

Csizovszki Sándor

Közös ügyünk-e a Bokor?

Mottó: *A fejlődés közvetlen célja egy magasabb energiaszintű pályára való ugrás – ez csak hozzáadott energiával lehetséges. Lehet-e elkötelezettségre, felelősségre, a közös terhek vállalására motiválni?*

A magas eszmék csak akkor hatnak, ha a saját életünkben, a mindennapokban, a „most”-ban érvényesülnek. Ne legyen „ egy dolog az elmélet, más a gyakorlat”, mert halott az az elmélet, amelyet nem valósítunk meg. Nem „majd” kell a helyes tettet végrehajtani, hanem most és itt, azaz azonnal. A kérdés: komolyan vesszük-e önmagunkat, vagy csak játszunk a homokozóban? (Madari Tibor) A BOKOR csak a tagjai személyes fejlődése, tudatosságának, elkötelezettségének növelése útján fog újra életre kelni. A fejlődés közvetlen célja egy magasabb energiaszintű pályára való ugrás – ez csak hozzáadott energiával lehetséges. A hozzáadott energia forrása a tudatosság emelésével, szeretetből végzett, szolgáló cselekvés.

Barátaim!

Fenti témában vártak tőlem nyitó előadást, kérve, hogy építsem bele szakmai és közösségi tapasztalataimat, valamint beszéljek a kérdés szervezetfejlesztési, vezetéstudományi, pszichológiai, szociológiai szempontjairól. Most szeretném megosztani veletek azokat a felfedezéseket, amelyekre a készülésem időszaka alatt jutottam. Lehet, hogy az itt elmondottak sokak számára evidenciák vagy közhelyek, de lehet, hogy valakinek egy bizonyos pillanatban segítenek, továbbgondolásra készítetnek, és akkor már volt értelme elmondani, leírni ezeket az alakulófélben lévő, még inkonzisztens elveket, felismeréseket.

Hamar rádöbentem, hogy nehéz a dolgom. Egyrészt, mert magam sem éltem-élek egyforma intenzitással a BOKOR vérkeringésében, másrészt azért, mert amit én tudományos alapnak tekintek, annak nagy része nem húzható rá a BOKOR-ra. Egyszerűen azért, mert szinte bármelyik szervezeti modellt vizsgálom, hamar szembesülök azzal, hogy a BOKOR egészen más szerveződés. És erre az egészen más szerveződésre nincsenek használható, kidolgozott elméletek, megoldást nyújtó receptek. A téma annyira szerteágazó, hogy szűkítenem kellett. Alapvetően érinti a bokorstruktúrát, a bokorprofilt. Ezenkívül érinti önértelmezésünket, szervezeti kultúránkat, illemszabályainkat. Ezek részben már kitárgyaltak, de mindenképpen önálló témaként is tárgyalandók. Bevallom nektek, 2000-től becsülettel átolvastam minden erről született írást, tanulmányt, KD-hozzászólást, s azt kellett látnom, hogy jól van ez így: *egy megújulási folyamatnak vagyok, vagyunk részesei. Folyamat, amely lelki-szellemi-gyakorlati útkeresés.* Ez azonban időbe telik, kitartó és fáradtságos munkát és türelmet igényel. Türelmet önmagunkhoz, de legfőképp egymáshoz. Szemben a zajos, gyors forradalmi változásokkal, ami úgy hoz újat, hogy közben rombol, letapos és elvág.

Előadásom gerince erősen a praxisra irányuló. Kigondoltam, s ha elmondom, megértitek, hogy ez a modell olyan, mint egy újonnan felépített háznak a látható, föld feletti része. Ami miatt bajban vagyok, az legalább olyan fontos, a föld alatti, alapnak nevezett rész. És efelől egy kicsit bizonytalan vagyok. Arról fogok beszélni, hogyan lehetne megosztani a terheket.

De vajon akarunk-e mi újabb terheket a nyakunkba? Sokan azt érezhetitek: akarja a fene, hisz már így is majdnem meggebedek a terhek alatt. Mindannak, amiről beszélek, előfeltétele, hogy kíméletlenül nézzünk szembe a tényekkel önmagunk és a közösség vonatkozásában; ne simogassuk a semmiért magunkat. Béci gondolatait komolyan véve: onnan építkezzünk, ahol ténylegesen vagyunk, mert régmúlt idők dicsőségére hivatkozásokkal nem sokra megyünk. Előfeltétel még, hogy megértsük az áldozatvállalás lényegét és szükségességét.

Remény és áldozat

Mert az áldozat valamely tett felajánlása magasabb, az isteni terv megvalósulását elősegítő cél érdekében. Áldozat, ha időt szánunk valamire, ha ezzel energiával töltünk fel egy ideát, ha egy embertársunkkal nem önös érdekből foglalkozunk, ha teszünk a közösségért. Áldozat a nehezebb út választása, a hosszú távú eredmény érdekében kifejtett tevékenység. Csak az áldozat révén lehetséges az egyén emelkedése, mert az áldozat felfelé irányul, a magasabb világok felé mutat. A közösség épülése és fenntartása érdekében folyamatos áldozatra van szükség, amely egyrészt tettekben, másrészt az egyén lehetőségeihez mért, rendszeres anyagi hozzájárulásában valósul meg. *A fejlődés egyik feltétele a személyes áldozatvállalás.*

Reménykedő típus vagyok

Ha reményvesztettek volnánk, fontos, hogy az ősi, induló remény feltámadjon szívünkben. Én, a Schanda Bea idei KD-ban felsorolt típusai közül a „REMÉNYKEDŐ” vagyok (vagy azzá szeretnék válni) -, aki szerinte így gondolkodik: „A földi Isten Országot emberiség-méreteken valószínűleg nem tudjuk megcsinálni. A klímaváltozást vagy a multik harácsolását megakadályozni nem fogjuk tudni. Viszont a Bokorban tanult egymásra-figyeléssel, együttgondolkodással kialakíthatunk egy eszményorientált, *életképes alternatív minitársadalmat*. Tudomásul kell venni, hogy ebben bizony benne van az életszínvonal-csökkenés – de ez „lenyelhető” az adás és osztózás szellemében, benne van a néha kényszerű alkalmazkodás – a kicsiség és szelídség szellemében; és mindez végeredményben mégiscsak az életet szolgálja!”

A vezetélméletből ma megtanulható szempontok mindegyikét komolyan feldolgozta Vincze Gabi 2003-ban elkészült „Bokorprofil apropóján” c. tanulmánya, melynek egy kivonatolt változatát, a mátrix struktúra-fejezetet olvashattuk a 2003. KD-ban, ill. egy BNT előadás erejéig hallhattuk a szerzőt. Véleményem szerint, ez a tanulmány azok közé tartozik, amit ismét elő kell bányásznunk feldolgozásra, mert kellőképpen tudományos, a tudomány eredményeit BOKOR-ra alkalmazza és struktúra-javaslat a valósághoz közelálló. Ezenkívül kíméletlenül lerántja a leplet múltunk néhány, ma már használhatatlan törekvéséről, elhibázott, tévesen erőltetett gyakorlatairól. Hála Istennek, azért tanulmánya eddig sem volt nyomtalan.

Gabi tanulmányán végigvonul annak az igénye világosan és határozottan, küldetésnyilatkozatszerűen meg kell fogalmaznunk önértelmezésünket és, amennyiben a célok tekintetében elmozdulás van, újra kell fogalmazni céljainkat. A következő években ez többé-kevésbé sikerült. Ilyennek tekintem a 2004-es KD rövid önértelmezését, mely így hangzik: „A BOKOR katolikus gyökerű, a jézusi szeretet-eszményt képviselő emberek testvéri társasága, erkölcsi megújulási mozgalma.” (BOKOR önmeghatározás 2004), valamint a 2006-os KD-ban közzétett, majd web-lapra (www.bokorportal.hu) is felkerült anyagot.

Imaginációs látomás, konkrét célok és projektek viszonya

Hamvasi kifejezéssel élve: az *imaginációs látomás (ALAPÍTÓ által átadott kincs) üdvterve továbbra is legfontosabb marad*. Ez nem más, mint Isten Országának általunk való immanens megvalósítása. Az egyén és közösség üdvtervét látomásban őrzi, és erre a látomásra építi fel életét, vagyis önmagát életterve szerint formálja meg. *Mert az ember azzá válik, ami látomásának gyűjtőpontjában áll.*

De az üdvtervet konkrét célkitűzések mentén tudjuk megvalósítani. Ráadásul ez sokféleképpen lehetséges. Ugyanarra a hegycsúcsra több úton is eljuthatunk. *A világos és reálisan megvalósítható célok megfogalmazása azonban – szerintem - még nem történt meg*. Hatékony szervezeti életet pedig (még informális szervezet esetében sem) enélkül nem tud elképzelni szervezetszociológia. Azt gondolom, hogy amellet, hogy nem szabad feladni álmunkat, *Isten országának földi megvalósítását, látni kell, hogy eddigi elképzeléseink, mely fenti célt csak a leadó-felvevő, genetikus szálon kapcsolódó közösségi hálózat építésében tudta elképzelni, tarthatatlan*. Egyszerűen azért, mert valami miatt megvalósulása akadozik. A tanítóvá lenni jézusi követelmény mindenkire való kiterjesztése elhibázott, pszichológiai elvekkkel ellentétes célkitűzésnek bizonyult. Legyünk őszinték legalább önmagunkkal. Mindenki pontosan tudja, hogy a közösségébe, közösségeibe tartozó testvérek közül, hányan szerettek össze, és jelenleg hányan irányítanak új közösséget. Ahol persze ez megvan, az nagy érték. De azokra a testvérekre is szükség van, akik erre eddig nem voltak képesek, vagy erre nem mutatnak a jelenben sem hajlandóságot. Milyen célokra lehet mindenkit, vagy lehetőleg a legtöbb testvért bemozgatni és milyen módszerekkel?

Alapközösségek/ ágak/régiók

Visszatekintéssel kezdeném, részlet Gabi tanulmányából: „A tanítóvá lenni jézusi követelmény leadó közösségek létrehozását jelentette a gyakorlatban. Ezért a felvevő vagy alapközösségek, illetve a leadó közösségek két különböző strukturális szintet határoztak meg. Minden közösségvezető szervezeti hovatartozását illetően két közösséget nevezhetett meg: felvevőt – ez az alapközössége és leadót – azaz az általa létrehozott közösséget. A közösségvezetők strukturális láncszemekként működtek tehát, ez azonban együttműködést általában nem hozott magával a különböző közösségek között.”

A közösségi tagok közösségi ágak mentén, és pedig genetikai alapon létrejövő ágak lineáris vonala mentén rendeződtek. A hierarchikus felépítésű közösség-láncot, vagy fűrtöt, a csoportvezetők alkotják. Vezetője az ágvezető, választás útján került ebbe a szolgálatba. Az ág önállóan rendezi meg a szervezeti élet színterein az évi egyszeri lelkigyakorlatot feszes idő-és napirenddel, illemszabályok által szabályozva, az ágtalálkozókat, a közös karácsonyestet. Fontos szerepe van (volt) az információáramlás szempontjából az összehangolt, koordinált működés miatt is. *Az ágak mára gyakorlatilag az utóbbi 10-15 évben nem funkcionálnak*. A genetikai lineáris vonal számos helyen megszakadt, széttört, ennek oka, hogy a genetika láncszemei, a közösségvezetők meghaltak, elmentek a BOKOR-ból, elköltöztek, vagy érdektelené váltak, *a struktúra tartalmát veszítette*.

Előnye a struktúrának, hogy felülről teljes egészében áttekinthető, de az alapközösségi tagok számára közvetlenül nem. Problémaként jelentkezik, hogy a genetikai elv miatt a szeparálódás a közösségvezetők szintjén is erőssé válik, az együvé tartozás élménye, ismeret és bizalom feltételelesen, vagy nem alakul ki, a gyakorlatban elválasztó, időnként ellenséges megnyilvánulásokat eredményez. Ugyanakkor ez a szervezeti forma több ok miatt állítható, hogy hatékonynak bizonyult a kommunizmus éveiben.(V. Gabi)

Értékelés

Ha komolyan végiggondoljuk, akkor látnunk kell, hogy a nagyszülőkig elért genetikai láncolat valójában már ki sem épült. Az ágak kiépülését követő, felfelé ívelő, leginkább virágzónak mondható időszakban sem volt minden ágba tartozó személynek felvevő vagy leadó közössége. A genetikai lánc mindazoknál a testvéreknél megszakadt, akinek vagy nem lett, vagy megszűnt a leadó közössége, vagy, ha valaki a felvevő közösségét veszítette el. *Tény, hogy a klasszikus, alapvetően genetikai elven működő ág-időszak semmiképpen nem hozható már vissza.* Gyakorlatilag ki kell mondani, hogy ma ugyanolyan „jogkörrel” rendelkezik egy magát BOKOR-közösségnek valló (és annak mindenben megfelelő) alapközösség, ahol a tagoknak nincsenek leadó közösségei, mint az a közösség, ahol ilyenek vannak.

Útkeresés

Nem szabad azonban lemondani arról, hogy valamilyen módon minden tagot, minden közösséget be kell vonni, vagy vissza kell csatolni a BOKOR vérkeringésébe. Egyetértek tehát a KV azon kezdeményezésével, hogy szerves kapcsolatok mentén, nem feltétlenül földrajzi területi alapon alakuljanak régiók (szerves kapcsolat hálók). Ennek azonban akkor van csak értelme, ha komolyan gondoljuk a decentralizáció és a szubszidiaritás elvét. A szubszidiaritás elve szerint a döntések legnagyobb részét azon a lehető legalacsonyabb szinten kell meghozni, ahol az optimális informáltság, a döntési felelősség és a döntések hatásainak következményei a legjobban láthatók és érvényesíthetők.

Mondanivalóm lényeges eleme, hogy a „bénultnak” mutató helyzetben az életet a bázison kell újraéleszteni. Minden testvér és minden közösség felé (ha kell közösségenkénti személyes megkereséssel) ki kell nyilvánítanunk, hogy fontos az a tevékenység, amit végez. Ki kell nyilvánítanunk, hogy mindenkire szükség van. Fel kell tárnunk a valóságot: *hogy a közös asztalról többet akartunk levenni, mint ami rajta volt.* Ezért most minden tag választás és döntés előtt áll. Ha egy életképes BOKOR létezése fontos, akkor oda mindenkinek be kell valamit adnia. El kell érni, hogy a közösségek tagjai egyénileg is mérleget tegyék: eddigi életében mit kaptam a BOKOR-tól és mit adtam én arra a „közös asztalra”.

Életet a bázisra

Ahhoz, hogy a bázison tényleges tevékenység folyjék, olyan struktúrát és olyan célokat kell felmutatni, ami beindítja az életet. Lényeges: *elérhető és megvalósítható célok kellene, és vissza kell adni az egyénnek a felelősségét, feladattudatát.* Ez a szint, és az itt játszódó történések a kulcselemei szervezetfejlesztési elképzelésünknek. Itt van csak mód a tényleges közösségi aktivitás megélésére. Az egyén olyan programokért tud felelősséget vállalni (és lelkesedni), amelynek kitalálásában, megtervezésében maga is tevékenyen részt vesz. Az oda-visszacsatolások következtében azonban idővel elérhető lesz, hogy magasabb szinteket (RÉGIÓ, BOKOR) is magáénak érezzen. A régiós programok megvalósításában, még ha csak egy helyi részfeladatot vállalt is, óhatatlanul felmerül a másokkal együttműködés igénye. Látni fogja, hogy ez az eredményesség feltétele. Ezeket a tömören megfogalmazott célokat négy évre szólóan a BOKOR zsinata (Központi Vezető Tanács) fogalmazza meg és fogadja el. Majd a KV az írásba foglalt célokat írásban juttassa el minden alapközösségnek.

Az alapközösség minden tagja választó és választható személy legyen. Javasolom, hogy demokratikus és titkos választással minden közösségben válasszanak (legalább két évre) közösségvezetőt. Ezenkívül delegálják vezetőjüket (vagy egy választott tagot) a negyedévente ülésező Régiós KV-ba (RKV) és az évente ülésező KVT elnevezésű „BOKOR Zsinatra”. Az

RKV tagjai maguk közül két évre válasszanak elnököt, aki képviseli a régiót az ugyancsak két évente újjá alakuló KV-ban. Az évente üléselő Bokor Zsinaton (KVT) tehát minden alapközösség képviselteti magát. A Központi Vezetőség tagságát pedig a 12 (?) RKV által delegált RKV elnökök alkotják, akik maguk közül szintén elnököt választanak. Az egyéb funkciókra való KV-felelősöket kijelölik maguk közül. **Összefoglalva:** az alapközösségben választott közösségvezető(vagy delegált személy) tehát tagja a RKV-nak és a KVT-nek. Az RKV elnöke tagja a KVT-nek és a KV-nak.

Amint fentebb mondtam, ismétlem: szerintem a rendszerváltás utáni időszakban a világos és reális célok megfogalmazása még nem történt meg a BOKOR-ban. Hatékony szervezeti életet pedig enélkül nem tud elképzelni a szervezetszociológia tudomány. Meg kell vallanom: én sem. Azt gondolom, hogy amellet, hogy nem szabad feladni álmunkat, Isten országának földi megvalósítását, amellet hogy nem szabad feladni álmunkat a tavaly Jutka által megfogalmazott 2 pillérről (KIO + Közösség), de látni kell, hogy nem értelmezhetjük ezeket szemellenzős módon. Ezen tartalmi kérdések kitárgyalását, az egyének szellemi-lelki elkötelezettségének szintjét az alapközösségekben, a lelkigyakorlatokon és az egyéb szellemi-lelki programokon kell megvalósítani.

A 2004-es önértelmezés ponttal lezárása helyett vesszöt kell tennünk, és folytatnunk kell a mondatot, pl. így: A BOKOR katolikus gyökerű, a jézusi szeretet-eszményt képviselő emberek testvéri társasága, erkölcsi megújulási mozgalma, melynek zsinata (KVT) a következő 4 évben célul tűzi ki:

- szervezetének funkcionális régiók mentén való átalakítását;
- az eszményeivel összhangban lévő (KIO tartalmak + közösség-pillér), régiókban megvalósuló, az egyház megújulását és/vagy a társadalmat szolgáló projektek működtetését;
- a célkitűzéssel harmóniában lévő hangsúlytevéseket kétévente megfogalmazó, képviselői, irányítói, ellenőrzési és értékelési joggal felruházott, kétévente választott (delegálás) vezetői team(KV= menedzsment I.) koordinálásával.

A KVT által 4 évente deklarált célkitűzéseket és a KV által 2 évente megfogalmazott hangsúlytevéseket minden régióban tovább kell gondolni. Fentiekkel összhangban a szervesen épülő régiókban (RKV= Menedzsment II.) történjen meg a célok továbbontása (írásban és az alapközösségekhez eljuttatva). Gondolják át, hogy milyen tevékenységekkel lehetnek közösségeikben az egyház megújulására és /vagy a társadalom szolgálatára. Ezeket a tevékenységeket jól körülhatárolható, egyedi projektekként kezeljék.

Kitekintés: érvelés a projektkultúra kialakítása mellett

Az ilyen projektnek kezdete és vége van, fázisokra szakaszolható, tervezhető, konkrét feladatokra bontható. A projekt általában erőforrásokat (személyi és tárgyi) vesz igénybe a működéséhez. A projekt végrehajtása általában részletes terven alapul, mely figyelembe veszi a külső tényezőket és megkötéseket. A projektek operatív végrehajtásának megszervezésével és irányításával a II. projektmenedzsment (a mi esetünkben az RKV) foglalkozik. A nagyobb projektek alprojektekre oszthatók, illetve több projekt együttesét a program név fogja össze. A projekt alapú megközelítés népszerű a mátrix-elven működő, kevésbé tekintélytisztelő, kooperatív kultúrával rendelkező szervezeteknél. A merev, hierarchikus, tekintély-elvű, bürokratikus szervezeteknél a projekt-szerű működési mód teljességgel ellentétes a szervezeti kultúrával. A projektek létrehozását, a projekt-szerű működésnek az alkalmazását – a részletes és átfogó tervezésen és a végrehajtás folytonos ellenőrzésen túl – az úgynevezett szinergikus

hatás kihasználása indokolja. E hatás azt jelenti, hogy egy motivált, jól vezetett, elkötelezett szervezet – a projektcsapat – nagyobb teljesítményre képes, mint a résztvevők egyéni teljesítményeinek összege. Felelőssé teszi a projekt-folyamat összes résztvevőjét a siker érdekében. Kooperálásra ösztönöz. *A legkisebb feladatot vállaló személynek is döntő szerepe lehet.*

Legalább két évente (rövidebb időtartamot igénylő projektek esetén sűrűbben) minden RKV-ból kerüljön a KV asztalára egy (vagy néhány), egyház megújulását és/vagy a társadalmat szolgáló kidolgozott projekt-tervezet. Ezek úgy legyenek megtervezve, hogy lehetőleg minden régiót alkotó alapközösségnek legyen abban jól körülhatárolható feladata. Ennek megfelelően ebben a tervezetben szerepeljenek a közösségek további feladattervei és a feladatokra vonatkozó feladatvállalási nyilatkozatai. Legyen a projekteknek szakaszolása, ütemterve. Legyenek megnevezve a feladatok, ha lehetséges, legalább közösségi szinten, de jobb, ha egyénekre bontva a felelősök is. Gondolják át és rögzítsék a szükséges eszközrendszert. Mérlegeljék mi áll ebből rendelkezésükre, mi az, amit meg kell hozzá szerezni. Fogalmazzák meg az alkalmazott módszereket és készítsenek pénzügyi tervet (bevételeket és kiadásokat tartalmazó költségvetést).

A projekt-tervezeteket a KV tekintse át, s amennyiben a BOKOR célkitűzéseivel összhangban állónak találja, akkor fogadja azt el „BOKOR-PROJEKT”-ként, ami mögé odaáll. Ez azt jelenti, hogy biztat, segít, ötleteket ad, javaslatokat tesz, ha teheti, anyagilag is támogatja annak költségeit. Ebben az esetben tehát mi történt? BOKOR SZINTŰVÉ tettünk bázisszintű projekteket, programokat, és az eddigtől eltérően nem csak alkalmi, statikus, központi programokat hiszünk és ismerünk el BOKOR-PROGRAM-nak.

Mivel a KV és az RKV menedzsmentként működik, ezért ennek a tagok szemléletében is meg kell jelennie. Csak akkor leszünk képesek projekteket jól működtetni, ha komolyan átgondoljuk, hogy azok valójában mennyi idő, energia és pénz befektetését igénylik. Világosan látni kell, hogy *csak önkéntes munkára és áldozatos adományokra építve nem lehet ezeket jól működtetni.* A legalapvetőbb költségvonzatait elő kell teremteni. Ez igaz a menedzsmentek (KV, RKV) működésére is. Az anyagi felelősség és köztelhervállalás terjedjen ki minden magát BOKOR-tagra (dönteni kell tagdíjról, annak mértékéről, befizetés módjáról, méltányosságról, az egymásra figyelés szükségességéről és módjairól, a menedzsment működési kiadásainak és az elfogadott projektek működtetéseinek arányairól).

Nem véletlenül hangsúlyozom, hogy a vezető testületek menedzsmentként működjenek. Legyen feladatuk a működési kiadásaik és a projektműködésekhez szükséges költségek - pályázati forrásokból, esetleg adományok gyűjtéséből származó - kiegészítése. A választott testületek munkájának eredményességének egyik mutatója lehet ez, s minden választásnál mérlegelhető. *Mivel a választott menedzsmentek egyik szinten sem jogi személyek,* ezért dönteni kell arról, hogy a külső bevételek megszerzésére irányuló tevékenységüket melyik meglévő, vagy létrehozandó civil szervezet vagy szervezetek keretében célszerű végezni. Egyeztetni kell, hogy régiós szinten vannak-e erre megfelelő szervezetek, vagy azokat létre kell hozni.

Új felállású és arculatú Kép/Viselet (KV)

Miért két évre választunk régiós és BOKOR szintű vezetőket? Azért, mert egy év semmire nem elég. Sikeres projektek (tervezéstől annak zárásáig) inkább két évet igényelnek. Ez alatt jobban mérhető a menedzsmentek teljesítése is. Mint már fent említettem, a KV legyen irányítói, ellenőrzési és értékelési joggal felruházva. A jól szakaszolható, KV által is ismert projekt-tervek vállalásokon alapulnak. Ezért a folyamatba épített ellenőrzés fontos és természetes

elemeként része a projektnek. Az eredményesség múlik rajta. Nem elég a végén szomorúan megállapítani és esetleg negatív kritikával illetni azt, mert a szakaszolás szerint több ponton is rálátása lehet a folyamatokra a KV-nak. Nem lehet az a cél, hogy a sikertelenségeket konstata-
ljaljuk, hanem az, hogy bíztassunk, motiváljunk, segítsünk. A feladatokat végző testvérek pe-
dig ettől fontosnak fogják érezni munkájukat. Valaki figyel ránk, valakiknek fontos, valaki
érti a problémánkat, valaki segít, ha szükséges. Nagyon fontosak a visszacsatolások.

Minden projekt befejezésénél döntések előtt áll az adott közösség, régió. Dönteni kell, hogy a
tevékenységet befejezettnek nyilvánítja, vagy valamilyen formában folytatni kívánja. Ha a
folytatás mellett dönt, akkor ezt a projekt írásos beszámolójában érvelje meg és új delegáltja
vagy az RKV újraválasztott elnöke képviselje azt az új KV-ban, amikor ott a következő két év
hangsúlytevéseit megfogalmazzák. A régiók tehát, vállalatuknak megfelelően, a projekt(ek)
befejezését követően írásos beszámolót (esetleg prezentációt, képes beszámolót) készítenek és
juttatnak el a KV-nak. A beszámoló kitérhet a projekt értékelésére, bátran tárja fel a nehézsé-
geket, akadályozó tényezőket, kudarcokat, problémákat. Bizalommal kérjen segítséget, ha
szükséges.

Menedzsment I. /KV/, Menedzsment II. /RKV

/

A KV asztalára letett, régiós szinten megvalósult projektekről szóló beszámolók adják a Bo-
kor éves (kétéves) tevékenységének a gerincét. Ha e tevékenységek mentén élet fakad a bási-
son, az a közöst növeli. Egymást erősítő, szinergikus folyamatok ezek. Ha a szolgáló tevé-
kenységre nyitott, értelmes célokért munkálkodó, aktív közösségek alkotják a Bokrot, akkor
majd vonzó lesz ide másoknak kapcsolódni, akkor természetes igény nyílik mások közösség-
be szeretésére. Ne féljünk attól, fentiek valósításával a BOKOR eltér eredeti, az alapító által
megfogalmazott nagy célkitűzésektől. Az élet a tevékenységekben mérhető és érhető tetten.
Isten Országának immanens valósulása tetteinken keresztül mérhető leginkább.

A KV elnöke önálló tevékenységi jogokkal is legyen felruházva. Nyilvánosság előtt legyen a
Bokor képviselője, számoljon be a BOKOR tevékenységéről (pl. a Püspöki Kar Titkárságán
kérjen időpontot, ahol tényként közölve számoljon be a BOKOR tevékenységéről és kérje a
Püspöki Kar tájékoztatását), keressen és kössön együttműködéseket mindazokkal az egyének-
kel, szervezetekkel vagy csoportokkal, lelkeségi mozgalmakkal, akik erre nyitottak a projekt-
célok megvalósulásának eredményessége érdekében (klaszter-együttműködés). **Meggyőződé-
sem, hogy a KV egyik legfontosabb és legsürgetőbb feladata, hogy a Bokrot kiemelje a
kizárhatóság és peremreszoríthatóság helyzetéből.** Kizárni csak azt lehet, aki maga is bele-
egyezik ebbe. Meg kell keresni: mi az, ami összeköt, és nem azokon rágódni, mi az, ami elvá-
laszt! Nem játszhatunk tovább sértődött sündisznót. A magyar civil szféra működésére és az
egyházi megújulási mozgalmakra egyaránt érvényes: csak összefogásokkal érhetünk el valódi
sikereket és eredményeket, azonban bezárkózásunk, egymás kicselezésére irányuló törekvése-
ink, gőgünk, ízét vesztett sóvá tesz bennünket, ami nem való másra, mint, hogy szemétre dob-
ják.

MOTIVÁCIÓ

Azt hiszem a menedzsmentek legfontosabb feladata a közösségek és az azokban élő, tevé-
kenységeket végző testvérek folyamatos motiválása. Amellett, hogy az egyén öntevékenysé-
gére, kreativitására és velük szembeni bizalomra épít, a projektek eredményessége szempont-
jából mindenben, az egész folyamaton, elejétől a végéig rajt kell tartania a szemét. A vállalt
feladatra rendszeresen visszakerdezz, megerősít, biztat, elismer, dicsér, lelkesít, kikéri az egyén
egész projektre vonatkozó véleményét. Bizalommal és szeretettel teli, nyitott légkört kell ki-

alakítani. A BNT szervezési tapasztalataim is ezt erősíti meg: tekintsük a tábort kb. egy éves projektnek. A menedzser szemlélettel rendelkező vezető a közös tervezést és feladatok delegálását (felkérés és vállalás) követően folyamatosan egyeztet, kérdez, besegít. Éreztetni a társ fontosságát, átbeszél és ötleteket ad. Romboló, ha rész-sikertelenségek esetén megsértődik (sajnos nálunk erre is volt példa és rá kellett döbennem, hogy bénítottam az együttműködést). Mindig a szükséges időpontban odacsepegtetni azt az egy csepp mézet, ami mosolyt fakaszt, újra felráz és lelkesít. Mindent közös sikerként kell értékelni és átélni. Ez komoly mértékben kohézió növelő.

A pszichológiából ismert motivációs elméletek jó alapot adhatnak a mi menedzsementünknek is, de azokat meg kell ismerni, meg kell (és még így sem automatikus, hogy sikerül azokat alkalmazni!). Az előadásra készülve ezeket ismét áttekintettem, s biztosan mondhatom, hogy a BOKOR-ban is alkalmazható ezek egy része. Sőt tényként kell megállapítanom: hogy ez eddig nem, vagy csak alig működött. Javaslom, hogy profi szakemberektől minden két évben, a menedzsmentbe belépő új tagok számára *vásároljunk meg egy háromnapos motivációt tanító kurzust.*

Tekintsünk bele a számunkra fontos szempontokat nyújtó célkitűzéseméleti modellbe. Azért éppen ezt emelem ki, mert én is a célok kitűzését, érthető megfogalmazását és hangsúlyozását látom az egyik legfontosabb motivációs lehetőségünknek. A célkitűzés-elmélet azon a megfigyelésen alapul, hogy a teljesítmény a cselekvési szándékból fakad. E célok elérésének szándéka cselekvési szándékot vált ki. A cselekvési szándék tettekhez, teljesítményekhez vezet. Minél inkább módunkban áll a környezet eseményeit megismerni és értékelni, annál inkább el tudjuk fogadni az ennek alapján megfogalmazott célokat még abban az esetben is, ha azok megfogalmazásában nem vettünk részt. A célok megértése, elfogadása azok megvalósítására, nagyobb erőfeszítésre ösztönöz.

A célok minősége, illetve megfogalmazásának folyamata hatással van a teljesítményre:

- Minél összetettebbek a célok, annál jobb eredményre vezetnek, mert a megvalósítás kihívást jelent. Ez azonban csak addig igaz, míg a követelmény az egyéni és szervezeti képességek határait nem haladja meg.
- Specifikusan megfogalmazott célok növelik a teljesítés szintjét. Ilyenkor az emberek célirányosabban és hatékonyabban cselekednek, mert tudják, hogy mit kell tenni. Az általános célkitűzések elbizonytalanítanak.

A célkitűzési folyamatba való bevonásnak csak akkor van teljesítménynövelő hatása, ha ennek révén a célkitűzés minősége, pontossága valóban növekszik. Ha a bevonás csak formális jellegű, a bevont személyek nem tudnak érdemben közreműködni, akkor ez inkább elégedetlenséget kelt. Az érdemi részvétel növeli a célok megvalósításáért vállalt felelősséget, elkötelezettséget. A célok megvalósításának folyamatában a teljesítmények visszacsatolása, a teljesítettség állapotának kommunikálása fenntartja a cselekvési szándékot. Visszacsatolások nélkül a cél eltűnik az emberek szeme előtt, nem érznek különösebb késztetést a tevékenységek folytatására a cél elérése érdekében.

Záró gondolatok

Testvéreim! Tudom, hogy az általam elmondott gondolatok nem volt szokványos bokor-szöveg. Az általam használt kifejezések jelentős része hiányzott közösségi terminológiánkból. Ideje váltanunk, *ideje új módszerek után nézniük.* Az sem baj, ha tanulunk másoktól. Az sem, ha magunkra is alkalmazzuk a tudományosan is megalapozott, más rendszerekben jól működő

elveket. Azt gondolom, hogy ideje megbarátkozni ezekkel, ideje a megszokott és rendszeres közösségi életünkön, programjainkon túlmenően tettekben megnyilvánuló szolgálatokat végezni és felmutatni. *Életünket nem a múltban és nem a jövőben kell élnünk.* Bár „csak visszafelé érthetjük meg, de előre felé kell élnünk” (Kierkegaard). Az életünk kizárólag itt és most zajlik, így azon alakítani is csak itt és most van lehetőségünk, nem a múltban vagy a jövőben. A „most”-ban élés felvállalása a felelősségünk, enélkül nem lehetséges a tudatosság. Testvéreim! Az egyéni szabadság megélésén keresztül a közösség érdekében önként és szeretetből vállalt szolgálat az a többlet, amellyel hozzájárulhatunk a világ fejlődéséhez. Ha az egyén és a közösség a fenti elvek alapján fejlődik, jó esély van arra, hogy a BOKOR képessé váljon küldetése beteljesítésére. Köszönöm, hogy meghallgattatok.