásztori és missziós megtérés útján, amely nem hagyhatja a dolgokat úgy, ahogy jelenleg vannak. Most nem elegendő az »egyszerű adminisztráció«. A Föld minden régiójában létre kell hoznunk az »állandó misszió állapotát«” (EG 25). VI. Pál evangelizációról beszél, mely nem kimondottan a misszió helyettesítése, bár a német nyelvterületen úgy is magyarázták, hogy a pápa a félreérthetőség elkerülése érdekében leakarta cserélni a misszió fogalmát. De ha mélyebben foglalkozunk a témával és megvizsgáljuk, akkor láthatjuk, hogy nem erről van szó. „Az Evangélii nuntiandi értelmében az evangelizálás elsődleges célja nem az, hogy újabb földterületek váljanak kereszténnyé, hanem az, hogy az emberekben belső, személyes átalakulás történjen.”² Ennek értelmében is foglalkoznunk kell a gyakorlattal, a hívekhez való legegyszerűbb eljutásig. Hiszen az Isten szeretete megtapasztalhatóvá válása az evangelizáció révén érhető el.

Walter Kasper, német kúriális bíboros, három kifejezést használ annak érdekében, hogy rávilágítson az egyház evangelizációs tevékenységének a lényegére, amely révén tulajdonképpen a kommunió-egyház valósul meg. E három teológiai kifejezés a martyria, leitourgia és a diakonia. Ezeket nevezzük klasszikus értelemben az egyház alapidimenzióinak. A martyria jelentése tanúságtétel, igehirdetés. Az egyház megvalósulásának egyik alapidimenziója, hogy alázattal, szeretettel hirdesse Isten Igéjét, melynek alapidallama mindig a reménység és a szeretet. A leitourgia kifejezés a szentségi jelekre való összpontosítást helyezi szemünk elé. A liturgia az egyház középpontja. Az Eucharisztia az egyházi élet csúcsa és forrása, amely a „mise legfontosabb részének alapsejtje magától Krisztustól ered: az eucharisztia utolsó vacsorai emlékei, a szerzés szavai és a hálaadó ima, mint keret.”³ A diakonia, amely a közösségi élet harmadik alapidimenziója, a szolgálatra helyezi a hangsúlyt, amelyet már Jézus kiemelkedő tevékenységével megmutatott számunkra. Nem a hatalom, az

² CSISZÁR Klára: *A misszió mint a teológia alfája és ómegája*, In.: Teológia a társadalomért A Római Katolikus Teológia Kar megalakulásának 20. évfordulója alkalmából tartott emlékkonferencia előadásai, Szent István Társulat – Verbum, Budapest – Kolozsvár 2018, 144.

³ NÓDA Mózes: *Liturgia*, Kolozsvár 2005, 82.

uralkodás, a gőg kell motiválják az egyházban tevékenykedő személyeket, hanem a szolgálat kell előtérbe kerülni. Ez a három dimenzió a feltétele annak, hogy megvalósuljon az egyház. Egyház tehát ott van, és egyházi közösség, ahol Isten Igéje reményt kelt, szeretetet sugároz, szentségeket ünnepel, mint a Krisztushoz tartozás jelét, és lábat mos, azaz szolgál, elősegítve ezzel a békét.⁴

Az előbbi paragrafusban az egyház evangelizációs tevékenységére mutattunk rá, de szükséges megismerkedjünk a kialakuló egyházképekkel, hiszen a gyakorlat során meghatározó az is. A történelem során kialakult gondolatok, elképzelések az egyház feladatával, küldetésével, igehirdetésével, arculatával kapcsolatban változó volt. Ezek szerint megkülönböztetünk exkluzív, inkluzív és plurális egyházképet. Ez a három egyfajta fokozatosságot jelent a nagyon zárt, bensőséges, kirekesztőtől, az egészen lazáig, amikor már mindent is el akar fogadni. Így már előre vételezzük, hogy a három egyházképből az egyik fogadja el és támogatja a II. Vatikáni Zsinattól az egyház.

Az exkluzív egyházkép üdv-pesszimista, ami annyit jelent, hogy csak azok üdvözülhetnek, akik meg vannak keresztelve és hisznek a katolikus egyház tanai szerint. A Szentírásból a Mk 16, 16-ban olvasható mondattal vallják, hogy „Aki hisz és megkeresztelkedik, üdvözül, aki nem hisz, az elkárhozik.” Tehát egy kirekesztő egyházzal beszél, ahol az áteredő büntől csak a megkeresztelkedés tud megszabadítani. Ez a hozzáállás egyértelműen hatalmas felelősséget tesz az egyház vállára, hogy minden embert a világon elvezessen az üdvösségre, ezért is voltak a nagy hittérítők, akik egészen elmentek a fenyegetésekig, hogy az embereket az üdvösség útjára vezessék. A kényszerítés bizonyult a legjobb megoldásnak, és ez a misszionáriusokra, papokra azt a feladatot hárította, hogy minél többeket nyerjenek meg az egyháznak. Az állam és egyház együttműködése révén feladatnak látták, hogy az emberek üdvössége érdekében mindent meg tegyenek azért, hogy gyakorolják vallásosságukat. Ha valós önvizsgálatot tart az egyház, akkor a mai gyakorlatnak is része ez a fajta szemlélet, amikor igyekszünk, hogy a különböző szentségeket megkapják a hívek, addig, amíg elérhetőek, példa erre a bérmálás szentsége, amit még az iskolai évek alatt megejtenek, mert azután sokan nem lesznek elérhetőek. És akkor felmerül a kérdés, miért is beszélünk kibérmálkozásról? Egyre többet beszélünk ezen problémáról, ami részben, azért is történik,

⁴ V.ö. SZABÓ Ferenc SJ: *A katolikus egyház Walter Kasper egyháztani monográfiájáról*, In.: <http://www.tavlatok.hu/net/PDF-ek/szab%C3%B3ferenc%20sj%20walter%20kasper%20egy%C3%A1ztani%20monogr%C3%A1fi%C3%A1j%C3%A1r%C3%B3l.pdf>, Budapest 2017, 15-16. (Letöltés ideje: 2021.06.11. 20:00).

mert erőltetjük a szentség felvételét. Tehát a szentségek kiszolgáltatása lesz az egyedüli feladat, amivel egyértelműen csak szolgáltató szerepbe kerül az egyház. Otto Semmelroth a következő képen fogalmaz: *„Az egyház viszonyát az egyes szentségi cselekményekhez gyakran azzal a félreérthető kifejezéssel illetik, hogy az egyház feladata a szentségek kiszolgáltatás, és ezt nem lehet egyszerűen tagadni. De ez a kifejezés nagyon könnyen olyan elképzelés sugall, mintha a szentségek esetén valami lerakatról lenne szó, amelyben szerszámok és eszközök vannak, amelyeket a »kiszolgáltató« annak adhat, akinek joga van azokat használni.”*⁵ A pap közvetítőként van jelen Isten és ember között, tehát feltételez egy hierarchiát Isten üdvözítő tervében, amiben a pápától, a püspökökön keresztül, a papokhoz, majd a hívekhez jut. Így egy függés alakul ki, a hívek és a papok között.⁶

Ezzel szemben a II. Vatikáni Zsinattal egy új egyházkép alakult ki, ami nem kirekesztő, hanem befogadó, nyitott a másra. Az inkluzív egyházkép üdv-optimista, mely szerint Isten mindenkire kiterjeszti üdvösségét, nem csak a kiválasztottak, a megkereszteltek és aktívan a katolikus egyházban levő hívők üdvözülhetnek, hanem megadja az esélyt más vallásúaknak is. Az is bizonyítja, hogy elindult egyfajta párbeszéd a más vallások fele, ami megértéshez, a másik fele forduláshoz vezet. Állítja, hogy azok is Isten üdvözítő útján járnak, akik nem tagjai a látható egyháznak. Ez a fajta egyházkép is feladatot ad, hiszen a nyitottság, elfogadás, az érdeklődés kell jellemezze a benne szolgáló előljárókat, papokat, híveket. A zsinat elismeri, hogy a különböző vallásokon keresztül is az emberek úton vannak Istenhez. *„Isten népének e katolikus egységébe tehát, mely előre jelzi és előmozdítja az egyetemes békét, minden ember meg van hívva és különféle módon hozzá tartoznak vagy hozzá vannak rendelve mind a katolikus hívők, mind a többi Krisztusban hívő, mind pedig általában az emberek, akiket Isten kegyelme meghívott az üdvösségre.”* (LG 13) Az inkluzív egyházkép magába foglalja az emberiséget felölelő kezdetet és minden ember számára nyitott, senkit nem zár ki. Valamint a Názáreti Jézus életéhez kapcsolódik, megismerteti tanítását, halálát, feltámadását. Ezáltal marad az egyház apostoli, a folytonosságot tovább vivő és nem emberi akaraton múló egyesület.⁷

A plurális egyházkép már lazít a Jézushoz való kötődésen, esetenként teljesen fel is adják azt, egyedül a kozmikus Krisztusra fókuszálnak, aki ott áll az emberiség kezdeténél, de nem összeegyeztethető egy történelmi alakkal. Ez alapján „Jézus nyugati világ Krisztusa ugyan,

⁵ NEUNER, Peter és ZULEHNER, Paul M.: *Jöjjön el a te országod Gyakorlati egyháztan*, Kolozsvár 2014, 59.

⁶ V.ö. NEUNER, Peter és ZULEHNER, Paul M.: *Jöjjön el a te országod Gyakorlati egyháztan*, Kolozsvár 2014, 58-61.

⁷ V.ö. u.o. 61-64.

de mellette adott esetben más kimagasló személyek is elfogadhatóak más kultúrkörök krisztusaiként.”⁸ Természetesen ez már túl nyitott elképzelés, így a zsinat nem tudott azonosulni ezzel az egyházképpel. Azt állítja az egyházzól, hogy „szentsége, azaz jele és eszköze az Istennel való bensőséges egyesülésnek és az egész emberi nem egységének” (LG 1)

Az inkluzív egyházkép megvalósításához, szükséges a nyitott jelenlét a társadalomban és felhasználva a különböző területeken született eredményeket, modelleket tanuljunk belőle. Hiszen ez is egy eszköz, ami segít abban, hogy az egyházi gyakorlat minél emberközelibb legyen, hogy valóban megvalósuljon az Istennel való bensőséges találkozás, így épüljön a közösség.

1.2. Gazdaság

Mivel dolgozatunk témája és elképzelései kapcsolódnak a gazdasági világból vett szervezetfejlesztéshez, ezért itt egy keveset arról írunk, hogy a gazdasági világ és a teológia milyen kapcsolódási utakon indult el. A vállalkozók között egyre nagyobb az igény az etikus közgazdaságtanra, ezt kutatják, keresik az utakat az élhetőbb, fenntarthatóbb életre.

Morel Gyula jezsuita, a Magyar Egyházzociológiai Intézet megalapítója, számos társadalmi és egyházi intézet tanácsadója volt⁹, így ír a szervezetről és célok viszonyáról: „A célok legtöbbje csak az emberi összefogás segítségével érhető el. Ebben az esetben nem elegendő az anyagi elemek időbeli és térbeli rendezettséget létrehozni, a közös munkában résztvevő személyek funkciója és cselekedetei is rendezésre szorulnak. E strukturálódat folytán az egyénekből különleges egység képződik, ezt nevezzük szervezetnek.” Tehát a célok önmagunkban nem elegendőek, az emberek akkor tudnak a legjobban együtt dolgozni, ha van egy rendszer és mindenki tudja, hogy abban neki hol a helye, mi a szerepe. A szociológiai kutatások megállapították, hogy a szervezetbe való működés mennyire megkönnyíti az elérendő célt, az eszközök magukba véve nem érnek semmit, de a logikusan felépített eszköz rendszer és a melléje rendelt feladatok segítik a minél jobb megvalósítást. Úgy is fogalmazzuk, hogy ez a fajta rendszer, szervezet egy befektetés, ami segít a hatékonyság minél nagyobb elérésében. Ami alatt értjük az anyagi, időbeli források megfelelő felhasználását, és a jobb teljesítőképességet.¹⁰

⁸ U.o. 64.

⁹ Jezsuita arcképcsarnok, In.: <http://arckepcsarnok.jezsuita.hu/morel-gyula/>, 2021.05.19.

¹⁰ Dr. MOREL Gyula S.J.: *Szociológia*, Gloria, Gyulafehérvár 1994, 107-110.

A teológia és a gazdasági élet összeegyeztetése sok esetben még a ma embere számára is elképzelhetetlen. De ha jobban bele ássuk magunkat a témába és valóban a teológia gyakorlati részét szeretnénk megfogni, akkor a kettőt nem zárhatjuk el egymástól. Nem véletlen, hogy több egyházi személy, teológus, pap foglalkozik az üzleti világ, szervezetek keresztény vonalával, értékének hangsúlyozásával. Illetve egyre több közgazdász, gazdasági szakember ismeri fel a keresztény tanítás értékeit, az etikus közgazdaságtan megvalósítása során is. Illetve emberi szempontból a vállalkozók sok esetben keresik a megoldásokat, arra, hogyan tudják keresztény értékrend szerint működtetni cégjüket.

Életünket különböző szervezetekben, csoportokban, közösségekben éljük le, a legalapvetőbb közösség a család, amibe beleszületünk. Majd bekerülünk egy óvodai, iskolai, majd esetleg egyetemi rendszerbe, munkánk során is valamilyen szervezethez tartozunk, legyen az vállalkozás, közintézmény, bármi. Ezen kívül szabadidős tevékenységeinket is a segítségükkel tudjuk megélni, tehát emberi létünk alapja. Az egyházhoz való tartozásunk is ezen alapszik. A céloknak megfelelően megtervezik a szervezeteket, amelyek életünk, tevékenységeink összehangolásában, megvalósításában segítenek. A preindusziális korszakban nem volt szükség a hivatalos szervezetek meglétére, hiszen a családok, szomszédok, barátok egymást segítették, a felmerülő kérdéseket, problémákat együtt oldották meg, ellenben a ma embere számára szükségszerű. Ebben a világban él és működik az egyház, tehát nem lehet szemet hunyni felette.¹¹

1.3. Hit és munka összeegyeztetése – keresztény menedzserek

Számos vállalkozó kezd elmozdulni abba az irányba világszerte, hogy a munka mellett alkalmazottai etikus elbánásmódba részesüljenek. Helen J. Alford domonkos szerzetes, illetve Michael J. Naughton professzor megvizsgálták, a keresztény vezetők törekvéseit a hit és munka összeegyeztetése során, illetve a keresztény hagyományt és szentek életét, és ebből alakították ki azt a három modellt, amit most bemutatunk.

Az első megállapítása szerint a megoldás lehet a természet jogi modellje szerint, ami alapvetően feltételezi azt, hogy minden ember egyetért a jó és a rossz megkülönböztetésével. Mindenki ugyanazt ítéli el, vagy éppen helyesli. A menedzser nem mondja ki nyíltan, hogy keresztény értékek szerint működik a vállalat, de mindent úgy alakít és a természetes értékeket helyezi előtérben. amelyekkel mindenki szabadakarata mellett egyetért. A keresztények úgy

¹¹ GIDDENS, Anthony: *Szociológia*, Osiris Kiadó, Budapest 1997, 286-287.

viszik be a saját értékeit a munka folyamatába, hogy nem hangsúlyozzák túl annak miértjeit, eredetét. Itt kiemelkedő helyen áll a menedzser szerepe, aki komoly ráfigyeléssel tudja ezt a légkört megteremteni. Azért jó ez a modell, mert „a szélsőségesen eltérő hitű embereket is aktív, gyakorlati megegyezésre képes juttatni a keresztény társadalmi tanítás néhány olyan lényegi vonása mentén, amelyek úgy tükrözik közös emberi tapasztalatainkat, hogy nem kell rájuk keresztény címkét ragasztani.”¹²

A második a kapcsolat nyíltan felvállalt modellje, tehát a hitre alapozott megközelítés, ebben az esetben már a neve is mondja, hogy a vállalkozók szabadon vállalják vallásos alapelveiket. Működésükben, hivatalos megjelenésükben, jelképeikben vállalják a keresztény hitüket. Előnye, hogy ahol ezt a fajta modellt alkalmazzák, nyíltan vállalt erkölcsi mérce szerint dolgoznak, így egyszerűen lehet érvényesíteni a keresztény hit gazdagságát. Ez az erényes munka teljeskörű megvalósítását teszi lehetővé. Természetesen nem lehet ezt olyan széleskörben alkalmazni, mint az előző modellt. Azt is ki kell emelni, hogy nem létezik két egyforma cég, így ezen modellek is különbözőképpen valósulnak meg egy-egy vállalatnál.

A harmadik pedig a kapcsolat prófétai modellje, aminek megvalósítása sokszor konfliktusokkal jár. Ennek a modellnek a munkavállaló és munkaadó mindennapi életében kell beépülnie. Ezzel együtt jár az is, hogy a prófétai szerepet felvállaló személy sokszor könnyörtelennek, idegesítőnek tűnhet, mert feladata, hogy tükröt tartson, az igaz, élő hitet megtartsa az emberben. Pont emiatt ellentétek, kellemetlenségek alakulhatnak ki könnyen. Ezt a szerepet logikusan nem tudja felvenni olyan személy, aki a munkahelyének megmaradásával játszik, ellenben különböző súlyosabb döntéseknél jelentős helye van, hiszen nem mindegy, hogy milyen minőségű terméket, szolgáltatást nyújt az adott vállalat. Ha már előreláthatólag rossz az elképzelés, akkor szükségesek, a prófétai szerepben megnyilvánuló személyek jelenléte, hiszen a helyes úton tudja tartani a szervezetet.¹³

2. Az egyházi struktúra

2.1. Világegyház

Az egyházi hierarchia a koroknak megfelelően alakult, formálódott, figyelembe véve a mindenkori politikai, gazdasági helyzetet. Jelen fejezetünkben a II. Vatikáni zsinat utáni

¹² Helen J. ALFORD O.P. – Michael J. NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz Kiadó, Budapest 2009, 40-42.

¹³ Helen J. ALFORD O.P. – Michael J. NAUGHTON: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz Kiadó, Budapest 2009, 46-48.

egyházjog szerinti felépítést ismertetjük, hogy megfelelően tudjuk összevetni a mai szervezeti modellekkel, és az idők jeleire figyelve megteremteni egy olyan modellt, ami nem mond ellent a katolikus tanításnak.

Az egyházban a legfőbb hatalom a pápa kezében van, ahogy a 331. kánon is előírja. Tehát ez azt jelenti, hogy neki nincs előjárója, az egyházi kérdésekben, döntésekben senkinek nincs joga őt korlátozni. A hatalma teljes, tehát a törvényhozói, bírói és a végrehajtói szinten is kiterjed. A pápa tehát nem csak az egész egyház fölött rendelkezik hatalommal, hanem a részegyházak és csoportjaik fölött is.¹⁴ Az ő munkáját segíti a püspökök testülete, akik egységben vannak vele, de feje a pápa marad. A 336. kánon így fogalmaz „A püspökök testülete, amelynek feje a pápa, tagjai a püspökök a szentségi felszentelés és a testület fejéhez és tagjaihoz fűződő hierarchikus közösség alapján, és amelyben az apostolok testülete állandóan fennmarad, fejével együtt és soha nem a fő nélkül, szintén hordozója az egész egyházra szóló legfőbb és teljes hatalomnak.” Tehát a fő nélkül nem maradhat fent, így állíthatjuk, hogy a püspökök testülete a pápa nélkül nem is létezik. Hatalmukat különböző intézményes formában gyakorolják, ilyenek az egyetemes zsinatok, amit a pápa hív össze, de a püspökök testületének szavazati joguk van.

A püspöki szinódus a világ különböző térségeiről kiválasztott püspökök gyülekezete. Hatáskörük a pápának adott tanácsokra korlátozódik, hiszen céljuk, hogy kapcsolat alakuljon ki a pápa és a világ püspökei között, megbeszéljék a különböző kérdéseiket, problémáikat. Döntéseket abban az esetben hozhat, ha a pápa külön erre kéri. A szinódus közvetlenül a pápa hatalmának van alárendelve, tehát ő hívja össze, jelöli ki a színhelyét, bezárja, áthelyezi, felfüggeszti vagy feloszlatja. A témáját is a pápa határozza meg, illetve az elnöklés is az ő hatáskörébe tartozik, kivéve, ha erre megbíz valakit.

A bíborosok testülete választja a pápát és emellett a pápának tanácsadói, segítői is egyben. A Római Szent Egyház bíborosai a mindennapi ügyek intézésében is segíti a pápát, a különböző kérdések, felmerülő problémák megoldásában. Általában a nagyobb kaliberű kérdések megválaszolásánál összehívják őket. Három rendre oszlanak, a püspökre, keleti pátriárkák, illetve a presbiteri és diákonusi rendre.

A római kúria azon szervek összessége, melyek segítségével a pápa „legfőbb pásztori tisztségét gyakorolja”¹⁵. Feladatuk, hogy az egész egyházban és részegyházban elősegítsék a

¹⁴ ERDŐ Péter: *Egyházjog*, Szent István társulat, Budapest 2003, 271.

¹⁵ ERDŐ Péter: *Egyházjog*, Szent István társulat, Budapest 2003, 287.

„hit egységét és Isten népének közösségét, és előmozdítsák az egyház sajátos küldetésének teljesítését a világban”¹⁶. A világegyház püspökei rajtuk keresztül tudnak együtt működni a pápával. Szerveit két kategóriára osztható, a központi hatóságok, melyek konkrétan az Államtitkárság, bíróságok, kongregációk, tanácsok és hivatalok, illetve az egyéb intézmények.

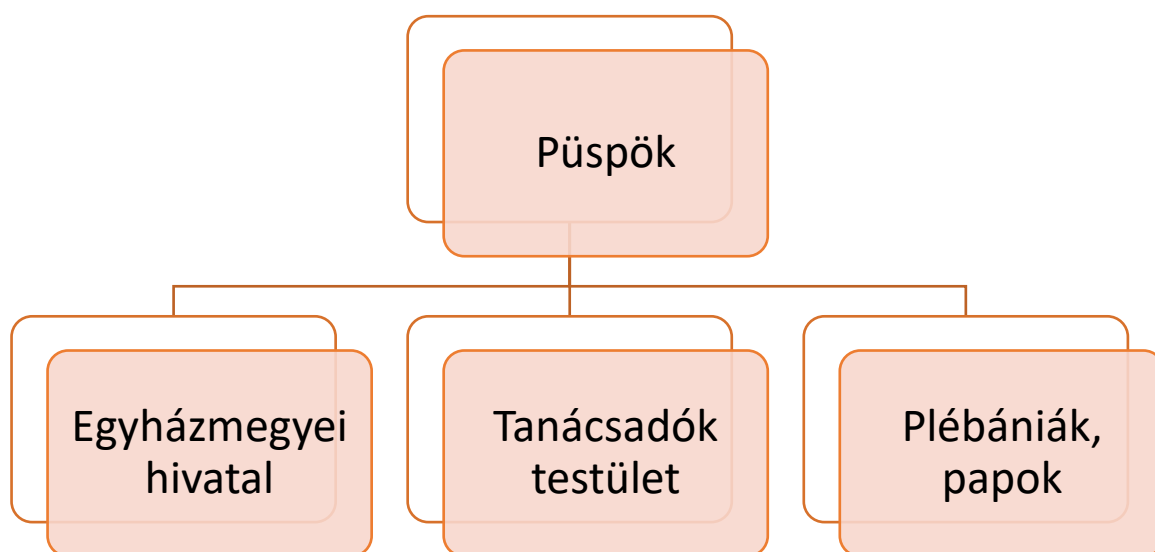
A következő képviselői testület a pápai követek, akik feladata, hogy a részegyházakban képviseljék a pápa személyét, illetve, hogy kialakítsanak egy erős kapcsolatot az Apostoli Szentszék és a részegyházak között. Tehát a követre tartozik annak kötelessége, hogy megismerje a helyi sajátosságokat, ezt közvetítse a Szentszék fele, megoldásokat találjanak a felmerülő egyházi problémákra, segítse a helyi püspököt, püspök kinevezésénél ő továbbítja az alkalmas személyek neveit az Apostoli Szentszéknek.

2.2. Egyházmegye

Miután megvizsgáltuk az egyházi struktúra felsőbb szintjeit, most áttérünk a részegyházak, egyházmegyék felépítésére. A püspökök az adott egyházmegye vezetői, a 375. kánon így fogalmaz: „A püspökök, akik isteni rendelés folytán lépnek az apostolok helyére a nekik adott Szentlélek által, az egyházban pásztorokká válnak, hogy maguk is a tanítás tanítómesterei, a szent istentisztelet papjai és a kormányzás szolgálattevői legyenek.” A pápa szabadon nevezi ki őket, a pápai követek ajánlásai segítik a döntésben. Elkülönítünk megyés és címzetes püspököket, az előbbi azt jelenti, hogy egy egyházmegye van rá bízva. A megyéspüspöknek egyházkormányzati hatalma van, ami azt jelenti, hogy saját, rendes és közvetlen hatalma van a lelkipásztori feladatok elvégzése területén, de kivételt képeznek azok a területek, ahol a jog vagy a pápa másnak tart fenn.

A megyéspüspök a feladatát minden rábízott hívő nép felé kell gyakorolja. Tehát az egyházmegye területén működő különböző csoportokra oda kell figyeljen. Különös figyelmet kell szenteljen az ökumenikus kapcsolatok kialakítására, tehát a hozzá tartozó területen élő más felekezetű és vallású csoportokkal kell keresse a kapcsolódást. A papjaira speciális gondoskodással kell figyeljen, meghallgatva őket, védelmeznie kell jogaikat, segíteni kötelességeik elvégzésében. De arról is kell gondoskodjon, hogy az egyházmegye papjai számára biztosítva legyen lelki és szellemi fejlődésre szükséges keretek, eszközök összessége.

¹⁶ ERDŐ Péter: *Egyházjog*, Szent István társulat, Budapest 2003, 287.



1. ábra.: A megyéspüspök és a hozzá tartozó testületek felépítése.

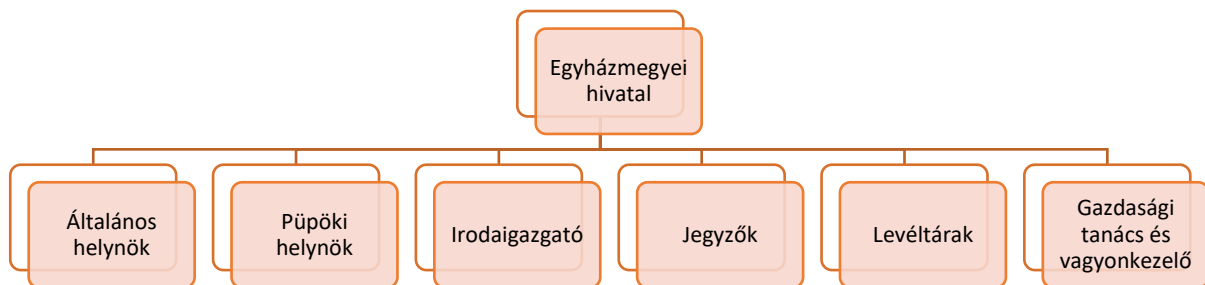
A megyéspüspök kérheti a segédpüspök szükségességét, hiszen ő segíti munkájában. A püspöki hivatal három formáját különbözteti meg a CIC: a segédpüspök, aki nem rendelkezik utódlási joggal, különleges jogokkal felruházott segédpüspök, illetve a koadjutor, akinek a kinevezése a Szentszéki hivatalból történik, egyedisége, hogy utódlási joggal rendelkezik.

A püspököt az egyházmegyei hivatal segíti az egyházmegye vezetésében, kormányzásában, a bíraskodásban, közigazgatásban, illetve a lelkipásztorkodás irányításában. Ebbe a hivatalba tartozó személyek kinevezése a megyéspüspök joga és feladata.

Az általános helynök az a személy, aki a püspököt az egész egyházmegye kormányzásával rendes hatalommal segíti. A megyéspüspök nevezi ki, kinevezése kötelező. A püspöki helynök „olyan pap, aki a személyek, a terület vagy az ügyek egy bizonyos része fölött azzal a rendes hatalommal rendelkezik, ami az egyetemes jogban az általános helynököt illeti.” Ennek a személynek a kinevezése nem kötelező, amennyiben szükség van rá többet is kilehet nevezni. Az általános helynök alapvetően azon jogokkal rendelkezik, mint a megyéspüspök, kivételt képeznek azon területek, amit esetenként a püspök magának tartott fent, vagy esetleg a jog megkívánja a püspöki megbízatást.

Az irodaigazgató kinevezése minden egyházmegyében kötelező, feladata a hivatal iratait kiállítani, kiküldeni és levéltárban őrizni. Ezen kívül betöltheti a jegyző szerepet is, de erre a feladatra mást is ki lehet nevezni.

Az egyházmegyei hivatal részét képezi a levéltár is. A gazdasági tanácsot a püspök állítja össze, és őt segítik a gazdasági ügyekben. Megléte kötelező az egyházmegyékben. A tanács tagjainak számának minimuma három, de lehet ennél több is, megbízásukat öt évre kapják. Szerepe, hogy a püspöknek tanácsot adjon gazdasági kérdésekben, tagjai lehetnek világi hívők is, a fontos kritérium, hogy szakértője legyen a témának. A vagyonkezelés felülvizsgálatát, ellenőrzését végzik. Ezen kívül a vagyonkezelő kinevezése is egy fontos feladata a püspöknek, akinek munkájához tartozik az egyházmegye javainak az igazgatása.



2. ábra.: Az egyházmegyei hivatal általános felépítése.

2.3. Tanácsadó testületek

Eddig az egyházmegyei hivatal szereplőit mutattuk be, most áttérünk a tanácsadó testületekre. Ide tartozik a papi szenátus, a tanácsosok testülete, káptalanok és a pasztorális tanács.

A papi szenátus egy olyan papokból álló csoport, akik képviselik az egyházmegye papjait, illetve a püspök segítségét szolgálják a kormányzásban. Ez a szenátus egy állandó szerv, megalakítása kötelező. Tagjai három csoportra oszlanak vannak a választott tagok, a született tagok, akik automatikusan kerülnek be a szenátusba, illetve a kinevezett tagok. Kizárólag tanácsadói joggal rendelkezik a szenátus, de fontosabb ügyekben ki kell kérnie a megyéspüspöknek a szenátus véleményét.

A papi szenátus tagjai közül kerül ki az a minimum hat, de legtöbb tizenkét személy, akik a tanácsosok testületét alkotják, élükön a megyéspüspökkel. Feladataik több rétűek, amennyiben a püspöki szék be van töltve, a püspöknek köteles meghallgatni őket a vagyonkezelés ügyeiben, illetve a testület beleegyezésére is van szüksége a rendkívüli vagyonkezelési ügyekben. Amennyiben a püspöki szék nincs betöltve, valamint nincs segédpüspök, akkor ez a testület feladata kormányozni az egyházmegyét, illetve az egyházmegyei kormányzó megválasztása.

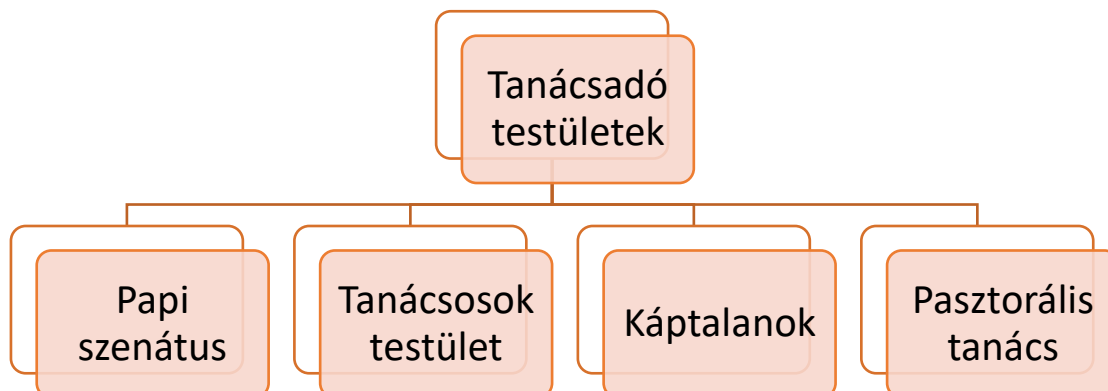
„A káptalanok akár székes-, akár társaskáptalan, olyan papokból álló testület, melynek feladata a székesegyházban vagy a társasegyházban az ünnepélyes liturgikus szertartások végzése; a székeskáptalan kötelessége az is, hogy teljesítse azokat a feladatokat, amelyeket a megyéspüspök vagy a jog rábíz.”¹⁷ az 503. kánon így fogalmaz a káptalanok feladataival kapcsolatban, ezen testületek létesítése kizárólag az Apostoli Szentszék feladata, meglétük nem kötelező.¹⁸

A negyedik testület, amit itt tárgyalni fogunk az a pasztorális tanács, melynek feladata, hogy vizsgálja meg és figyelje az egyházmegyében zajló gyakorlati lelkipásztori munkát, azokat érintő kérdéseket, és következtetéseket terjesszen elő a megyéspüspöknek. A pasztorális tanács létrehozása, nem kötelező, de ha a megyéspüspök úgy ítéli meg, és a körülmények indokolják, akkor megléte szükségszerű. Fő rendeltetése, hogy tanulmányozza a lelkipásztori tevékenységet, tehát hatásköre a különböző kérdések megvizsgálására irányul, szerepe csakis tanácsadó szerep.¹⁹

¹⁷ szerk. ERDŐ Péter: *Az egyházi törvénykönyv*, Szent István Társulat, Budapest 1985, 411.

¹⁸ ERDŐ Péter: *Egyházjog*, Szent István társulat, Budapest 2003, 363.

¹⁹ ERDŐ Péter: *Egyházjog*, Szent István társulat, Budapest 2003, 366.



3. ábra.: A tanácsadó testületek konfigurációja.

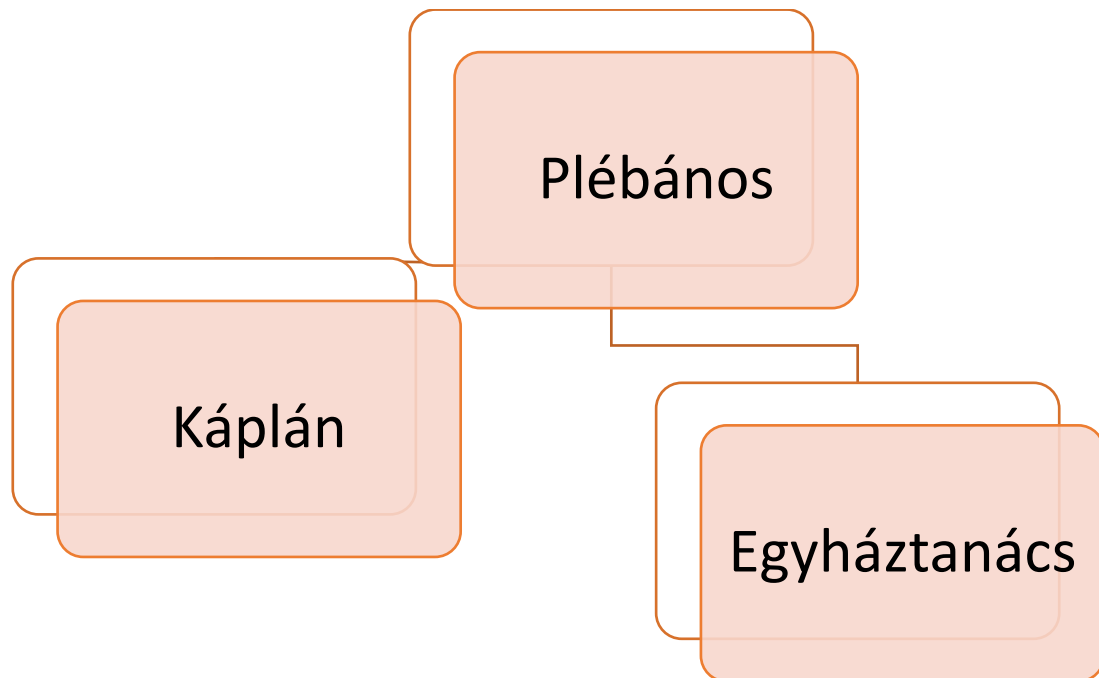
2.4. Hívekkel való konkrét lelkipásztorkodás

Plébánia alatt azt a közösséget értjük, amely konkrétan a részegyházon belül a hívőkkel foglalkozik. Ezen közösségek gondozását a megyéspüspök a plébánosokra bízta. Létrehozásuk az egyházmegyén belül kötelező. Az 1917-es CIC megfogalmazásában még a plébánia fogalom alatt magát a területet értették, ma már a közösségi jellege a döntő. A közösségnek saját pásztora van, aki a plébános, és működését a megyéspüspök fennhatósága alatt végzi.

Vezetője, ahogy már fentebb is olvasható volt, rendes körülmények között a plébános, de ezen kívül a jog megenged más megoldásokat is. A megoldások között szerepel a papi közösségre bízás, amikor egy közösségnek a lelkipásztori ellátására több papot neveznek ki, ilyenkor is van egy pap kinevezve, aki a tevékenységeket irányítja, és a püspöknek ő felel a döntésekről. Egy másik megoldás a diakónusra vagy világitra bízás, amikor a paphiány miatt nem lehetséges más úton megoldani a közösségek vezetését. Itt fontos kiemelni, hogy ez esetben nem teljes plébánosi munkát végeznek, hanem csak részt vesznek a plébániai lelkipásztori tevékenységekben, mivel nem papok, ezért nem képesek elvégezni mindazt a feladatot, amit a plébános végez.²⁰

²⁰ ERDŐ Péter: *Egyházjog*, Szent István társulat, Budapest, 2003, 369.

A káplán a plébános mellé helyezett pap, aki segíti a lelkipásztori munkában. A megyéspüspök nevezi ki, és kinevezése többféle lehet. Kinevezhetik egy plébánia egész szolgálatára, a plébánia egy részének az egész szolgálatára, a híveknek egy bizonyos csoportja számára, illetve több plébánián egy bizonyos feladat ellátására.



4. ábra.: A plébánia általános felépítése.

2.5. Az egyház – egy, szent, katolikus és apostoli

Az egyház közösségi jellege egyrészt adott, másrészt pedig feladat, hiszen állandóan élni és formálni kell. Már a 4. században szükségesnek mutatkozott néhány, a közösség lényegéhez tartozó igazságot teológiailag is megfogalmazni és leszögezni. Ezek az egyház jegyeiként kerültek be a Níceai-Konstantinápolyi Hitvallással (381) a teológiai szóhasználatba. Ezek a jegyek pasztorális szempontból azért annyira fontosak, mert minden magát kereszténynek mondó közösségben ezek mérvadóak és megvalósulni akarnak.

2.5.1 Egység

Az egyház egységét alátámasztja az, hogy közösségben van Istennel, alapítása Jézus Krisztustól származik. Az egyház ennek az egységnek a szolgálatában kell álljon, tehát az emberek között a békességet, a szeretetet segíti elő. Mivel „Isten egysége is közösségben

valósul meg, úgy az egyház egysége sem lehet egyformaság, hanem közösségben megvalósuló egység a sokszínűségben”²¹.

2.5.2. Szent

Az egyház szent, hiszen *communio sanctorum*nak vallja magát, amely szentek közösségét jelenti. A Hiszekegyben megjelenő szent kifejezés a szent dolgokat jelenti, tehát a szentségek vételét, az igehallgatást, az eucharisziát. Mindazt tehát, ami szentebbé teszi a közösséget. Az egyház szentsége abban is megnyilvánul, hogy a keresztség szentsége által válnak az emberek az egyház tagjává, mégpedig Isten irgalmából. Tehát az egyház szentsége az mindig Isten irgalmáról szól, arról, hogy az Ő irgalma által nyerünk megigazulást, nem pedig önerőből.²²

2.5.3. Katolikus

Katolikus, tehát egyetemes, amelyben megvalósul a „szentségi teljesség és a mindent átfogó krisztusi örömhír”²³. Az évek során több elképzelés és meghatározás alakult ki az egyház katolicitása kapcsán, ma azonban ez azt jelenti, hogy az egyháznak különös feladata, van, amely mindenen túlmutat, amely mindenkire szól. Az egyház katolicitása pedig elsősorban a szolgálatban mutatkozik meg, mégpedig abban, hogy a világon minden népnek szolgálni akar.

2.5.4. Apostoli

Apostoli, hiszen az egyház küldetésének alapja az igehirdetés, akárcsak a kezdetekor az apostolok küldetésének alapját tekintve, akkor is, ha ez a különböző korokban más és másként mutatkozott meg. Az ősegyházban az apostoliság az eredethez kapcsolódott, amely azt jelentette, hogy a tisztségviselők az apostolok utódai közül kapták feladatukat. Ezt mai napig kifejezi a püspöki hivatal megszakíthatatlansága is, az apostoli szukcesszió. A középkorban a szegénységnek adtak nagy szerepet az apostolkodás szempontjából, így alakultak a ferences és a domonkos szerzetesrendek is. Ma már az igazságosság, a testvériség kerül előtérben az apostoli élet szemszögéből, valamint az alázat, amelyek mind kulcsfontosságúak ebben az életvitelben.²⁴

²¹ V.ö. NEUNER, Peter és ZULEHNER, Paul M.: *Jöjjön el a te országod Gyakorlati egyháztan*, Kolozsvár 2014, 85-86.

²² V.ö. u.o. 86-88.; FERENC pápa: *„Örüljetelek és Újjongjatek” kezdetű apostoli buzdítása*, Budapest 2018.

²³ NEUNER, Peter és ZULEHNER, Paul M.: *Jöjjön el a te országod Gyakorlati egyháztan*, Kolozsvár 2014, 88.

²⁴ V.ö. NEUNER, Peter és ZULEHNER, Paul M.: *Jöjjön el a te országod Gyakorlati egyháztan*, Kolozsvár 2014, 90-91.

Ezek a jegyek az egyházi gyakorlat számára kiemelkedőek, mert irányt mutatnak, hogy merre kell tartson. Megvizsgálhatjuk az egyházjog és a szervezetfejlesztés tekintetében a katolikus egyházat, de nem szabad elfelejteni a célját, az egyház jegyeit, hiszen mindennap megvalósulni akarnak.

3. Szervezeti modellek

A következőkben a különböző szervezeti modelleket fogjuk bemutatni, majd ezt követően megvizsgáljuk, hogy egyházi viszonylatban melyik érvényesül, illetve mit lenne jobb használni.

3.1. Egyszerű szervezet

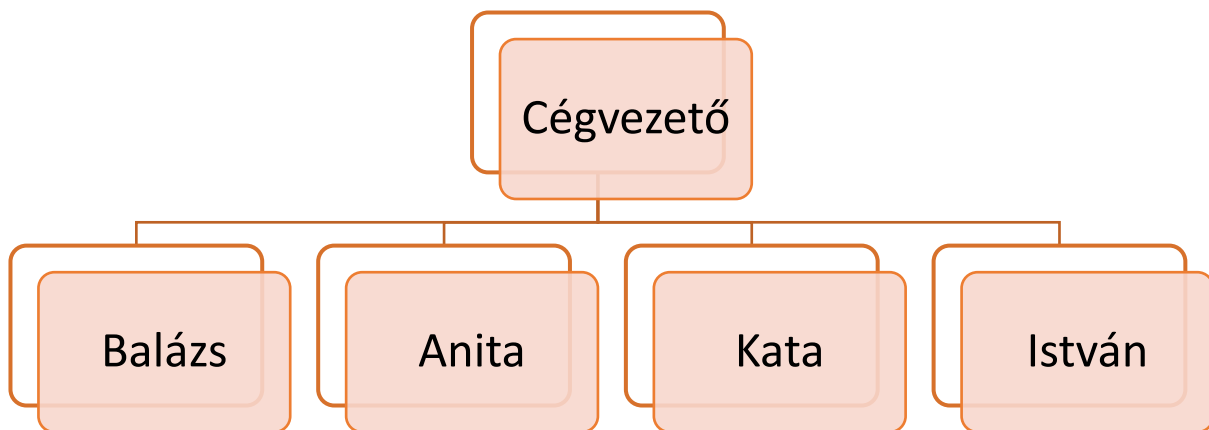
Az első modell a lehető legegyszerűbb és talán mondhatjuk ösztönös vezetésnek is. A teljes definíció alapján „az egyszerű szervezet a hatáskörmegosztás szempontjából egyvonalas, erősen központosított döntésekkel és specializálatlan munkakörökkel működő, szabályozatlan szervezet”²⁵. Általában a kezdő és kisvállalkozások modellje, mivel vezetőjének megfelelő teret biztosít minden elképzeléshez. Nincs konkrétan megfogalmazott szabály rendszer, ezért sok szervezet megmarad ennél a szintnél, ami sajnos nem tud túl sokáig fejlődni, mert a tulajdonos tart mindent a kezében. Nehéz egy struktúrába tenni, hiszen pont azok a jellemzők hiányoznak, amik a keretet biztosítják, mint például a formaiság, döntés és hatalommegosztás, munkamegosztás. Mindent a körülményeknek megfelelően dönt el a vezető, aki mindent a kezében tart és nem is akarja átruházni. Ebben a szervezeti modellben nincs konkrétan meghatározva az alkalmazottak munkaköre, mindig épp azt végzik el, amire szükség van, ez egyfajta rugalmasságot is ad, így nem kell megszokott keretek között mozogni, ellenben a fejlődés is minimális tud lenni. A szakirodalom úgy fejezi ki, hogy az egyszerű szervezeti modellben az úgynevezett fregoli munkakörben végzik feladataikat az emberek. Az elnevezés azokat a munkásokat jelöli, akik másokat helyettesítenek, alkalmasszerűen elvégzik a feladataikat. A megnevezés egy olasz színész nevéből ered, Leopoldo Fregoli, aki képes volt a színpadon rövid időn belül több szerepben megjelenni és tökéletesen alakította a különböző karaktereket.²⁶ Koordináció szempontjából is minden a vezetőhöz kapcsolódik, nincsenek

²⁵ DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, 2013, 167.

²⁶ DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, 2013, 168-170.

hatáskörök leosztva, egyedüli döntéshozó. Így az információk is mindig hozzá futnak be, így rugalmasan és gyorsan tud reagálni adott helyzetekben.

Szervezeti struktúrája lapos és széles, illetve a hierarchia nem több mint háromszintű, de a valódi irányítás mindig a cégvezető kezében van. A szervezeti ábra a következőképpen alakul, mivel nincsenek konkrét munkakörök ezért, csak áll nevekkal lehet szemléltetni.



5. ábra: Az egyszerű szervezeti modell.

Az ábra is mutatja, hogy egyszerű, és a szervezet élén a cégvezető áll, aki általában a tulajdonos is. Előnye, hogy minden információ közvetlen hozzá jut el, így gyorsan rálát az összképre. A mindennapokban így működnek a kis családi vállalkozások, ahol fontos megemlíteni, hogy egyértelmű, hogy egy feleség, gyermek nem ugyanabba a bánásmódba részesül, mint egy alkalmazott. A könnyű és gyors információ csere révén, könnyedén lehet a válsághelyzetekre gyorsan reagálni, ami a nagy szervezetekkel szemben előnyt jelenthet. Ezzel párhuzamosan azonban hátrányokat is megfogalmazhatunk, hiszen hiányzik sokszor a mély szakértelem különböző kérdésekben, rugalmatlanabb a növekedés szempontjából, a vezető könnyen túlterhelődhet, nem érvényesül a döntéseknél a több szempont, hiszen egymaga dönt,

bár az első ábra mutatja a konfigurációt, de sok esetben nem lehet a valódi működést leképezni, különösen a családi vállalkozásoknál.²⁷

3.2. Funkcionális szervezet

A funkcionális szervezet definíciója a következőképpen van megfogalmazva: „egydimenziós, többvonalas szervezeti forma, amelyben az elsődleges munkamegosztás funkcionális elven történik, a döntések erősen központosítottak, valamint a működés erősen szabályozott.”²⁸ Láthatjuk tehát, hogy az előző modell tovább fejlesztett változata, hiszen itt már jelen van a szabályozottság, ellenben a döntés még mindig egy ember kezébe mozog. Megjelennek a formalizáltság, specializáció jellemzői. Ezen szervezeti modell specializációja Frederick Winslow Taylor nevéhez fűződik, aki meghatározott, sajátos munkaköröket hozott létre.

A munkamegosztás funkcionális elven működik, tehát ez a modell egydimenziós szervezet. Funkcionális alrendszerek alakulnak, például kutatás-fejlesztés, termelés, gazdálkodás, logisztika, kommunikáció, stb., amelyek nem képesek arra, hogy önállóan bármilyen outputot a fogyasztók számára biztosítsanak, ezért ezen szervezetben erős a kölcsönös függés, az interdependencia. Ami azt jelenti például, hogy az értékesítő csapat jelzi és mondja meg a termelő csapatnak, hogy mire van a fogyasztóknak szüksége, a kutatás – fejlesztés részleg a marketingcsapat információi alapján tervezi és hozza létre termékeit és így sorolhatnám tovább.

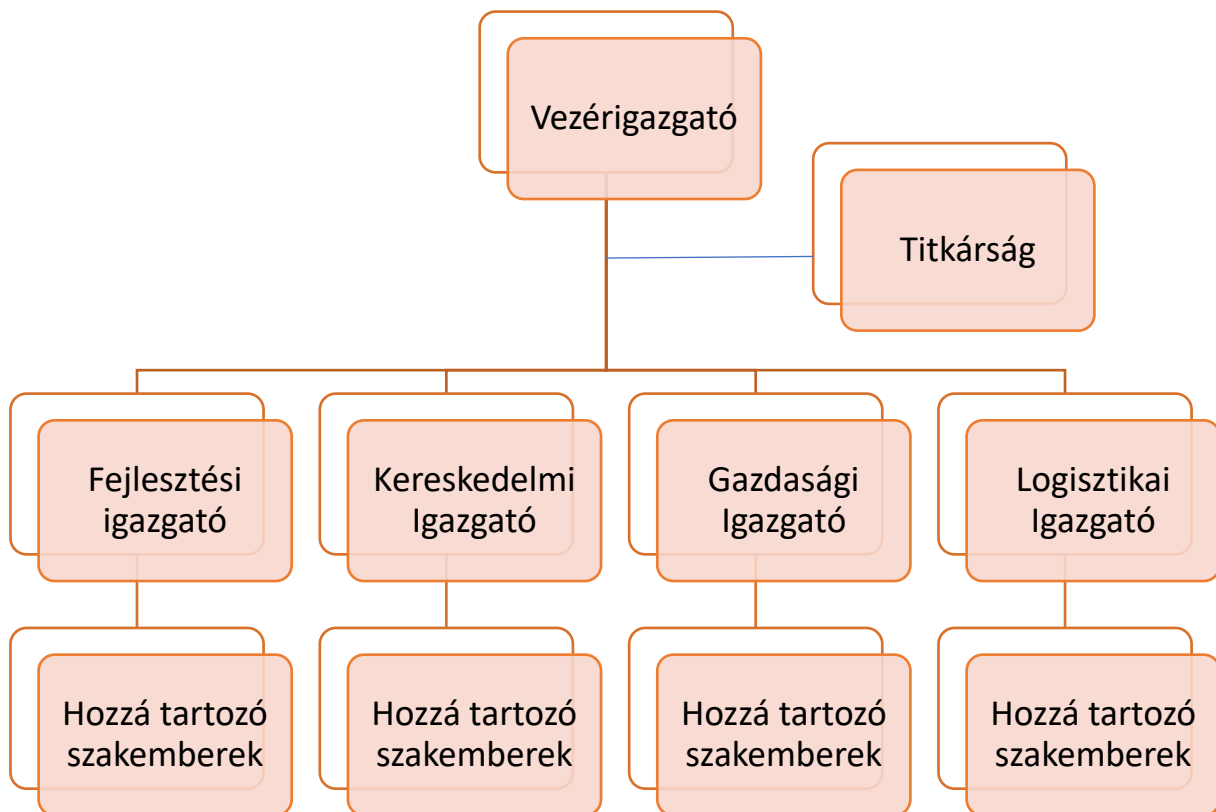
A hatáskörmegosztásra ennél a szervezetnél a döntési jogkörök központosítása jellemző, hiszen a stratégiai, illetve operatív döntésekben is a felső vezetés határoz. Tehát a hatékony működés miatt, fontos a szakmai és függelmi kapcsolatok szétválasztása. Ez alapján a szervezet működése több vonalas kell legyen.

A koordináció a legtöbb esetben technokratikus²⁹ módszerrel működik. Kimondottan szabályozott, mindenki tudja mi az ő hatásköre, a vertikális koordinációs mechanizmus jellemzi. Vannak kivételek, hiszen horizontális koordinációról beszélünk a különböző projektek, teamek, törzskarok és bizottságok működtetésével.

²⁷ DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, 2013, 173-178.

²⁸u.o. 184-185.

²⁹Merev, ok-okozati kapcsolatokkal magyarázó, ráerőltető alkat, illetve viselkedés.



6. ábra.: *Funkcionális szervezeti modell.*

Előnyös olyan szervezetek esetében, ahol a feladat nagyon meghatározott, specifikus. Mert növeli a termelékenységet, és csökkenti a költségeket. Mivel a folyamatok standardizálhatóak, ezért a koordinációs költségek is csökkenthetőek. Illetve stabil környezetben a vállalati stratégia olcsón és egyszerűen kialakítható. Hátránya, hogy rugalmatlan, így a változásokra nagyon későn tudnak reagálni, a stratégiai szemléletet könnyen elhanyagolják, elkényelmesedhet a vezetőség, és ez amiatt következik be, mert a személyeknek speciális tudásuk van, így generalista vezetőt is nehéz, vagy elképzelhetetlen választani. Mivel az alrendszerek szegmentálva vannak, pontosan le vannak osztva a feladatok, ezért az egoista, egymással nem kommunikáló funkciók lépnek érvénybe. Egy vállalat esetében felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok keletkeznek.³⁰

³⁰ DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, 2013, 195-196.

3.3. Divizionális szervezet

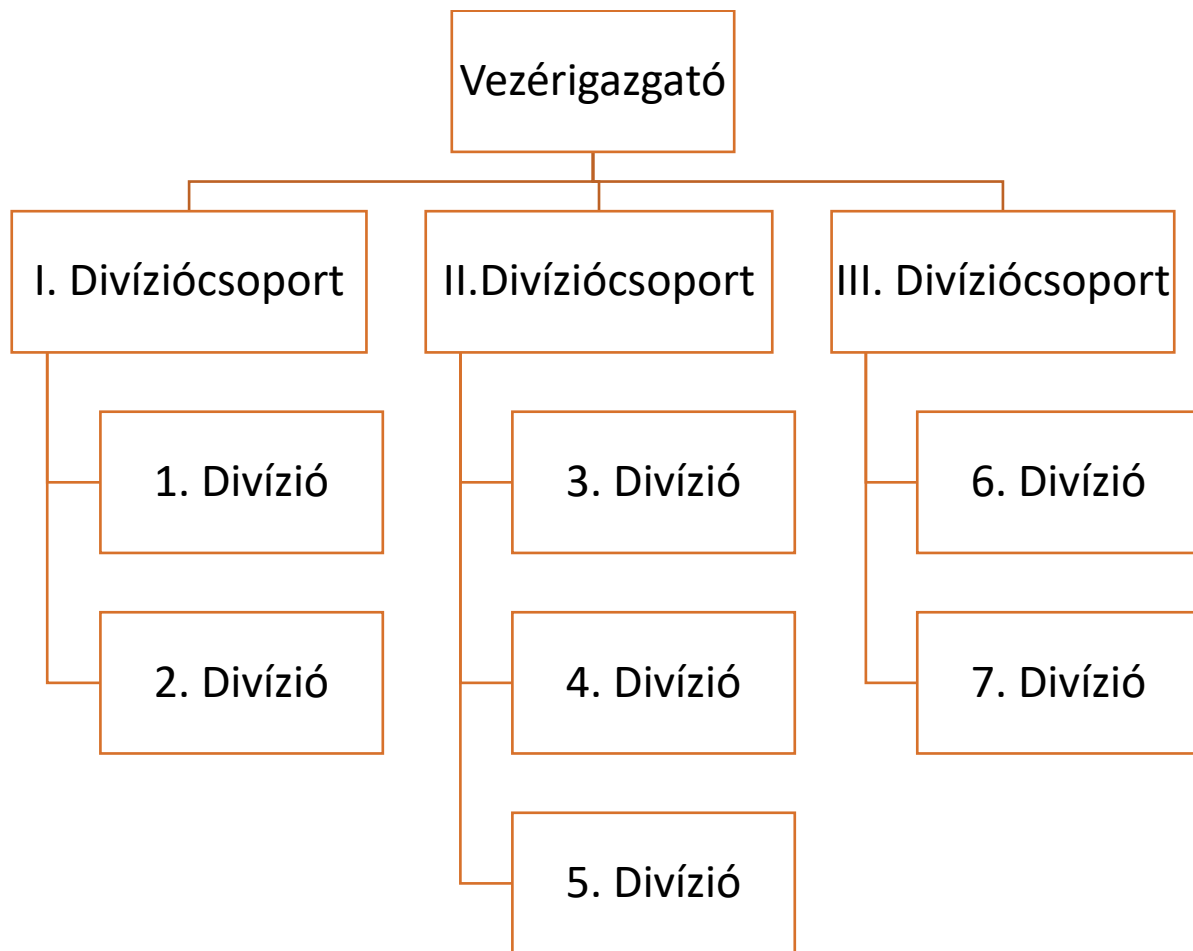
A harmadik modellünk meghatározása röviden a következő képpen foglalható össze: „a divizionális szervezet tárgyi vagy regionális elven képzett, viszonylag autonóm felelősségi és elszámolási egységekkel működő egydimenziós, decentralizált és egyvonalas szervezet”³¹ Kialakulása szükséges volt, hiszen az első világháború után a vállalatok növekedése megkövetelte a centralizált vezetésből való kilépést, hiszen már nem volt képes megtartani a megfelelő működést. Ennek ellenére a divizio kifejezés már hamarabb használatos volt a hadseregben, ahol hadosztályt jelentett, ami konkrétan azt a legkisebb seregrészt jelöli, ami önálló működésre volt képes.

A munkamegosztás szempontjából vagy regionális, területi szinten alakulnak a divíziók vagy termékek, illetve vevők eloszlása szerint. Ezen divíziók nagy fokú önállóságot élveznek, az operatív és adminisztratív döntéseken túl, részt vesznek a stratégiai döntésekben, főleg az előkészítésben. Természetesen a jó működés megkívánja a saját, önálló vezetői apparátust, illetve egy végrehajtói csapatot is. Így a divíziókon belül a funkcionális munkamegosztás tud működni, hiszen így a hatékonyság növelhető. A feladatok meghatározásában, hogy mit kell egy divízió megtegyen a felső vezetés dönt, különböző szempontok szerint, az egyik legjelentősebb a szinergialehetőségek. A szinergiahatás azt jelenti, hogy a különböző részek összekapcsolása révén jobb eredményt érhetünk el, összvállalati szinten. Egy másik szempont az adott feladat stratégiai fontossága, hiszen a különböző gazdasági helyzetek megkívánják az egységes döntést.³²

Léteznek divíziócsoportok is, amelyek létjogosultsága a rendkívül nagy vállalatoknál szükséges. Tehát egy csoporton belül több divízió van, amelyet az alábbi ábra szemléltet.

³¹ DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, 2013, 204.

³² V.ö. DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, 2013, 208-209.



7. ábra.: Több divíziós szervezeti modell.

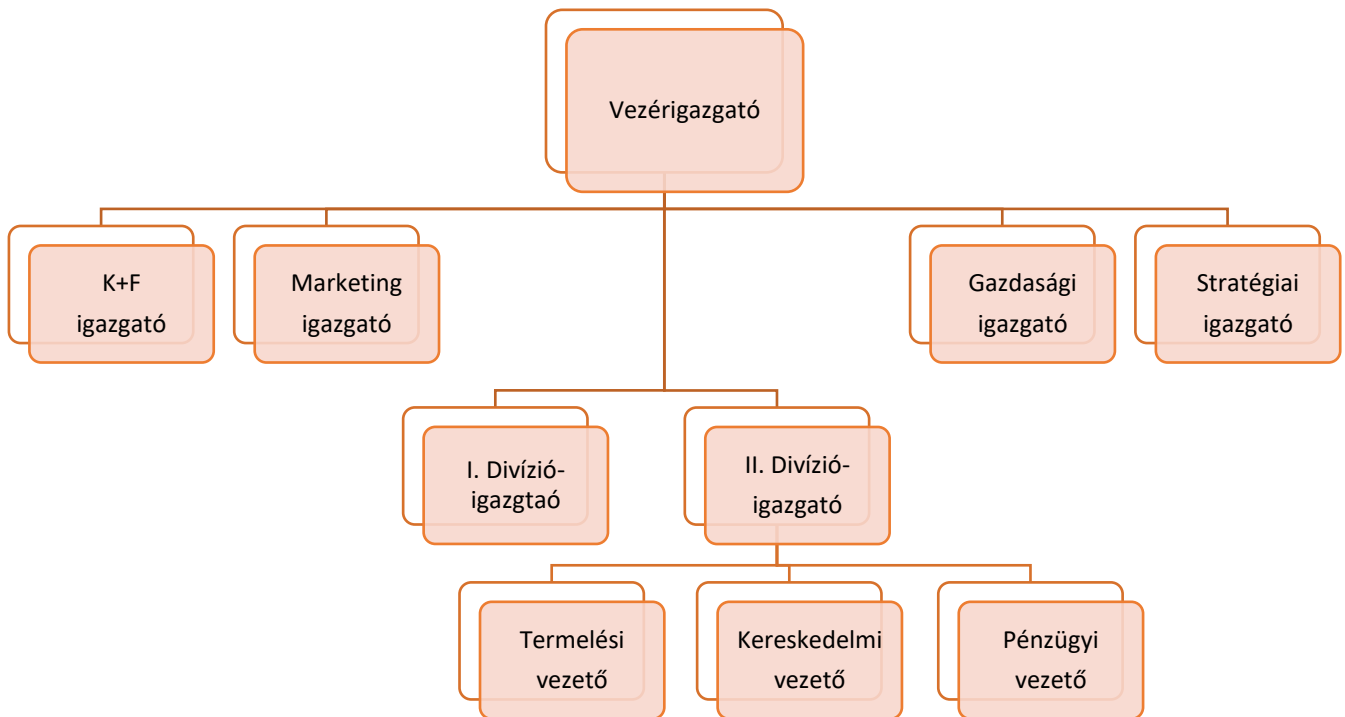
Általában ezen divíziócsoporth vezetői a felsővezetési testület tagjai közé tartoznak. Több tényező is befolyásolja a kialakulásukat, ezek a következők: a vállalat profilja, környezeti feltételek, a termékcsalád kialakíthatósága, a technológiai és adminisztratív elszámolás, illetve elkülöníthetőség, valamint a vállalat nagysága.

Annak érdekében, hogy az összvállalati célok és feladatok megfelelően legyenek elérve és elvégezve, szükséges, hogy egy központi egység lássa el az irányítási, koordinációs és ellenőrzési tevékenységeket. Számos feladatot kell ellásson a vállalat központi egysége. Ide tartozik a vállalaton belüli tevékenységek megfelelő elhatárolása, ennek megfelelően a divíziók létrehozása, akár megszüntetése. Azon központi egységek megalakítása, amely támogatja a felső vezetés munkáját, kihasználva a divíziók közötti szinergiákat. A felelősségi rendszer pontos és részletes kialakítása, illetve részletezni, hogy a lehető legegységesebb legyen minden feladat és hatáskör, a belső elszámolóárak kidolgozása. Esetenként koordinációs

rendszerek kialakítása. Jelentős feladata a források, illetve erőforrások megfelelő elosztása is. Ezen kívül olyan hatékonysági kritériumok kidolgozása, amely a divíziók megfelelő működését szolgálják, illetve ellenőrizhetőek. Ki kell dolgozzák a pénzügyi iránymutatásokat, össze kell állítsanak egy költség-, fedezet-, illetve eredménytervet. Megfelelő körültekintéssel átgondolt személyzeti politika, amikor kiválasztják a divíziók vezetőit. És nem utolsó sorban tudatosítani a vállalat céljait.

Hatáskörök szempontjából a divízióvezetők kezében van minden olyan döntés, ami a divíziók működtetését jelenti, a központi vezetőség az irányt határozza meg, a kereteket, amikbe lehet mozogni, de nem szólhat bele a divíziók működésében, kivéve, ha vezető váltás történik esetleg nem a stratégia szerint működik. Azért nem egészséges a beleszólás, mert akkor a felelősség oszlik, vagy épp eltűnik a divízióvezető szemszögéből. Tehát a divízió működése gyakorlatilag önálló vállalatként is felfogható, de a közös nagy egészbe be kell találjon.

Ahhoz, hogy a divíziók megfelelően működjenek szükséges a hatékony koordinációs mechanizmusok kiépítése. Jelentős szempont, hogy a divíziók összhangba legyenek a vállalatvezetés céljaival, illetve indokolt minimalizálni a divízióegoizmus veszélyét. Ebből adódóan a megfelelő vezetők kiválasztása, képzése elengedhetetlen. Nagy döntési lehetőséggel bírnak, így fontos az egység kialakítása, tehát egy jól átgondolt személyzeti politikát igényel. A szervezeti struktúra lehet széles és lapos is, nagyban függ az adott intézmény működésétől. Az általunk tárgyalt divizionális szervezet konfigurációja a következőképpen ábrázolható:



8. ábra.: *A divizionális modell.*

Mint ahogy mindegyik más modellnek a divizionális szervezetnek is vannak előnyei és hátrányai egyaránt. Előnyök között említhetjük meg, hogy nagymértékben szétválaszthatók a stratégiai és operatív feladatok, a világos célok meghatározása jelen van a divízióknál, a piaci orientáció adott és erőteljes, a horizontális költségek alacsonyok, olyan rendszer, ami ösztönöz a teljesítményre, a divíziók vállalatvezetői utánpótlást kínálnak. A hátrányai között fontos megemlíteni a divízióegoizmust, mely romboló tud lenni az összvállalatra, a decentralizáció hatására elveszhetnek a hasznos szinergiahatások, illetve a személyzet létszáma növekedik, párhuzamos funkciók jöhetnek létre, illetve nehezebben lehet integrálni a stratégiai és taktikai feladatokat.³³

³³ V.ö. DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, 2013, 211-223.

3.4. Mátrixszervezet

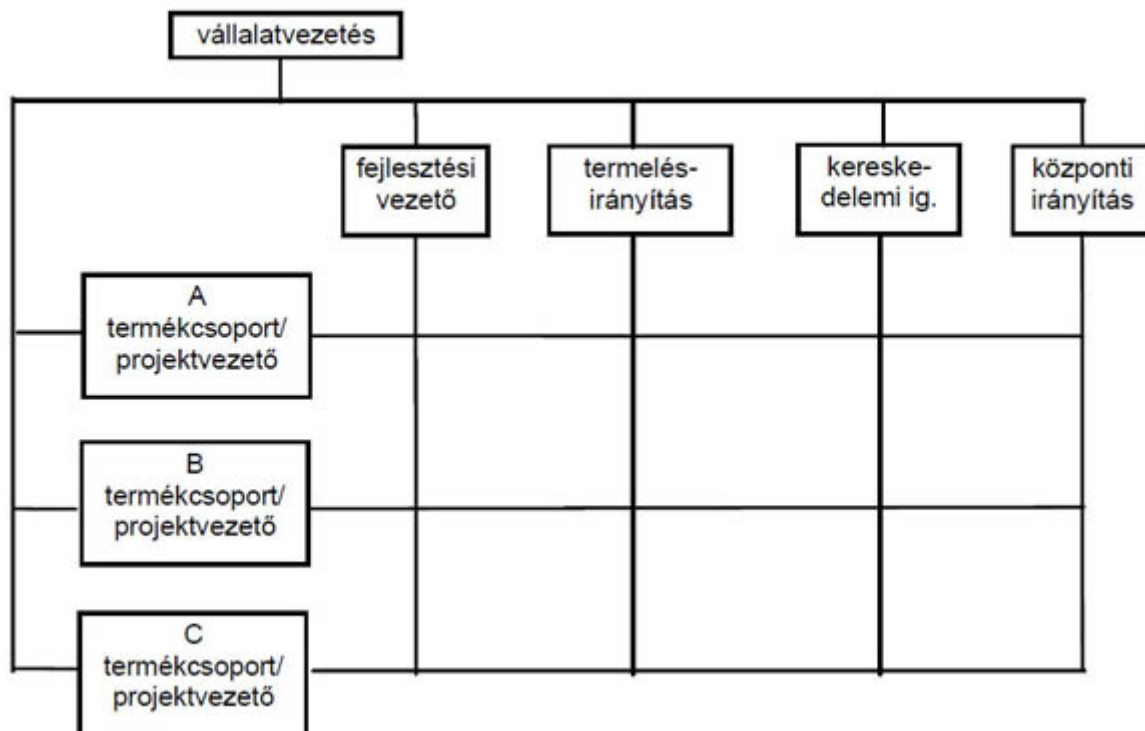
Ezen szervezet meghatározása a következőképpen olvasható „a mátrixszervezet kétdimenzió és többvonalas szervezeti forma, amelyben a két dimenzió vezetői egymás szempontjaihoz alkalmazkodva közösen döntenek”³⁴. Általában akkor alkalmazzák ezt a formát, amikor szükséges több párhuzamos problémát megválaszolni, a földrajzi széttagoltság, illetve a diverzifikálás az irányításban problémát okoz. Amikor szükséges a gyors információfeldolgozás, gyakori alkalmazkodás a struktúrához, illetve a szervezet működése korlátolt pénzügyi, humán és még sok más erőforrásokban. Beszélhetünk makro- illetve mikromátrix-struktúrákról is. A makromátrix struktúra esetében nevezhetjük teljesnek is, ami azt jelenti, hogy a vállalat egésze ebben a formában működik. Illetve a mikromátrix vagy részleges mátrixstruktúra eseténben a szervezeten belül az alrendszerek szintjén használják ezt a formát.

Ezen szervezeti modell esetében a munkamegosztás bármelyik elvét használhatják társítva, de mindig csak kettőt. Tehát szimultán módon van jelen a két elv, amely révén kétdimenziós szervezeti formáról van szó. Ebből következik, hogy ezen szervezeti modell több formája is létezik, annak alapján, hogy pontosan mely munkamegosztási elveket társítjuk. A következő társítások szülehetnek:

- Funkció – termék: funkcionális-termék mátrix
- Funkció – vevő: funkcionális-vevő mátrix
- Funkció – régió: funkcionális-regionális mátrix
- Funkció – funkció: funkcionális mátrix
- Termék – régió: termék-regionális mátrix
- Vevő – régió: vevő-regionális mátrix

A fenti társításokból kiemeltem egyet, a funkció – termék alapján működő funkcionális-termék mátrixot és itt látható a konfigurációja.

³⁴ DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, 2013, 229.



Forrás: http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/17_mtrix_szervezet.html

9. ábra: Mátrix szervezet: funkció-termék mátrix.

A mátrixszervezet metszéspontja különös jelentőséggel bír, hiszen tartalma meghatározó, vagy megoldandó feladatot, problémát jelöl, mely esetben nincs szervezeti egység, illetve a másik eset, amikor van szervezeti egység, melynek a vezetője alapvetően kettős irányításnak kell megfeleljen. Ebből is láthatjuk, hogy a két vezetőnek együttműködésen alapuló munkát kell végezzenek, tehát megkívánja a rugalmasságot, alkalmazkodást, ebből is látszik, hogy ez a fajta szervezet a túlzott szabályozottság nem jellemző.

Abban az esetben, ha a metszéspontban egy feladat van, akkor a két felelős együtt hozza meg az ezzel kapcsolatos döntéseket, végrehajtási módozatokat. A másik esetben, amikor egy szervezeti egység található a metszéspontban, akkor egyértelmű, hogy ezen egységnek két irányból jövő elvárásnak kell megfelelnie, tehát mindkét fél elvárásainak eleget tenni. Ezen esetben a metszéspontban található a divíziók, akár leányvállalatok. Érthető, hogy a két irányba való eleget tevésnek kimonodttan nagy a konfliktus generáló hatása. Láthatjuk, hogy a konfliktust nem lehet elkerülni, a szervezet sikeressége tehát nagyban függ a konfliktus kezelésének módjától, kimenetelétől. A szakirodalom három konfliktuskezelési stratégiát határoz meg, a konfliktuskereső, objektivitást kereső, illetve a konfliktuskerülő stratégiát. Általában felváltva, vegyesen használják a vállalatok, annak megfelelően, hogy melyik épp a

legjobb. Legfontosann sajátossága tehát a konfliktusok lehetősége, illetve a horizontális koordináció, mely lehet előny és hátrány is. Ha a felső vezetés a felmerülő konfliktusokat megfelelően tudja kezelni, akkor ez a szervezeti forma rendkívül innovatív, nagyobb teljesítményre ösztönző, adaptív tud lenni, ellenkező esetben a kezeletlen helyzet a szervezet rovására megy.

A mátrixszervezet amint már az előbbieken ismetettük, számos előnnyel, de hátránnyal is rendelkezik. Elsősorban az előnyök rövid összefoglalóját írjuk le. Legfőbb előnye a döntések meghozatalával kapcsolatosan, hogy többszemponat is érvényesül, illetve a rugalmassága. Lehetővé válik, hogy mindig az adott szituáció függvényében szülessenek meg a döntések. Amennyiben jól működik a szervezet a felső vezetők megfelelően tehermentesíthetőek, tehát a szakemberek bevonásával nem mindent a felső vezetés kell eldöntsön. A többoldalú döntésnek megfelelően a vezetők szakmai tudása bővül. Ha jól működik a szervezet, akkor a párhuzamos tevékenységek felszámolhatóak, hatékonyan lehet elosztani az erőforrásokat. A kommunikációs utak rövidek és közvetlenek tudnak lenni. A szervezeti tagokat a kölcsönös ellenőrzés, egyeztetés egy nagyobb teljesítményre ösztönzi.

A hátrányokra tekintve a legfőbb probléma a felelősség és teljesítmény elhatárolódásában rejlik. A közös kompromisszumos döntések a gazdasági viláágban többször hátrány is jelentenek, mivel egy fontos döntés az ellenkező vélemények miatt későre hozódik meg. Hiszen a vezetők a saját szempontjaikat akarják érvényesíteni, vitatkoznak fölőslgesen, így elhanyagolják a jelentősebb dolgokat mint, a vevőket és versenytársakat. A hatalmi harc és a státus kiérdemlése borzasztó károkát okozhat egy ilyen szervezet életében. A kényes helyzetekben mindenki egymásra vár, ami nem kedvező a dinamikusn fejlődő gazdasági világban, ahol lépést kell tartani az aktuális trendekkel. Mivel nem egyértelműek az alá- és fölőrendeltségi viszonyok, így teret kaphat az anarchia, mely a káoszhoz vezethet. Sok olyan személyre van szükség a szervezeten belül, akik jó vezetők, mert így tud hatékonyan működni, a felkészült vezetők kiválasztása meg nehézséget is jelenthet.

4. Hogyan is van ez a gyakorlatban?

Az előző két nagy fejezetben megnéztük, hogy az egyházjog szerint hogyan épül fel az egyházi hierarchia, milyen kötelezettségek, döntési jogok, elvárások vannak. Majd ezt követően a szervezeti modelleket mutattuk be, megnéztve, hogy hogyan is működnek a vállalatok, a világi intézményekről mit mond a szakirodalom. Ebben a fejezetben azt fogjuk tárgyalni, hogy az

egyházi valóságban, a mindennapokban hogyan tud nekünk segíteni a szervezeti modellek megfelelő használata, a pasztorális teológia, a vezetés mit tud tanulni, így kialakítva egy interdiszciplináris jelleget.

Elsősorban az Gyulafehérvári Főegyházmegye működését vizsgáljuk meg közelebbről, elindulva az érsekségtől, egészen a hívőkhig. Megnézzük a különböző tanácsok, bizottságok, milyen feladatokat látnak el, és milyen lehetséges megoldások lehetnek. Az egyházmegyei zsinati dokumentumban azt olvashatjuk, hogy a közigazgatás egyik alapelvei közé tartozik az, hogy a lelkipásztort mentesítsék fel minden olyan feladattól, amit a világiak el tudnak végezni. Hiszen ezen gyakorlat már az ősegyházban megvalósulni látszott.³⁵ A II. Vatikáni Zsinat Apostolicam Actuositatem kezdetű dekretuma a világi hívek apostolkodásáról sürgeti a hívek bevonását az egyház életébe.

4.1. Egyszerű modell – Plébánia

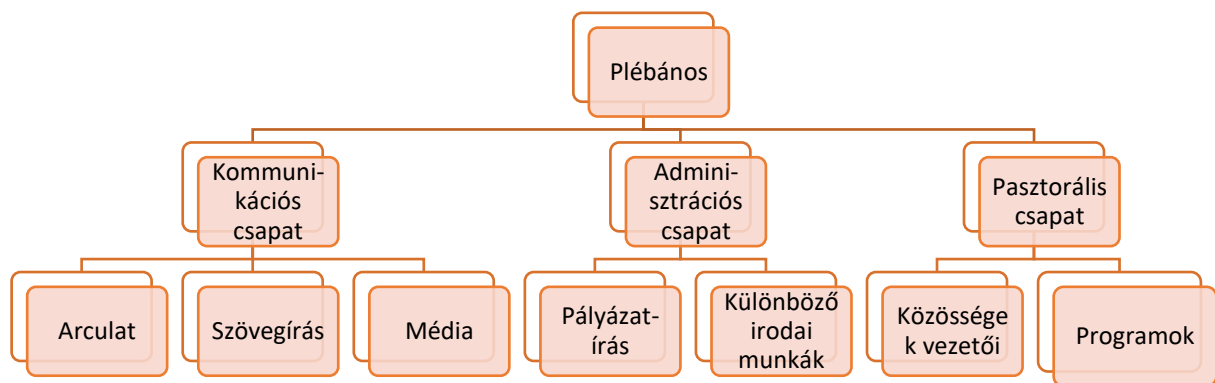
A következő modellek rávetítése az egyházi gyakorlatra megkívánja, hogy először tisztázzuk, hogy az egyik legfontosabb különbség a vállalatok és az egyház között az, hogy nem profitorientált az egyház, természetesen vannak helyzetek, hogy a megfelelő adottságokat kihasználva szükséges az anyagi bevétel is, hiszen fel kell tartani azt a sok épületet, személyzetet.

Az első szervezeti modellt vizsgálva megállapíthatjuk, hogy számos plébánián ez érvényesül, hiszen a plébános az, aki mindent a kezében tart, jó esetben vannak munkatársai, akiknek az épp aktuális feladatokat osztja ki. De ez is egyfajta ösztönösséget feltételez, hogy a plébánosnak vannak vezetői készségei. Egy kisebb közösségben még jól is tud működni, ha az adott helyzetben a lehető legjobban leosztják a feladatokat, gondolunk itt arra, hogy ha van kántor, akkor segít a különböző rétegpasztorációhoz tartozó csoportok működtetésében. Nagyobb plébánián viszont érdemes a következő szervezeti formát használni, a funkcionális modellt, amit egy kicsit később fejtünk ki, ellenben ezen belül a az alegységek vezetői már az egyszerű modell szerint valósíthatják, irányíthatják a mindennapi munkát.

A funkcionális szervezet esetében úgy alakulna a plébániai élet, hogy még mindig meg marad a plébános, mint első számú döntéshozó, ellenben vannak csapatai, akik a különböző munkaterületeken tevékenykednek. Megvizsgálva a plébániai munkát annak fényében lehet

³⁵ Egyházmegyei Zsinat: In. <http://ersekseg.ro/hu/node/97#2>, 2021.06.15.11:00

munkacsoportokat létrehozni, melynek vezetőivel tartja a kapcsolatot a plébános. És ők az előre meghatározott feladatokat látják el, a nagy kaliberű döntésekben mindenképp a plébános véleménye a döntő, de dönthet úgy, hogy meghallgatja a munkacsoportok vezetőinek a véleményeit, így több szempont is előkerülhet egy kérdés kapcsán. A következőképpen alakul a konfigurációja:



10. ábra.: *A plébánia konfigurációja az egyszerű modell szerint.*

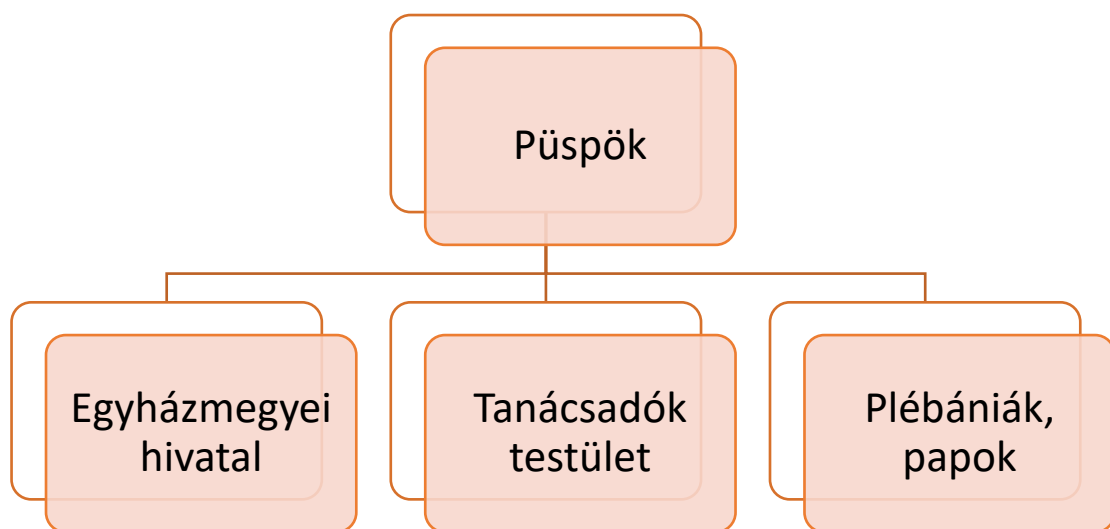
Mivel egy olyan modellről van szó, ami rugalmatlan ezért, mert mindenkinek specifikus feladata van, ezért figyelni kell, hogy egy idő után ne a kényelem hajóján landoljon a csapat és végül elmaradjon a megfelelő fejlődés, hiszen az is a cél, hogy minél jobb legyen a helyi pasztoráció.

4.2. Funkcionális és divizionális szervezet

Az egyházi gyakorlatban ez a fajta modell él a legjobban, ez valósul meg a legtöbb esetben, hiszen centralizált és a döntés a legtöbb esetben az érsek, püspök kezében van. Az érseki hivatal felépítéséből is látszik, hogy a különböző területek nagyon specifikusak, feladataikat a meghatározott jog szerint végezhetik, ellenben azt is kell látni, hogy ez a fajta centralizáltság a nagyobb intézményeket, mint például a mi esetünkben az egyházmegyét megbénítja, ha nincsenek a döntési jogok delegálva. A jog különböző döntéseket csak a

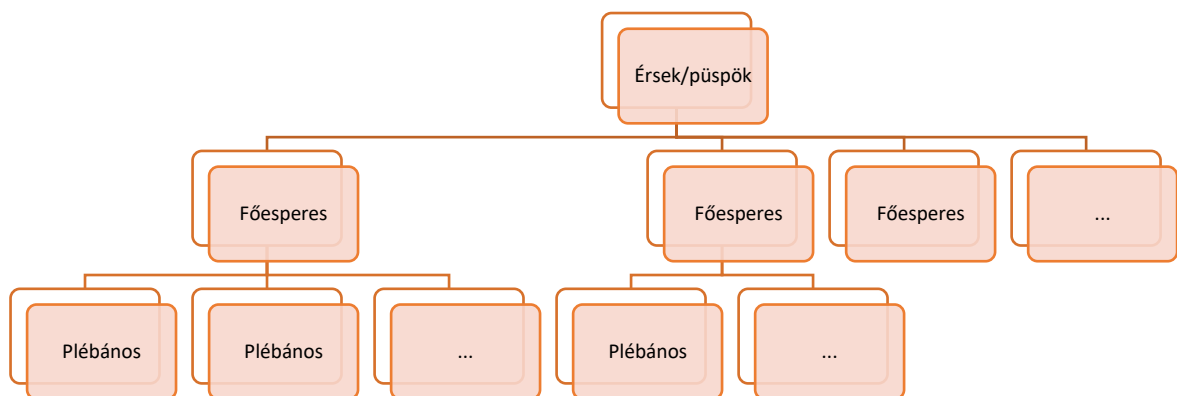
megyéspüspöknek ír elő, ellenben egyházszerkezeti kérdés esetén más-más döntési szinteken ezeket delegálni kell.

Ha kilépünk a plébániai keretek közül, akkor megnézhetjük, hogy a főesperességi kerületek azok feladatai, ugyan ezen modell alapján működnek. Bár van egy kis döntési joguk a kerületekre vonatkozólag, de a legfelsőbb döntés a mindenkori püspök, a mi esetünkben az érsek kezében van. Hiszen a plébánosokat összefogja a főesperes, aki nem csak a helyi közösségben gondolkodik, hanem kerületi szinten is, kilépve a zártságból, így feladatai tágabbak, összetettebbek. És a főesperesek viszont a megbízottjuknak tartoznak felelősséggel, aki a püspökük. Ha ez a rendszer valóban jól működne és a főesperesek megfelelő tekintélyt kapnának, illetve időt a feladataik elvégzésére, akkor a közös misszió sokkal minőségibb tudna lenni. A funkcionális modellből átlépve a divizionális modellt kellene használni. Természetesen ez magával vonzana egyfajta döntési delegálást. A Főegyházmegyénkben 15 főesperesi kerület van kialakítva, akiknek a vezetőit a főpásztor nevezi ki, feladatuk, hogy azon plébániák koordinálását, ellenőrzését végezzék, amelyek a kerülethez tartoznak. Mielőtt a főpásztor kinevezi őket, szükséges egy titkos szavazást tartani, melynek résztvevői a plébánosok, akik több személyt is jelölhetnek erre a tisztségre. Láthatjuk, hogy a főesperességi kerületek divíziókra oszthatók, melyek területi szinten tagolódnak.³⁶ Így a helyi sajátosságokat, problémákat jobban tudják orvosolni. Tehát az alábbi ábra szerint alakul a konfiguráció:



11. ábra.: A püspök és a hozzá tartozó területek a funkcionális modell alapján..

³⁶ <http://ersekseg.ro/hu/node/97#21>



12. ábra.: A püspök és a főesperesi kerületek felépítése a divizionális modell alapján..

Itt a döntések decentralizációja az, ami megadja a fejlődést, hiszen a főesperesnek akkor lesz eredményesebb a munkája, ha felelősséget tud vállalni érte, és ez úgy történhet meg, ha a döntés az ő kezében van. A folyamatot mindig lassítja az, ha a válaszokra várni kell egy felsőbb vezetőtől, esetünkben az érsektől. Hiszen egy felső vezetőnek számos tennivalója van, így elmaradhat az időben való reagálás.

4.3. Mátrixszervezet

Ez a modell tűnik a legbonyolultabbnak ellenben rugalmas és az egyházban is előszeretettel lehet használni. A mi példánk a Főegyházmegyei Ifjúsági Főlelkészség működése lesz, nem véletlen, hogy ez a terület lesz a legjobban kibontva, hiszen tapasztalatunk a mindennapi munkáról erről van a legtöbb, így egyértelmű, hogy részletesebben ki lehet fejteni.

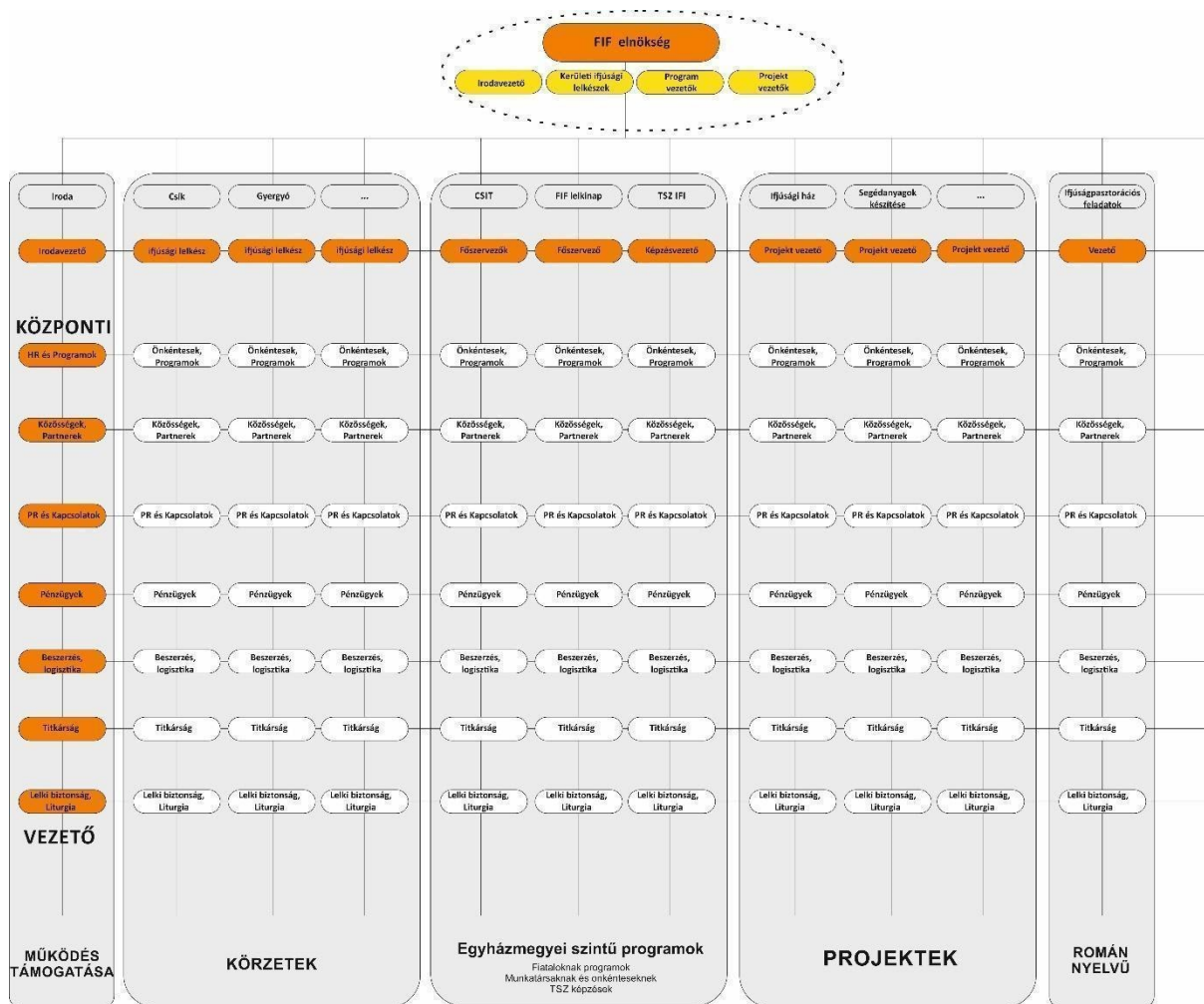
Ha modellezni kellene a mindennapi munka megszervezését, akkor a működésünk mátrix szervezetnek felel meg, melyben az oszlopok a különböző részterületek, mint például az Iroda, Csík körzet vagy CSIT, amelyeknek vezetői felelnek az általuk vezetett terület céljának megvalósításáért, míg a vízszintes sorok a különböző szakmai feladatcsoportokat jelentik. A vízszintes sorok mentén szakmai munkacsoportok jönnek ezáltal létre, amelyek bizonyos esetekben év közben, rendezvénytől függetlenül is tartják a kapcsolatot, és folyamatos munkát végeznek, mint pl. a PR munkacsoport. Természetesen vannak olyan kisebb projektek vagy

rendezvények, ahol nincs jelen minden lehetséges szerepkör (függőleges oszlop), vagy egy személy több szerepkört is magára vállal.

A rendezvények szervezésében szakmai feladatokkal megbízott személyek általában a rendezvény szempontjából felettük lévő főszervezővel és a szakmai szempontból felettük lévő szakemberrel egyaránt tartják a kapcsolatot. (Pl. A rendezvény gazdasági vezetője a főszervezővel egyeztet a meglévő források beosztásáról, de a FIF gazdasági vezetőjével az elszámolások elkészítésének hogyanjáról.)

Annak érdekében, hogy a szakemberek véleményei eljussanak a döntéshozatali szintre, illetve a döntések is eljussanak a feladatokat végrehajtó emberekhez, a munkájukat összehangoló irodavezető az elnökség tagja. Természetesen különleges esetekben az adott szakemberek személyesen is behívhatóak tanácsadói szerepkörben az elnökség üléseire.

Fogalomtisztázás: a FIF éves tevékenységeinek körülbelül 70-75%-át az önkéntes fiatalok végzik. Éppen ezért az önkéntesen elvégzett munkát is több csoportba osztjuk, az ábrán látható fehér ellipszissel jelzett munkaterületek mindenike önkéntes munkatársak által elvégzett munka, az esetek nagy százalékában még az őket koordináló főszervezők is (vízszintes narancssárga ellipszisek) önkéntesen dolgoznak.



13. ábra.: A Főegyházmegyei Ifjúsági Lelkészség mátrix szervezeti modellje.

Az irodán belül ellátni való szakmai feladatokat a következőkben határoztuk meg:

- Irodavezető: az alábbiakban felsorolt munkát végző szakemberek mindennapi munkáját hangolja össze és kéri számon, figyeli a határidőket, és tartja a kapcsolatot a projektek vezetőivel.
- HR és programok felelőse: Feladata átlátni és összehangolni a FIF által szervezett egyházmegyei szintű programokat, képzéseket, illetve az azokat szervező önkéntes munkatársakat és önkénteseket. Ő a fő kapcsolattartó az egyházmegyei szintű programok főszervezőivel.
- Közösségekért felelős: Ez ismét két fontos területet foglal magába, amelyeket egyenrangú fontosságúnak tekintünk.

1. A plébániákon működő ifjúsági közösségek (ifi csoportok és ifjúsági zenecsoportok egyaránt) munkáját segíti elő.
2. Az egyházmegye területén működő keresztény ifjúsági szervezetekkel tartja a kapcsolatot és az ő munkájukat, illetve az általuk létrehozott kisközösségek munkáját segíti elő.

Munkájának hatékony végzése érdekében aktív munkakapcsolatot ápol a körzeti ifjúsági lelkészekkel.

- Lelki biztonságért felelős: irodán belül figyel arra, hogy meglegyen a prevenció, felelőse a programjainkon legyen lelkibiztonságért felelős személy
- Liturgiáért felelős: Gondoskodik arról, hogy az iroda életében és a FIF által szervezett rendezvényeken a katolikus egyház tanításainak mindenben megfelelő minőségi liturgiai szolgálat legyen.
- PR és közkapcsolatokért felelős: Ez a személy felel a lelkészség által végzett munka nyilvános megjelenítéséért. Három alcsoportra osztottuk ezt a munkát, amelyekben önkéntes munkacsoportok segítik a feladatok elvégzését:
 1. Arculat: a Lelkészség kiadványainak és a rendezvényeinek látványelemeit készíti elő, és hangolja össze.
 2. PR és közkapcsolatok: a közösségi médiában való megjelenés, honlap kezelése, éves beszámoló elkészítése, támogatók felé való kommunikáció, és ezeknek megtervezése, összehangolása tartozik ide.
 3. Média: Az audiovizuális anyagok elkészítése és karbantartása, az egyházi és világi sajtóval való kapcsolattartás, sajtótájékoztatók és közlemények elkészítése a feladata
- Gazdasági felelős: munkáját négy feladatsoportha osztottuk, amiből kettő a meglévő források megfelelő tervezését és nyomon követését végzi, a másik kettő az újabb források szerzésére irányul:
 1. pénzügyi tervezés és kimutatások: célja előre tervezni a meglévő források elköltését, a legköltséghatékonyabb, és átláthatóbb pénzkezelés érdekében.

2. Könyvelés: Célja átláthatóvá, követhetővé, és adminisztratív szempontból biztonságossá tenni a lelkeszség intézményi részét.
 3. Pályázatok: Újabb pályázati lehetőségek felkutatása, pályázatok megírása, és azok elszámolása a feladata.
 4. Forrásteremtés: Egyéni és céges adományok felkutatása és begyűjtése a feladata.
- Beszerzés, logisztika: a fogyóanyagok és a rendezvények kellékeinek biztosítása, karbantartása, nyilvántartása, raktározása. Elősegíti a rendezvények logisztikai felelőseinek munkáját a helyszínek kiválasztásakor, illetve azokkal való tárgyalásokkor.
 - Titkárság: iktatások, dokumentumok kezelése, archiválása, szolgáltatói szerződések kezelése, önkéntes szerződések és igazolások kiállítása, jegyzőkönyvek elkészítése, postai és elektronikus levelezés nyomon követése.

5. Felelősség a közösségformálás

Egyre nagyobb jelentősége van annak, hogy az egyházi gyakorlat a lehető legjobb legyen, hogy a hívők valóban a közösség tagjainak érezzék magukat. Wildmann János, katolikus teológus, helyesen mutat rá, idézve a II. Vatikáni Zsinatot, arra hogy a helyi közösségek jelentősége és szerepe megnövekedett a zsinat utáni időben. „Helyi egyházon egyaránt értjük itt az egyes püspökségeket, az egyes plébániák közösségeit és bármely egyéb oltárközséget, amennyiben pásztoraikhoz ragaszkodnak.”³⁷ Ezt hangsúlyozza az egyházzól szóló zsinati konstitúció is: „Krisztus evangéliumának hirdetése e helyi egyházakba gyűjti össze a hívőket, és itt ünneplik az Úr vacsorájának misztériumát, »hogy az Úr testének és vérének tápláléka kapcsolja össze az egész testvéri közösséget«” (LG 26). Tehát az eucharisztia ünneplése az elsődleges, ez gyűjti össze a híveket a közösségi ünnepre. „E közösségekben – jóllehet gyakran kicsinyek, szegények vagy szétszórtságban élnek – jelen van Krisztus, akinek ereje összefogja az egy, szent, katolikus és apostoli Egyházat.” (LG 26) Krisztus hatalmas ereje ajándékozza az egyháznak az egyetemességét, azaz katolicitását, apostoliságát, egységét és szentségét, melyet feladatként a keresztény közösségek megvalósítanak nap mint nap.

Ebben a megvalósításban és a feladatok minél jobb leosztásában tudnak segíteni a szervezetfejlesztés világából vett modellek, melyekből az egyházi gyakorlat során tanulhatunk.

³⁷ WILDMANN János: *Egy reformzsinat üzenete. Gyakorlati teo-trlógia II. Krioteriológia*, Veszprém 2006, 52.

De a modelleken túl, fontos mindig az adott vezető személye, tudása, nyitottsága, tanulási és fejlődési vágya. Ebből kifolyólag az egyházi vezetés, az érsek, püspök, így a papok, plébánosok is úgy tudják a fejlődést szolgálni, ha megfelelőképpen használják ki a hely adottságait és folyamatosan képzik magukat, csapatukat. A továbbiakban Kiss Ulrich jezsuita szerzetes atya által kidolgozott módszert fogjuk ismertetni, mely segít szolgáló vezetőnek lenni. Ulrich atya a rendbe való belépése előtt a gazdasági világban ért el sikereket, tudniillik több nagy vállalatnál dolgozott menedzserként, például a L'oréalnál topmenedzserként, majd családívállalkozásokat segített, illetve parfümgyárat is működtetett, több éve már kurzusokat tart vállalkozók számára, amelyben Szent Ignác módszerét és a vállalkozó világban tanultakat egyesíti, így létrehozva saját módszerét, amit a CS.Ü.T.Ö.R.T.Ö.K. mozaikszóval lehet leírni.³⁸ Az alábbiakban ezen mozaikszó kibontását, részletezését kíséreljük meg, mert bár az általa működtetett szeminárium vállalkozóknak szól, úgy gondoljuk, hogy az egyházi vezetők is sokat tanulhatnak a mindennapi munkájukhoz ebből a módszerből.

6. CS.Ü.T.Ö.R.T.Ö.K.

Mielőtt bármit is teszünk fontos meghatározni a célját munkánknak, tevékenységünknek, már Ulrich atya is megmutatja azt a hármas lépcsős megoldást, amit mi már a dolgozat elején megemlítettünk és aszerint próbáltuk felépíteni az egész munkát. Ez pedig a látni, ítélni és cselekedni fokozatokból tevődik össze, melynek kiindulópontja a cél, hiszen annak függvényében kell minden gyakorlatot, így az egyházit is megvizsgálni.³⁹ Azért is fontos a cél meghatározása, mert a ránézés, megvizsgálás során úgy tudjuk kijelenteni, hogy sikert könyvelhetünk el vagy tovább kell menni ezen az úton, esetleg az egész újragondolásra vár. Hegedűs Zoltán a következőképpen fogalmaz „*sikernek csak azt nevezhetjük, ami előreviszi az egyént és a közösséget, figyelembe veszi mások érdekeit, nemcsak anyagilag, hanem erkölcsileg is boldogít, és az életnek értelmes célt ad. Lehetőleg minél több érintett életének.*”⁴⁰ Mindent összevetve ez akkor tud megvalósulni, ha a vezetés nem zsarnokoskodás, hatalmi harc, hanem a szolgáló vezetőként működik az adott elöljáró. A plébános, püspök, érsek, bármilyen más pozícióban levő személy ennek fényében végezve munkáját nagy sikereket érhet el, hiszen a szolgáló vezető azt jelenti, hogy vezetői szerepben meghatározza világosan a célokat, míg a

³⁸ KISS Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, Jezsuita Kiadó, Budapest 2017, 254.

³⁹ V.ö. u.o. 33.

⁴⁰ HEGEDŰS Zoltán: *Amit érdemes megtanulni a multiktól, és amit nem*, HVG Kiadó Rt., Budapest 2009, 63.

szolgálata pedig abban valósul meg, hogy segítségére van a csapatnak, hogy a kitűzött célok elérjék.⁴¹

6.1. Csapatszellelem

A mozaikszónak az első része a csapatszellemet takarja, tehát a feladat az, hogy összeállítani egy csapatot, amely megvalósítja a kitűzött célt. Néha fordítva is történik, amikor már meg van a jó csapat és utána alakul ki a közös cél, ezen módszernek is számos előnye van, egy kisebb projekt, megvalósítás miatt. A mi esetünkben a nagy cél adott, ezért olyan csapatot, munkásokat kell a szőlősbe hívni, vonzani, akik a közös előrelépést, a valódi munkát helyezik előtérbe. Az érsek is olyan papokat kell maga mellé vegyen, akikkel valós problémákat tud megbeszélni, megoldani, ahol nem az önérdék az első, hanem a közjó. A plébános életében is szükséges kialakítani, tehát egy csapatot, akikkel közösen tud tenni, e csapat megalkotásánál több szempont is előkerül, ki a legalkalmasabb személy erre a feladatra, mindig felmerül ez is kérdés. Nagyon fontos szempont, hogy a személyes küldetés és motiváció összhangba legyen azzal, amit a kereszténység képvisel, illetve amilyen feladatra őt meghívják. A munkakör leírása legyen egyértelmű, és ha fiatalokat akarunk bevonni, akkor a valódi feladatra fókuszáljon, a realitást és ne a jövőbeli nagy terveket vetítse elő. Jézusnak a kiválasztási módszere egyszerű és lényegre törő volt, négy szóból megfogalmazta, hogy mire hívja őket, amely így hangzik: „Emberek halászává teszlek benneteket” (Mk 1, 17) Ők megértették Jézus szavait, hiszen az ők nyelvükön fejezte ki magát, még akkor is, ha nem teljesen volt világos mi lesz a konkrét feladatuk. Ezentúl fontos az új személyek belépésénél az első nap, hogyan és milyen formában tud alkalmazkodni a munkához, a csapathoz. Jézus már első nap a mély vízbe dobta a kiválasztott tanítványokat, hiszen a tanításával ámulatba ejtett mindenkit. De érezték, hogy jó helyen vannak, valami nemes cél vezérelheti őket.⁴² Ilyen szempontból érdemes lenne megvizsgálni az egyházi gyakorlatot, ahol a szentelés és a primícia valóban egy jó kezdésnek bizonyul, ellenben mi történik a plébániára való érkezésnél, mi, ki és hogyan fogadja az új papot. Ugyanitt kell megemlíteni a krízis helyzeteket, amit kiemelten jól kell kezelni a jövőre való tekintetben, hiszen nem mindegy az egyház számára, hogy milyen módon oldják meg a problémákat.

⁴¹ Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, Jezsuita Kiadó, Budapest 2017, 39.

⁴² V.ö. Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, Jezsuita Kiadó, Budapest 2017, 54-58.

6.2. Ünneplés

A következő szó az ünneplés, amelyről Kiss Ulrich atya azt állítja, hogy az egyház ennek a témának a specialistája, hiszen a zsoltáros is azt mondja, hogy „Boldog az a nép, amely tud ünnepelni” (Zsolt 89, 16), bár még mindig van, amit tanuljon. Az ünneplés minden közösség számára fontos, hiszen az „ünneplés tehát a nevelés eszköze, pedagógiai tényező és a hangsúly az ünnep közösségi jellegén van”⁴³. Farkas István piarista tanár szavait írta át Ulrich atya az üzleti világban fontos ünnepnek a szerepéről, hiszen az ünnep figyelmünket a célra irányítja, közösségépítő, transzcendens, mert túl mutat a határokon, illetve erőforrás. A jó ünnep megnyitja előttünk a határokat, nem a zárás érzését tapasztaljuk, hanem egyfajta nagy nyitását. Szárnyakat bont ki, mely nagyobb cselekedetekre sarkall. „Az ünneplő munkatársak győztesnek érzik magukat élvezik az elismerés légkörét és a pozitív energiát, melyet az ünnep sugároz.”⁴⁴ Tehát láthatjuk egy csapat, közösség életében fontos az ünneplés, mert megerősít, lendületbe hoz, összekovácsol, továbblendít, és ez többszörösen is érvényes abban az esetben, mikor ez a csapat emberekkel kell dolgozzon, az ők problémáira kell választ keressen, számukra kell kitaláljon különböző programokat, élményeket. Az ünneplés a plébániai és egyházmegyei szintű rendezvények, csoportok számára is elengedhetetlen, ahol lehetőség nyílik megköszönni azt a rengeteg munkát, amit a közös ügyért tesznek. A munkatársakon kívül a családtagok, párok meghívására is figyelmet fordítva segíthetünk abban, hogy a lehető legjobban érezzék magukat, így kialakulhat egy baráti kapcsolat, egy olyan légkör, ahol a felek egymást támogatva érik el a végső célt. Jézus számára is fontosak voltak az ünneplések, akkor ne engedjük, hogy egyházunkból, közösségeinkből ezek elmaradjanak.⁴⁵ Természetesen a vasárnap alapvetően az ünnepről, a közös szentmiséről szól, ellenben figyelembe kell venni azt is, hogy egy adott csoportnak, munkaközösségnek külön ünneplési lehetőséget biztosítsunk évente legalább egyszer, amit akár egy lelkinappal, zárandoklattal lehet összekötni.

6.3. Törvény

Folytassuk a mozaikszavunkat a törvénnyel, hiszen a számonkérés akkor valósulhat meg igazán, ha le van szabályozva, egyértelműen meg van fogalmazva az elvárás. A törvény minden esetben a célnak megfelelő kell legyen, amennyiben nem arra vezet, akkor újragondolásra van szükség. A következetesség, kiszámolhatóság segíti a közös munkát, illetve a személyes

⁴³ Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, Jezsuita Kiadó, Budapest 2017, 69.

⁴⁴ U.o. 71.

⁴⁵ V.ö. Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, Jezsuita Kiadó, Budapest 2017, 73-82.

feladatok tiszta és világos elvégzését. Ezzel egyidőben szükséges, hogy a munkatársak érezzék cselekedeteiknek súlyát a nagy egészben, közvetlenül hatnak. Az egyházban, ha a pap nem a megfelelő törvényeket betartva él, már segít abban, hogy megbélyegezzék, eltávolodjanak tőle. Blanchard és Johnson *Az egyperces vállalkozó* című könyvükben frappánsan megfogalmazzák, hogy az „Emberek, akik jól érzik magukat, jó eredményeket produkálnak.”⁴⁶ Tehát egy egyházmegyei püspök számára kiemelkedő helyen kell álljon a papjai jóléte, a velük való elvárások tisztázása, visszacsatolás munkájukra, értékelés, dicséret, illetve dorgálás is. De ugyan ez igaz egy plébánia életében, ahol kialakult egy jó csapat, akikkel a közös cél fele lehet haladni. A következőkben az egyperces dicséret hét pontját fogjuk ismertetni:

1. „Mondd meg az embereknek kezdettől fogva, hogy tudatni fogod velük, hogyan teljesítenek!
2. Dicsérd meg őket késedelem nélkül!
3. Légy konkrét – mondd meg nekik, mit tettek jól!
4. Mondd meg nekik, mennyire jó érzés neked, hogy helyesen cselekedtek, és ez hogyan segíti a szervezetet és másokat, az ott dolgozókat!
5. Állj meg egy pillanatnyi csendre, hogy érezzék, mennyire jól érzed magad!
6. Bátorítsd őket, hogy máskor is hasonlóan cselekedjenek!
7. Rázz kezet velük, vagy érintsd meg őket oly módon, hogy világossá váljon, támogasd sikerüket a szervezetben!”⁴⁷

Világos és egyértelmű, hogy a püspök, illetve a papok életében is egyértelműen alkalmazható, ami magával vonja majd az optimális közös munkát. A vezető felelőssége, hogy munkatársai eredményesek legyenek szolgálatukban. Az egyházban való szolgálat, a papi hivatás amúgy sem könnyű, ezért ez a fajta visszajelzés elengedhetetlen minden egyes szolgálattevő életében. De a dicséreten túl a „dorgálás” is a közös munka része, hiszen az őszinte visszajelzéshez a kritika, a még jobb gyakorlathoz az időnkénti értékelés szükséges. A hibák az emberi magatartáshoz tartoznak, azonban nem egy összeesést jelentenek, hanem a változáshoz vezető utat, amikor tanulhatunk, fejlődhetünk. Az egyperces dorgálás esetében fázisokról beszélhetünk, ami az előrejelzéssel kezdődik, azt követi az első dorgálás, majd a második.

⁴⁶ Ken Blanchard – Don Hutson – Ethan Willis: *Az egyperces vállalkozó*, Pongor Publishing, 2012, 19.

⁴⁷ Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, 95.

„Előrejelzés:

1. Jelezd előre az embereknek, hogy félreérthetetlen módon tudatod velük, hogy teljesítenek.

A dorgálás első fázisa:

2. Dorgáld meg őket azonnal!
3. Mondd meg az embereknek, mit csináltak rosszul – légy konkrét!
4. Mondd meg az embereknek, hogyan érzed magad, miután rosszul cselekedtek – tedd ezt félreérthetetlenül!
5. Állj meg pár másodpercnyi kényelmetlen csend idejére, hogy érezzék, hogyan érzel.

A dorgálás második fázisa:

6. Rázz kezet velük, vagy érintsd meg őket, hogy tudasd velük, ténylegesen az ő oldalukon állsz!
7. Emlékeztess őket arra, mennyire becsülsz őket!
8. Erősítsd meg, hogy jó véleménnyel vagy róluk, de az adott helyzetben a teljesítményükről nem.
9. Vedd észre, hogy ha a dorgálásnak vége, akkor valóban vége van!”⁴⁸

Érezhető, hogy a dorgálás folyamata hosszabb és összetettebb, hiszen kényes témáról van szó, jóllehet elkerülhetetlen és ebből tanulhatunk a legtöbbet, magunkról, a közösségről, a másikról. Láthatjuk, hogy a megfelelő visszajelzés elkerülhetetlen egy intézmény életében, hiszen ez a fajta visszajelzés az odafigyelést igazolja, és minden ember életében szükségszerű, hogy értékesnek érezze magát. A feladatok hiába vannak leosztva és kimondva, ha nincs visszacsatolás, pozitív és negatív értelemben is, akkor nem ér sokat, mert az elvégzett teendő, akkor hiábavalónak tűnhet. Ezentúl az egyetlen törvényre való odafigyelés mindenki számára indokolt, ez pedig Jézus főparancs „Szeresd felebarátodat, mint önmagadat” (Mk 12, 29-31).

6.4. Önismeret

A soron levő újabb szó az önismeret, már az előző paragrafusban írtuk, hogy a legfőbb törvény értelmében a saját magunk szeretete, ismerete elengedhetetlen, ott kezdődik minden. Mindig felmerül a kérdés, hogy „Valóban szeretjük és elfogadjuk magunkat? Nos, sok kortárs

⁴⁸ Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, 96-97.

itt két szélsőség, önmaga túlbecsülése és lebecsülése között hányódik.”⁴⁹ Ez a probléma meggátolja a fejlődést, a továbblépést. Az önmagunkkal való tisztába levés, meghatároz egyfajta határt, amit feszegethetünk, de ha úgy tetszik, néha meg is húzhatjuk. A vezetőnek mérvadó a munkája során, hogy ismerje önmagát és ezzel együtt ismerje a csapatát is, hiszen az önvezetés előfeltétele az önismeret. „Kotter négy pontban foglalja össze a vezető kötetelmei:

1. Irányt mutat
2. Felsorakoztatja az embereket
3. Motivál és inspirál
4. Változást, gyakran drámai változást hoz.”

Ezen négy szemponthoz szükséges a saját maga ismerete, illetve a munkatársai ismerete, hogy mire képesek, még akkor is, ha ők nem tudják ezt magukról. Jézus is meglátta az apostolokban azt a tudást, lehetőséget, ami az ők elhívásukhoz, feladatukhoz szükséges. A tanítványok nem tudták, hogy képesek lesznek erre, sőt Péter bűnösnek is vallja magát, nem tartja méltónak erre a feladatra, Jézus azonban látja, hogy többre képes. A 3T az a szófordulat, mely motiváció és lendület tud lenni mindenki számára. A 3T jelentése Tőled Több Telik, mely mondás eredetileg Sík Sándortól származik, egy biztatás, előre lendítés, motiváció kell legyen. A vezető, de az alkalmazottak számára is. Az önismeret témakörébe tartoznak a baráti kapcsolatok is, melyek meghatározóak még a vezetők életében is, hiszen az igaz barát kincs az embernek. „Ha eljutunk a csúcra, körülvesznek a hízelgők. Ilyenkor kincs az igaz barát, aki őszinte hozzánk, és hibáinkkal is szembesít. Az önismeretnek a barát a záloga.”⁵⁰ A barát tanít, tükröt tart, elmondja a valóságot, nem egy kicsinosított képet kapunk cselekedeteinkről, terveinkről, tevékenységeinkről, hanem az realitást. A jó vállalkozás során mély baráti kapcsolatok alakulhatnak ki, az egyház számára is fontos a barátságok papok, hívek között, mert a közösség így tud fennmaradni. A papok élete barátok nélkül szeretetlenné válhat, hiszen a cölibátus magányosságba torkollhat, ami elvezet a függőségekhez, és onnan egyre nehezebb lesz visszatérni a rendes kerékvágásba. Fontosak a mély, megtartó barátságok kialakulása, ahol megvalósul az őszinte visszajelzés, legyen az jó vagy rossz. Az önismeret témáját bezárólag arról is írunk, hogy nem egy statikus állapot, hiszen nincs az, hogy „na most már teljesen ismerem magam”, hiszen folyamatosan változunk, különböző történéseket másféleképpen

⁴⁹ Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, 123.

⁵⁰ U.o. 126.

reagálunk, más-más hatások érnek, melyekre újszerűen válaszolunk, sokszor saját magunkat is sikerül meglepjük.

6.5. Radar

A radar kifejezés tulajdonképpen a mozaikszó miatt használatos, de idők jeleinek nevezi Ulrich atya is, melyet a II. Vatikáni zsinat óta az egyházban is előszeretettel használunk. A jelen helyzet kérdéseire, problémáira, lehetőségeire, veszélyeire kell figyelniük, hiszen így adhatunk élhető, használható válaszokat, megoldásokat. A jelen döntéseiben mindig jelen van az esély és a veszély is, melyek előre mutatnak. Az esély lehetőséget, feladatot is ad, vagy kihasználjuk és élünk vele, vagy elengedjük és elhalasztottuk azt a lehetőséget. Ha a radar szóra gondolunk, egyfajta veszély jut eszünkbe, mi erdélyiek a rendőrök sebességmérése is gondolhatunk. De minden veszélyben ott van a másik oldal is, ami a lehetőséget, az új esélyt tárja elénk. „A krízis megbontja a megszokás rutinos rendjét a »mindig így csináltuk« kritikátlan automatizmusát”⁵¹ Ez a fajta megbomlás, újragondoláshoz, újra tervezéshez vezet, ami a megújulás útja, mert szükség van megnézni a valós helyzetet, nem elég alapvetően könyvekből vett statisztikákra alapozni, tudniillik a valóságot mindig egy kicsit elcsorbítják. A nagyok, akik a szervezet működésében élen járnak, a vándorló menedzsment fogalmával élve alátámasztják, hogy az idők jeleire való odafigyelés, akkor valósul meg, ha kapcsolatban van a világgal. Reméljük, hogy a katolikus egyház nem túlélő szervezet kell legyen, bár minden jel arra mutat, hogy komoly átszerveződések történnek, de fontos figyelni és felkészülni, jelen lenni az emberek számára. A tájékozódás tud segíteni a megoldások keresésében, melyet kimozdulva az emberek, a hívek között lehet megtapasztalni. Számos jövőkutató beszél a következő trendekről, áramlatokról, melyeket jó figyelemmel kísérni, de a személyes megfigyelés, a környezetünkbe történő változások, az utazás, nyitott szemmel járás, mind-mind segítenek a megfelelő reakció kialakításában. A jövő megértése a jelen megértésével függ össze, a kettő nagymértékben kiegészíti egymást, az alulról felfele növekvő trendek, és a tartalomelemzés szintén segítséget nyújtanak az előrejelzéshez. Ezen kívül a saját magunk elképzeléséből való kilépés is segíthet megérteni a másik döntéseit, érveit. Edward de Bono A hat gondolkodó kalapról írt, ahol különböző értékrenddel, elképzeléssel, hittel, életvezetéssel működtök, gondolkodtak. Ez a módszer segít megérteni a másik fél elképzeléseit, cselekedeteit és ezzel együtt kiszámíthatósága is megnő.⁵²

⁵¹ Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, 138.

⁵² V.ö. U.o. 140-145.

6.6. Tanulékonyság

Tovább haladva a következő témánk a tanulékonyság, melyet többféleképpen értelmezhetünk, hiszen lehet személyes, illetve a vállalkozásra is vonatkoztatható. Ma már elkerülhetetlen a szervezetek életében az alkalmazottakra fordított fejlődési lehetőség, hiszen a lépéstartás megkívánja. Napról napra változnak a trendek, a fogyasztók igényei gyorsan átformálódnak, ezért nem lehet ölbe tett kézzel várni, hogy majd megoldódik.⁵³ Ez a fajta tanulás az egyház életében is pontosan ennyire sürgető, hiszen, ha nem lépünk lassan elme egy vonat és nem sikerül felüljünk rá. Nálunk is használatos az a mondás, hogy a jó pap holtig tanul, ami már minden területre teljesen érvényes, így nem szabad nekünk sem elfelejteni a tanulás lehetőségeit. „Aki tanul, él, és aki él, tanul”⁵⁴ fogalmazza meg Ulrich atya, hiszen ez az egyetlen lehetőség, hogy az idők jeleire a legjobban tudjunk figyelni. Beszélhetünk egyéni és közösségi tanulásról, de egyértelmű, hogy a személyes fejlődésünk, ha megfelelően használjuk ki, a szervezet fejlődéséhez is vezethet, melyben munkálkodunk. Ezen a területen kialakulhat egy torzítás, miszerint a jó megoldásokat, a sikereket magunknak könyveljük el, ellenben a kudarcokat a szervezet rovására írjuk. „A tanulás változást jelent. »Nem egyszerűen növekedést, vagy valaminek a hozzáadását. Mindig újrászervezéssel és új szerkezettel jár. A tanultak felejtésével is járhat (unlearning). A tanulás magával vonja a magatartás változását; a tanulás arra készíthet, hogy másképpen válaszoljunk. A tanulást követheti változás a szervezetben és idővel a személyiségben.«”⁵⁵ Ez a magyarázat azt az elgondolást vonja maga után, hogy az egyéni tanulás, fejlődés, a szervezet számára is tanulást jelent. Schwandt és Marquardt ezzel szemben azt állítják, hogy beszélhetünk külön szervezeti tanulásról, mely nem egy lineáris folyamatot ír le, ők azt mondják, hogy „»A szervezet társadalmi dinamikája megköveteli a közös tanulás megközelítését nem lineáris rendszerben.« Ez azt jelenti, hogy a személy által birtokolt valamennyi tudást, hogy hasznos legyen a szervezetnek, egy nem lineáris társadalmi hálón keresztül kell fejleszteni és továbbadni.”⁵⁶ Ebből is látjuk, hogy az egyéni tanulás jelentősége és hasznossága nem elegendő, egy újabb szintre kell lépni a fejlődés érdekében. A tanulás egyfajta változást kellene hozzon, ami nem mindig valósul meg, hiszen van eset, mikor tanulunk a hibánkból, és újra elkövetjük, anélkül, hogy szándékos lenne. Amikor tanulunk megkülönböztetünk három féle tudást, a kognitív, affektív, illetve a motoros tudást. Az előbb említett szerzőpáros a szervezeti tanulás fogalmával foglalkozott, ezt járták

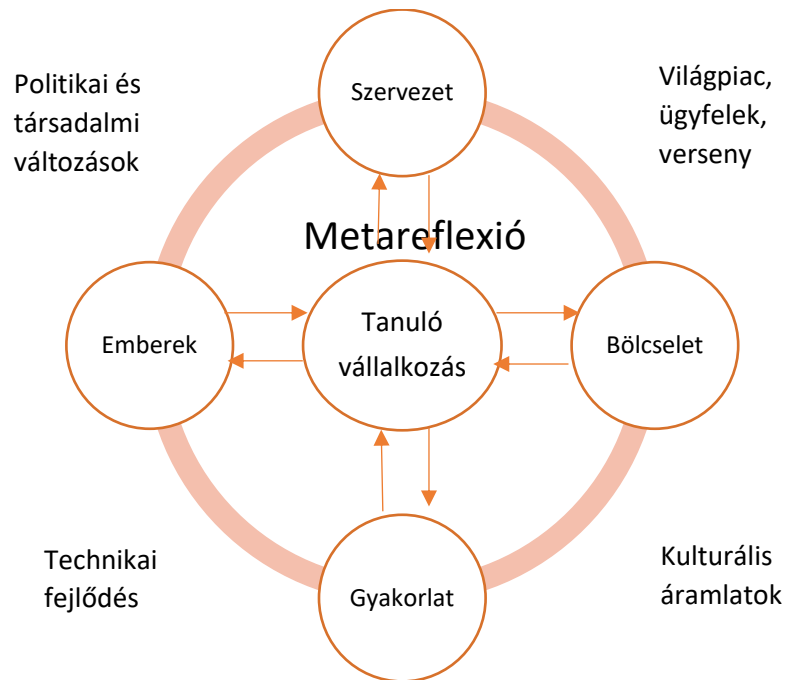
⁵³ V.ö. U.o. 153.

⁵⁴ V.ö. U.o. 154

⁵⁵ KISS Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, 158.

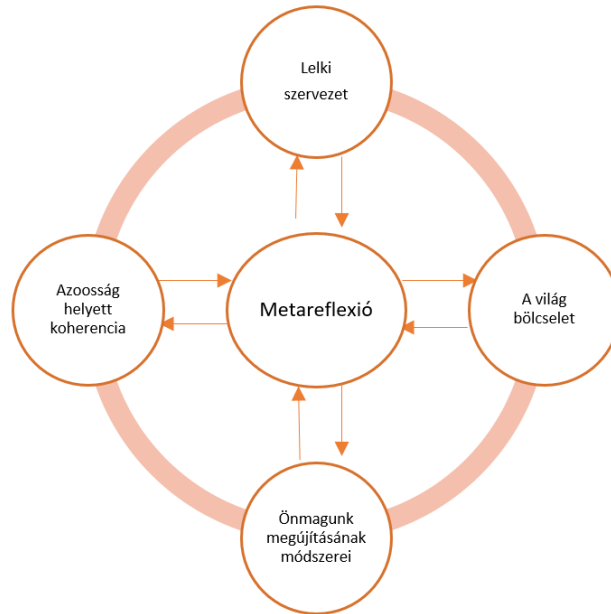
⁵⁶ U.o. 158.

körül, míg Geiselhartot a tanuló vállalkozás érdekelt. Érdekes mód, mindkét esetben van egy közös alap, ami Senge öt alapelve, a rendszergondolkodás, gondolati minták, személyes kiválóság, közös jövőkép kialakítása, illetve a csoportos tanulás. Ez az öt alapelv meghatározta elméleteiket. Geiselhart a következő képpen ábrázolta a tanuló vállalkozást:



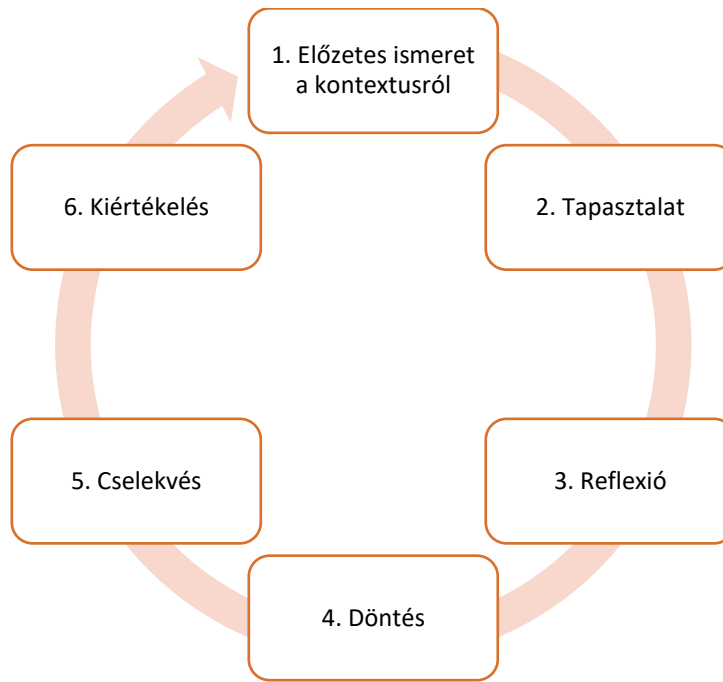
14. ábra.: *A tanuló vállalkozás.*

Geiselhart szerint a fenti modell már nem állja meg a helyét, sokkal nagyobb tanulékonyásra van szükség, a szervezet feladatai közé tartozik, hogy biztosítsa a megfelelő keretek a metareflexióra, ez a megújulás forrásává válhat. Ezek alapján a modell így alakul:



15. ábra: *A tanuló vállalkozás újrafogalmazása.*

A metareflexió a középpontba került, ami biztosítja, hogy az egyén önmagával egységbe legyen. A környezet változó, instabil, így az egyén feladata, hogy ezekhez alakuljon, formálódjon, nyitott legyen a tanulás lehetőségeire. Loyolai Szent Ignác hat fázisra bontja a tanulás modelljét, melynek első része az előzetes ismeret az adott kontextusról. Ezt követi a személyes tapasztalat, majd a reflexió, tovább haladva a döntés megszületése, mely cselekvésre vezet, és a végén a visszacsatolás az előzőek kiértékelése kerül előtérbe, hogy valóban megtörténjen a tanulási folyamat. Az alábbi ábrán láthatjuk ennek a folyamatnak a mikéntjét.



16. ábra: Loyolai Szent Ignác tanulási modellje.

6.7. Önállóság

A további téma, amivel foglalkozunk az önállóság, más szóval a felelős delegálás. Ez a folyamat a vezetőnek egy nagy feladat, hiszen a bizalom, a ráhagyatkozás kell jellemezze életét. De ahhoz, hogy a munkatársai fejlődni tudjanak szükséges, hiszen „amikor az ember dolgozik, nem csak többet tesz, többet hoz létre, hanem maga is többé lesz”⁵⁷, így munkájában teret kell adni a kibontakozásra, illetve megfelelő feladatra kell megkérni, ami számára kihívás, de megvalósítható. Ehhez szükséges az önismeret és munkatársaink igényeinek, képességeinek az ismerete. „A jó munka teret nyújt a munkások értelmének és szabadságának, előmozdítja a társas kapcsolatokat és a valós együttműködést, s nem árt a munkások egészségének és fizikai jóllétének.”⁵⁸ Tehát érzékelhetjük, hogy nem mindegy milyen munkát végez az illető. A vezető pozícióban levő személynek nagy felelőssége van, mert a delegálás még nem biztosítja a jó megoldást, csak abban az esetben, ha az alkalmas személy végzi el. Ennek apropóján az egyházmegye életében kiemelkedő fontos a püspöknek, hogy ismerje papjait, mert ez alapján tudja a megfelelő helyre helyezni, ahol valóban a pap és a hívek javára is szolgál, sikerül neki az örömhír továbbadása. Ugyanígy a felelősségvállalás mértéke is függ a személyiségektől,

⁵⁷ Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, 181.

⁵⁸ U.o. 181.

hiszen mindenkire, nem lehet ugyanakkora terhet rakni. Kérdés mindig az, hogy a fejlődést, a valós együttműködést helyezzük előtérbe vagy inkább a személyes érdekeket, a hatalmat. Így a plébános életében is a megfelelő csapat és ezek után a feladatok leosztása megkönnyíti munkáját, felszabadítja idejét a lényeges dolgokra. Nem engedhetjük meg magunknak azt a kényelmet, hogy azt csinálunk, amit akarunk, a ma embere annyi minden közül választhat, megbomlott a keresztény értékek megtartó ereje, így a hitelesség, a jó munkaerő elosztás egyre sürgetőbb feladat.

6.8. Kreativitás

A mozaik szavunk utolsó betűje a kreativitást helyezi előtérbe, mely a rugalmassággal, a határok átlépésével, különködéssel, egyediséggel jár együtt. Nagyon nehéz megfogalmazzuk ezt a szót, hiszen annyi minden beletartozhat, sok felőlről értelmezhető. A kreativitás változást hoz az ember, a vállalat, a szervezet, az egyház életében. Jack Welch azt mondja, hogy „a változás az üzlet abszolút kritikus része. Változnod kell, lehetőleg mielőtt kénytelen leszek változni.”⁵⁹ Természetesen az emberek nehezen lépnek ki a megszokottból, a kényelmes, a komfortos egyértelműen jobban tetszik, mint valami új, amit meg kell rágni, ki kell próbálni, kockázatot kell vállalni. Welch négy előfeltételt nevez meg, annak érdekében, hogy valóban létrejöjjön a változás. Amelyek a következők:

- „1. Minden változásra irányuló kezdeményezésnek legyen világos célja.
2. Kizárólag olyanokat léptess elő, akik »hisznek benne« és »gyerünk« (vágjunk bele) típusok.
3. Ismerd fel az ellenállókat, és távolítsd el őket, akkor is, ha teljesítményük kielégítő.
4. Figyelj a roncsokra.”⁶⁰

Összességében megállapíthatjuk, hogy a kreativitás nem egy plusz, amit, ha akarunk kihasználunk, hanem nem, hanem a leleményesség a túlélés, a megfelelő növekedés biztosítója. Amikor az ember túlmutat önmagán, kreatív, a hűség pedig felettébb fontos az értékek és elvek szintjén is. Az egyházi gyakorlatban is indokolt a kreatív megoldások felfedezése, a nyitás, a leleményesség, mert ha nem tartunk lépést, könnyen eltávolodhatnak a hívek. Nem nyomhatjuk homokba a fejünket és aztán várjuk a dicső megoldást, tennünk kell a dolgunkat.

Mindent összevetve a CS.Ü.T.Ö.R.Ö.K. mozaikszó egy felkiáltó jel tud lenni az egyházban vezető pozíciót betöltők számára. A megfelelő csapat összeállítása, az egység megtapasztalása

⁵⁹ Kiss Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, 205.

⁶⁰ U.o. 205.

az ünnepek, események, közös jelképeken keresztül, a hatékony törvényhozás, mely segít irányba maradni szintén az irányítást segítik elő. Az önismeret, mely nem csak magamra, hanem alkalmazottjaimra, a rábízottakra is kiterjed, hogy valóban lehessen fejlődni és közösen felismerni az idők jeleit, valamint válaszolni rá. A tanulás elősegítése a megfelelő helyre kerülés, a segítség mind hozzásegítik az önállóságra és így a közös cél elérése tökéletesebben alakul. A legvégén, ami akár az egészet összefogja a leleményesség, hiszen a problémákra, a személyes intuíciókra, a megújulásra a lehető legjobb választ így találjuk meg. Ezen folyamatokat Jézus is alkalmazta apostolai életében, így tanuljunk, és ne felejtjük el használni, kiaknázni ismereteinket.

7. Befejezés

A dolgozat záróakkordjaként egy David Bohm idézetet hozunk, mely a következőképpen olvasható „Hiszem, hogy a kreativitás nemcsak a tudomány, hanem az élet egésze számára nélkülözhetetlen.” Ez a fajta hozzáállás, nyitottság oda vezet, hogy valóban elindul egy dialógus az elméleti teológia és a gyakorlat között. Féltő, hogy ha nem lépünk idejében sok katolikus hívőt elvesztünk, még akkor is, ha nem az a cél, hogy mindenkit megnyerjünk magunknak, de legalább a mieinknek őszinte, hiteles és valós lelkipásztori munkát nyújtsunk.

Láthatjuk, hogy a teológiai és a gazdasági szakértők szintén nyitottak a közös párbeszédre, sőt használják egymás kincseit, lehetőségeit. Világunk bár az elidegenedés fele tart, a közösségiség, az emberi kapcsolatok, a személy értéke fontos a vezetők számára. Tanuljuk meg értékelni a másokban a jót, megerősíteni és hagyni őt kibontakozni abban, amiben jó, ne kényszerítsünk rá lehetetlen dolgokat.

Hogy ne az legyen a valóságunk, amit napjainkban Robert Sarah bíboros felvázolt az egyház életéről. Egyre nehezebb az egyház helyzete, hiszen egy relativista társadalomban az lesz a jó, ami a többségnek vagy egy hangos, erőszakos kisebbségnek tetszik és megfelel, s mivel ebbe a sémába nem fér bele Krisztus és az Egyház tanítása, ezért a „szabadság nevében” úgy mutatják be, mint ami elavult, középkori, amely nem alkalmazkodik, sőt elutasít mindent, ami új. Mintha csak az édenkertben lennénk, ahol a kísértő azt ecseteli az első emberpárnak, ha esznek a gyümölcsből, ők dönthetik el mi a jó és a rossz, csak a kísértő szerepét manapság, főleg a média tölti be. Viszont ez a felfogás egy olyan kort hoz el, ahol az ember magát teszi Isten helyére, hiszen már nincs szükség egy Abszolútumra. Az emberek többé már nem akarnak Istenről elgondolkodni, vele találkozni, ők maguk akarnak azzá válni. Ezen folyamat végén már szó sincs arról, hogy az emberek Isten ellen harcoljanak. Sokan Krisztust és az Atyát sem ismerik, ebben a világban Istent csakis úgy kell kezelni, mint egy immáron feleslegessé vált hipotézist. A tárgyalás lezárult. Isten többé senkit sem érdekel igazán. A modern ember úgy látszik állást foglalt, felszabadult Istentől és Isten nélkül akar élni. Az új törvény az Ég elfelejtésében áll azért, hogy az ember teljesen szabad és autonóm legyen. Ám, ha megszabadulunk a forrástól, és az már nem ontja a vizet, ha az a közönyösség sarává változott, az ember összeomlik, éltető forrás nélkül szomjan hal.⁶¹

⁶¹ V.ö. SARAH, Robert – DIAT, Nicolas: *Isten vagy a semmi*, Szent István Társulat, Budapest 2015, 141-155.

Az egyház ebben a helyzetben nem ülhet és várhatja a végkimenetelt, hanem az idők jeleire figyelve az emberekhez, a hívekhez kell szólnia a martyria, liturgia, és diakónia révén. Az előjáróknak nagy felelősség van a hátukon, hogy hogyan és milyen formában fogják megvalósítani a missziós küldetést. A dolgozat során megmutattuk, hogy a szervezeti felépítés és annak jó kidolgozása segíthet a felelősség, feladatok elosztásában, így egyre jobban megvalósulhat a végső cél elérése. Tanulnunk, fejlesztenünk szükséges az egyházi gyakorlatot, hogy Ferenc pápa törekvéseinek, és a világ által feltett kérdésekre frappáns választ adjunk.

Témánk folytatható egy átfogó stratégiai terv elkészítésével, amit teológiai nyelvezettel pasztorális tervnek nevezünk. Bár az egyházmegyei zsinat megkéri ennek a meglétét a valóságban nincsen egy világos útmutatás, amit a papok egységesen használhatnak, így a leleményesség segítheti őket a különböző kérdések megválaszolásában. Figyelnünk kell arra, hogy ne akarjunk egyszerre mindent, ellenben elindulni mindenképp szükséges, Jézus is mindig arra hív, hogy a következő lépést tegyük meg, hogy elinduljunk a fejlődés, a jobb jövő fele.⁶² Ez a jövő, már holnap elkezdődik, így a cselekvés rajtunk áll.

⁶² V.ö. JÁLICS Ferenc: *Lelkivezetés az evangéliumban*, Jezsuita Kiadó, Budapest 2018, 9.

Abstract

In my thesis I will present a method taken from the field of organization development, which can be applied by the Church praxeology so that the apostleship could be accomplished more successfully. I will focus on the hierarchical structure of the church, and the different scope of duties inside the Church. This topic is important because in everyday life we can see that the inclusion of the faithful in the life of the parish can be difficult. In situations where the parson is a good leader and has good organizing abilities, the life on that parish flowers and works smoothly. Unfortunately, not all priests have this ability so they have to learn it throughout the years so that the community they lead would be well organized.

The role of pastoral theology is to help the Church to become more and more experienceable the mercy and love of God. In my thesis I will present the three step method, where the different stages are: kairology, kriteriology, praxeology.

In the first part of my thesis, I will give a short overview of the situation of the Church nowadays: its structure and how it works. In my next chapter I will present four different organizational models. After that we will look up how the different models meet the church's' practice. Finally, I will formulate some practical advice which can be useful for priests and parsons who are dealing with issues on this field.

Bibliográfia

Egyházi dokumentumok, lexikonok

- DIÓS István (szerk.): A II. Vatikáni Zsinat dokumentumai. Gaudium et spes, Szent István Társulat, Budapest 2007.
- DIÓS István (szerk.): A II. Vatikáni Zsinat dokumentumai. Lumen gentium, Szent István Társulat, Budapest 2007.
- DIÓS István (szerk.): A II. Vatikáni Zsinat dokumentumai. Sacrosanctum Concilium, Szent István Társulat, Budapest 2007.
- Egyházmegyei Zsinat: In. <http://ersekseg.ro/hu/node/97#2>, 2021.06.15.11:00.
- ERDŐ Péter: *Egyházjog*, Szent István társulat, Budapest 2003.
- szerk. ERDŐ Péter: *Az egyházi törvénykönyv*, Szent István Társulat, Budapest 1985.
- *Gyulafehérvári Főegyházmegye Zsinati Könyv*, Gloria, Kolozsvár 2001.
- FERENC pápa: *Evangelii Gaudium kezdetű apostoli buzdítása*, Szent István Társulat, Budapest 2014.
- *Biblia. Ószövetségi és Újszövetségi Szentírás*, Szent István Társulat, Budapest 2008.

Szakkönyvek

Teológiai szakkönyvek

- NEUNER, Peter és ZULEHNER, Paul M.: *Jöjjön el a te országod Gyakorlati egyháztan*, Kolozsvár 2014.
- NÓDA Mózes: *Liturgika*, Kolozsvár 2005.
- SARAH, Robert – DIAT, Nicolas: *Isten vagy a semmi*, Szent István Társulat, Budapest 2015.
- WILDMANN János: *Egy reformzsinat üzenete. Gyakorlati teo-trilógia II. Krioteriológia*, Veszprém 2006.

Gazdasági szakkönyvek

- DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémiai Kiadó, Budapest 2013.
- HEGEDŰS Zoltán: *Amit érdemes megtanulni a multiktól, és amit nem*, HVG Kiadó Rt., Budapest 2009.
- ALFORD, Helen J. O.P. – NAUGHTON, Michael J.: *Menedzsment, ha számít a hit*, Kairosz Kiadó, Budapest 2009.

- KISS Ulrich SJ: *Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban*, Jezsuita Kiadó, Budapest 2017.

Szociológiai szakkönyvek

- Dr. MOREL Gyula S.J.: *Szociológia*, Gloria, Gyulafehérvár 1994.
- GIDDENS, Anthony: *Szociológia*, Osiris Kiadó, Budapest 1997.

Tanulmányok, folyóirat-cikkek

- CSISZÁR Klára: *A misszió mint a teológia alfája és ómegája*, In.: Teológia a társadalomért A Római Katolikus Teológia Kar megalakulásának 20. évfordulója alkalmából tartott emlékkonferencia előadásai, Szent István Társulat – Verbum, Budapest – Kolozsvár 2018.
- CSISZÁR Klára: *A pasztorális teológia – a való világ kalandja*, In.: <https://romkat.ro/2020/10/08/a-pasztoralis-teologia-a-valo-vilag-kalandja/>, 2020.10.08.
- Jezsuita arcképcsarnok, In.: <http://arckepcsarnok.jezsuita.hu/morel-gyula/>, 2021.05.19.
- SZABÓ Ferenc SJ: *A katolikus egyház Walter Kasper egyháztani monográfiájáról*, In.: <http://www.tavlatok.hu/net/PDF-ek/szab%C3%B3ferenc%20sj%20walter%20kasper%20egyh%C3%A1ztani%20monogr%C3%A1fi%C3%A1j%C3%A1r%C3%B3l.pdf>, Budapest 2017, 15-16. (Letöltés ideje: 2021.06.11. 20:00).

Lelki irodalom

- JÁLICS Ferenc: *Lelkivezetés az evangéliumban*, Jezsuita Kiadó, Budapest 2018.

Nyilatkozat

Alulírott, Kerekes-Salamon (Szócs) Csilla, felelősségem tudatában kijelentem, hogy jelen dolgozatot önállóan, kizárólag az irodalomjegyzékben található forrásanyagok felhasználásával állítottam össze.

Kolozsvár,
2021. június 24.

Aláírás:
Kerekes-Salamon (Szócs) Csilla