

SAPIENTIA SZERZETESI HITTUDOMÁNYI FŐISKOLA

ESTI TAGOZAT

KATEKÉTA-LELKIPÁSZTORI MUNKATÁRS ALAPKÉPZÉS

360 fokos visszajelzés az Egyházban

Javaslat a plébánosok vezetői kompetenciájának
támogatására

Sapientia és a szinodális folyamat

Szemináriumi dolgozat

Készítette: Dr. Erdélyi Róbert

2021–2022. tanév, II. szemeszter

A plébánosok és plébániai kormányzók kitüntetett szerepét a helyi közösségek életében senki nem vitatja. Személyük a kis közösség szintjén megjeleníti az Egyház egységét, a Krisztus misztikus testére bízott kinyilatkoztatás közvetítésében munkájuknak jelentősége megkérdőjelezhetetlen. De vajon tudja-e egy átlag hívő, hogy egészen pontosan mik tartoznak a plébániai közösség vezetőjének ellátandó feladatai közé? Ha céges nyelvvél akarnánk élni, akkor úgy is mondhatnánk, hogy tudjuk-e, hogy mi a munkaköri leírása? Tudjuk-e, hogy mi az a szint, ami elvárható, és hol van az a pont, amelytől kezdve a plébániai közösség vezetője már buzgó hivatástudatából, vagy épp egyéni karizmájából fakadóan tesz meg valamit? Még izgalmasabb kérdés, hogy kap-e, és ha igen, akkor ki(k)től kap visszajelzést a munkájára? Ki van-e értékelve rendszeresen a tevékenysége, és ösztönözve van-e a folyamatos fejlődésre a különböző irányokból jövő konstruktív visszajelzések alapján? Dolgozatomban ez utóbbi kérdést járom körül, és a szinodális folyamatba szeretnék bekapcsolódni egy, a cégvilágban használatos módszer Magyar Katolikus Egyházban való széles körű meghonosítására tett javaslattal. A továbbiakban az egyszerűség kedvéért csak plébánost említek, de megállapításaim a plébános hiánya esetén kinevezett plébániai kormányzóra is érvényesek.

A plébános legfontosabb feladata “a lelkek gondozása (...), ami főként Isten igéjének hirdetésében, a szentségek kiszolgáltatásában és a közösség lelkipásztori vezetésében nyilvánul meg”.¹ Aktív plébánosokkal folytatott beszélgetések alapján az derült ki számomra, hogy a gyakorlatban a Magyar Katolikus Egyházban nincs formális eljárás a plébánosok munkájának értékelésére. Következésképpen ennek megfelelő egyházi dokumentum sem létezik. A püspök különféle alkalmakkor – pl. esperesi összejövetelek, bérnálási vacsorák – informális beszélgetésekben tudomást szerez a plébános tevékenységéről, leszűri a következtetéseket, és ezek függvényében dönt a dispoziciókról. Egy plébános lehetőségei erősen függenek a település jellegétől, ahol

¹ Klérus Kongregáció: A pap mint a plébániai közösség pásztorja és vezetője [online], A Klérus Kongregáció dokumentumai, Róma, 2002. 08. 04. [2022. 03. 14.] https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccclergy/documents/rc_con_ccclergy_doc_20020804_istruzione-presbitero_hu.html#A_papi_%C3%A9let_%C3%A9s_szolg%C3%A1llat_k%C3%B6zvetit%C3%A9si_elemei

szolgálatot teljesít. Nem ugyanazokkal az anyagi és humán erőforrásokkal rendelkezik a plébános, ha egy nagyvárosban, egy kisvárosban, vagy egy elnéptelenedő faluban teljesít szolgálatot. Emiatt nehéz formális követelményeket támasztani vele szemben például azt illetően, hogy mennyire kell étellel megtöltenie a plébániát csoportok, programok, illetve karitás szervezésével. A bekezdés elején említett legfontosabb plébánosi feladatok magas szintű ellátása – a közösség viszonyaihoz igazodva – azonban kimondatlanul is elvárás vele szemben a hívek és a felettesek részéről. Ideális esetben a plébános ennek a legjobb tudása szerint igyekszik is megfelelni. Ahhoz azonban, hogy felismerje, hogy pontosan mik az erősségei és gyengeségei, valamint, hogy miben szükséges fejlődnie, elengedhetetlen, hogy őszinte és releváns visszajelzéseket kapjon munkáját illetően mind a hívektől, mind a vele együtt dolgozó diakónus- és paptársaktól, mind pedig feletteseitől. Tehát több szintről érkező, „nagy szögű” visszajelzés lenne a kívánatos. Véleményem szerint az említett erőforrásbeli és helyi viszonyoktól való erős függés miatt építő hatása reálisan elsősorban a plébános közösségvezetői kompetenciáit illető visszajelzéseknek lenne. Dolgozatomban és a benne kínált javaslatomban is erre fókuszálok.

Mint egyházközségem hajdani képviselőtestületi tagja, különösen szembetűnő volt számomra, hogy semmilyen formális terepe nincs a laikusoktól jövő építő, segítő szándékú visszajelzéseknek. Az pedig, hogy informális beszélgetések keretében ilyesmire mennyire nyitott a plébános, teljesen egyénfüggő. Személyes tapasztalataim azt mutatják, hogy vannak erre nagyon nyitott lelkipásztorok – és valószínűleg a nagy többség ilyen –, akik a jogos észrevételeket boldogan beépítik a gyakorlatba, és vannak sajnos példák arra is, hogy az észrevételeket teljes elutasítás és sértődött reakciók követik. Adódik ezen a ponton a jogos felvetés, hogy az egyházközségi képviselőtestület betölthetné-e ezt a funkciót. Azonban, mint ismeretes:

„A plébániákon működő plébániai képviselőtestület a plébánia pasztorális és gazdasági részfeladatait fogja össze, ellátva a plébániai pasztorális tanács és a plébániai gazdasági tanács feladatait (...). A testület határozatai tanácsadó jellegűek. Elfogadásukhoz a jelenlévő tagok abszolút többségének szavazata szükséges. Megbízott útján szavazni nem

lehet. A határozatok akkor nyerhetnek kötelező erőt, ha a plébános elfogadja és az ordinárius jóváhagyja (magáévá teszi) őket.”²

A fent idézett sorokból világosan kiderül, hogy az egyházközségi képviselőtestület intézménye nem azért született meg, hogy formális terepet adjon a plébános felé irányuló egyéni visszajelzéseknek, ezt a szerepet nem is tudná hatékonyan betölteni. Nem beszélve arról, hogy a több szintről jövő visszajelzés koncepciója sem valósul meg, hiszen a képviselőtestületi gyűléseken alapesetben sem a paptársak, sem az esperes, sem pedig funkciót nem betöltő laikusok nem vesznek részt. Nem szabad megfeledkezni arról a tényről sem, hogy az alá-fölérendeltségi viszony a hívek és a pap között komoly gátat tud szabni annak, hogy az emberek merjenek spontán véleményt formálni vagy bátran jelezzék, ha valamivel nem értenek egyet.

A nemzetközi üzleti életben több évtizedes hagyománya van az ún. 360 fokos visszajelzés folyamatának, melynek során a vezető egyidejűleg kap visszajelzést feletteseitől, beosztottjaitól és a vele egy szinten lévő kollégáktól, tehát gyakorlatilag minden irányból a körülötte dolgozó emberektől anonim módon. Bizonyos esetekben ez a folyamat tartalmazhat külső forrásokból, például ügyfelektől és szállítóktól vagy más érdekelt felektől származó visszajelzéseket is. Megvalósításának leggyakoribb formája, hogy az említett csoportokból kiválasztott összesen mintegy 8-12 fő egy online kérdőívet tölt ki a vizsgált egyénről, amely a munkahelyi kompetenciák széles spektrumára vonatkozik. A kérdések egy részében az értékelőknek egy skálán kell pontozni, másik részében az űrlap pár mondatos megjegyzéseket vár. A visszajelzést kapó személy is kitölt egy önértékelési kérdőívet, amely ugyanazokat a kérdéseket tartalmazza, mint amelyeket a kiértékelők kaptak. A bizalmas felmérés eredményeit ezt követően táblázatban foglalják össze erre a célra készített program segítségével, és a végeredményt többnyire egy felettes osztja meg az értékelt egyénnel. A fő motivációja ennek a „nagyszögű” visszajelzésnek, hogy a vezető információt kapjon saját teljesítményéről több különböző nézőpontból. E visszajelzések alapján a vezető célokat tűzhet ki saját maga fejlesztésére, amelyek előremozdítják karrierjét és a szervezet javát

² Erdő Péter: Plébániai képviselőtestületek szervezeti és működési szabályzata [online], Budapest, 2016. 12. 31. [2022. 03. 14] <http://rakoscsaba.plebania.hu/wp-content/uploads/2017/01/K%C3%A9pvisele%C5%91test%C3%BCleti-szab%C3%A1lyzat-2016.pdf>

szolgálják. A módszer nagyban különbözik a hagyományos teljesítményértékeléstől, ahol az alkalmazottat legtöbbször csak a főnökei értékelik.³

A szinodális folyamatba bekapcsolódván javaslatom, hogy a 360 fokos visszajelzés folyamatát tanácsos lenne valamennyi plébánosra éves rendszerességgel elvégezni közösségvezetői kompetenciáik fejlesztésének támogatására és az esetleges túlkapások elkerülése érdekében. Ennek megfelelően e formális eljárás hozadéka kettős lenne. Egyrészt a plébános éves rendszerességgel releváns visszajelzést kapna a vele kölcsönhatásban álló minden szintről erősségeiről, gyengeségeiről és a potenciális fejlődési irányokról. Másrészt a kitöltött tesztekkel készített összegző táblázatok alapjául szolgálhatnának egy évenkénti értékelő és célkitűző beszélgetésnek a plébános és felettesei között, és a dispoziciók esetében a püspök döntését segítenék. Az ötlet nem úttörő a világegyházban, ugyanis az amerikai katolikusok „Catholic Leadership 360” néven sikerrel működtetnek ilyen programot a papok vezetői kompetenciáinak fejlesztésére, bár náluk az egyéni fejlődést támogató funkció a hangsúlyos, nem pedig a kiértékelés.⁴ A Magyar Katolikus Egyházban megvalósításra javasolt 360 fokos visszajelzésben értékelőként részt vennének a plébános közvetlen felettesei, a plébános maga (önreflexió), a plébánossal bármilyen formában munkatársi viszonyban álló paptársak, diakónusok, az ökumené fontossága miatt a plébániai közösséggel kapcsolatban álló más keresztény közösségek vezetői (pl. helyi református lelkész), az egyházközségi képviselőtestület tagjai és a plébániai közösségből önkéntes alapon kiválasztott néhány olyan személy is, akik a *Plébániai képviselőtestületek szervezeti és működési szabályzatában*⁵ foglaltak szerint a választott tagokkal szemben támasztott kritériumokat kielégítik, azaz nem tagjai a testületnek, de akár lehetnének is. Utóbbiak képviselnék a folyamat szempontjából a „legalsó” visszajelzési szintet, válaszaik azonban nélkülözhetetlen értékkel bírnak. Az értékelő személyek listájának

³ UTTAM KUMAR DAS – JAYAKRUSHNA PANDA: A literature review of 360-degree feedback as a tool of leadership development, *International Journal of Current Research* 7 (2015/4) 14757–14761.

⁴ Leadership Roundtable: Catholic Leadership 360 [online], Leadership Roundtable, Washington DC, 2016. [2022. 03. 14.] <https://leadershiproundtable.org/what-we-do/cl360/>

⁵ Erdő Péter: Plébániai képviselőtestületek szervezeti és működési szabályzata [online], Budapest, 2016. 12. 31. [2022. 03. 14.] <http://rakosesaba.plebانيا.hu/wp-content/uploads/2017/01/K%C3%A9pvisel%C5%91test%C3%BCleti-szab%C3%A1lyzat-2016.pdf>

összeállítása, a velük való kapcsolattartás, a tesztek elektronikus úton való kiküldése, a teszteredmények összegzése, valamint az eredmények továbbítása a plébános és felettesei számára egy erre a szerepre kijelölt koordinátor feladata lenne. A koordinátor egy közösségen kívüli ember lenne, aki az értékelt plébánossal nem áll semmilyen munka- vagy egyéb kapcsolatban, ami az elfogulatlanság gátja lehetne, és akit az egyházmegye kérne fel. Az ő feladata lenne továbbá az ártó szándékkal készített, szélsőségesen negatív, a folyamatban használhatatlan értékelések kiszűrése és a válaszok anonimitásának védelme. A függelékben egy javaslat található a kérdéssorra, amely a fent említett tesztet képezhetné. A kérdéssor Jim Baker amerikai egyházvezetési és -menedzsment coach és blogger oldalán található mintakérdéseken alapul, azokat több helyen jelentősen átalakítva és a hazai viszonyokra adaptálva, irreleváns kérdéseket elhagyva, és saját kérdéseket is hozzáadva.⁶ Természetesen a kérdések tovább alakíthatók a helyi közösségi viszonyokhoz igazodva további elemek elhagyásával, átfogalmazásával vagy újak behozásával. A 360 fokos visszajelzés bevezetése a tesztek anonimitása miatt orvosolná az alá-fölrendeltség miatt elmaradt vélemények problémáját. Az egyszerű és alacsony erőforrásigényű lebonyolítás révén ráadásul ezzel a módszerrel az egyházmegye vezetője nagyon kevés energiabefektetéssel nagyon sok értékes információra tud szert tenni. Így az esetleges problémák időben felszínre kerülnek, kevesebb beavatkozással orvosolhatóak, és elkerülhető, hogy a hívek és a plébános esetleges konfliktusa eszkalálódjon. Fontos ezen a ponton leszögezni, hogy dolgozatomban nem a német szinodális út koncepciójának – ti. demokratikus jellegű egyházi vezetés laikusok bevonásával a döntéshozásba⁷ – plébániai szintű hazai megvalósítására teszek javaslatot. Az általam vázolt rendszer az egyházi hierarchia vezető és döntéshozó funkcióját teljes mértékben tiszteletben tartva a lelkipásztorok munkáját támogatná, a feletteseiket pedig abban segítené, hogy papjaikról reális kép birtokába jussanak.

⁶ Jim Baker: How to Conduct a Church Staff 360 Degree Feedback Survey [online], Sacred Structures by Jim Baker, Brentwood, 2016. 04. 05. [2022. 03. 14.] <https://sacredstructures.org/manpower/how-to-conduct-a-church-staff-360-degree-feedback-survey/>

⁷ PPKE HTK: Teológiai Tanári Konferencia 2022.01.20 - 01.21 [online], Budapest, 2022. 01. 31. [2022. 03. 14.] <https://www.youtube.com/watch?v=eWRsR8fikX8> 1:50:55–2:17:26.

A fentiekben leírt 360 fokos visszajelzés hazai bevezetése a már említett előnyei mellett véleményem szerint országos szinten növelné a plébánosi szolgálat minőségét. A lelkipásztorok még inkább a képességeiknek megfelelő közösség vezetésével lennének megbízva, következésképp pedig az üdvösség szolgálatára meghívott klerikusokat a laikusok részéről nagy általánosságban még mélyebb és őszintébb tisztelet és elfogadás övezné.

FÜGGELÉK

Az alábbi kérdéssor egy javaslat a plébánosok 360 fokos értékelésére. A tesztet kitöltő egyéneknek egy hatfokozatú skálán kell bejelölniük, hogy melyik állítás mennyire jellemző a plébánosra: (1) Egyáltalán nem jellemző (2) Nem jellemző (3) Kicsit jellemző (4) Jellemző (5) Nagyon jellemző (6) Teljes mértékben jellemző (7) Nem tudom.

a) Vezetés

Jó példát mutat mind személyes, mind szakmai szempontból.

Jó ítélőképességet, tárgyilagosságot és józan ésszt tanúsít a döntések meghozatalakor.

Anélkül kezdeményez, hogy mondanák neki.

Számíthatok rá, hogy teljesíti vállalásait.

Támogatja a plébánia kisebb közösségeinek vezetőit saját vezetői kompetenciáik fejlesztésében.

Reálisan látja önmagát, és tisztában van erősségeivel és gyengeségeivel.

Irányt szab és célokat tűz ki a közösség számára.

b) Kommunikáció

Világosan és hatékonyan fejezi ki magát írásban és szóban.

*Nyitott a visszajelzések fogadására anélkül, hogy védekezővé vagy túlzottan érzelmessé válna.
Őszinte és konstruktív visszajelzést ad, oly módon, hogy ösztönözze a fejlődést.
Hozzászólást kér, és arra ösztönzi a közösség tagjait, hogy fejtsek ki ötleteiket és véleményüket.
Tájékoztatja a közösségben szolgálatot vállalókat a változásokról.
Időben válaszol az e-mailekre és a telefonhívásokra.
Hatékonyan kommunikálja saját hitét.*

c) Kapcsolatok

*Bátorítja az együttműködésen alapuló munkakapcsolatokat a nála alacsonyabb szinten, a nála magasabb szinten és a vele egy szinten levőkkel.
Tisztelettel, türelemmel és együttérzéssel kezeli mások szükségleteit és érzéseit.
Kiváló kapcsolatot épít ki munkatársaival, a szolgálatot teljesítő hívekkel és a közösség minden tagjával.
Elnyeri a munkatársak, a szolgálatot teljesítő hívek és a közösség minden tagjának bizalmát.
A Szentírással összeegyeztethető és konstruktív módon oldja meg konfliktusait.
Folyamatosan fejleszti és használja kapcsolatait saját és a közösség céljainak elérése érdekében.*

d) Delegáció és felügyelet

*Hatékonyan irányítja és mentorálja a szolgálatot teljesítő híveket.
Világosan meghatározza a szolgálatot teljesítő hívek szerepét, felelősségét és a velük szemben támasztott elvárásokat.
Hatékonyan toboroz, képez ki és fejleszt megfelelő számú szolgálatot teljesítő embert.
Hatékonyan ruhazza át a felelősséget, és megadja a szükséges visszajelzéseket.
Elérhető munkatársai, a szolgálatot teljesítők és a közösség valamennyi tagja számára, hogy személyes, lelki és szolgálattal kapcsolatos kérdésekről beszéljenek.
Elismeri a munkatársak és a szolgálatot teljesítők eredményeit, és kifejezi elismerését.*

e) Szervezés

*Hatékonyan használja fel az idejét.
Betartja a határidőket.
Az erőforrásokkal és kiadásokkal körültekintően gazdálkodik és a költségvetésen belül marad.*

A következő három kérdésre legfeljebb néhány mondatban kell válaszolniuk a tesztet kitöltő egyéneknek:

Mi az, amivel a leginkább elégedett XY plébános működésével kapcsolatban?

Mi az, amivel a legkevésbé elégedett XY plébános működésével kapcsolatban?

Mi az, amit hiányol XY plébános tevékenységéből?

IRODALOM

- BAKER, JIM: How to Conduct a Church Staff 360 Degree Feedback Survey [online], Sacred Structures by Jim Baker, Brentwood, 2016. 04. 05. [2022. 03. 14.] <https://sacredstructures.org/manpower/how-to-conduct-a-church-staff-360-degree-feedback-survey/>
- DAS, UTTAM KUMAR – PANDA, JAYAKRUSHNA: A literature review of 360-degree feedback as a tool of leadership development, *International Journal of Current Research* 7 (2015/4) 14757–14761.
- ERDŐ PÉTER: Plébániai képviselőtestületek szervezeti és működési szabályzata [online], Budapest, 2016. 12. 31. [2022. 03. 14.] <http://rakoscsaba.plebania.hu/wp-content/uploads/2017/01/K%C3%A9pviselei-test%C3%BCleti-szab%C3%A1lyzat-2016.pdf>
- KLÉRUS KONGREGÁCIÓ: A pap mint a plébániai közösség pásztorja és vezetője [online], A Klérus Kongregáció dokumentumai, Róma, 2002. 08. 04. [2022. 03. 14.] https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/clergy/documents/rc_con_cclergy_doc_20020804_istruzione-presbitero_hu.html#A_papi_%C3%A9let_%C3%A9s_szolg%C3%A1lat_k%C3%B6zponti_elemei
- LEADERSHIP ROUNDTABLE: Catholic Leadership 360 [online], Leadership Roundtable, Washington DC, 2016. [2022. 03. 14.] <https://leadershiproundtable.org/what-we-do/cl360/>
- PPKE HTK: Teológiai Tanári Konferencia 2022.01.20 - 01.21 [online], Budapest, 2022. 01. 31. [2022. 03. 14.] <https://www.youtube.com/watch?v=eWRsR8fikX8> 1:50:55–2:17:26.