

SZAKDOLGOZAT

Savanya Csenge

2022

Budapesti Corvinus Egyetem

**A magyarországi református lelkészek vezetővé válását
befolyásoló események vizsgálata**

Készítette: Savanya Csenge
Emberi Erőforrások szak

2022

Szakszeminárium vezető: dr. Mármarosi András

Tartalomjegyzék

Absztrakt.....	4
1. Bevezetés.....	5
1.1 Téma bemutatása, jelentősége, relevanciája	5
1.2 A dolgozat intellektuális, személyes és gyakorlati célja.....	6
1.3 Áttekintés	6
1.3.1 Irodalomkutatás módszere	6
1.3.2 Irodalmi áttekintés.....	7
1.3.3 Adatgyűjtés és adatelemzés módszere, minta	7
1.3.4 Eredmények, következtetések	8
1.3.5 A kutatás korlátai	9
1.3.6 További kutatási irányok.....	9
2. Irodalmi áttekintés.....	9
2.1 Az irodalomkutatás módszere	9
2.2 Tartomelemzés	11
2.2.1 A lelkészek helye a szervezetben.....	11
2.2.2 A lelkészek munkája	11
2.2.3 Gazdasági vs. keresztény szervezetek.....	13
2.2.4 Vezetélméleti kitekintés.....	14
2.2.5 Keresztény vezető keresztény szervezetben	18
2.2.6 Szakmaiság, menedzsment és spiritualitás.....	19
3. Módszertan	23
3.1 Kutatási kérdés	23
3.2 Minta	23
3.3 Az adatfelvétel módszere	24
3.4 Adatelemzési módszer.....	26
4. Eredmények.....	27
4.1 Események	27
4.1.1 Formális teológiai képzés és gyakorlatok	28
4.1.2 Kezdeti évek – zöldfülű tekintély	28
4.1.3 Egyértelmű vezetői szerepek és szabad kéz.....	29
4.1.4 Új gyülekezet – új kezdet(ek)	29
4.2 Szakirodalmi reflexió	30
4.2.1 Lelkészek helye.....	30

4.2.2	Gazdasági vs keresztény szervezetek.....	31
4.2.3	Vezetéstudomány 31	31
4.2.4	Szakmaiság, menedzsment és spiritualitás.....	35
4.2.5	További eredmények.....	38
4.2.6	Következtetések	40
5.	A kutatás korlátai.....	41
6.	További kutatási irányok	42
7.	Összegzés	43
	Felhasznált irodalom	46

Absztrakt

Mennyiben ültethetők át, a forprofit, versenyszférából származó modellek, megközelítések, gyakorlatok a nonprofit szférába, ezen belül is az egyik legrégebb óta létező intézmény, a (protestáns) keresztény egyházi gyakorlatba? Mennyire versenyképes az alázatos, a vezetettjeit szolgáló vezető? Számos olyan angolszász piaci szereplőről, vállalatról tudunk, melyeknek vezetése a mai napig bibliai alapokon nyugszik. (Gulyás és tsai., 2012) Úgy tűnik, bizonyos gyakorlatokat érdemes átemelni a vállalati közegből a keresztény vezetésbe és fordítva. Ilyen és ehhez hasonló gyakorlatok a helyzetfüggő vezetés, a szolgáló vagy a transzformatív vezetési stílus, illetve a kiegészítés kezelésének módszerei. De vajon mit gondolnak erről a keresztény vezetők? Azok a vezetők, akik napi kapcsolatban vannak a hívekkel, akik a gyülekezetek és a mikro közösségek motorjai? Ők maguk hogyan váltak vezetőkké? Jelen dolgozat fókuszában ezek a vezetők állnak, akik a keresztény közösség plántálásán, megerősítésén és gyarapításán dolgoznak. Ők a magyarországi református lelkészek, akiket arról kérdeztem, hogy milyen események befolyásolták a vezetői fejlődésüket. **A primer kutatás során olyan eseményeket, élethelyzeteket, történeteket kerestem, amik a 21. századi református közösség lekipásztoraikat vezetni tanította.** 9 lelkéssel készítettem mélyinterjúta storytelling módszer bevonásával, majd induktívan, narratív és IPA módszerrel elemeztem.

A primer és szekunder kutatás eredményei rávilágítottak olyan vezetési stílusokra, melyek alkalmazhatóak vállalati és keresztény szervezetvezetési területen is. Kiderült, hogy a lelkészek nagy részének kihívást jelent adelegálás, illetve az is, hogy 9 lelkészből 4 már küzdött a kiegészítés jelenségével az életében. A kutatásból kirajzolódik 6 eseménykategória, melyek jellemzően előrelendítették a lelkészeket a vezetői fejlődésben, valamint összeállt az a 6 vezetői feltétel, amelyekre az interjúalanyok elmondásai alapján szükség van, hogy a lelkész megfelelően tudja végezni a munkáját.

1. Bevezetés

1.1 Téma bemutatása, jelentősége, relevanciája

A vállalati szféra és a protestáns egyházak együtt említésekor „több a közös a szervezetek között, mint amennyi elválaszt. [...] Több potenciált hordoz az a szervezeti önkép, amely az egyházzól, mint Isten vállalkozásáról beszél...” (Gulyás és tsai., 2012. 49.old) Ideális esetben a gyülekezet pontosan tudja a célt, kapott a célhoz vezetőket, akiknek az alapító megfogalmazta a víziót és mindannyian „Isten országa építésében vehetnek részt, ami értelmet ad az ember munkájának.” (Balikó, 2013).

Napjainkban a lelki egyensúly, a spiritualitás fontossága a for-profit környezetben is előtérbe került, mivel mérhető hatását fedezték fel a teljesítményre és a munkavállalók elkötelezettségére is. (Rupa, et al., 2020.) A keresztény egyházak, közülük kiemelve a református egyház számára is fontos, hogy élen járjon a spiritualitást, lelki egyensúlyt keresők szeme előtt. Erre első számú eszköze az Isten szeretetét képviselő és közvetítő közösség építésében mutatkozik meg. „Arról fogja megtudni mindenki, hogy az én tanítványaim vagytok, ha szeretitek egymást.” (János 13,35) A Magyar Református Egyház (MRE) 8 fő stratégiai pontjában szerepel, hogy a változó társadalom problémáira a missziós lelkülettel „...keresztényen válaszokat kínálunk fel” (MREZs, 2014. 7.old.) Református cél többek között, az Isten kegyelmének és szeretetének megtapasztalhatóvá tétele a társadalomban. Ennek lokális, mikroközösségi felelősei, vezetői a lelkészek. Ezért is kiemelt fontosságú foglalkozni a magyar református lelkészekkel, mint vezetőkkel, akik több, mint másfél millió magyar ember életére vannak közvetlen vagy közvetett hatással.

A kutatás célcsoportja különleges, mivel a keresztény egyházakban szolgáló vezetők nem megszokott fókuszai a vezetőfejlesztéssel foglalkozó szakemberek (fejlesztők, oktatók, kutatók) munkásságának. Ha a vezetőkre gondolunk, az egyházi, nonprofit szektor nem az első, ami eszünkbe jut. Pedig ők a világ egyik legrégebbi szervezetében, a keresztény egyházban dolgoznak vezetőként.

A célcsoport helyzete továbbá azért is különleges, mivel a lelkészek és a gyülekezeti tagok vezetőkövető kapcsolatában nem játszik szerepet a vállalati függés, nem egy munkaadó-beosztott szerepről van szó, a követők saját elhatározásból vállalnak szerepet a gyülekezetben. (Kessler, 2016) A motiváció eszközei másak, mint a széles körben megszokott vállalati közegben. A gyülekezeti vezetőkövető kapcsolat nem korlátozódik le a feladatvégrehajtásra, nem limitált a személyes kapcsolatban, sőt, inkább fordítva. A lelki és hitbéli kapcsolat az első, majd csak utána jönnek az egyes teendők, elvégzendő feladatok. (Gulyás és tsai., 2013.)

Ezek értelmében kutatási rést képez a kizárólag keresztény, vagy csak református lelkészi mintát használó kutatás, amely a konkrét, fejlődést előidéző eseményeket vizsgálja a lelkész vezetők esetében.

1.2 A dolgozat intellektuális, személyes és gyakorlati célja

A kutatás intellektuális célja, a református vezetők fejlesztésével foglalkozó szakirodalom gyarapítása és a szakemberek számára konkrét példák felsorakoztatása az eseményekről, amelyek a vizsgált lelkészek életében mérföldköveket, fordulópontokat jelentettek a vezetői fejlődésükben, vezetői identitásuk alakulásában. A pozitív tapasztalatok reprodukálhatók, a negatívak megelőzhetők. A dolgozat központi kérdése, hogy **hogyan válnak vezetővé a református lelkészek Magyarországon? Melyek a legmeghatározóbb események egy református lelkész életében a vezetővé válás útján?**

Kutatási alkérdések továbbá, hogy:

- A teológiai képzésben felkészítik-e a lelkészeket célzottan a vezetésre?
- A gyermekes lelkészek máshogy fejlődnek-e?
- A lelkészek döntéshozatalkor mennyiben hagyatkoznak Istenre?
- A lelkészek túlterheltek vagy túlterhelik magukat?

A kutatás személyes célja kettős; a református lelkészek vezetői útját, kihívásait jobban megismerni, ezekkel az ismeretekkel később őket segíteni, mint vezetőfejlesztő szakember. Másodsorban a lelkészek történeteiből tanulásként megfogalmazni olyan eseményeket, melyek tipikus kihívás elé állítják a vezetőket, majd későbbi kutatásban ezeket az eseményeket (világi kontextusban) mélyebben is vizsgálni. A mintavétel céljából készített interjúknak extra hozadéka önreflexióra biztosítok teret, mellyel szeretném felébreszteni a lelkészekben a vezetői fejlődés igényének szikráját.

A kutatás gyakorlati célja, hogy a vizsgált csoport mintán kívüli tagjai, a többi lelkész számára is összefoglalja a kutatásban résztvevők tapasztalatait és összekapcsolja a szakirodalom álláspontjával, forrást kínáljon az olvasónak a témákban való elmélyüléshez. Az interjúkban megismert vezetői fejlődési utakat meghatározó eseményekre és kihívást jelentő élethelyzeteket ismerve, a lelkészek és a gyülekezetvezetők felkészülhetnek, ezek alapján célzott támogatást nyújthatnak a lelkésztársaiknak és a beosztott lelkészeiknek. Ily módon a kutatás közvetetten hozzájárulhat a magyar református lelkészek vezetői fejlődéséhez, a kiegész elkerüléséhez és a mentális terhek csökkentéséhez.

1.3 Áttekintés

1.3.1 Irodalomkutatás módszere

A legfrissebb kutatási eredményeket és irodalmat keresve először a kulcsszókutatást választottam, majd miután feltártam a legrelevánsabb és befolyásosabb szerzők munkáit a témában, a teológiai képzések kötelező és ajánlott irodalomtárában dokumentumelemzést végeztem, Ezután néhány keresztény vezetőfejlesztéssel foglalkozó szakembert és jelenlegi teológus hallgatókat megkérdeztem a témában. Az ő javaslataikból és tapasztalataikból is kerültek források a felhasznált irodalomba. Ezek feldolgozása mellett kitekintést tettem a külföldi szerzők, illetve a külföldi mintavételű kutatások között is, valamint világi szerzők szemszögéből is vizsgáltam a témát. A MRE-ről adatokat

közvetlenül kértem, a zsinati tanácsostól.

1.3.2 Irodalmi áttekintés

Az általam végzett szekunder kutatás arra mutat rá, hogy a vezetéssel foglalkozó szakembereknek csak egy igen specifikus csoportja foglalkozik a keresztény, ezen belül is a protestáns, református vezetők, illetve lelkészek csoportjával. Ezeknek a szakembereknek a munkái adnak kontextust a primer kutatásom eredményeinek értelmezéséhez. A témával foglalkozó források gyakran dolgoznak ökumenikus kutatásokkal (Gulyás és tsai., 2013., Keita, 2017., Kessler, 2016., Welch, 2020., Salwen, et al. 2017. Strong, 2017.), vagy pedig megállapításaikat nem kizárólag saját felekezeteikre vonatkoztatják. Jelen dolgozatban megjelennek katolikus, református, evangélikus és episzkopális egyházból érkező alanyokkal vegyesen dolgozó források egyaránt, viszont kizárólag református lelkészekkel dolgoztam a primer kutatás során.

Az irodalmi áttekintésben foglalkoztam a szolgáló vezetéssel (Greenleaf, 1977., Kessler, 2016., Spears, 1998., Fairholm, 1994., Reinke, 2004.), a vezetett vezető koncepciójával (Gulyás és tsai., 2013. Kessler, 2016.), a transzformatív és a morális vezetéssel. (Burns, 1978., Keita, 2019., Boda, 2013.) Vizsgáltam a szakmaiság (Fazakas, 2009.), a menedzsment (Dreyer, 2017.) és a spiritualitás (Siba, 2016., McNeal, 2000., Sanders, 1980., Chandler, 2008.) vezetői aspektusait (Gulyás és tsai., 2013) és bemutattam a helyzetfüggő vezetés modelljét (Hersey, et al. 1977., Schermerhorn, 1997., Roberts, 2021.). Ez utóbbi megkívánta a delegálás tárgyalását is, valamint a szerepkonfliktus kapcsán foglalkoztam a kiégés esetével. (Spaite, 1999., George, 2009., Whitson, 2014., Strong, 2017., Leiter, et al. 1988., Ellison, et al. 1983.) Bemutattam a MRE szervezeti felépítését és megállapításokat tettem a relevánsnyilatkozataival és szabályaival kapcsolatban, mely megállapítások kontextusba helyezik az empirikus kutatásban feltártakat és segítik megérteni egy keresztény vezető helyzetét egy világi vezetőével szemben.

1.3.3 Adatgyűjtés és adatelemzés módszere, minta

Az adatgyűjtés során 9 református lelkésszel készült narratív mélyinterjú, egyenként megközelítőleg 1,5 óra időtartamban, videó híváson keresztül. A mintavételezést a Magyar Református Egyházban felszentelt, lelkészként tapasztalatot szerzett és jelenleg is aktív lelkészek körében végeztem. A minta kiválasztását kvóta-szerűen végeztem, majd a hólabda módszer ajánlásaira támaszkodtam.

Az adatgyűjtést két módszer kombinálásával végeztem. Az interjú első felében strukturálatlanul, a storytelling módszer bevonásával, a saját beszéd időm minimalizálása mellett gyűjtöttem össze a történeteket. Ezután az előzetes irodalomkutatás témáival kapcsolatban félig strukturált formában, irányított, de nyitott kérdésekkel tudtam meg részleteket. Az interjú hossza miatt egy ponton használtam egy pihentető feladatot, ami a Kessleri szolgáló vezetés tulajdonságainak értékelése volt a lelkészek életére vonatkoztatva.

Ebből az anyagból a konkrét események kódolásával meghatároztam a legfontosabb fordulópontokat. Az adatelemzést félig strukturált módszerre alapozva kódolás útján végeztem. A

narratív és az Interpretatív Fenomenológiai Analízis (Interpretative Phenomenological Analysis, tovább: IPA) (Wagstaff, et al. 2014.) metodológiát használtam, mivel nem egy konkrét kérdésre kerestem választ, hanem célom események feltárása volt, melyekből majd következtetéseket tudtam levonni. Az adatelemzéskor először In vivo módszerrel (Manning, 2017.), majd deskriptíven kódoltam. Az előbbilényege, hogy az alanyok saját megfogalmazásai alapján nevezem el a kódokat. „Ez egy különösen hasznos kódolási módszer akkor, ha az interjú alanyok egy mikro kultúra tagjai, akik használnak olyan kifejezéseket, amik nem megszokottak” (Manning, 2017. 1.old.), jelen esetben a református hitkultúra kapcsolja őket össze. Narratív és IPA módszerrel fogalmaztam meg az eredményeket, mely módszer lényege, hogy az interjúalany perspektíváját részesíti előnyben, de figyelembe veszi és épít a kutató személyes interpretációira is. (Wagstaff et. al. 2014. 2.old.)

1.3.4 Eredmények, következtetések

A kutatásból az derül ki, hogy alapvetően azok az események befolyásolják a lelkészek vezetői fejlődését, amelyek valamilyen formában megerősítették a lelkész hitét és gyengítettek az egocentrikus működésükön, alázatosabbá tették őket. Következtetésképpen, a református lelkész minél közelebb van lelkileg Istenhez, annál jobb vezetője lesz a gyülekezetnek.

A kutatás eredményeképp megállapítottam több olyan eseménycsoportot, ami a lelkészek életében a vezetői fejlődést előre mozdította. Ezek közül az eseménycsoportok közül nem mind fedezhető fel minden lelkész életében. A kategóriák

- gyülekezetváltás és áthelyezés
- szolgálati terület váltás
- teológiai tanulmányok során különböző gyülekezetekben végzett gyakorlati munka
- kezdő lelkészként megélt konfliktusok
- párkapcsolati és házastárssal kapcsolatos események
- Istennek való alárendelkezés alkalmi

A kutatásból az derül ki, hogy alapvetően azok az események befolyásolják a lelkészek vezetői fejlődését, amelyek valamilyen formában megerősítették a lelkész hitét és gyengítettek az egocentrikus működésükön, alázatosabbá tették őket. Következtetésképpen a református lelkész minél közelebb van lelkileg Istenhez, annál jobb vezetője lesz a gyülekezetnek. Emellett, az általuk kiemelt eseményekben közös volt a változás; akkor fejlődtek jelentősen, amikor a környezetük, a szolgálatuk alanyai vagy a gyülekezetük megváltozott. Kiderült, hogy karrierjük elején a kisebb, projekt szerű feladatok megoldása és a saját vezetői stílus kialakítása, később pedig a tapasztalatuk és az elismertségük miatti megbecsülésből újra és újra kilépés, az alázatosság és az Istenre figyelés, ami kihívást jelent nekik. A kutatás során jól elkülönült két csoport, az egyik, akik a szavakkal, a lelkigondozással és a prédikáción keresztül tudják jobban vezetni a gyülekezeti tagokat. A másik csoport pedig, akik a cselekedeteken, közös munkán, élményeken keresztül kapcsolódnak. Emellett kiderült, hogy a delegálás komoly nehézséget jelent a lelkészek nagy

részénél két okból. Az egyik, hogy nem bíznak, vagy nem ismerik a munkatársaik teljesítő képességét, a másik pedig, hogy nehezen döntenek el, hogy kit bízzanak meg. Kiderült, hogy nehezen határozzák meg konkrét feladatköreiket és sokuk életében szerepkonfliktus tapasztalható. Emellett a 9 lelkészből 4 már tapasztalta a kiégés jeleit a munkája során. Felmerült továbbá, hogy az emberi és az isteni siker mércéjének különbsége sokuk munkájában kihívás.

1.3.5 A kutatás korlátai

A kvalitatív módszerrel vizsgált kis számú mintára alapuló kutatás eredményeit nem lehet biztosan általánosítani, különböző mintára nem feltétlen alkalmazhatóak. A lelkészeknek olyan eseményekre, érzésekre is vissza kell emlékezniük, melyek akár több tíz éve történtek, ami torzíthatja a pontos részletek hitelességét. Az interjúk önbevallásos módszere miatt az eseményeket csak a lelkészek perspektívájából ismertem meg, további érintettektől nem áll rendelkezésre információ. A minta kiválasztásánál alkalmazott hólabda módszer hátránya lehet, hogy a lelkészek közötti kapcsolat eredményezhet hasonlóságokat. További korlát lehet, hogy személyes ismeretségben állok néhány interjúalannyal. A kapcsolatból fakadó saját véleményemmel igyekszem tudatosan nem befolyásolni az eredményeket, de tisztába vagyok a személyes szubjektum kiküszöbölhetetlen természetével.

1.3.6 További kutatási irányok

Javasolom a keresztény és világi vezetők közötti különbség vizsgálatát a lelkészek nézőpontjából, mivel az általuk megfogalmazott jellemzők csupán némileg vannak átfedésben a szakirodalom erre vonatkozó álláspontjával. Javasolom a teológus hallgatók és a pályakezdők vezetői fejlődésének mélyebb felmérését. Emellett a lelkészek döntéshozatalban való Istenre hagyatkozásának lelki és vezetői hátterét és a saját alkalmasság vagy alkalmatlanság érzésének a vezetésre gyakorolt hatását. Érdekes lehet a családalapítás hatását vizsgálni a lelkészi szolgálatra vezetési szempontból.

2. Irodalmi áttekintés

2.1 Az irodalomkutatás módszere

Az irodalomkutatást kulcsszó kutatással kezdtem, melynek találatai megalapozták a kutatási stratégiámat. A kulcsszavak a következők voltak: *assessment, skill, quality, leadership, development, leader, measure, comparison, selection, tool, questionnaire, protestant, style, church, Hungary, pastor, transformational leadership, servant leader, change management, management, professional leadership, mentoring, spiritual leadership*, illetve ezeknek a magyar és spanyol megfelelői.

A kutatási stratégiámat igyekeztem az adatok triangulációjának jegyében kialakítani: a Károli Gáspár Református Egyetem (KRE) jelenlegi teológiai képzésének kötelező és ajánlott irodalomtárában dokumentumelemzést végeztem és a talált irodalmak alapján megismertem a főbb szerzőket a témában. Ezután néhányukat személyesen megkeresve szereztem be kutatási eredményeket, szakirodalmat. Telefonbeszélgetés során kérdeztem a KRE Valláspedagógiai és Pásztorálpszichológiai Tanszék vezetőjét, dr. Siba Balázst. Nem csak akadémiai szinten folytattam kutatást, hanem megkérdeztem jelenlegi teológus hallgatókat, gyülekezeti tagokat és vezetők fejlesztésére fókuszáló trénereket, coach-okat is. Egy keresztény vezetőfejlesztéssel foglalkozó cég igazgatóját is felhívtam, Gulyás Pétert az Egyházi Fejlesztőktől, akit nemzetközi kutatási eredményeiről (Gulyás és tsai., 2013.) kérdeztem, melyet az egyik központi forrásnak választottam.

Az így felhalmozott források áttekintése után saját keresésekkel egészítettem ki ezeket, melyben különös gonddal szerepel református, ökumenikus, magyar, német és osztrák forrás mellett egyesült államokbeli kutatási eredmény is. Ezeket a vállalati gyakorlattal való összehasonlítás céljából beválogattam, magyar, angol és spanyol eredeti nyelvű, világi forrásokkal egészítettem ki, melyek a vezetésstudomány, az emberi erőforrás menedzsment, pszichológia és politikatudomány területeiről származnak. Számadatokat a MRE zsinati tanácsosának közreműködésével kaptam.

Az irodalomkutatáskor felhasznált művek kiválasztásának fő kritériumai voltak, hogy protestáns mintákat használó vezetéssel foglalkozó szakemberek munkái legyenek. Mindössze néhány olyan elemet választottam ki ezek mellé, amelyen nem korlátozódnak a protestáns felekezetekre, hanem a keresztény szervezeteket együtt vizsgálják és általános érvényű megállapításokat tesznek. A másik nagyobb súllyal megjelenő szakirodalom gyűjtemény a vezetéselméleti munkák sora, melyeket magyarázó céllal használok. Kritérium volt továbbá a kutatások aktualitása. A kiválasztott kutatások publikálási éveit jórészt az ezredforduló utánra tehetők, ezek közül is igyekeztem a legfrissebb forrásokból meríteni, minél aktuálisabb kutatásokat felhasználni. Csupán olyan koncepciók és definíciók származnak a 2000 előtti évekből, amelyekre a frissebb kutatások is alapoznak. Emellett a Biblia, mint leghitelesebb keresztény forrás, szolgált alapul számos esetben. A Bibliai idézeteket a Magyar Bibliatársulat újfordítású Bibliájának (1990) szóhasználatában alkalmaztam.

Az irodalom feldolgozása során a kiválasztott művekből jegyzeteket készítettem, valamint

idézeteket gyűjtöttem egy dokumentumba, majd, ezeket összegeztem, kiválasztottam azokat a főbb témákat, amelyek a próba interjú, a kutató és oktató szakemberekkel folytatott konzultációk, valamint lelkészek előzetes megkérdezései alapján a legfontosabbnak bizonyultak.

2.2 Tartalomelemzés

2.2.1 A lelkészek helye a szervezetben

A Magyar Református Egyház egy földrajzi alapon felosztott hierarchiával rendelkező szervezet, legkisebb jogi, szervezeti egysége az egyházközség, melyhez tartoznak a gyülekezeti tagok. Ennek az egységnek a vezetője a lelkész és a gondnok, vezetői testülete pedig a presbitérium, ami az egyházközség tagjai által választott presbiterekből tevődik össze.

Több egyházközség alkot egy egyházmegyét, aminek vezetője az esperes, aki szintén lelkész, valamint az egyházmegyei gondnok. Több egyházmegye alkot egy egyházkerületet, melynek a vezetője a püspök és az egyházkerületi gondnok. A MRE legfőbb testülete a 100 tagú Zsinat, tagjai a püspökök az alegységek vezetőségéből kerülnek ki választással. A Zsinat vezetője a lelkészi elnök és a világi elnök. (Laczay, 2014.)

Ebbe a struktúrába illeszkednek bele a lelkészek, akik munkájuk során alapvetően az egyházközségben teljesítenek szolgálatot, feladatuk a gyülekezetek lelki életének a vezetése. A gondnokkal szorosan együtt dolgoznak, aki az egyházközség világi vezetője. A lelkészek felelnek a gyülekezet lelki vezetéséért, melybe beletartozik az igehirdetés, a lelkigondozás, hittanórák, diakóniai szolgálat. A feladatokat különbözően oszthatják el a gyülekezet méretétől is függően. (Laczay, 2014.)

A jelen kutatás szempontjából a lelkészekre egyházközségi és gyülekezeti szinten tekintek, mint a helyi közösségek lelki vezetőire, viszont azt sem hagyom figyelmen kívül, hogy a gyülekezeti szolgálatuk mellett vállalhatnak feladatokat az Egyház más szervezeti egységeiben is, mely tapasztalat a feladatkörök különbözősége miatt szintén hozzájárul a vezetői formálódásukhoz.



1. ábra A Magyarországi Református Egyház felépítése - saját szerkesztés (Laczay, 2014. alapján)

2.2.2 A lelkészek munkája

A lelkészek vezetői képessége, teljesítménye, ezáltal munkássága közvetlen hatással van a magyar református közösség fejlődésére és növekedésére. Az említett közösség a Központi Statisztikai Hivatal legutóbbi, 2011-es népszámlálási adatai szerint több, mint 1.153.000 főt jelent. (Kovács – Lajtai, 2020. 593.old.) Ezen felül a keresztény ökumenikus és a világi (nem keresztény) körökben gyakorolt hatásuk további sokezer embertársra van közvetlen és közvetett befolyással. Széles körben végeznek lelki, mentális és szociális támaszt is nyújtó feladatokat világi intézményekben (egészségügyi, oktatási, idősgondozó és szociális központokban) egyaránt, mely további minimum 374.000 főt jelent. (Gér, 2022.)

A lelkészek munkaköri leírását nehezen lehet egységesen meghatározni, többek között a gyülekezetek sokszínűsége és a kulturális sajátosságok miatt. A pontosan és igényesen megfogalmazott munkaköri leírás pozitív hatásairól számos kutatás beszámol (Jacobson, et al. 2012., Stybel, 2010.) Előnyösebb, ha egy dolgozónak van pontos munkaköri leírása, mert a teljesítménye javulhat, a munkájának a minősége emelkedhet, a céljait könnyebben meg tudja határozni stb. Ám a lelkészek esetében a gyakorlatban ennek a hiányát tapasztaltam, még pedig az előzetes kutatásom során a lelkészek díjleveleinek vizsgálatakor. Olyannyira, hogy az erre vonatkozó dokumentum esetében (Egyházközségi Díjlevél minta, 2016.), amely a lelkészek munkaszerződésének feleltethető meg, a „szolgálati hely, beosztás, feladatkör” rész 4. pontja, ami a „szolgálati feladatkör” lenne, semelyik lelkész esetében nem volt kitöltve. Ez az elem kötelező adatként van megjelölve a dokumentumban. Ez a tény egy részről szabad kezet ad a lelkészeknek, más részről tetszőleges értelmezést hagy a gyülekezetnek a lelkész feladatkörét illetően. A pontos meghatározás hiányának negatív hatásaira is rámutat Gates és Akabas a New Yorkban végzett felmérésükben, amiből kiderül, hogy a szervezetben félreértések, konfliktusok és zavar keletkezhet, ha a munkatársak feladatai nincsenek megfelelően elhatárolva. Az egyénekre nézve pedig eredményezhet szerepkonfliktust, illetve okozhat helytelen és ésszerűtlen elvárásokat a munkatársak részéről. (Gates, et al. 2007.) Ez a félreértéses helyzet két irányból is problémás lehet, egy részről, ha bizonyos feladat „mindenkinek a feladata” ezért senki nem végzi el, más részről, ha egy emberre túl sok feladat hárul a definiálatlan feladatmegosztás következtében. Ez utóbbi a lelkészeknél is potenciális veszély; ez kiderül Chandler 2008-as felméréséből is: „A lelkészek a kiégést kockáztatják a szertelen lelkipásztor felé mutató igények miatt, amely felemésztheti az érzelmi, kognitív, spirituális és fizikai energiatartalékaikat és leronthatja a hatékonyságukat.” (Chandler, 2009. 273.old)

Erre a kérdésre csupán iránymutatásul szolgál a lelkészek számára néhány feljűk támasztott elvárás, melyet a Zsinat írásban is megfogalmaz. A lelkész „magatartásával és nyilatkozatával ápolja és erősítse az evangélium szerinti tiszta erkölcsöt, az emberszeretetet és a hazaszeretetet, egyháza jó hírét és tisztességét, legyen szolidáris az elesettekkel [...] környezete legyen rendezett, óvja azt, személyes és családi életével is jó példát adjon, hogy mindenki előtt nyilvánvalóvá legyen: ő és az ő

háza népe az Úrnak szolgálnak.” (MREZs, 2017.) A gyülekezet tagjai és dolgozói és az Egyház azt is elvárják a lelkészeketől, hogy igazlelkű, a református értékeknek megfelelő, visszafogott életet éljenek. A lelkész az életstílusával is felel a gyülekezetért, nem csak a munkájával. Ez jelentősen túlmegy az általános vállalati vezetőktől elvárt/elvárható szinttől. (Gulyás és tsai., 2013.) A református lelkészi munkát és a lelkész feladatait Kálvin János meghatározza. A lelkészek munkája, hogy prédikáljanak, tanítsanak és kiszolgálják a szentségeket. Ez azért nagyon fontos, mert a lelkészek erre vannak felkészítve és erre kaptak elhívást. A lelkészi tisztségükben „ők nem facilitátorok vagy csapatvezetők, hanem Krisztus nagykövetei, akiken keresztül Ő építi és kiterjeszti a királyságát” (Horton, 2014. oldalszám nélkül).

2.2.3 Gazdasági vs. keresztény szervezetek

Vezetői szempontból alapvető különbség a keresztény és a gazdasági vállalkozások között a vezető bevonódásának mértéke a saját életével, valamint a bevonódásuk a dolgozók személyes életébe a kiépített kapcsolaton és a közös hiten keresztül. (Gulyás és tsai., 2013.) A lelkész kötelezettsége, hogy „az élete minden területén képviselje az általa hirdetett elveket”. (MREZs, 2017. 22.old.) Egy világi vezető erkölcsileg elválaszthatja a munkát és a magánéletet, bár a kettő közötti ellentmondásosság hosszú távon nem fenttartható.

A lelkész esetében sajátos, hogy gyakran a parókia az otthona, a gyerekei alkotják a dicsőítő csapat magját, ő az egyház helyi arca, úgy tekintenek rá, mint a misszió képviselőjére és a viselkedésével azonosítják az egyház kultúráját. Kálvin János alapján Horton azt mondja, hogy a lelkész „teljes idejét az Ige szolgálatának és az imádságnak adja” (Horton, 2014. oldalszám nélkül). Ebből fakadóan is különösen nehéz dolguk van, mivel a „spirituális jólétük nem csak a személyes identitásuk megalapozásaként szolgál, hanem szakmai előfeltétel is.” (Salwen, et al. 2017. oldalszám nélkül)

Ez a fajta elkötelezettség és a személyes élet széleskörű alárendeltsége nem jellemző a vállalati közegben, viszont a Harvard Business School kutatásából kiderül, hogy szektortól függetlenül a vezetők világszerte küzdenek az úgy nevezett „work-life balance” megtalálásával és megtartásával. A munka és a magánélet törekeny egyensúlya minden vezető életében más és számos tényezőtől függ, kezdve a vezető nemétől, a családi helyzeten át a személyes terhelhetőségig. (Groysberg et. al., 2014.) Mivel a lelkészeknek ritkán van meghatározott munkaidejük és a gyülekezeti alkalmak is gyakran esti időpontokra, illetve hétfőre (vasárnapi istentisztelet) esnek, az ő esetükben különösen is nagy határozottságot igényel az egyensúly megteremtése. Annak a meghatározása, hogy a vezető mikor, hol és hogyan legyen elérhető, egy folyamatos kihívás, főleg a családos vezetők körében. (Groysberg et. al., 2014.) Itt érdemes megemlíteni azt a tendenciát, hogy az egyedülálló, vagy gyermeket még nem vállaló dolgozók hajlamosabbak a munkahelyi túlterheltségre, mint a családos munkatársaik. A gyermektelen dolgozóktól gyakrabban várják el, hogy túlórázzanak, vagy a kényelmetlenebb időpontra eső feladatokat is elvállalják, esetleg helyettesítsenek másokat. (Schieman, 2020.) Welch egy nagykövethez hasonlítja a keresztény vezetőket, akik a szervezeti vezetőséget képviselik több

szinten is, a szervezet polgáraként, kultúrákon átívelő munkatársként, mentorként, változás képviselőként és a szervezeti kultúra befolyásolójaként is. (Welch, 2020.)

A keresztény szervezetek keresztény vezetői nem tudják elválasztani a személyes életüket a szakmai teljesítményüktől, ugyanis a spirituális egészségük és a személyes közelségük Istenhez meghatározza, hogy milyen irányba vezetik a gyülekezeteiket. (Pellowe, 2014.) Ez a kapcsolat az alapja annak a vezetői szolgálatnak, amelyre a református lelkészek is el vannak hívva.

A Krisztust mintázó vezetési alapelvek és módszerek elméletben kompatibilisek a vállalati szférában és a keresztény egyházakban is. A két terület (keresztény és világi vezetési módszerek) szükséges összefonódásáról árulkodik az az idézet, mely egy amerikai kutatás egyik eredménye: „A gyülekezet irányítása egy különleges kombinációja a spirituális képességnek és a business tapasztalatnak.” (Keita, 2019. 107.old) Eszerint a gyülekezet vezetőknek szükségük van modern vezetéstudomány ismeretekre és vállalati tapasztalatokra, valamint a folyamatos és szoros, spirituális kapcsolatra Istennel. Ez az Egyesült Államokban tapasztalt megközelítés szembe megy azzal, amit Gulyás és munkatársai kutatásában olvashatunk, miszerint: „A megkérdozett vezetők elhatárolják magukat a gazdasági vállalkozások vezetőitől.” Gulyás és tsai., 51.old.) A magyar, osztrák és német mintán végzett kutatás ugyan nem zárja ki a vállalati tapasztalatok hasznosságát, de a megkérdozett keresztény szervezetek vezetői magukat lényegesen különbözónek tartják más vállalati vezetőktől. Az utóbbi kutatási eredményből kiderül, hogy a keresztény vezetőket jellemzi a magas fokú türelem és a megértésre való törekvés a vezetettjeik felé. „A lényegi különbség a gazdasági vállalkozásokhoz képest, minden megkérdozett szerint, a munkatársakkal való bánásmódban mutatkozik meg.” (Gulyás és tsai., 51.old.)

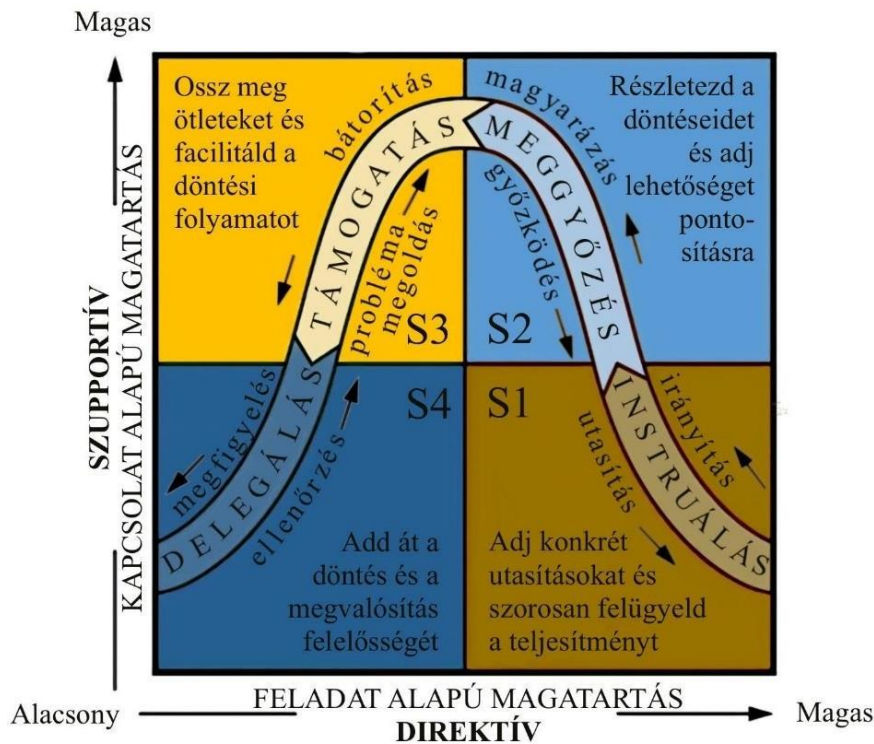
2.2.4 Vezetélméleti kitekintés

Különbözö gyülekezetek, más és más igényekkel rendelkezhetnek, más megszokott rendszerekkel és kultúrákkal, ezért a lelkészek vezetői stílusa is eltérhet. Ebben a fejezetben kitérek néhány olyan vezetői stílusra, amelyek a keresztény szemléletben kedveltek. Mindenekelőtt a vezetői stílus definiálására álljon itt Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna (2013. 370.old.) megfogalmazása: „A vezetési stílus az a mód, ahogy a vezető közvetlenül és személyesen hat a beosztottakra annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja.” Ennek értelmében számos módot, vezetési stílust választhat egy lelkész is, nincs egy tökéletes módszer a gyülekezeti célok elérésére, a fontos az, hogy szervezeti kereteken belül maradjon és a Biblia tanításaival ne menjen szembe.

A keresztény szervezetek vezetői és a vállalati vezetők között húzható egyik párhuzamot a mindkét körben megjelenő, úgynevezett **szolgáló vezetés**ben kereseim. Ezt a vezetési koncepciót először Robert K. Greenleaf írta le 1970-ben a következőképp: „A szolgáló-vezető első sorban szolgál” (greenleaf.org) Szerinte ez azzal a természetes érzéssel kezdődik, hogy a vezető szolgálni szeretne először, majd tudatos döntés során törekszik a vezetésre. Mivel Greenleaf számos tanulságot fogalmazott meg, de nem hagyott empirikusan megalapozott definíció a szolgáló vezető fogalmára

(Reinke, 2004.), azóta számos szerző kiegészítette és továbbfejlesztette a kifejezés magyarázatát (Spears, 1998., Fairholm, 1994., Reinke, 2004.) A fogalom vallásos tanításokra alapszik, Krisztust a szolgáló vezető modelljének tekinti. A szolgáló vezetés egyértelműen azon a gondolatmeneten alapszik, hogy a vezetés kapcsolat, nem pedig egy pozíció. A szolgáló vezető elkötelezett az egyének és a szervezet növekedése mellett egyaránt és azon dolgozik, hogy közösséget építsen a szervezeten belül a bizalom által. (Reinke, 2004.) Ebben hasonlít a **transzformatív vezetéshez**, mely az elköteleződésre alapszik, ahol „a vezető és a vezetettek a motiváltság és a moralitás magasabb szintjére emelik egymást” (Burns, 1978. 20.old). A gyülekezetek esetében különösen is alkalmazhatónak tűnik ez a megközelítés, ugyanis a „közös identitás megélése, védelmezése, kultiválása az egyik fontos forrása a vezetésnek.” (Boda, 2013. 86.old) Ez a közös identitás természetesen a református hit, melynek megélésének a gyülekezet az egyik otthona; védelmezése és kultiválása pedig a lelkész elhívása, melyhez a gyülekezeti tagok csatlakoznak. Ennek a vezetési formának az egyik fajtája a **morális vezetés** (Burns, 1978), „mely a magasabb rendű értékek mozgósító erejére alapoz” (Boda, 2013. 86.old), a lelkészek vezetési helyzetében a gyülekezet, az egyház, az Isten országa ez a magasabb rendű érték. A transzformatív vezető ilyen formában „víziót nyújt, közös célt, ami értelmet ad az egyéni cselekvéseknek, és ezáltal a belső motivációkat mozgósítja.” (Boda, 2013. 86.old)

Azt az alapvetést észben tartva, hogy a keresztény hit mindenki számára elérhető (Bullinger, 1562. 14. fejezet, oldalszám nélkül), a gyülekezetben is előfordulhat számos különböző személyiség, más múlttal, tapasztalattal és motivációval rendelkező ember. Ennek megfelelően a lelkésznek képesnek kell lennie mindenkivel szót érteni, együttműködni. A vezetői siker viszont nem csak a lelkész vezetői stílusától vagy személyiségétől függ, hanem számos egyéb tényezőtől. (Klein, 2019) Ilyen tényezők lehetnek például a követők „személyisége, fejlettsége, a szükségleteik, a vezetőhöz fűződő viszonyuk, a feladat jellege, a csoportos döntések szabályai, a vezető hatalmának forrása.” (Roberts, 2021. 8.old.) A sok különböző igényű és tapasztalatú emberrel való hatékony közös munkához egy elismert eszköz, a **helyzetfüggő vezetés** modellje remekül illeszkedhet. A menedzsment terület szakemberei évtizedeken át keresték a „legjobb” vezetési stílust, de bizonyított, hogy nincs egyetlen, minden célra megfelelő stílus. (Schermerhorn, 1997.) „A sikeres vezetők azok, akik képesek alkalmazkodni és az egyedi helyzeteikben felmerült igényeket kielégíteni” (Schermerhorn, 1997. 5.old.) A Hersey és Blanchard féle helyzetfüggő vezetés egy azok közül a kontingencia vezetési modellek közül, amik nem csak azt vizsgálják, hogy a vezető mennyire demokratikus (Villalva et al. 2017.), mennyire vonja be a csapattagokat a döntésbe, vagy hogy a feladat-munkatárs fontosságát hogyan határozza meg. Ehelyett arra koncentrál, hogy a vezetők a vezetettek és a kialakult helyzet egészéhez választanak-e vezetési stílust. (Roberts, 2021.) A modell arra ad iránymutatást, hogy milyen vezetői attitűdöt érdemes alkalmazni az egyes vezetetteknél attól függően, hogy ők mennyire motiváltak és mennyire gyakorlottak az adott feladatban.



Követő felkészültsége

MAGAS	MÉRSÉKELT	ALACSONY	
R4	R3	R2	
Képes és hajlandó vagy magabiztos	Képes, de nem hajlandó vagy bizonytalan	Nem képes, de hajlandó vagy magabiztos	
		R1	
		Nem képes és nem hajlandó vagy bizonytalan	
Követő irányított		Vezető irányított	

2. ábra Helyzetfüggő vezetés modellje Hersey és Blanchard modellje (Hersey et al. 1977. 171.old), Center for Leadership Studies (2006) alapján - saját szerkesztés

A mátrix X tengelye a feladatkiadó, irányító viselkedés, mely a vezető által adott instrukció mennyiségére fókuszál. Erre jellemző az egy irányú kommunikáció, amely többnyire az információ átadásáról szól a feladattal kapcsolatban (Direktív). Az Y tengely pedig a kapcsolattartó, támogató viselkedés, amit a két irányú kommunikáció jellemez és a vezető munkatárs közötti kapcsolatra fókuszál (Szupportív). Mindezek mértékét a követő készségéhez (hajlandóság és képesség kombinációja) mérten választja meg a vezető. (Schermerhorn, 1997.) Ennek értelmében megkülönböztet irányított, meggyőző, együttműködő és delegáló vezetést. A modell központi attitűdje, hogy minidig az adott helyzettől függ, hogy melyik vezetési stílus a célravezető (Hersey, et al. 1977.) A modell továbbá megelőlegezi a vezetett folyamatos fejlődését az adott feladatra nézve és igényli a vezetőtől a helyzet felmérését újra és újra; „eleinte rendszerint több irányításra, pontos utasításokra és rendszeres ellenőrzésre van szükség egy új munkatárs bevonásakor, de a beosztottak többsége esetében megfelelő támogatással, idő- és energiárfordítással el lehet jutni a meggyőző, az

együttműködő, vagy akár a delegáló stílus hatékony alkalmazásához is.” (Roberts, 2021. 8.old) A helyzetfüggő vezetés esetében a kívánatos vezetői magatartás, hogy amint a vezetett készültsége az alacsony végpontból elmozdul, a vezető úgy csökkenti a direktív viselkedést és növeli a szupportív viselkedést, egész addig, míg a harang görbe legmagasabb pontjába érnek. Itt a vezető csökkenti a kapcsolattartó viselkedést egyaránt, egész addig, amíg a vezetett már készen áll képességek szintjén és a magabiztossága és az elkötelezettsége is elég magas ahhoz, hogy önállóan hajtsa végre a feladatot, lehet neki delegálni. (Hersey, et al. 1977.)

Delegálás – gyülekezeti önállóság

A delegálás képessége hármas funkciót tölt be; munkamegosztás, fejlesztés, elkötelezés.

Az aláztos, szolgáló vezető, aki felismeri erejének és emberi mivoltának a végességét, igyekszik helyettesíthető lenni. Az a vezető, aki nem magáért vezet, nem szeretné, ha az ő hiánya miatt összeomlana a gyülekezet. Felelősséggel végzi a munkáját, önállóságra tanítja a követőit, mert nem magának, hanem Istennek építi a közösséget. Ha a vezető mindent megcsinál a csapattagjai helyett, azzal nem megfelelően szolgálja őket (Izd. a szolgáló vezetés potenciális félreértelmezéseit.) A lelkésznek fel kell ismernie egyrészt, hogy ő maga nem képes minden feladatot ellátni, kell maga mellé gyűjtenie szolgálótársakat. A szolgáló vezetéshez hozzá tartozik a delegálásnak a segítség kérő értelmezése is. A helyes önértékeléssel rendelkező vezető tudja mérlegelni, hogy mire/mennyire képes. A keresztény vezető „tudjon saját gyengeségeiről, arról, hogy nem kell mindent magának megoldania, hanem kérhet segítséget.” (Gulyás és tsai., 2013. 31.old.) Másrészt azt is tudja, hogy nem lesz örökké a szervezetének élén, ezért az utánpótlásra nagy szüksége van a gyülekezetnek az életben maradáshoz. Ha az egyének nem fejlődnek, akkor a vezető nem teljesíti helyesen a feladatát. A hosszú távon gondolkozó vezető tudja, hogy az egész gyülekezetnek jó, ha fejlődnek a tagjai, mert amikor eljön az ideje, lesz ki a nyomdokaiba lépjen. A stratégiai tervezés részeként motivál, és mentorál, tudatosan segít felkészülni az őt követő vezetőnek, legyen az lelkész, ifjúsági vezető, vagy egyéb más területeken szolgáló testvér. Természetesen van olyan feladat, amit nem lehet (bárkinek) delegálni, mivel jogi értelemben csak adott személy csinálhatja meg. „Minél kevésbé helyettesíthető a tevékenysége, annál nagyobb a személy, vagy szervezeti egység hatalma a szervezeten belül.” (Gaál, 2017) Ha önállóak és képesek a gyülekezet tagjai, a lelkésznek is sokkal könnyebb dolga van.

„Az egyházért valamilyen mértékben felelősséget érző ember szeretne tenni, részt venni egy lehetséges egyházi jövő alakításában, keresve az új utakat az emberek megszólítására, vezetésére és közösségbe szervezésére” (Hella, 2017. 37.old.) Ebből is az látszik, hogy megéri bevonni őket a feladatba, mert akkor kötödni is jobban fognak, megerősödik a közösség, mert az új felelősség motiválja a híveket. Ha a követőknek van mozgástere és kötődnek a szervezethez, akkor a reformok, a megújulás is természetesebb lesz. Nem csak fentről jövő utasításokkal valósulhat majd meg az „ecclesia semper reformanda est” (az egyháznak mindig meg kell újulnia) (Dreyer, 2017.), hanem a közösségből kiindulva is. Természetesen ez nem veszi le a lelkészről azt a felelősséget, hogy Isten

igéje szerint és a MRE tanait megfogadva tartsa meg a gyülekezetének a működését.

Kiegészítés

A lelkészek túlterhelésének a veszélyével számos szerző foglalkozik (Spaite, 1999., George, 2009., Whitson, 2014., Strong, 2017.), mely művekből kiderül, hogy a kiegészítés, csak úgy, mint más intenzív terhelés alatt dolgozó vezetőket, a lelkészeket is veszélyezteti. A kiegészítést Maslach és Leiter már 1988-ban leírták világi kontextusban; „Úgy tűnik, hogy a kiegészítés egy válaszreakció az interperszonális stresszorokra a munkában, amelyekben az emberekkel való érintkezés miatti túlterheltség idéz elő megváltozott attitűdöt és viselkedést velük szemben.” (Leiter, et al. 1988. 297.old) A szakmai kiegészítés érzelmi kimerültséggel kezdődik, mely negatív hatással van az emberi kapcsolatokra elszemélytelenítve azokat, majd ezáltal megjelenik a személyes teljesítmény romlása. (Leiter, et al. 1988.) A kiegészítéshez a lelkészek esetében is hozzájárul érzelmi kimerültség, melyet az időhiány, az irreális elvárások, az alkalmatlanság érzése, a bukástól való félelem, a magány és a spirituális sivárság okoz. (Ellison, et al. 1983.)

2.2.5 Keresztény vezető keresztény szervezetben

„A Krisztust mintázó vezetési forma, a szolgáló vezetés fogalma először a gazdasági életben lett népszerű. Az egyházak és a gyülekezetek az utóbbi években fedezik fel újból maguk számára ezt a keresztény alapelveket, amely most kerülőutakon jut vissza az egyházi életbe.” (Kessler, 2016. 21.old.) Bibliái alapokra helyezve az általam vizsgált irodalmak összefoglalását, kulcsfogalom a *krisztusi vezetés*, vagy *vezetett vezetés*, mely meghatározza a lelkészek vezetői identitásának vizsgálatát. A krisztusi vezetés alapja a Márk 10,42-45 bibliai igeszakasz, mellyel „Jézus örökérvényű útmutatást ad a keresztény vezetőknek.” (Kessler, 2016. 16.old.) „...Tudjátok, hogy azok, akik a népek fejedelmeinek számítanak, uralkodnak rajtuk, és nagyjaik hatalmaskodnak rajtuk. ⁴³De nem így van közöttetek, hanem aki nagyvá akar lenni közöttetek, az legyen szolgátok; ⁴⁴és aki első akar lenni közöttetek, az legyen mindenki rabszolgája. ⁴⁵Mert az Emberfia sem azért jött, hogy neki szolgáljanak, hanem hogy ő szolgáljon, és életét adja váltságul sokakért.” Erre a vezetési és viselkedési formára utal a szolgáló vezetés és a sáfárság kifejezés, mely azt jelenti, hogy a vezető a beosztottakra nem tulajdonként, hanem rábízottként tekint. (Gulyás és tsai., 2013)

Ez a megközelítés szembe megy a hagyományos vállalati közegben is gyakori, hierarchikus vezetési szemlélettel, ahol, mint egy piramis, a vezető a csúcson, a munkatársak, vagy ebben az esetben a gyülekezet alul helyezkedik el. Jézus ezt megfordítja, „a lelkipásztoroknak ki kell lépnie az uralkodói alapállásból, és a Krisztustól tanult vezetési elvek alapjaira állva, a Szentlélekre figyelve kell szolgálni a „vitális gyülekezet” építését.” (Hella, 2017. 33.old) Ezt a megközelítést a lelkészek munkájában a legkisebb szervezeti egységekre, a gyülekezetekre vonatkoztatom. Kapcsolatrendszerként tekintve a lelkészt, mint vezetőt és a gyülekezeti tagokat, mint a vezetettek értelmezésében.



3. ábra A feje tetejére állított piramis alakú vezetési modell (Kessler, 2016. 16.old.)

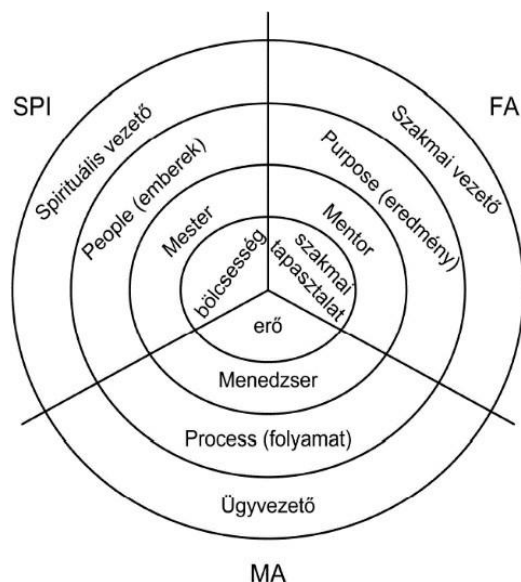
Természetes, hogy ha a lelkész magát a krisztusi mintához hasonlítja, akkor ez egy elérhetetlen, tökéletesen soha nem teljesíthető cél, Jézus isteni voltából fakadóan, de olyan követendő mintaként áll a lelkészek előtt, mely a vezetői öndefiníciónak is alapod ad.

2.2.6 Szakmaiság, menedzsment és spiritualitás

A Gulyás, Koncz, Lázár és Siba 2013-ban végzett felmérésének eredménye lett az a hármas modell, ami a Szakmaiság, Menedzsment és a Spiritualitás jelenlétét mutatja be a keresztény vezetők életében. Ezek jól elkülöníthető eseménycsoportokat képeznek a lelkészek életében. A modell neve FAMAPSI– Fachkompetenz, Management und Spiritualität, melyet német, osztrák és magyar mintán, harminckeresztény vezető megkérdezése után állítottak össze. A szerzők szerint egy harmonikus vezetés egyszerre képes a jót (szakmaiság) jól (menedzsment) a jóért (spiritualitás) tenni.

	szakmaiság	menedzsment	spiritualitás
<i>Alapkérdés</i>	Mit?	Hogyan?	Miért?
<i>Személyes szint</i>	szakmai tudás, tapasztalat	erő, befolyásolás	bölcsesség
<i>Interperszonális</i>	Mentor	Menedzser	Mester
<i>Team</i>	Purpose (eredmény)	Process (folyamat)	People (emberek)
<i>Szervezeti</i>	Szakmai vezető	Ügyvezető	Spirituális vezető
<i>Számára az általa vezetett elsősorban</i>	szakember	munkaerő	teljes ember

4. ábra A FAMAPSI vezetői hármasság Stephen Covey belülről kifelé modelljének vezetési szintjeire építve (Stephen, 2004.) (Gulyás és tsai., 2013. 8.old.)



5. ábra. A FAMAPSI és Stephen Covey - belülről kifelé modellel egyesítve (Gulyás és tsai., 2013. 8.old.)

SZAKMAISÁG:

Ez minden bizonnyal az egyik legfontosabb a lelkész tevékenységei között, mely az Isten ígéjének a hirdetését jelenti. Ez egy olyan hard skill, (Reinhardt, 2017.) ami nélkül a lelkész meg sem kezdheti a pályafutását. Ennek a feladatnak az elvégzésére a teológiai képzések készítik fel a lelkészeket, hogy a Biblia tanításának és magyarázatának felelősségteljes forrásává váljanak. A lelkészek szolgálatáról és jogállásáról szóló törvényben a szakmaiság rögtön a második helyen szerepel az egyház szabályainak betartása után: „az istentiszteleti alkalmakra felkészüljön, azokat az egyház rendtartása szerint pontosan megtartsa,” (MREZs, 2017). Ezt támasztja alá Gulyás és munkatársainak a felmérési eredménye is (2013). Szerintük a szakmaiság meghatározó elemei közé tartozik többek között a magas szintű szakmai ismeret, a standardoknak való megfelelés, a keresztény szemlélet képviselése. A keresztény vezető szakmaiságához szükséges kompetenciák a szaktudás és a hozzáértés, a céltudatosság és az eredménycentrikusság, a kiválóság és a minőségre törekvés, a tapasztalat és a hitelesség. (Gulyás, és tsai., 2013. 6.old) Az összes feladata között a lelkész fontos, hogy sose tévessze szem elől, hogy a „lekipásztori tiszt mégiscsak teológiai tiszt! [...] a teológia nem más, mint az Evangélium közvetítése.” (Fazakas, 2009. 12.old.) Végezetül fontos megjegyezni, hogy a szolgáló vezető első sorban Istennek szolgál, majd csak aztán a szervezetnek és utána a szervezet munkatársainak (elkötelezett: 1. Istennek, 2. megbízatásnak, 3. embereknek). (Kessler, 2016. 30.old.)

MENEDZSMENT

„A menedzsment szakirodalmának sok inspiráló ötlete semmit sem ér, ha nem társul megfelelő belső hozzáállással” (Kessler, 2016. 14.old.) A keresztény vezetőnek Krisztus kettős szeretet parancsába kell burkolnia minden lépését, amit a világi menedzsment szakirodalomból tanul és alkalmaz. Minden döntésében meg kell testesülnie, hogy szereti Istent ezért szereti a felebarátját. (Kessler, 2016.)

Változás menedzser

Keita (2019.) egyesült államokbeli gyülekezetekben végzett tanulmányából kiderül, hogy a megkérdezettek kivétel nélkül egyetértenek abban, hogy az ideális vezető az, aki a változás élvonalába helyezi magát, és aki fejleszti a helyetteseit, a csapattársait és a munkatársait, hogy alkalmazkodjanak és megvalósítsák a gyülekezet kollektív vízióját. (Keita, 2019. 105. old.) Az Új Utak az Egyházban konferencián (2017) Hella Ferenc Nehémiás példáján említi a változások menedzselését a szervezetfejlesztést, mint a krisztusi vezető feladatát. (Hella, 2017.) Dr. Gaál Zoltán kiegészíti a változások kezelésének a képességét az átfogó kép átlátásának szükségességével. (Gaál, 2017.)

Keita (2019.) kutatása ezt a tulajdonságot azzal a hozadékkal társítja, hogy a gyülekezeti tagok motivációjára a gyülekezeti munkában, pozitívan hat a változtató vezetők inspirációja. A lelkésztől elvárják, hogy a változások élére álljon, változásvezér is legyen. (Keita, 2019.) A felmérésből az derül ki, hogy ezt a teljes, átfogó kép látást a megkérdezettek is igénylik. Azt fogalmazták meg, hogy „az egyháznak kellene, hogy legyen egy menedzsment rendszere, amit a gyülekezet vezetői követnek, hogy segítsék a változások megvalósulását...” (Keita, 2019. 107.old.) Emellett a nyugati gyülekezeti tagok kifejezetten javasolják, hogy a gyülekezetben legyen vezetői menedzsment tréning, hogy a gyülekezet a saját szükségleteit jobban ki tudja szolgálni. (Keita, 2019.) Hasonló törekvés Magyarországon is elindult, a lelkészek gyakorlati fejlesztésére specializálódtak szakemberek, valamint a KRE 2014 óta a teológiai képzési programjába beépített gyakorlatorientált vezetői kurzust. (KRE, 2016.)

Az innovációban kulcs gondolat az „ecclesia semper reformanda est” (az egyháznak mindig meg kell újulnia) elve, melyet Dreyer a következőképpen magyaráz: „Növekvő konszenzus van arról, hogy a gyülekezetek ismét szörnyű szükséghelyzetben vannak. Szükségük van a megújulásra és a gyökeres átalakulásra.” (Dreyer, 2017. 55.old.) Hella is egyetért a változás szükségességével. Ugyanehhez az elvhez annyit fűz hozzá kiegészítésként, hogy ezt a megújulást úgy kell elérnünk, „hogy közben nem adjuk fel sajátos egyházi jellegünket és a teológiai alapokat, de figyelembe vesszük a társadalmi-gazdasági adottságokat.” (Hella, 2017. 35.old.)

Döntéshozás

A keresztyén vezetők esetében értelmetlen lenne a döntéshozás problémáját vizsgálni a kegyelem megismerése nélkül. A lelkész számos olyan helyzetbe kerülhet, akárcsak bármelyik világi vezető, hogy olyan döntés előtt áll, amivel még nem találkozott azelőtt. (Tóth-Nagy, 2021.) Még is mindig az Isten elvei, akarataszerint célszerű döntenie, remélve, hogy a földi szemmel hiányzó darabokat Isten majd áldással helyre teszi. A krisztusi vezető tisztába van azzal, hogy szüksége van a kegyelemre, a megbocsátásra. Tudja, hogy tökéletlen a természete és hogy ha felelősséget vállal vagy döntést hoz, akkor hibázhat, de azt is tudja, hogy a kegyelmet, az irgalmasságot, a megbocsátást hol keresse. (Kessler, 2016.) Az isteni gondviselés mellett számos ember van körülötte, akiktől a segítséget

kérheti. Ezt támasztja alá az is, hogy Keita (2019) Egyesült Államokban végzett kutatásában már magától értetődő, hogy bizonyos felelőségeket a lelkész nem is kell, hogy felvegyen, mert nem kell értenie ezekhez. Konkrét példa a FAMAPSI kutatásból, hogy a lelkészek életében megjelenő döntési nehézségek közül az egyik leggyakoribb a pénzügyi terület. Természetesen a vezetőnek tudnia kell a pénzügyi helyzetről, mert a stratégiaalkotásból ez kihagyhatatlan. Ezen túlmutat viszont, hogy Keita (2019.) kutatásában a megkérdezett gyülekezetek tagjai hangsúlyozták, hogy a lelkészeknek semmi dolga nem kellene, hogy legyen a gyülekezet pénzügyei körül, hanem ki kellene jelölniük embereket a pénzügyi ügyek kezelésére. „A lelkészeknek mindössze az kellene, hogy legyen a dolguk, hogy prédikálnak, hirdetik az Igét, megtanítanak nekünk mindent, amit tudnunk kell az Igéről.” (Keita, 2019. 113.old)

Ezek alapján a döntéshozás problémájára két féle megoldás is áll a lelkészek kezében; amire a gyülekezetben van képesség, azt delegálják, amiben mindenképpen ők döntenek, azt elkérik Istentől.

SPIRITUALITÁS

A spiritualitás szó definícióját nehéz lenne megtalálni, mivel ahogy fejlődött a kereszténység és ahogy gyarapodtak az ezzel kapcsolatos művek, úgy fejlődött a fogalom jelentése is. Legjobb tehát, ha a jól bevált és örökérvényű, bibliai jelentést értelmezzük. Siba Balázs lényegre törően fogalmaz: „A bibliai spiritualitás az Isten jelenlétéről szól az emberi életben.” (Siba, 2016. 159.old.)

A keresztény gyülekezeti vezetők a hitre alapozás és az Istenkapcsolat miatt egyértelműen a spirituális vezető kategóriába tartoznak. Ahogy emberként tekintenek az általuk szolgáltakra, ahogy az eredményorientáltság ellenére alávetik magukat az Úr tervének, hagyják, hogy Isten döntse el az ügyeik kimenetelét. Ahhoz, hogy az Istentől kapott célon tudjanak dolgozni és Őt hitelesen tudják hirdetni, elengedhetetlen, hogy maguk is töltsék az Igével és ápolják az istenkapcsolatukat. Több szerző (McNeal, 2000., Sanders, 1980.) is hangsúlyozza, hogy a „spirituális megújulás kell, hogy legyen a lelkészek személyes és szakmai hatékonyságának is az alapja.” (Chandler, 2008. 275.old.)

A spirituális fejlődés nagyon érzékeny, intim téma. A menedzsment eszközökkel és a szakmai kompetenciákkal szemben, ez az értékrendszer része, ezért a személyiségfejlődés elemeként tarthatjuk számon. (Gulyás és tsai., 2013.) Nem feledkezhetünk meg arról, hogy a lelkészek is emberek és ők is valahol tartanak az Isten útján. „Még, ha a lelkész fiatal is, úgy tekinthetnek rá az idősebb gyülekezeti tagok, mint aki a hitben előttük jár.” (Siba, 2016. 165.old.) Hajlamosak lehetünk úgy tekinteni a lelkészekre, mint akik megérkeztek, készen vannak, ennek ellenére valójában ők is „keresők és otthon találtak” (Siba, 2016. 165.old), mit az őt követő gyülekezeti tagok.

3. Módszertan

A kutatás célja, hogy feltárja azokat az eseményeket, amelyek a magyarországi református lelkészek életében fordulópontot jelentenek a vezetői kompetenciáiknak fejlődése szempontjából.

Ennek megfelelően kvalitatív kutatást végeztem, önálló storytellings mélyinterjúkat gyűjtve, majd narratív elemzési módszerrel kiértékelve. „a történet (story) az, amit valaki elmesél, a narratíva (narrative) pedig a kutató beszámolója arról, amit valaki elmond. (Redwood, 1999)

Az egyes interjúk célja volt, hogy mélyen megismerjem ezeket az eseményeket az egyes lelkészek életében, hogy aztán komplex összefüggéseket tárjak fel a kihívások és a vezetési képességeik fejlődése között. Igyekeztem az egyes eseményeket és a mögöttük álló érzéseket mélyen megérteni, hogy a fejlődési folyamatot le tudjam írni és összekapcsolni a létező irodalommal.

3.1 Kutatási kérdés

Melyek a legmeghatározóbb események a magyarországi református lelkészek életében a vezetővé válás útján? Milyen fordulópontot jelentő események hatnak a magyarországi református lelkészek vezetői fejlődésére?

Kutatási alkérdések továbbá, hogy:

- A teológiai képzésben felkészítik-e a lelkészeket célzottan a vezetésre?
- A gyermekes lelkészek eltérően fejlődnek-e, mint gyermektelen társaik?
- A lelkészek döntéshozatalkor mennyiben hagyatkoznak Istenre?
- A lelkészek túlterheltek vagy túlterhelik magukat?

A tartalomelemzést követően a kutatási alkérdések körül az elsőről kiderült, hogy ennek a dolgozatnak a primer kutatásában nem érdemes tovább vizsgálnom. A Magyarországon jelenleg elérhető teológiai képzések közül elsőként a KRE vezette be a célzott vezetőfejlesztést a kurzusai közé, mindössze 8 évvel ezelőtt. Ez a kutatásom szempontjából azt jelenti, hogy jelenleg elenyésző azoknak a lelkészeknek a száma, akiknek a vezetői fejlődésére ez a program hatással lehetett, ezért ezt a tényezőt nem vizsgálom tovább.

A második alkérdésre nem kaptam választ a szekunder kutatás során. Az általam vizsgált szakirodalom nem említette a család vagy a gyermekvállalás befolyását a vezetői fejlődésre. Mivel ez az egyik saját előfeltételezésemre alapozott kérdés, ezért mindenképpen szerettem volna tovább vizsgálni. Az egyéni szubjektum kiküszöbölése végett az interjúk során erre nem kérdeztem rá célzottan, mert nem akartam beleerőszakolni, ha az alanyok nem említették volna maguktól. Hogy magától említi-e a lelkész, hogy a gyermeknevelés fejlesztette-e őt vezetőként, már magában információ értékkel bír, ezért ennek a témának a diszkrét kezelésére kifejezetten figyeltem az interjúk során.

A harmadik kérdést illetően számos említést tettem a tartalomelemzés során, egyes szerzők gondolatait összegezve (Kessler, 2016., Gulyás és tsai, 2013., Keita, 2019.). Mindezeket vizsgálva

csupán egy idealisztikus megközelítés rajzolódott ki arról, hogy a lelkészeknek hogyan kellene az Isten jelenlétében vezetni és a döntéseiket Istenre hagyatkozva meghozni. Arról, hogy a valóságban ez hogyan történik, nem derült fény lényegi információra, ezért erre kiemelt hangsúlyt fektettem az interjúkban.

A negyedik kérdéssel kapcsolatban hasonló a helyzet, a lelkészek terheléséről és a kiégésről számos említést találtam, (Chandler, 2009. 273.old., Ellison, et al. 1983., Spaite, 1999., George, 2009., Whitson, 2014., Strong, 2017., Leiter, et al. 1988.), viszont a kérdés, hogy ez a munkájuk miatt óhatatlanul alakul ki, vagy pedig ők okozzák maguknak, az nem derült ki egyértelműen. Ezek után a kutatói szakirodalomra erősen alapozva, számos oldalról, különböző kérdésekkel igyekeztem feltárni, megtudni, hogy a lelkészek túlterheltek vagy túlterhelik magukat.

3.2 Minta

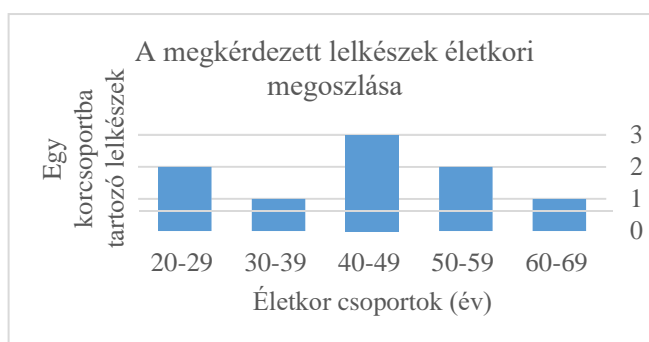
A kutatás alapsokasága a Magyar Református Egyházban felszentelt, munkájukban tapasztalatot szerzett, egy Magyarországon jelenleg is működő gyülekezetben aktív lelkészek. Ezeken felül más kritériumot nem határoztam meg, viszont a lelkészek kiválasztásakor törekedtem a diverzitásra, hogy városi és szórvány gyülekezetekből is hívjak lelkészt, hogy korban szóródjanak, férfi és nő is legyen közöttük, valamint házas, hajadon vagy elvált, kisgyermeket nevelő, gyermektelen és felnőtt gyermekkel rendelkező interjúalany is legyen a mintában. Ennek megfelelően a mintában vegyesen szerepelnek nők és férfiak, a magyar lelkészek nemi megoszlásának megfelelően 1/3 és 2/3 arányban. A minta elemszáma 9, a megkérdezettek demográfiai megoszlása: 3 nő és 6 férfi, közülük 6 gyermekes (1-6 gyerek) és 3 gyermektelen. A megkérdezettek életkora 26 és 60 év között van. Közülük 2 fő a 20+, 1 fő a 30+, 3 fő 40+, 2 fő az 50+ korosztályba tartoznak, 1 fő pedig 60 éves.

Plusz 1 próbainterjú is készült, amelyben kapott válaszok segítettek a kérdéssor összeállításában, egyes fókuszterületek tisztázásában. A próbainterjú alany gondolatai befolyásolták az irodalomkutatás irányát, de az elemzéskor a tőle kapott válaszokat nem vettem be a mintába.

A felmérés megfigyelési egysége az általam kiválasztott 9 lelkész. A minta kiválasztását első körben kvóta-szerűen végeztem, mely átmenet a véletlen és a tudatos mintavétel között. (DeCarlo, 2018.) Ekkor a saját kapcsolati hálóból választottam lelkészeket. Emellett alkalmaztam a hólabda (Gáti és tsai., 2017.) módszert is, tovább ajánlást kértem a lelkésztől, ő javasolt másokat.



6. ábra A megkérdezett lelkészek nemi megoszlása - saját szerkesztés



7. ábra A megkérdezett lelkészek életkori megoszlása - saját szerkesztés



8. ábra A megkérdezett lelkészek családi állapota - saját szerkesztés



6. ábra A megkérdezett lelkészek gyermekei számának megoszlása - saját szerkesztés

3.3 Az adatfelvétel módszere

Az adatgyűjtés módszerének a narratív mélyinterjú választottam, melyben a storytelling (Rooney, et al. 2016.) dominált. Az interjúkra megfelelően hosszú időt szántam, 1,5 órát, melyet tudatosan két részre osztottam. A bemelegítő beszélgetés után első 30-60 perces részben a fókusz azon volt, hogy a lelkészek maguktól mondják el, ami a legfontosabb számukra és az én percepcióim ne befolyásolják a mondanivalójukat.

Azt kértem, hogy a vezetői fejlődési útjukat történetekkel mondják el, minél több részlettel, konkrétummal töltsék meg az információtömeget. Meséljenek el olyan eseteket, melyek fordulópontot jelentettek a vezetővé válásukban. Direkt nem adtam meg kereteket, ha pontosítani szerették volna a kérdést, akkor mondtam, hogy azt meséljék, ami szerintük fontos. Így valósult meg, hogy a válaszadó uralta a beszélgetést és történetekkel, valamint konkrét példákkal támasztotta alá a mondanivalóját. (Harmat, 2022). Ezzel minimalizáltam a kérdéseim befolyásoló hatását.

Mikor kifogyott a szerinte lényeges történetekből, akkor tettem fel tisztázó kérdéseket a lejegyzetelt érzéseim és benyomásaim alapján, a második 30-45 percben. Ennek a résznek kettős célt adtam; tisztázás, az értelmezések egyeztetése, valamint a történetek mélyítése és további témák felvetése. Ezt is igyekszem csak a legszükségesebb esetekben megtenni. A kérdéseket másod sorban arra használtam, hogy célzott információt szerezzek abban az esetben, ha maguktól nem említettek volna elegendő információt ahhoz, hogy később társítani tudjam hozzájuk a szakirodalom által javasolt

jellemzéseket vagy modelleket. Az első részben hallott történeteikre alapozva kérdeztem olyan kérdéseket, amiket az irodalomkutatás alapján terveztem meg. Ezeket a kérdéseket sem egységesen tettem fel minden alanynak, csak a hiányzó információ elemekre kérdeztem rá, hogy összehasonlításokat is tudjak tenni és fel tudjam fedezni a mintámon a kutatásban megfogalmazott trendek létét vagy hiányát. Ebben a módszerben az interjú elején nem tudom még, hogy pontosan mire fogok választ kapni, az eredményt nem elvárom, hanem felfedezem. Arra is figyeltem, hogy a kérdéseim olyanok legyenek, amik segítenek a lelkésznek a további történetek mesélésében. Csupán a legvégén kértem demográfiát családi állapotról, az életkoráról és a gyermekek számáról.

Az interjú hossza miatt egy ponton használtam egy pihentető feladatot, ami a Kessleri szolgáló vezetés tulajdonságainak értékelése volt a lelkészek életére vonatkoztatva. A Kessleri szolgáló vezető 8 kritériumát E/1-ben fogalmaztam meg és a képernyőn mutattam meg nekik. Ebben a feladatban azt kértem tőlük, hogy gondolják végig, hogy a 8 állítás közül melyik igaz rájuk. A feladat során néhány helyen megálltak, nem mindenki tudott elsöre dönteni, sokan szerették volna árnyalni a tulajdonságokat, máshoz viszonyítva értékelték magukat, mondhatni nehezen döntöttek. A feladat arra is szolgált, hogy magamat ellenőrizzem, ugyanis a történetmesélésük során én kerestem a 8 kritériumra mutató jeleket és többnyire jól mértem fel őket, de volt olyan eset is, amikor az önértékelés eltért az én megítélésemtől. A feladat végén megkértem őket, hogy fejtsenek ki egyes pontokat jobban, ezek a pontok azok voltak, melyeket én másképp értékeltem. Így igyekeztem pontosítani a saját képemet róluk, mely a későbbi narratívaalkotást segítette hitelesebbé tenni.

Az interjúkról hangfelvételt készítettem és minden alkalommal videóhívást is indítottam, hogy az esetleges nonverbális jeleket le tudjam jegyezni, az érzelemkifejezést gazdagabb információhalmazból tudjam megismerni. Azért is volt szükség a videóhívásra, mert az interjú első felében, lévén, hogy nem szóltam közbe egyszer sem, kellett, hogy lássák az interjú alanyok, hogy figyelek rájuk, reagálok, ha meglepő dolgot mondanak, érezniük kellett, hogy követem őket.

Pozitívumok:

A módszer előnye, hogy olyan dolgokat is felfedezhetünk általa, amit nem is vártunk a kutatástól. A módszertant leíró folyóiratcikk kutatói mind egyetértettek abban, hogy az IPA módszer lehetőséget ad arra, hogy „tisztelettel, átfogóan és kifejezően foglalja magába a kutató és az alany perspektíváját egyaránt.” (Wagstaff et. al. 2014. 10.old.) Emellett azt is tapasztalták, hogy a „módszer széles körű, több tudomány területet átfogó felhasználhatóságot kínál.” (Wagstaff et. al. 2014. 11.old.)

Kihívások:

A módszer nehézsége, hogy mély és hosszú adathalmazt kapunk, amit feldolgozva túláltalánosítással torzíthatjuk a képet. Beleeshetünk abba a hibába, hogy beleerőszakolunk történeteket egyes kategóriába, mert feltétlenül kódolni akarjuk. Wagstaff és társai szerint a módszer nehézsége, hogy azzal, hogy témakörökbe sorol és általánosít, pontosan az eredeti törekvés, vagyis az emberibb megközelítés sérül. Pont emiatt a javasolt mintaelemszám kicsi, nem végezhető könnyen

nagy mintán. Egyesek szerint a 12 az ideális és egyben a legmagasabb elemszám, amit minőségben lehet elemezni, másik esetben pedig már a 4 fő is megterhelőnek és átláthatatlannak bizonyult. Emellett a narratíva alkotás hátulütője, hogy a kutató más elemeket tekinthet fontosnak, mint alanya, ezért másokat hangsúlyoz ki, illetve elhagy olyanokat, amik lényegesek lennének. (Wagstaff et. al. 2014.) Az interpretációnak nagy szerepe van a narratíva kialakításában, ezért különösen figyeltem, hogy tisztázzak minden olyan információt, amit kicsit is nehezen érthetőnek találtam.

3.4 Adatelemzési módszer

Az interjúk elemzésének az első lépése volt, hogy az egyes interjúk felvételeiből leíratot készítettem (az Alrite nevű programmal), majd visszahallgatva a felvételt, javítottam a leíratban a szoftver által hagyott hibákat. Ezután feltöltöttem a kódolást segítő szoftverbe a leíratot és elkezdtem olvasni a szöveget. (kódoláshoz a Delve nevű szoftvert használtam). Ha volt csapongás, akkor nem mozgattam a szövegben az idézeteket. Elkezdtem induktívan, az In vivo módszerrel kódolni, mely szerint nem előre meghatározott kódokat alkalmaztam, hanem a történeteket olvasva az adott eseményhez egy olyan saját szavas megfogalmazást társítok kódként, amit az interjúalany használt. Ezután a harmadik olvasatra deduktívan kódoltam, tehát előre meghatározott kódokat alkalmaztam. Ezeket a kódokat az irodalomkutatás főbb témakörei alapján állítottam össze. A vezetési stílusokkal, a világi és keresztény vezetés közötti különbségekkel és a delegálással kapcsolatosak voltak ezek a kódok. Továbbá azokat az elemeket kerestem, amik Kessler szolgáló vezetőre vonatkozó tulajdonságaira utalhatnak.

Az interjúk közben jegyzeteket is készítettem, melyekben jól elkülönítettem azokat az információkat, melyeket a lelkészek maguktól osztottak meg, azoktól, amiket a kérdéseimre válaszolva mondtak el. Ez azért fontos, mert ebből is következtetni tudtam arra, hogy mi is az igazán fontos nekik, mi az, amikről maguktól beszélnek és mire kell rákérdezni ahhoz, hogy kiderüljön. Az olvasatok és a kódolás után először az induktív módszer eredményeit írtam le, tehát azokat az eseményeket, amelyekről a lelkészek jellemzően beszéltek. Ezután a deduktív, szakirodalom alapján kialakított kódok szerinti eredményt jegyeztem fel. Mindkét fejezet információit az interjúk során elhangzott idézetekkel támasztottam alá. Az interjúalanyok nevét bizalmasan kezelem, helyette a lelkész (L) és az interjú készítésének sorrendjét (1-9) használom azonosíthatóság céljából.

A válaszok interpretációjában az elemző személyének jelentős szerepe van. (Mújdricza – Földvári, 2018.) Ezt fokozhatja az is, hogy én, jelen esetben a kutató, jó kapcsolatot ápolok többekkel az interjúalanyok közül. A szubjektív értelmezést ez befolyásolhatja, de igyekeztem kizárólag az interjúkban elhangzottakra támaszkodni, személyes szimpátiát, vagy közös élményeiket pedig kizárni az adatelemzéskor. Fontos részlet, hogy az adatfelvétel és az adatelemzés időben átfedésben történt, ezért az első néhány interjú tanulsága már befolyásolta a későbbiek facilitálását. Az esetleges hibákat kijavítottam a kérdéssoromban és a szolgáló vezetői önértékelést csak a harmadik interjútól kezdtem el gyűjteni, mert ennek szüksége az első interjú alatt merült fel. Mivel én magam is minden interjúval gyakorlottabb lettem, ezért az interjú környezeteket nem lehet ceteris paribus értelmezni.

4. Eredmények

A mintavétel módszertanához illeszkedően mutatom be a mélyinterjúk kutatás eredményeit. A fejezet első felében koncentrálok azokra az eseményekre, amelyeket a lelkészek kiemeltek, mint vezetőfejlődést elősegítő történetek. A fejezet második felében a vizsgált szakirodalommal kapcsolatos egyezőségeket és eltéréseket mutatom be.

4.1 Események

Az interjúalanyok tudták előre, hogy történeteket fogok tőlük kérni, néhányan készültek is jegyzettel, hogy kronológiailag pontosan tudják elmesélni a szerintük fontos kihívásokat a karrierjük során. Az interjúnak ebben a felében nem kérdeztem irányadó kérdéseket, ezért a történetek összetétele, amik az eredményt adják, teljesen a lelkészek saját fontossági sorrendjén alapul. Önmagában már az is információ értékű, hogy mit tartottak érdemesnek megemlíteni a szabad történetmesélési részben rögtön és mi az, ami csak a kérdésekre válaszolva jött elő. Ez utóbbi információkat a szakirodalmi reflexió részbe foglaltam bele.

Jelen kutatás eredménye, hogy a Magyarországon szolgáló református lelkészek vezetői fejlődését a következő események befolyásolják:

- a teológiai tanulmányok során különböző gyülekezetekben töltött gyakorlatok
- az egyetem elvégzése utáni első évek kihívásai
- gyülekezetváltás, azok az alkalmak, amikor új környezetbe került a lelkész
- szolgálatterület vagy fókuszcsoport megváltozása
- párkapcsolat és házastárssal kapcsolatos események
- Isten akaratának való alárendelkezés, mely stabilabbá tette a hitüket

4.1.1 Formális teológiai képzés és gyakorlatok

A teológiai tanulmányok éveiből egyik lelkész sem említett olyan eseményt vagy képzést, ami direkt befolyásolta volna a vezetési stílusukat. Az a teológiai képzésben felkészítik-e a lelkészeket célzottan a vezetésre? kutatási alkérdésre kapott válasz, hogy gyakorlati vezetési tapasztalatot akkor szereztek először, amikor gyakorlatra kerülnek különböző gyülekezetekbe. Kivételt képeznek ez alól azok a lelkészek, akik már a képzés alatt is vállaltak valamilyen szervezői vagy vezetői feladatot az egyetemen (L2 és L8). A gyakorlati időszakjaik alatt pozitívként kiemelendő, hogy több különböző gyülekezetben kell szolgálniuk, különböző időtartamban, ami a helyzetfüggő vezetéshez elengedhetetlen gyors adaptációs és kapcsolatteremtési képességüket fejlesztette. A teológiai képzés hasznosságával kapcsolatban az rajzolódott ki, hogy szakmailag remekül felkészültek, senki nem említette, hogy a prédikációkkal gondja lenne, sőt ketten azt is kihangsúlyozták, hogy nekik a prédikáció írás a kedvenc együtt töltött idejük Istennel. Tehát a teológia szakmailag felkészítette a lelkészeket, de praktikusan nem. A lelkészek reflexióiból kiderül, hogy nem arra képzik őket, amilyen helyzetekbe utána kerülnek. Felelősséget „kell” vállalniuk olyan döntésekért, amihez még hasonlót

se láttak előtte. (pl. pénzügy, pályázatok, építkezések) Ha viszont észben tartjuk a Keita (2019) kutatásából kiderülő attitűdöt, miszerint a lelkészeknek prédikálni és tanítani kellene és összevetjük a Kálvin által javasolt feladatkörökkel (Horton, 2014.), akkor azok a technikai problémák, amelyekkel legtöbbször találkoznak, nem is az ő feladataik kellene, hogy legyenek.

4.1.2 Kezdeti évek – zöldfülű tekintély

A teológia befejezése és a szolgálat megkezdésének időszakára vonatkozóan érdekes összefüggés fedezhető fel két női lelkész (49 és 52 éves) története alapján. Arról számolnak be, hogy pályájuk elején megküzdöttek azzal, hogy kezdő, női vezetőként érvényesülni tudjanak, tiszteletet építsenek ki a munkatársaik szemében. Azzal szembesültek, hogy a presbitérium, vagy az idősebb lelkész munkatársaik nem veszik komolyan őket, lenézik a munkájukat vagy gyerekeként kezelik őket. A gyülekezet szemében fiatal lelkészként L1 az igehirdetések komolyságával tudta kivívni a tekintélyét. *„Az Ige tekintélyét látják bennem, azért tisztelnek meg, mert én is megtiszteltem az Isten igéjét. Az Ige ad nekem tekintélyt.”* (L1) Ez egybevág a FAMAPSI modell szakmaiságra vonatkozó pillérével, miszerint a lelkész legalapvetőbb feladata a prédikáció, melynek művelése szakemberré teszi. A másik lelkész nő esetében pedig egy falusi környezetbe, nyers, mélyen hagyománytisztelő férfi vezetői közösségbe került. Ez a helyzet minden érintettnek ismeretlen volt és számtalan konfliktust szült. *„Én nem adtam fel és így fogadtam el őket, Isten pedig megtörte őket az asztalra verős keménységükből.”* (L2) Mikor ugyanerre a problémakörre kérdeztem rá a fiatalabb (26 éves) korosztályban, akkor ennek az ellentétét kaptam válaszul: *„Vidéken mindenképpen, de Budapesten is csak olyannal találkoztam, akik szeretettel és tisztelettel fogadnak. Idős bácsik, nénik, akik harminc éve presbiterek, mégis úgy kezelnek, mintha én az ő lelkészük lennék. Nem tegeznének, tiszteletes úrnak szólítanak.”* (L3) Ez utóbbi lelkésznek teljesen más tapasztalata van, pedig ugyanabban az életkorban van, mint a két említett lelkész nő amikor a tiszteletlenséggel küzdöttek, csak 25 évvel később.

4.1.3 Egyértelmű vezetői szerepek és szabad kéz

A lelkészek elmondásai alapján a korai vezetői fejlődésükben akkor tapasztaltak egy ugrásszerű növekedést, amikor szabad kezet kaptak egy vezetői szereppel (pl. ifi vezetés, gyülekezetplántálás). Mikor egy területért teljes mértékben ők feleltek, a felettes lelkészük bizalmat szavazott nekik és átláthatták a feladatkör folyamatait és az érintettekkel kapcsolatot tudtak építeni. L1 negatívan emlékszik vissza: *„Nem éreztem jól magam, mert akkor a mandátummal csak a feladat járt, de bizalom és szabad kéz nem. Így nem tudtam kézben tartani, amit nekem kellett volna.”* (L1)

4.1.4 Új gyülekezet – új kezdet(ek)

Mivel a MRE egy földrajzi alapon felosztott hierarchiával rendelkező szervezet, a lelkészek áthelyezés esetén legtöbbször ugyanazon a szinten, az egyházközségek szintjén mozognak. Ettől függetlenül vállalhatnak feladatokat más szinteken is, de jelen mintában összesen egy olyan lelkész volt, aki a hierarchia más szintjén is vállalt feladatokat (L6). Emellett két olyan lelkész van, aki más

keresztény szervezet vezetéséből is kiveszi a részét a gyülekezeten kívül (L6 és L8).

Fontosnak tartom kiemelni, hogy az interjúkban mindössze akkor esett szó a hierarchia többi szintjén működő vezetőkről, amikor, áthelyezésről, szervezeti átstrukturálásról vagy konfliktus helyzetben hivatalos békéltetésről volt szó. Máskor nem került szóba a közöttük fennálló kapcsolat. Ebből arra következtetek, hogy a lelkészek mindennapi munkájában nem befolyásoló a felettük álló szervezeti egység vezetője, nem úgy, ahogy a hierarchikus szervezeti struktúrában megszokhattuk.

A gyülekezeti lelkészek 2 kivételével (L3 és L6) mind váltottak már gyülekezetet munkájuk során, van, aki többször is. L3 néhány éve végzett csak a teológián, tehát ő még nem váltott. A költözés és a gyülekezetváltás egyfajta új kezdet, elhagyják, amit felépítettek és olyanba fognak bele, ami ismeretlen helyzet, viszont a tapasztalataikat hozzák magukkal. Hátrahagyják a megszokottat, az addig elért eredményeket és folytatják valaki másnak a munkáját vagy teljesen új gyülekezetet indítanak. Ez a komfortzónán kívüli kihívás nem csak fiatalabb korokban történhet meg a lelkészekkel, L2 úgy emlékszik vissza, hogy *„Majdnem 50 évesen nagyon meg voltam ijedve, hogy én nem fogom tudni ezt a tempót vinni.”* (L2), amikor faluból városi gyülekezetbe került, falusi gyülekezetvezetőből városi, intézményi, iskolai lelkész lett. Ezelőtt soha nem kellett más lelkészekkel nagyobb csapatban dolgoznia, önálló lelkész volt és a gyülekezetet a *„tiszteletes asszony menjen előre, mi majd követjük”* (L2) vezetési helyzetben volt. Jelenlegi helye ezzel szemben egy városi gyülekezet; *„Itt megtanított Isten arra, hogy milyen csapatban dolgozni, hogy az ember vezetőként csapatjátékos is lehet.”* (L2) Emellett volt olyan lelkész, aki konfliktus miatti gyülekezetváltásról számolt be, de olyan elválásra is volt példa, amikor a gyülekezet növekedése olyan irányt vett, amit a lelkészpáros felismert, hogy nem tud kiszolgálni, ezért jobbnak tartották, ha másik gyülekezetben kamatoztatják, amit ők tudnak. *„Mi ezt a választ kaptuk Istentől, hogy ez már nem a mi dolgunk, hogy az majd ott alakul, nekünk meg el kell jönni egy más helyzetbe.”* (L1) Ezekkel a költözésekkel általában nem csaka helyszín, de a munkaterület is változott. Volt olyan lelkész, aki arról számolt be, hogy az új helyén megkérdezték, hogy mihez ért, hogy arra területre osszák be; *„Megkaptam a két feladatot, csak az volt a nehéz, hogy nem kaptam semmi instrukciót. Szép lassan kitaláltam, hogy mit kell csinálnom, mint ha én lennék a saját főnököm, mert én voltam.”* (L4), de olyan is volt, hogy a gazdátlan feladatokat kellett felvenni.

Gyülekezet jelleg	falusi → városi	városi → falusi	magyarországi → külföldi	mega → városi
Gyülekezet érettség	születő → rég óta működő	működő → születő	városi → plántálás	
Terület	szülővárosból → ország másik végére	Magyarországról → külföldre	vidék → főváros	
Munkakör	vezető → beosztott	beosztottból → intézményvezető	beosztott → gyülekezetvezető	
Fókuszcsoport	egyetemről → ifjúsági munka	oktatási intézményből → kórház lelkész	ifjúság → gyülekezetvezetés	ifjúság → idősek
Család	egyedül → társsal	társsal → egyedül, gyerekekkel	társsal → gyerekekkel	

1.táblázat A kutatási mintában előforduló, változást jelentő események típusai – saját szerkesztés

4.2 Szakirodalmi reflexió

4.2.1 Lelkészek helye

A vizsgált lelkészek az egyházi hierarchia alsó szintjén, a gyülekezetekben töltenek be vezető szerepet. Az interjúkból kiderült, hogy ilyenkor középvezetői helyzetük van, ugyanis különböző csoportokat vezetnek a munkájuk során, ilyenkor van egy közvetlen felettesük, a gyülekezetvezető lelkész. A megkérdezett 9 lelkészből 4-en felső vezetők (L3, L4, L7, L9) a saját hierarchiai szintjükön, öten pedig az előbbi kategóriába tartoznak, beosztottak (L1, L2, L5, L6, L8). Mindegyikük emberek csoportjával vagy egyedekkel foglalkozik, igyekszik hitre vezetni őket. Gyakran változnak a szerepeik és olyan is előfordul, hogy egy lelkész a gyülekezetben beosztott, más intézményben, szervezetben pedig ő a felső vezető.

4.2.2 Gazdasági vs keresztény szervezetek

A világi és a keresztény vezetők közötti különbségről két ellentétes véleményt olvashattunk a vizsgált kutatásokban az USA-ból és Európából (Keita, 2019, és Gulyás, et al. 2013).

Annak ellenére, hogy a szakirodalom szerint sok szempontból a világi és a keresztény vezetésnek nem kell eltérnie, nagy közöttük az átfedés, mégis van egy fajta különbség az atmoszférában, amire jelen kutatásból nem kaptunk kielégítő választ. *„Vezetőnek más területen nem biztos, hogy el tudnám képzelni magam, mint gyülekezeti életben. A gyülekezeti közösség a komfortzóna nekem, őket ismerem, velük tudok kapcsolódni.”* (L3) A világi és a keresztény szervezetek vezetői közötti különbséget keresve L8 hangsúlyozta: *„Szerintem az értékrend. Ez az egyszerű válaszom, de nagyon sok olyan keresztény vezető van, aki szerintem nem jó vezető, pedig keresztény, és nagyon sok olyan jó vezető van, aki nem keresztény, de jó értékrend alapján, etikai alapon vezet.”* (L8) Az általam megkérdezett lelkészek az európai véleményhez húznak. L1 elhatárolja a „nagyvállalati stílust” attól,

ahogy egy lelkész bánhat a vezetettjeivel. „A vállalatvezető kirúghatja a nem teljesítő beosztottat, én viszont nem. Ő mondhatja, hogy holnap már nem kell jönni dolgozni, de mi nem.” (L1)

Ugyan ritka az a példa, amikor valakitől meg kell válni egy gyülekezetben, de volt már rá precedens a megkérdezett lelkészek karrierje során. R4 egy gyülekezeti tagtól kellett, hogy megváljon a saját becsületének és a gyülekezet hosszú távú védelmének az érdekében. „Döntést kellett hoznom, hogy a gyülekezet mennyit veszít azzal, hogyha maradnak, és mennyit nyer azzal, hogyha elmennek. Ez vezetett végül a fájdalmas szakításhoz, de szükség volt rá a gyülekezet egyben tartása végett.” (L4) A másik példa pedig a munkatársak közül valakitől a megválás. „Összeférhetetlenség volt és nem tudtunk együtt dolgozni. Megtehetjük volna, hogy besározzuk a nevét, mert volt mit mondanunk sérelmet, de nem tettük, hogy legyen esélye meggyógyulni, máshol újrakezdeni.” (L1)

4.2.3 Vezetélmélet

Szolgálo vezetés

A szolgálo vezetés vizsgálata kapcsán az derült ki, hogy a megkérdezett lelkészek nagy része pásztorként tekint magára. Főként elhatárolódnak a hatalomtól („veszélyes, torzít, ijesztő, negatív érzéseket kelt bennem”). Mikor megkérdeztem, hogy szolgálhatnak tekintik-e a vezetést, mely Kessler 1. feltétele a szolgálo vezető felé (Kessler, 2016. 22.old.) kivétel nélkül igennel válaszoltak.

A **transzformatív** vagy **morális vezetés** nem fedeztem fel kifejezetten. Nem emelte ki egyik lelkész sem, hogy a közös hit könnyítene a munkájukon. Inkább azt hangsúlyozták, hogy a munkájuk célja, hogy az embereket Istenhez vezessék. (L1, L6) és hogy fontos felelősségük, hogy a gyülekezetben milyen tanítás hangzik el, nekik kell a szűrőknek lenni, hogy a gyülekezetben milyen erkölcsi, lelki táplálékot vesznek magukhoz a vezetettek. (L1)

Helyzetfüggő vezetés

Remek példákat hoztak a lelkészek a szituatív vezetés sikeres eredményeire. Az egyik lelkész egy kis falusi gyülekezet felvirágoztatását élte meg évtizedes munkája során a gyülekezetben. „A vezetői szolgálatom itt háttérbe húzódtott, mert már szépen megvoltak a szolgálatok, ki mit végez. Csak jelen kellett lennem, de már irányítgatni nem kellett. A vezetői szolgálatom ilyen értelemben már nem volt szükséges, mert a pénztáros presbiter tudta, hogy mi a dolga, a gondnok tudta, a diakóniai szolgálat tudta és ez nagyon jó volt.” (L2) Olyan esetről is beszámoltak a lelkészek, amikor a vezetőtől még több bevonódásra volt szüksége a gyülekezetnek és ezt meg is tudták fogalmazni. „Azt mondták nekem, hogy tiszteletes asszony menjen elől, mert mi egy olyan pásztorra várunk régóta, aki elől megy, és mi tudjuk, hogy merre van az út.” (L2) Ezzel az attitűddel kezelte egy másik lelkész azt a városi gyülekezetben megtörtént esetet, amikor az egyik gyülekezeti alközösség céljai és értékei elkezdtek eltávolodni az eredeti, keresztény alapoktól: „Ekkor éreztem először azt, hogy itt viszont alázatosan, de nagyon határozottan kell beleállni abba, hogy én vagyok a vezető. Az én felelősségem, hogy merre megyünk és hiába húznának erre-amarra, erősnek lenni, hogy engem Isten azért állított ide, hogy ebbe az irányba vezesselek.” (L1)

Több lelkész is kiemelte az időt és a tapasztalatot, mint tényezőt a saját vezetői fejlődésében. Az egyik interjúalany néhány évvel a felszentelése után már felsővezetői szerepbe került egy teljesen újonnan alapuló intézményben a lelkészi és a pedagógiai háttere miatt, viszont a vezetésről azt mondja: „Egyre több tapasztalat alapján egyre jobban ráéreztem az ember, hogy mi az, amit szabályozni kell, vagy mi az, amin nagyvonalúan át lehet lépni.” (L6)

Az alkalmazhatóak-e a profitorientált vállalati vezetőkre kifejlesztett vezetői modellek? kutatási kérdésre válasz, hogy a kutatásból kiderült, hogy a helyzetfüggő vezetési modell alkalmazható gyülekezetvezetésben is (természetesen minimális számú modellt vizsgáltam.)

Delegálás

A helyzetfüggő vezetés célja, a delegálás, a lelkészi terhelés és a definiálatlan feladatkörök kapcsán is központi elem volt.

A sikeresen delegált feladatoknál és a delegálást, módszeresen használó lelkészek tapasztalataiból kiderült, hogy a lelkészek terheinek csökkentése mellett a gyülekezeti tagok elkötelezettségének a növelésére is pozitív hatással van, ha feladatot kapnak. „A gyülekezet növelése volt a célunk, ezért egy héten át minden este nyitott vacsorákat tartottunk. Olyan összefogás állt be a gyülekezetvezető mögé, hogy minden feladatra lett ember, olyanok is, akik sose jártak templomba, ők is minden este ott voltak segíteni” (L1) Konzultáció és elkötelezés céljából is alkalmas a gyakorlat, amit az egyik lelkész említett: „A komolyabb döntéseket mindig azzal megbeszélem, akivel utána elvégezzük majd a feladatot” (L3) így ő is magáénak érzi majd a projektet, olyanért dolgozhat, amivel ő is egyetértett, átlátta a döntési folyamatot. A delegálást motiválhatja a jövőbe tekintés, a hosszú távú tervezés is, ami az adott szolgálatfennmaradását biztosítja. L1 példájával remekül bemutatja a delegálás pozitív hozadékait, még ha ő azt is mondja, hogy elvileg ez nem vezetés, belül mégis érzi, hogy a szupervízió alatti tapasztalati tanulás lehetősége volt a legjobb, amit adhatott utódjának. „Azt gondolom, jó döntés volt, amikor a gyermek szolgálatban háttérbe vonultam és az volt a szerepem, hogy megerősítem az új vezetőt. Tudtam, hogy nem az életem végéig leszek ott, és neki kell ezt csinálni, neki kell megerősödni. Nem manipuláltam, nem vettem ki a kezéből, csak figyeltem, hogy bírja-e a terhet, támogattam, együtt imádkoztunk. Folyamatosan a kapcsolatunkat építve erősítettem benne, hogy ő a vezető én pedig mögötte állok és támogatom. A mai napig csinálja és sokkal jobban, mint én.” (L1) Az általam vizsgált lelkészek megoszlóan gondolkoznak a delegálásról, ugyanis egy részüknek nem okoz problémát, a szolgálatuknak ez mindennapos része és tudatosan alkalmazzák (L1, L2, L4, L8), viszont ketten kifejezetten kihangsúlyozták, hogy küzdenek ezzel, tudják, hogy fontos, de vagy nem jön természetesen (L9), vagy nehezen választanak megfelelő embert. (L7) „Kell, hogy ismerjem őket. Kell idő ahhoz, hogy meglegyen a kapcsolat, ami alapján fel tudom mérni, hogy ki mire alkalmas vagy lehet alkalmas. Ez az előző helyemen néhány évbe telt. Tudatosan nem az alkalmasokat akarom megszólítani, hanem olyanokat, akik hajlandóak, akiket Isten alkalmassá tud tenni.” (L9)

Kiegészés

A kiegészés négy lelkésszel is említésre került anélkül, hogy én szóba hoztam volna. Maguktól mesélték el, hogy a túlzásba vitt szolgálat közben a töltekezés hiánya (L8), az egyetemi terhelés és párkapcsolati szakítás egyúttállása (L7), érzelmi sivárság és a magány (L2), valamint a túlzásba vitt szolgálat és munka egészségre gyakorolt negatív hatása (L6) okozta esetükben ezt az állapotot. Ez az eredmény összeillik Ellison és munkatársai 1983-as lelkészek kiegészésével foglalkozó kutatásának eredményével, miszerint esetükben a kiegészéshez hozzájárul az **érzelmi kimerültség**, melyet az **időhiány**, az **irreális elvárások**, az **alkalmatlanság érzése**, a **bukástól való félelem**, a **magány** és a **spirituális sivárság** okoz. (Ellison, et al. 1983.)

„30-egykét éves koromra eljutottam oda, hogy kiégett állapotba kerültem. Felmentem a szószékre és néztem a gyülekezeti tagjaimat és az jutott eszembe, hogy - ezeknek én mit akarok mondani? Ugyanazok az arcok, ugyanazok a keménységek. Én igazán nem is szeretem ezt a gyülekezetet. - Azt gondoltam, hogy nem arra vagyok elhívva, hogy tizenpár embernek prédikáljak. Az volt a szívemben, hogy nem egy ilyen legkisebb falu semmike kis gyülekezetébe vagyok én elhívva. (L2) Ezt az állapotot az érzelmi elhidegülés, a meg nem értettség és a magány okozta, mely ebben a keresztényi alázatnak ellentmondó érzelmvilágban mutatkozott meg. „Ilyen szívvel alkalmatlan voltam, hogy bárhová menjek, de Istenhez közeledve kezdtem meglátni a másik oldalukat és hogy szeretem őket. Addig én voltam az úr, nem tegeződtem, de elkezdtem rájönni, hogy le kell hajolnom hozzájuk. Mit képzelek én magamról, hogy kiemelem magamat, mert elvégeztem a teológiát? Amikor Isten megváltoztatta a szívemet és elkezdtem őket a Krisztus szeretetével és alázatával látni, akkor rájöttem, hogy szerethetőek.” (L2) Itt Isten volt, aki változást hozott a kiegészés állapotba a betöltekezésen keresztül. Egy másik lelkész arról mesélt, hogy már érezte, hogy túl sok teher volt rajta, szerepkonfliktusban is volt és több oldalról próbált letenni a felelőségekből, de mivel a gyülekezet hozzászókkott, hogy ő egyedülálló, mindig nagyobb terhelést kapott. „A veszélye a keresztény ember szingli létének, hogy ráégs; - Te egyedül vagy, te ráérsz. - Ennek volt előnye is, mert sok mindenben részt vehettem, de volt hátránya, hogy nagyon nem tudtam nemet mondani. Az, hogy az egészségem ide jutott, az egyebek mellett visszavezethető arra, hogy ezt a húsz-huszon pár évet körülbelül három ember helyett dolgoztam.” (L6) Az ő életében az időhiány bizonyosan egy tényező volt, ami a testi jelekben is megnyilvánuló kiegészéshez vezetett. A lelkész kiemelte viszont, hogy az Isten nem hagyta magára ebben a helyzetben, ugyanis amikor a legkritikusabb ponton volt az egészsége, akkor már adott házastársat az életébe, aki tudta segíteni a gyógyulását.

A „tudni nemet mondani” képesség több lelkész esetében is felmerült, mint vezetéshez szükséges elem, amit az évek során a hibáikból tanultak meg. L2, L3, és L6 is kiemelte, hogy ezt régen nem gyakorolták, de mostanra már tudatos bennük, hogy mikor kell nemet mondani. „Másfél év óta találtam meg az egyensúlyt, hogy lefekszem és alszom és kikapcsolom a telefonomat, mert nem vagyok Isten. Lehet, hogy éjszaka fognak telefonálni, de nem szabad, hogy táncoljon a lelkiismeretem. Muszáj

pihennem, hogy teljesíteni tudjak.” (L2)

Nem csak a hosszú évek szolgálata után fordulhat elő a kiégés. Az egyik lelkész arról számolt be, hogy néhány hónapja kapta meg a gyülekezet vezetését és számos nehézsége van. *„Nekem kéne valahogy megvalósítani, hogy minden rendben legyen, összefogjak rengeteg szálat, rengeteg területet átlássak a gyülekezeti életből. Nagyon sok frusztráció van benne, nyomás, olyan elvárások, amiket magamnak is támasztok és amiket érzek a gyülekezet részéről. Rengeteg a feladat, és ott az időhiány.” (L7)* Az ő esetében az irreális elvárások, a bukástól való félelem terhe és alkalmatlanság érzése is okozhatták a kiégést.

A teológiai évek alatt tapasztalta L8 a lelki kiégést. Ő már akkor is vezetői felelősséget vállalt egyetemi szervezetekben és harmadévre úgy érezte, hogy belefáradt a vezetésbe. *„Abban az időszakban nagyon sokat szolgáltam, több volt a kifelé adás, mint a befelé töltekezés lelkileg. Hiába kaptam pozitív visszajelzést, önmarcangoló a hiteltelensége annak, hogy én kifelé szolgálok, de belül nem vagyok stabil.” (L8)* Az ő esetében a spirituális sivárságnak és az időhiánynak tulajdonítható a kiégés. Ebből egy viszonylagos javulás következett, majd néhány év múlva újra szembesült ezzel a lelki és fizikai teherrel. *„A másik ilyen megszürcült időszak volt, amikor ötből négy estém foglalt volt a héten és huszonhét hétvége foglalt egy évben, a vasárnapokon délelőtt is, este is volt istentisztelet. Rengeteget beleraktam, és mégsem voltak komoly sikerek. Ez lelombozó volt emberileg és mivel nem volt benne örömöm, akkor nem láttam értelmét imádságnak meg a bibliaolvasásnak. Akkor érzelmileg így éltem meg, akkor ennyire voltam érett a hitemben, meg a személyiségemben, most már ennél komplexebben látom ezt a helyzetet, de azt hiszem, nagyon nehéz úgy szolgálni, hogy közben neked töltekezni is kell, és ennyire intenzíven csinálod.” (L8)*

4.2.4 Szakmaiság, menedzsment és spiritualitás

Szakmaiság

Ezt a fejezetet vártam legjobban az egész dolgozatban, ugyanis már a kutatás kezdete előtt feltűnt az a probléma, hogy a környezetemben számos lelkész túlterhelte, irreleváns dolgokkal foglalkozik, ezért arra is kíváncsi voltam, hogy a lelkészek túl vannak terhelve, vagy túlterhelik magukat?

Megkérdeztem az interjú alanyaimat, hogy a lelkésznek mi a munkája? Erre egyedül egy lelkész, L4 tudta határozottan mondani, hogy ő az igehirdetéshez ért és nem is fog olyan munkához, amire van kompetensebb ember a csapatban. *„Néhány hónapja voltam már ebben a gyülekezetben, amikor egyikpresbiter mondta, hogy megcsúszott a cserép a tetőn. És erre azt válaszoltam, hogy meg bizony. Utánamegkérdeztem tőlük, hogy a héten kettő temetést átvennének-e? Mindenki csaknem föl kacagott. Akkormegértettük egymás szolgálatát. A tetőcserép legyen az ő, gondjuk, a temetés az enyém.” (L4)*

L1 is megfogalmazta, hogy *„Szerintem, ami a lelkész feladata, az az igehirdetés, az imádság és a lelki vezetés.” (L1)* Sokszor az egyéb feladatkörök miatt pont ezekre nem jut elég idő, pedig ebből épül a lelkész és a gyülekezet is. *„ez egy alapfeladata a lelkésznek, ami nem is helyettesíthető. Abszolút a lelkész felelősségi köre, hogy milyen tanítás hangzik egy gyülekezetben.” (L1)*

Ezzel szemben számos lelkész elmondásából kiderül, hogy nem csak ezekre a tevékenységekre korlátozódik a munkavégzésük, hanem olyan dolgokkal is foglalkoznak, ami nem feltétlen igényli az ő szaktudásukat, valaki más a gyülekezetből jobban el tudná végezni, vagy legalább segíteni tudna a lelkésznek. Emellett olyan feladatokkal is foglalkozniuk kell, amelyekhez egyáltalán nem értenek, vagy nincs benne előzetes tapasztalatuk. *„Felhívtak, hogy van egy pályázat, hányan vagyunk, és hogy hány milliót szeretnék. Én, mint vezető döntsem el, úgy, hogy még sose dolgoztam pályázatokkal, milliókkal, meg főleg. Ez így ijesztő.”* (L3) Mivel a gyülekezet vezetők hierarchiai feletteseivel, az egyházmegyei vezetőktől nem kapnak más szabályozást, maguk mérik fel, hogy képesek-e bizonyos feladatot végrehajtani, maguk döntenek el, hogy felvállalnak-e egy felelősséget vagy sem. Ez ugyan szabad kezet ad nekik és rugalmasságra ad lehetőséget a munkavégzésükben, csak az a gond, hogy ha ezek a lelki vezetésen felüli feladatok elveszik az idejét, energiáját attól, amire az Isten valójában elhívta. A lelkészek maguk is említenek feladatköröket, amikkel nem a lelkésznek kellene foglalkozni: templom felújítás, hivatali ügyek, adminisztráció, adók, perselypénz, telefonokra válaszolni, termeket kiadni, könyvelés, a papírmunka, az iktatás, a fölöslegesnek tűnő, de fontos e-mailes kapcsolattartások, az egyház felé való kapcsolattartás.

Azok a feladatok, amik szerintük egyértelműen a lelkész dolgai kell, hogy legyenek: **igehirdetés, Biblia magyarázati alkalmak, imádság, lelki vezetés, lelkigondozás (személyes beszélgetések), Istenhez közel vezetni embereket, számukra útkészítés, a gyülekezet lelki életének a kézbentartása, tanulás, fejlődés, hűség, hiteles életet élni.** L1, L4 és L9 szerint csak a lelki dolgok a lelkész feladata, L3, L6 és L7 szerint mindent meg kell tenni, ami emberileg lehetséges, hogy az emberek Istenre találjanak.

Az interjúkat összegezve a lelkész munkája akkor ideális, ha:

Van megfelelő ideje a prédikációkra felkészülni: *„Ez szakma, olvasni kell, készülni kell, tanulni kell. Nem lehet megélni abból, amit öt évig tanultam a teológián. Egy jó igehirdetésre felkészülés az akár 10-15 órát is igénybe vehet, de sajnos ennyi nincs rá és ez nagyon sok frusztrációt okoz.”* (L1)

Van a gyülekezetnek vezetősége: *„Az álmom és kiváltságos megvalósítási lehetőségem is volt, hogy maximális mértékben a presbitérium vezette a gyülekezetet. Gyakorlatilag a lelkész hozzászólhatott dolgokhoz annyiban, hogy ez a gyülekezet lelki életét mennyiben befolyásolja. Amennyiben nem befolyásolja, ott még bele se nagyon szólhattam. Egyrészt nem értek hozzá, másrészt pedig nem az én feladatom. Minden más diakóniai szolgálat, építés, ingatlan ügyintézés a presbitériumnak a kötelessége, mint vezető társaimé. Én a mai napig a főgondnokomat nemhogy egyenlő partnernek kezelem, hanem őt tartom az igazi vezetőjének ennek a gyülekezetnek.”* (L4)

Nincs szerepkonfliktusa: *„Nem volt működőképes, hogy én voltam a lelkigondozó, a szabályalkotó és betartató, a pénzügyi stratégiaalkotó, a mindenés. Skizofrén állapotnak éreztem.”* (L6)

Folyamatos kapcsolata van Istennel, de nem Isten: *„Hitelesnek kell lenni, hogy a szakmaiság, a*

prédikáció, igehirdetés mellett le is kell tudni hajolni az emberekhez, közel kerülni hozzájuk természetességgel.” (L2)

Kapcsolata van az emberekkel: „A tökéletes lelkészi álmkép előttem, hogy megyek, és családot látogatok, csoportalkalmakat tartok, beszélgetünk, gyülekezetet építünk, missziót végzünk. Ilyenkor örömöm van a munkámban, mert a lényegre fókuszálok.” (L7) „Másfél év alatt tettem meg körülbelül 700 látogatást. Így ismerkedtem meg a gyülekezettel, mert tudnom kell, hogy kiknek prédikálok” (L4)

Az eredményt Istenre bízza: „Az én feladatam, hogy megtegyek mindent, ami rajtam múlik; ez az útkészítés.” (L6) „Az eredmény Isten kezében van.” (L1)

Kiderült, hogy a gyülekezetvezető lelkészek kivétel nélkül keresztül mennek azon a helyzeten, hogy megtalálják az egyensúlyt a lelki és a hivatali feladatok között. Van, aki már maga mögött tudja ezt a kihívást (L4) és van, aki még úton van a megoldás felé (L7) „Ez most a személyes életem krízise, hogy én pásztorként szeretnék szolgálni, de a gyülekezet intézményének a működtetése is az én feladatam most. Így nem érzem azt az örömet a munkámban, mert úgy érzem, hogy nem a lényeggel foglalkozom.” (L7) A lelkészek közül ketten is hoztak példát a másik végletére a munkamegosztásnak; „nagyon nehéz vezetni szerintem, ha nem egyértelmű, hogy ki a vezető.” (L1). Ekkor a felek között zavarodottság jön létre, nem hagyják egymást dolgozni akaratlanul, de féltékenységből is fordult már elő, hogy egy lelkésztárs nem adta át a felelősséget. Az a lelkészek túlterheltek vagy túlterhelik magukat? kutatási alkérdésre válasz, hogy a lelkészek túlterheltek, mert a rendszerben nincs meghatározva a felelősségi körük, a vezetői kultúrájukból pediggyakran hiányzik a delegálás megoldása. Azzal terhelik túl magukat, hogy a feladatra koncentrálnakés nem arra, hogy az adott feladattal kit tudnának fejleszteni maguk körül.

Menedzsment

A vizsgált menedzsment feladatok közül a stratégiaalkotást nem emelte ki egyik lelkész sem és a változások kezdeményezését is csak egy lelkész említette, mint számára fontos vezetői erény (L2) A döntéshozatal már annál inkább központi téma volt. Az előzetes várakozásom az volt, hogy a lelkészek többsége a döntéshozatal témakörében azzal fogja kezdeni, hogy hogyan bízzák Istenre a döntéseiket és hogy hogyan imádkozzák át azokat a helyzeteket, amik megpróbálják őket.

Ezzel szemben mindössze egy olyan lelkész volt, aki az Istennel való kommunikációt a központba helyezte, mint döntéshozatali mechanizmust. L2 arról számolt be, hogy a nehéz helyzetek sora az életében, amik lelkileg és testileg is gyengítették (ezeket is Isten jelzéseinek és irányításának tulajdonítja), arra tanították meg, hogy szó szerint mindent megkérdezzen Istentől. „A gyermekeimmel kapcsolatos döntésektől kezdve, hogy mire költsem a fizetésemet, a lelkigondozói terhek kezeléséig, mindent megkérdezek az Istentől.” (L2) Három lépést vázolt fel a döntési folyamataival kapcsolatban:

1. „nagyon szoros és bensőséges kapcsolatban vagyok Istennel.

2. A döntéseket úgy hozom meg, hogy amíg nincs természetfeletti békességem Istentől vagy a Biblián keresztül, egy igén keresztül meg nem erősíti a számomra, addig nem döntök. Azt is tudom, hogy

milyen az, amikor Istentől kapom a békességet, és milyen az, amikor meghazudom. Én most már ott tartok, hogy nincs olyan emberi presszió, ameddig az Úrban vagyok, ami miatt ezt kihagynám.

3. Már 41 éve járok az Úrral. 41 év alatt már annyi sok bukásom, bűnöm volt és felemeltetésem meg megbocsátásom, hogy most már elég gyorsan, bizonyos dolgokat át lehet látni, meg tudok ítélni.

Sokszor az látszódik rajtam, hogy mennyire határozott vagyok, tudom, hogy mit akarok. Borzasztóan tudok bizonytalankodni, nagyon tudok szorongani, de az én bizonyosságomat és biztonságomat az Istentől kapom, aki sziklára állított engem. Ezt a kapcsolatot soha semmiért nem adnám fel.” (L2)

A többi lelkész főként a házastársaikat, illetve a presbitériumot (ritkán egyéb szakembert) kérdezi meg, ha dönteni kell. Többen kiemelték, hogy nem szeretnek és nem is szoktak egyedül dönteni. Emellett L4 hangsúlyozta, hogy a presbitériummal közösen meghozott döntésekért és a delegált feladatokért is minden esetben maximálisan vállalja a felelősséget.

Az a lelkészek döntéshozatalkor mennyiben hagyatkoznak Istenre? kutatási alkérdésre válasz, hogy 9 lelkészből 1 hangsúlyozta, hogy minden döntését Istenre bízza és az Ő bizonyossága mellett dönt csak, 8 lelkész pedig főként a házastársára és a presbiter munkatársaira számít, amikor a döntéshozatalban tanácsra van szüksége. A megkérdezett lelkészek közül a férjek kivétel nélkül említik, hogy a döntéseikben és a munkájukértékelésében nagyban hagyatkoznak a feleségeikre. (L4, L5, L7) Szakmailag és emberileg is felnéznek rájuk, egyes lelkészi feladatokban L4 például teljes mértékben alárendeli magát a feleségeszakmai tanácsainak a hozzáértése miatt. L7 hangsúlyozta, hogy erősen hagyatkozik a felesége visszajelzéseire, ezeket el is várja tőle, hogy segítsen a fejlődésében.

A lelkész házaspárok esetében (feleség és férj is lelkész a gyülekezetben (L1, L4) mindketten kiemelték, hogy szigorúan betartják, hogy publikusan mindig támogatják egymás döntését. Négy szem közt megvitatják, ha valamiben nem értenek egyet, de például a presbitérium, vagy a gyerekeik előtt nem mondanak ellent egymásnak (L4), L1 nem ássa alá a házastársa döntéseit, ha ezt már mások elé vitte, hanem támogatja még akkor is, ha ő másképp csinálná.

Spiritualitás

Számos konfliktusból, amit a lelkészek említettek, a kiégés, vagy a fiatal kori kételyek, a spiritualitás meggyengülése, az Istentől való távolodásra vezethetők vissza a magyarázatuk alapján. Számos problémát az Istenre való jobban figyelés, a Bibliával való foglalkozás, böjt vagy imádság oldott meg. A lelkészek többször is kiemelték, hogy szakmai felelőségüknek érzik az imádságot. Ezzel szemben már kevesebben voltak, akik saját spiritualitásukat és istenkapcsolatukat szakmai kritériumnak érzik. Tudják, hogy foglalkozniuk kell az imádsággal, de sok esetben a szolgálat és a cselekedetek kiszorítják a minőségi időt Istennel. Ezzel a problémával ők is tisztában vannak, ezért megosztottak számos olyan technikát, amivel ápolják a spiritualitásukat: „*Nehéz volt elfogadni, hogy munkaidőben imádkozzak és ne a hivatali ügyeket intézzem*” (L9) „*Ha kell beírom a naptáramba az imádságot.* *Mondom, hogy arra az időpontra nekem már van valami, mindenki elfogadja.*” (L1) „*Nekünk dedikált*

időnk van egy barátommal pénteken reggelente lelkiekben segíteni, szakmailag mentorálni egymást.”
(L7) *„Nekünk van egy lelkeszegegyesületünk, ahol önmagunk lehetünk és segítjük egymást”* (L6)
„hajnalban kelek föl, mert a lelkemnek 1-1,5 óra kell, hogy az Úrral legyenek, csak én.” (L2)

4.2.5 További eredmények

Önfejlesztés

Kiderült, hogy L8 nagyon komolyan foglalkozik a vezetés témájával, szakterülete is és számtalan képzésen, konferencián vett részt a vezetéssel kapcsolatban. Rajta kívül célzott vezetői képzést L5 említett, L1 és L9 pedig idézett Eugen Peterson – A lelkipásztori hivatás művészete című könyvéből tippeket, melyeket alkalmazott már.

Külföldi tapasztalatok

A lelkészek közül többen is kiemelték a külföldi munkatapasztalataikat, mint a vezetési képességükre nagy befolyást gyakorló eseményeket. (L1, L4, L5, L6, L8) Köztük volt világi munkatapasztalat, tanulmányi út, konferenciák és külföldi református szolgálat is.

Család

Előzetes várakozásom volt, hogy a gyermekes lelkészek biztosan megemlítik majd, hogy a gyermekvállalás során fejlődtek vezetőként. A szülő lelkészek (L1, L2, L4, L5, L8, L9) közül L1, L2 és L4 röviden emeltek ki történeteket, hogy a gyermekeikre nézve mit gondolnak a vezetésről, de tanulságokat nem vontak le. L8 és L9 interjújából az derült ki, hogy számukra a család egy jó szűrő, amivel mérik magukat, hogy ha már a családjában keresi a hibát, az ráébreszti, hogy ezt valószínűleg másokkal is csinálja, ezért alázatosabbnak kell lennie és magában keresni először a hibát.

Az a gyermekes lelkészek máshogy fejlődnek-e? kutatási alkérdésre válasz, hogy jelen kutatásban szereplő lelkészek nem tartották fontosnak kiemelni, hogy gyermekvállalás és nevelés eseményei hogyan fejlesztették őket vezetőként.

Siker

Számomra meglepő felfedezése a kutatásnak, hogy találtam egy ellentmondást a lelkészek pásztori, alázatos vezetői célkitűzése és a sikerhez, az eredményhez való viszonyuk között.

A szolgálatuk eredményét Istenre bízzák (L1, L2, L7), tudják, hogy az Úr terve szerint alakuló események a legjobb kimenetelűek. *„nem a sikerek határoznak meg engem, hanem az Isten iránti hűségem, ami éppen egy sikertelenségen vezethet keresztül.”* (L7) Ez amennyire megnyugvást ad, annyira küzdelmes is, mivel az Isten munkájában gyönyörködnek, viszont *„ez nagyon nehéz, mert csupa olyan dolgot csinálsz, aminek az eredménye igazából nem a te kezében van.”* (L1)

Az eredmények emberi mércével való értékelése és a sikerre való törekvés visszatérő motívum a lelkészek ön és eredményértékelése során. Úgy tűnik, hogy az eredményorientáltság főleg a saját magukkal szemben támasztott elvárásokban jelenik meg és a saját teljesítményük értékelésekor említik a sikert, mint ember által meghatározott szubjektív mércét. Ilyen mércére példák az istentiszteletet látogatók száma, a gyülekezet mérete (L4), intézmények maximális kapacitása

működése, pénzügyi adósság rendezése (L5), induló gyülekezet anyagi függetlenedése a központi juttatásoktól (L1), előléptetés, nagyobb felelősségkör (L7), munkatársak bizalma, engedelmsége, az érintettek visszajelzése, szakmai tanácskérés (L8). L1 gyülekezetében tudatosan foglalkoznak az emberi és az isteni siker eltéréseinek kérdéseivel: „*Feltettük a kérdést, hogy minden mozog, minden pezseg, de ettől hűségesek vagyunk-e, vagy pedig csak egy közösség iránti igényt töltünk be?*” (L1)

Ezzel szemben nem jelenthető ki egyértelműen, hogy az ilyen jellegű eredményre vonatkozó mércék feltétlenül a siker érzését/tudatát keltik a lelkészekben. L8 hangsúlyozta, hogy a számos pozitív visszajelzés és emberi szemmel „sikeres” projekt ellenére „*hiába kap az ember pozitív visszajelzést, mondjuk egy szolgálat után, az jobban marcangolja, hogy tudja belül, hogy ő nincs felkészülve.*” (L8) A lelkészek közül ketten arról is bizonyosságot tettek, hogy tudatában vannak annak, hogy a siker isteni jelentése eltér attól, amit a világban köztudottan sikerként könyvelnek el, de sokszor kell emlékeztetniük magukat erre, ösztönösen nem mindig eszerint reagálnak. „*Tudatosan tisztában vagyok veled, hogy Isten a hűséget jutalmazza és ismeri el, nem pedig azt, hogyha sikeresek vagyunk. Erre újra és újra figyelmeztetnem kell magam.*” (L7) L8 arról számolt be, hogy volt egy olyan időszak az életében, amikor a siker iránti vágya, ezen belül is az emberek pozitív visszajelzéseiről iránti szükséglete olyan mértékű volt, hogy már bálványként szerepelt az életében. „*Szembeültem azzal, hogy ezt a bálványt nem is kell, hogy megkapjam emberektől, mert az értékességem nem abban van, hogy ők elismernek vagy nem, hanem hogy Isten értékesnek lát. És egyszerűen ez így lerombolódt. Elmúlt az a hihetetlen éhség, amiben én szomjaztam ezeket a pozitív visszajelzéseket, és egy nagyon-nagyon nagyfokú elengedés, és nyugalom lett ebben. Kigyógyított ebből az Isten.*” (L8)

Az Istenre hagyatkozás és a vizionálás, tervezés, értékelés helyes alkalmazása a munkájuk során egy olyan feladat, amire a lelkészek nehezen tudtak pontos gyakorlatokat meghatározni. Több lelkész önértékelése szerint ez egy folyamatos feladat, amihez nagyon stabil istenkapcsolat kell.

Mivel jelen kutatásban csak a nehézség jelenlétét fedeztem fel, az emberi siker és az eredményesség isteni értékelésének megjelenésére a lelkészi munkában további kutatást javaslok.

4.2.6 Következtetések

A kutatásból az derül ki, hogy alapvetően azok az események befolyásolják a lelkészek vezetői fejlődését, amelyek valamilyen formában megerősítették a lelkész hitét és gyengítették az egocentrikus működésükön, aláztosabbá tették őket. Ezek szerint, a református lelkész minél közelebb van lelkileg Istenhez, annál jobb vezetője lesz a gyülekezetnek. Minél jobban megtörik szabad akaratában, annál jobban tudja szolgálni Istent. Következtetésképpen, azok az események tették jobb vezetővé a lelkészeket, amik meggyengítették az énközpontúságukat és megerősítették a hitüket, így Isten akaratát pontosabban értik és jobban meg tudják valósítani.

Kiderült továbbá, hogy a lelkészt formálják a változások:

- a karrierje elején a kisebb projektek, a tanulás, az alkalmazkodás, a gyors megismerés, felismerés, kiismerés lehetőségei számos különböző gyülekezetben végzett szolgálat során. Az is

kiderült, hogy ebben a stádiumban még többnyire nem magabiztosak és alázatosabban, óvatosabban viselkednek, ennek ellenére több kisebb hibát követnek el.

- később a rutinból és a karizmatikus eredményekből, pozícióból való elmozdítás fejleszti őket. Ilyenkor már nagyobb a társadalmi elismertségük, ezért az a kihívás, hogy a tapasztalat mellett alázatosak maradjanak.

- a karrierje során történő gyülekezetváltások, költözések is fejlesztik; amikor új gyülekezetet kezd plántálni, vagy amikor már egy működő rendszerbe újként bekerül.

- fejlesztik a megpróbáltatások, ha olyan helyzetbe kerül, vagy olyan emberekkel kell foglalkoznia, amit még nem tapasztalt azelőtt.

A kutatásból kirajzolódik 2 elkülöníthető csoport:

1. aki a lelkigondozáson, a prédikáción keresztül vezet közelebb az embereket Istenhez. Ezt két lelkész esetében fedeztem fel. Közös bennük, hogy zárkózott/introvertált személyiségnek vallották magukat. Ezt maguktól osztották meg és a többiekénél nem is került szóba.
2. aki a közös munkán keresztül, cselekedetekkel, feladatokkal, eseményekkel, élményekkel tudnak kapcsolódni az emberekhez, így vinni közelebb őket az Istenhez. Ők fontosnak tartják a közösséget, a programokat, eseményeket

Előfeltevések:

Az egyik előfeltevésem volt a kutatás előtt, hogy a keresztény vezetők körében is megjelenik számos olyan eset, probléma, ami a világi, céges környezetben is kérdés? (szerepkonfliktus, kiégés, döntési mechanizmusok választás, vezetői stílusok változatossága) A kutatásból kiderült, hogy igen, lényeges átfedés van a világi és a gyülekezeti vezetők vezetői nehézségei között, de ezek nem azonosak.

A kutatás előtt feltételeztem, hogy jelentős vezetői fejlődésen mennek keresztül a lelkészek, amikor szülők lesznek. Váratlanul érintett, hogy a lelkészek csak említést tettek a családjukról, gyerekeikről, de nem emelték ki, hogy miként fejlődtek volna a gyermeknevelés következtében.

Az az előfeltételezés, hogy szórványgyülekezetek lelkészeinek más vezetői készségpalettára van szükségük, mint a városi gyülekezetek lelkészeinek előfeltevés igaznak bizonyulhatna, ha egy időpillanatban vizsgálnánk a lelkészeket. A visszatekintés során viszont kiderült, hogy a vezetői stílus megválasztása alapvetően nem attól függ, hogy mekkora a gyülekezet, hanem attól, hogy milyen fejlettségi szinten van, milyen igényei vannak és a közösség milyen vezető mellett tud jól működni.

5. A kutatás korlátai

Ezen kutatás a mély, kvalitatív mintavétel előnyeit használta ki és kicsi mintán vizsgálta a kutatási kérdést. Fontos megjegyezni, hogy a 9 vizsgált lelkész tapasztalatai és véleménye alapján nem lehet általános igazságokat megfogalmazni, mivel a minta nem elég nagy, kvantitatív mintavétel reprezentativitási kritériumainak nem felel meg, nem feltétlenül használható más csoportok leírására. A kutatás másik korlátja, hogy a vizsgált lelkészek kizárólag a Magyarországi Református Egyház lelkészei közül kerültek ki, mely indikál olyan véleményeket, amit a kultúra és az ország sajátosságai miatt nem lehet biztosan levetíteni más felekezeti, ill. más országokban élő és szolgáló lelkészekre, viszont vizsgálatuk során felhasználható, támpontként, potenciális kutatási témaként szolgálhat.

Harmadik limitációként fontos megemlíteni, hogy az interjúk kizárólag önbevallásos (del Valle & Zamora, 2021.) módon folytak le. A lelkészek fejlődési szakaszairól kizárólag őket magukat kérdeztem, tehát a lelkészek munkájának további érintettjeitől (például: beosztott lelkészek, világi munkatársak, gyülekezeti tagok, tanítványok, családtagok, házastársak) nem érkezett információ a kutatás validitásának tovább erősítése jegyében. Az önbevallásos módszer további korlátja a jelen kutatásban, hogy a lelkészeknek olyan eseményekre kellett visszaemlékezniük, melyek akár több tíz évvel a megkérdezés előtt is történhettek, illetve tanulási folyamatokról, nehézségekről, amelyeket utólag könnyebb megítélni, a jelentőségük csökken és az idő megszépíti azokat. Del Valle (2021.) leírja, hogy a módszernek ezen eleme, ami a válaszadók memóriájára és önreflexiójára támaszkodik, kifejezetten elfogulttá teheti a válaszadást. Ennek ellenére, mivel az interjú fókuszában nehézségek és konkrét események voltak, optimizmussal tekintünk a lelkészek őszi információmegosztására. Továbbá az interjú konduktoraként coaching tapasztalattal a hátam mögött, rávezető kérdésekkel igyekeztem megteremteni azt a légkört, amiben a lelkészek nyugodtan, ítéletmentesen tudtak beszélni a megélt nehézségeikről és a tanulást elősegítő hibáikról.

A minta kiválasztásakor a hólabda módszer alkalmazása eredményezhet némi torzítást, tekintve, hogy az alanyok valamilyen kapcsolatban állnak egymással, mely okozhat hasonlóságokat, „az adatok szisztematikusan torzulhatnak egy viselkedési mintázat irányába” (Gáti és tsai., 2017. 45.old). Ezt úgy igyekeztem tudatosan kezelni, hogy a kódolás és csoportosítás után az eredmények megfogalmazásakor mindig ellenőriztem, hogy az egyezőség vonatkozik-e olyan lelkészekre, akik között volt ajánlás, melyet tudatosan kezeltem. Emellett a torzulást gyengíti, hogy az egymás között ajánlások nem voltak halmozottak, a szóban forgó lelkészek mindössze egy másik lelkészt ajánlottak, ezért a hólabda módszer okozhatta torzítás minimális hatással lehet jelen. Emellett fontos megjegyezni, hogy az ismeretségi viszonyok általam tudatosan kezelt mértékén túl is felfedeztem kapcsolatokat. Volt olyan eset, ahol az egyik lelkész (L7) a rá nagy hatást gyakorló személyek között említett egy másik interjú alanyt (L8), akiről nem tudta, hogy szintén a minta része. Ő volt, akit megnevezett fő ráhatójának a lelkészi pálya választásában. Emellett ugyanezt a lelkészt (L8) egy másik lelkész (L9) is megemlítette, mint olyan ember, akitől a munkája során innovatív vezetési

gyakorlatokat lát. Ebből arra következtetek, hogy a magyarországi református lelkészek sokaságában rendkívül szerteágazó az ismeretségi háló. Ezt az is elősegíti, hogy a teológiai képzés Magyarországon mindössze 4 egyetemen elérhető, interjúalanyaim közül pedig 88% ugyanabban az intézményben végezte tanulmányait. Ebből arra következtetek, hogy az általam tudatosan kezelt kapcsolatokon túl is valószínűleg fennállnak ismeretségek a lelkészek között.

Mindezek tudatában a kutatás sokszínűsége, az adatok triangulációjának jegyében válogatott változatos források, az ökumenikus kitekintés és a szigorúan református dokumentumelemzés után logikus kép rajzolódik ki a lelkészek életében bekövetkezett fejlődésről. Ez a kép természetesen nem teljes, árnyalható és bővíthető, ezért javaslok további kutatási irányokat a témában.

6. További kutatási irányok

További kutatási irányoknak javaslom:

- a lelkészek miben látják a különbséget a keresztény és nem keresztény szervezetek vezetésében? Azt tapasztaltam, hogy amikor elhatárolják magukat a világi szervezetek vezetőitől, akkor olyan jellemzők alapján teszik ezt, ami a világi szervezetek csak egy bizonyos részére igaz (pl.: személytelen bánásmód, azonnali elbocsájtás hibázás esetén).
- a teológia elvégzése után milyen formális tanulási folyamatokba kapcsolódnak be a lelkészek és ezeknek milyen az eredményessége. Van-e ezzel kapcsolatban tendencia, elvárás a MRE részéről. Mi motiválja a lelkészeket a fejlődésben és ezt támogatja-e bárhogya a gyülekezet vezetése.
- a teológus hallgatók vezetői fejlődését, melyet a KRE a képzései során el is kezdett mérni. Érdemes ezt folytatni a karrierjüket elkezdő, néhány év tapasztalattal rendelkező lelkészek körében is, hogy megtudjuk, hogy milyen tudást szereznek az egyetemi vezetői kurzuson és milyen a valós terepen.
- a lelkészek szerepkonfliktusában megjelenő kettősséget, miszerint, ha egy intézményt vezet, akkor világi mércéknek is meg kell felelni, de ha lelkész, akkor az emberek Istenhez vezetése a legfontosabb. E kettősség a megjelenése és érzelmvilága érdekes kutatás lehet.
- a lelkészek döntéshozatali mechanizmusában az erős értékrend és az istenkapcsolat jelentőségét
- felmerült bennem, hogy a lelkészek önértékelésében milyen szerepet játszik a „nem vagyok méltó” jellemző, az Isten felé való alázatosságuk megnyilvánulása. A kiegész egyik bizonyított okozója lehet az alkalmatlanság érzése. Vajon a keresztény szolgálók fejében a „nem vagyok méltó” és a „nem vagyok képes” összefonódhatnak? Okozhat az alázatosság kiegész?
- annak a jelenségnek a vizsgálatát, hogy a lelkészek vezetett csoportjainak a mérete nap mint nap változik. A két véglet, amikor vasárnaponként akár több száz embernek prédikál, máskor pedig a néhány fős csapatát, vezetőségi csapatát vezeti. Hogyan lehet ezt a nagy különbséget kezelni, a kiscsapattal eredményesnek lenni, a nagy csapatot pedig lelki üzenettel táplálni?
- a családalapításból fakadó vezetői fejlődés vizsgálatát. Ezen belül részletesen a lelkész nők sajátos helyzetét a szolgálatban a szülés után és a gyermeknevelés közben, valamint a lelkész apukák helyzetét, hogy hogyan használják a gyülekezetben, a gyerekeikkel megtanultakat.

7. Összegzés

A kutatás célja volt a vezetőfejlesztéssel foglalkozó szakemberek számára konkrét példák felsorakoztatása azokról az eseményekről, amelyek a református lelkészek életében mérföldköveket, fordulópontokat jelentettek a vezetői fejlődésben, vezetői identitás alakulásában.

Ezért a dolgozat központi kérdése, hogy **hogyan válnak vezetővé a református lelkészek**

Magyarországon? Melyek a legmeghatározóbb események egy református lelkész életében a vezetővé válás útján? A kutatás gyakorlati célja, hogy a vizsgált csoport mintán kívüli tagjai, a többi lelkész számára is összefoglalja a kutatásban résztvevők tapasztalatait és összekapcsolja a szakirodalom álláspontjával, forrást kínáljon az olvasónak a témákban való elmélyüléshez.

Reményeim szerint a pozitív tapasztalatok reprodukálhatók, a negatívak megelőzhetők, ily módon a kutatás közvetetten hozzájárulhat a magyar református lelkészek vezetői fejlődéséhez, a kiégés elkerüléséhez és a mentális terhek csökkentéséhez. A szekunder kutatás során foglalkoztam a MRE felépítésével és a lelkészek szerepének szervezeti elhelyezkedésével. A világi vezetési szakirodalmat segítségül hívtam a szolgáló, transzformatív és morális vezetési stílus megértéséhez, emellett mélyebben foglalkoztam a helyzetfüggő vezetés alkalmazhatóságával a keresztény területen. Ennek kapcsán szó esett a delegálásról, a változásmenedzsmentről és a kiégésről is.

A kvalitatív kutatást egy szűk, 9 fős mintán végeztem. A megkérdezettek kivétel nélkül Magyarországon élő és dolgozó, református gyülekezetben aktívan szolgáló lelkészek. Különös kritériumot nem határoztam meg, viszont törekedtem a demográfiai diverzitásra az alanyok kiválasztásakor. Az adatokat, félig strukturált mélyinterjúk során gyűjtöttem be. Az interjúk első része strukturálatlan, önálló storytelling alapú volt, a második felében először értelmező kérdéseket tettem fel, majd félig strukturált módon az irodalomkutatás során kialakult, az interjú előbbi részeiben felszínesen érintett, ám releváns témákra kérdeztem rá. Alkalmaztam egy pihentető, önértékelésre alkalmas feladatot is. Az adatelemzéskor először In vivo módszerrel, majd deskriptíven kódoltam. Az előbbi lényege, hogy az alanyok saját megfogalmazásai alapján nevezem el a kódokat. Narratív és IPA módszerrel fogalmaztam meg az eredményeket, melyben az interjúalanyok perspektívájára alapozva, a saját interpretációmmal alakítottam ki a narratívákat.

A **kutatás eredményeiből** kirajzolódik az a 7 eseménycsoport, melyek jellemzően befolyásolták a lelkészek vezetői fejlődését, melyek

- gyülekezetváltás és áthelyezés
- szolgálati terület váltás
- teológiai tanulmányok során különböző gyülekezetekben végzett gyakorlati munka
- kezdő lelkészként megélt konfliktusok
- párkapcsolati és házastárssal kapcsolatos események
- Istennek való alárendelkezés alkalmai

A kutatásból az derül ki, hogy alapvetően azok az események befolyásolják a lelkészek vezetői

fejlődését, amelyek valamilyen formában megerősítették a lelkész hitét és gyengítették az egocentrikus működésükön, alázatosabbá tették őket. Emellett kiderült, hogy a delegálás komoly nehézséget jelent a lelkészek nagy részénél két okból. Az egyik, hogy nem bíznak, vagy nem ismerik a munkatársaik teljesítő képességet, a másik pedig, hogy nehezen döntenek el, hogy kit bízzanak meg. Kiderült, hogy nehezen határozzák meg konkrét feladatköreiket és sokuk életében szerepkonfliktus tapasztalható. Emellett a 9 lelkészből 4 már tapasztalta magán a kiégés jeleit a munkája során. Felmerült továbbá, hogy az emberi és az isteni siker mércéjének különbsége sokuk munkájában kihívás.

A kutatásból az is kiderül, hogy a lelkészek kivétel nélkül szolgáló vezetőnek tartják magukat és áldásként tekintenek a szolgálataikra. A szakmai felelősségüknek tartják a fejlődést valamennyien.

A kutatás eredménye az a lista, ami a lelkész munkájának ideális körülményeit jellemzi:

- Van megfelelő ideje a prédikációkra felkészülni
- Van a gyülekezetnek vezetősége
- Nincs szerepkonfliktusa
- Folyamatos kapcsolata van Istennel, de nem Isten
- Kapcsolata van az emberekkel
- Az eredményt Istenre bízta

Az eredményekből következtethető, hogy a református lelkész minél közelebb van lelkiileg Istenhez, annál jobb vezetője lesz a gyülekezetnek. Azok az események tették jobb vezetővé a lelkészeket, amik meggyengítették az énközpontúságukat és megerősítették a hitüket, így Isten akaratát pontosabban értik és jobban meg tudják valósítani.

A kis számú mintára alapuló kutatás eredményei különböző mintára nem feltétlen alkalmazhatóak. A lelkészeknek olyan eseményekre, érzésekre is vissza kell emlékezniük, melyek akár több tíz éve történtek, ami torzíthatja a pontos részletek hitelességét. Az interjúk önbevallásos módszere miatt további érintettektől nem áll rendelkezésre információ. A minta kiválasztásánál alkalmazott hólabda módszer hátránya lehet, hogy a lelkészek közötti kapcsolat eredményezhet hasonlóságokat. További korlát lehet a személyes ismeretség, mellyel igyekszem tudatosan nem befolyásolni az eredményeket, de tisztába vagyok a személyes szubjektum kiküszöbölhetetlen természetével.

Javasolom a keresztény és világi vezetők közötti különbség vizsgálatát a lelkészek nézőpontjából, mivel az általuk megfogalmazott jellemzők csupán némileg vannak átfedésben a szakirodalom erre vonatkozó álláspontjával. Javasolom a teológus hallgatók és a pályakezdők vezetői fejlődésének mélyebb felmérését. Emellett a lelkészek döntéshozatalban való Istenre hagyatkozásának lelki és vezetői háttérét és a saját alkalmasság vagy alkalmatlanság érzésének a vezetésre gyakorolt hatását. Érdekes lehet a családalapítás hatását vizsgálni a lelkészi szolgálatra vezetési szempontból.

Felhasznált irodalom

- Balikó Zoltán (2013): A munka 21. század eleji református teológiai reflexiója. Károli Gáspár Református Egyetem, Hittudományi Kar Doktori Iskola, Budapest.
- Blanchard, K. – Hybels, B. - Hodges, P. (2000): Das Jesus-Prinzip, Führen mit biblischer Weisheit. Projektion J.
- Boda Zsolt (2013): Politikai vezetés és kollektív cselekvés. Politikatudományi Szemle No.2. MTA Politikatudományi Intézete. pp. 73-89.
- Bullinger, H. (1562): II. Helvét Hitvallás. (8. fejezet) <http://regi.reformatus.hu/egyhazunk/mutat/6218/>, Letöltés dátuma: 2022. 03. 28.
- Burns, J. M. (1978): Leadership. Harper and Row, New York
- Center for Leadership Studies (2006): Situational leadership <https://situational.com/situational-leadership/> Letöltés dátuma: 2022. 05. 01.
- Chandler, D.J. (2009): Pastoral Burnout and the Impact of Personal Spiritual Renewal, Rest-taking, and Support System Practices. Pastoral Psychology Vol.58. pp. 273–287.
- DeCarlo, M. (2018): Scientific Inquiry in Social Work. Open Social Work Education, Roanoke VA.
- del Valle, M.V – Zamora, E.V. (2021): El Uso de Las Medidas de Auto-Informe: Ventajas Y Limitaciones En La Investigación En Psicología. Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología, Vol. Agosto 2021 – Enero 2022. No. 47. pp. 22-35.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2013): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Dr.Gaál Zoltán (2017): Milyen a jó/sikeres vezető? I. *ÚJ UTAK AZ EGYHÁZBAN Konferenciakötet*, Nagykanizsai Református Egyházközség, Nagykanizsa, 2017. szeptember 22. pp., 25-32.
- Dreyer, A. W. (2017): Barth, Calvin and van Lodenstein - ecclesia semper reformanda. Three perspectives on the necessity of church reformation. University of Pretoria South Africa, Faculty of Theology, Department of Church History and Church Polity
- Egyházközségi Díjlevél minta (2016). http://regi.reformatus.hu/data/documents/2016/01/26/egyhazkozsegi_dijlevel_0125.pdf
- Ellison, C.W. - Mattila, W.S. (1983): The Needs of Evangelical Christian Leaders in the United States. Journal of Psychology and Theology, Vol.11. pp. 28–35.
- Fazakas Sándor (2009): Hogyan tovább? A lelkésztovábbképzés elvi szempontjai és gyakorlati tapasztalatai. Előadás, Egyházkerületi tanulmányi nap, Sárospatak <http://lelkesztovabbkepzo.hu/modul/eloadas/eloadas100318.pdf>

- Gates, L.B. – Akabas, S.H. (2007): Developing Strategies to Integrate Peer Providers into the Staff of Mental Health Agencies. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*. Vol. 34, pp. 293–306.
- Gáti Mirkó – Bauer András (2017): Kvalitatív Megközelítés A Kis- és Középvállalatok Marketingdöntéseinek Szervezeti Értelmezéséhez, Kiemelten Kezelve a Vállalatvezető Szerepét. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, Vol. 48. No.12.
- George, D. (2009): *What Pastors Wish Church Members Knew: Helping People Understand and Appreciate Their Leaders*. Zondervan, Grand Rapids.
- Gér András (2022): MRE Zsinati tanácsos válaszai. e-mail konzultáció 2022. április 11.
- Greenleaf, R. K. (1977): *Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York
- Greenlef, R. K. (1970): *The Servant as Leader*. Center for Servant Leadership.
<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/> Letöltés dátuma: 2022. 04. 22.
- Groysberg, B. – Abrahams, R. (2014.): *Manage Your Work, Manage Your Life*. Harvard Business Review, 2014. március. Schieman, S. (2020): One quarter of workers say those without kids are being asked to work harder than parents - is that fair? *Toronto Star*,
<https://www.thestar.com/business/opinion/2020/10/12/who-gets-what-parent-nonparent-divide-a-growing-threat-to-workplace-cultures.html> Letöltés dátuma: 2022. 04. 22.
- Gulyás Péter - Dr. Mármárosi András - Dr. Siba Balázs (2012): *Egyházfejlesztés = Mesterségünk címere. Mesterségünk címere, A Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának szakmai kiadványa*, Budapest, pp. 48-49.
- Gulyás Péter – Koncz András – Dr. Lázár László – Dr. Siba Balázs (2013): *FAMAPSI. Szakmaiság, Menedzsment és Spiritualitása Vezetésben Kiadvány*
- Harmat Vanda Daniella (2022): egyéni online konzultáció, Budapesti Corvinus Egyetem
- Haslam, A. – Reicher, S.D. – Platow, M.J. (2011): *The New Psychology of Leadership - Identity, Influence and Power*. Psychology Press, East Sussex
- Hella Ferenc (2017): *A lelkipásztor, min vezető. I. ÚJ UTAK AZ EGYHÁZBAN Konferenciakötet*, Nagykanizsai Református Egyházközség, Nagykanizsa, 2017. szeptember 22., pp. 33-39.
- Hersey, P. – Blanchard, K.H. (1977): *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey
- Horton, M. (2014): *Calvin on the Christian Life - Glorifying and Enjoying God Forever*. Crossway Books <https://www.crossway.org/articles/john-calvin-on-the-role-of-the-pastor/> (Letöltés dátuma: 2022. 04. 28.)

- Jacobson, N. - Trojanowski, L. - Dewa, C.S. (2012): What do peer support workers do? A job description. BMC Health Services Research. Vol. 12, No. 205.
- Keita, Y. (2019): Leadership Styles and Their Impact on Church Growth in Alexandria and Springfield, Virginia. Walden University, College of Management and Technology
- Kessler, V. (2016): A Biblia 4 vezetési alapelve. Harmat kiadó, Budapest.
- Kovács Benedek – Lajtai Mátyás (2020): Magyarország vallási viszonyai a népszámlálások és egyéb lakossági adatfelvételek tükrében. Központi Statisztikai Hivatal, Statisztikai Szemle, Vol. 98. No. 6. pp. 573–598.
- KRE (2016): Szemeszterfüzet 2016/2017. tanév I. félév. Károli Gáspár Református Egyetem, Hittudományi Kar
- Laczay András (2014): A református egyházismeret alapjai - Egyház- és vallásismeret, Alapmodul. Református Pedagógiai Intézet, 2014.
- Leiter, M. P. - Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. Journal of Organizational Behavior, Vol. 9. pp. 297–308.
- Magyarországi Református Egyház Zsinata (MREZs) (2014): Párbeszédben a Jövővel Vitaanyag - A Magyarországi Református Egyház Középtávú Cselekvési Tervéhez, Budapest
- Magyarországi Református Egyház Zsinata (MREZs) (2017): 2013 évi I. Törvény a Lelkészek Szolgálatáról és Jogállásáról (a 2013. évi IX. törvény, a 2014. évi IV. törvény és a 2017. évi III. törvény módosításaival egységes szerkezetben)
- Manning, J. (2017): In vivo coding. The International Encyclopedia of Communication Research Methods. Wiley-Blackwell, New York
- Maxwell, J. C. (2008): Leadership gold - Lessons I've Learned from a Lifetime of Leading Thomas Nelson, Nashville.
- McNeal, R. (2000): A work of heart - Understanding how God shapes spiritual leaders. Jossey-Bass, San Francisco
- Mújdricza Ferenc – Földvári Mónika (2018): A kognitív kérdőívtesztelés módszertana: a kognitív interjúk elemzése. Központi Statisztikai Hivatal, Statisztikai Szemle, Vol. 96. No. 6. pp. 545–574.
- Pellowe, J. (2014): Public consequences of personal spirituality. https://www.cccc.org/news_blogs/john/2010/09/01/public-consequences-of-personal-spirituality/ Letöltés dátuma: 2022. 04. 21.
- Redwood, R. (1999). Narrative and narrative analysis. Journal of clinical nursing, Vol. 8. No. 6, p. 674.
- Reinhardt, B. (2017): The Pedagogies of Preaching - Skill, Performance, and Charisma in a Pentecostal Bible School from Ghana. Journal of Religion in Africa, Vol. 47. pp. 72–107.

- Roberts Éva (2021): Coaching szemléletű vezetés. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet, Budapest
- Rooney, T. – Lawlor, K. – Rohan, E. (2016): Telling Tales: Storytelling as a Methodological Approach in Research. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 14. pp. 147-156.
- Rupa, R. – Pallavi, R. (2020): Workplace Spirituality: A Comparative Study of Various Models. *Jindal Journal of Business Research*. No 9., pp. 27–40.
- Salwen, E. D. - Underwood, L. A. - Dy-Liacco, G. S. - Arveson, K. R. (2017): Self-Disclosure and Spiritual Well-Being in Pastors Seeking Professional Psychological Help. *Pastoral psychology*, Vol. 66. pp.505–521.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5493724/#CR8> Letöltés dátuma: 2022. 04. 28.
- Sanders, J.O. (1980): *Spiritual Leadership*. Moody Press, Chicago
- Schermerhorn, J.R.Jr. (1997): Situational Leadership: Conversations with Paul Hersey. *Mid-American Journal of Business*, Vol. 12, No. 2. pp. 5-11.
- Siba Balázs (2016): Spirituális útkeresés és a református lelkiség - lelkészinterjúk fényében. *Theológiai Szemle, Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa*, 2016. év. 3. sz. szeptember, pp. 158-169.
- Spaite, D. (1999): *Time bomb in the Church: Defusing pastoral burnout*. Beacon Hill, Kansas City.
- Stephen, C. (2004): *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása*, Bagolyvár Könyvkiadó. p.8.
- Strong, R. (2017): *Burnout Among African American Pastors: A Biblical and Practical Solution*. Liberty University, School of Divinity, Lynchburg, Virginia
- Stybel, L.J. (2010): Managing the Inner Contradictions of Job Descriptions: A Technique for Use in Recruitment. *The Psychologist-Manager Journal*. Vol. 13. pp.105-110.
- Tóth-Nagy Csaba (2021): *The Manwhisperer Horse – Az Embersuttogó Ló*. magán kiadás, Illés nyomda, Győr
- Villalva, M. – Fierro, I. (2017): El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, Vol.2. No.4. pp. 155-162.
- Wagstaff, C. - Jeong, H. - Nolan, M. - Wilson, T. - Tweedlie, J. - Phillips, E. - Senu, H. - Holland, F. (2014): The Accordion and the Deep Bowl of Spaghetti, Eight Researchers' Experiences of Using IPA as a Methodology. *The Qualitative Report*, Vol.19. No.24., pp.1-15.
- Welch, D. L. (2020): Christian Leaders as Ambassadors, Esther as a Representative of Two Kingdoms. Henson, J. (eds) *Modern Metaphors of Christian Leadership*. Christian Faith

Perspectives in Leadership and Business. Palgrave Macmillan, Cham.

- Whitson, R.P. (2014): Occupational hazards: Navigating six challenges that can harm pastors and shorten their tenure. Biola University, School of Theology