



VEZETÉS
AZ EGYHÁZBAN
ÉS A KÖZ-
SZOLGÁLATBAN

Vezetés az egyházban és a közszolgálatban

A Nemzeti Közsolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, valamint
a Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa
Szociáletikai Bizottsága közös vezetéselméleti konferenciája

Vezetés az egyházban és a közszolgálatban

Tanulmánygyűjtemény

Szerkesztette
Gőcze István



A Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa
Szociáletikai Bizottsága

Budapest, 2024

Szerzők

Fazakas Sándor
Fischl Vilmos
Hafenscher Károly
Lippai Péter
Négyesi Lajos
Novák Géza
Ötvös Csaba József
Padányi József
Petruska Ferenc
Sebjan-Farkas Zsolt
Ujházy László

Lektorok

Fischl Vilmos
Padányi József

© A szerkesztő, 2024

© A szerzők, 2024

© Kiadó, 2024

Minden jog védve.

Tartalomjegyzék

LIPPAI Péter: <i>A küldetésorientált vezetésszemlélet feltételei, lehetőségei és korlátjai</i>	7
FISCHL Vilmos: <i>Vezetés az egyházban, az Ökumenikus Tanácsban, mint egyházi, de civil szervezetben</i>	17
PADÁNYI József: <i>Klasszikusok a vezetésről: Sunzától Zrínyi Miklósig</i>	25
UJHÁZY László: <i>Mi változott Szun-ce óta?</i>	37
ÖTVÖS Csaba József: <i>Szinodalitás az ortodox egyház hagyományában</i>	45
NÉGYESI Lajos: <i>Ókori hadtudósok gondolatai a katonai vezetésről</i>	65
HAFENSCHER Károly: <i>Az evangélikus egyházi vezető tapasztalatai biblikus alapon, gyakorlati teológiai megfogalmazásban</i>	73
FAZAKAS Sándor: <i>Vezetési modellek és gyakorlati megvalósulásuk a református egyházban</i>	83
PETRUSKA Ferenc: <i>Katonai tagsággal polgári keretek között – a katonai sportegyesületek vezetésének szabályozási és gyakorlati kérdései</i>	91
SEBJAN-FARKAS Zsolt: <i>A kongregacionalista gyülekezetvezetési modell bibliai alapjai és kihívásai</i>	103
NOVÁK Géza: <i>A küldetésorientált és karizmatikus vezetés az egyházban</i>	113

A küldetésorientált vezetésszemlélet feltételei, lehetőségei és korlátjai

„A hadvezér csak az egészret tudja irányítani, nem pedig valamennyi részletet. És ott, ahol a részt nem képes irányítani, ott a harci szellem kell, hogy a vezér legyen.”
(Clausewitz)¹

A küldetésorientált vezetésszemlélet jelentősége

Hazánk és vele együtt a Magyar Honvédség (MH) már több mint 20 éve tagja a NATO-nak. A pozitív változások mellett mindenképpen látni kell, hogy több területen nem következett be az elvárt mértékű előrelépés, amit a NATO elvárásainak megfelelni képes, korszerű haderő megteremtése követelt volna meg. A Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program kapcsán még inkább előtérbe került a katonai vezetésszemlélet váltásának szükségessége. Ez ugyanis egyike annak a négy tényezőnek, amelyek egy sikeres haderőreform legjellemzőbb elemei. A korszerű haditechnikai eszközökben rejlő képességeket csak akkor lehet maximálisan kihasználni, ha ezeknek megfelelő szervezeti struktúrát alakítanak ki, megfelelő alkalmazási elveket dolgoznak ki (beleértve az ehhez szükséges doktrínák és szabályzatok megalkotását és az ezek alapján történő felkészítést is!), valamint ezeket támogató vezetésszemléletet alakítanak ki. Ezek a tényezők kölcsönösen hatnak egymásra. (1. ábra) A NATO egységes és általános vezetésszemlélete az úgynevezett küldetésorientált (más néven küldetésalapú) vezetésszemlélet² (KOVSZ).

Az új típusú vezetésszemlélet egyben a már évtizedek óta emlegetett és hön vágyott szervezeti kultúraváltás egyik kulcsa is. Ennek korszerűsítése és átalakítása nélkül a szellemi kompatibilitás szövetségi rendszeren belül nem képzelhető el. Az elmúlt pár évben a szolgálati kultúraváltás kifejezéssel gyakran találkozhattunk ez azonban soktényezős és hosszabb időt igénylő folyamat. Az új elvek elsajátításán túl talán még nehezebb a régi szokásokat és megcsontosodott beidegződéseket levetni, ami nagyban lassítja a folyamatot. Sajnos sokan nincsenek tisztában, hogy egyáltalán mi is a cél és azt miként lehet elérni. Nagyon fontos, hogy elméletileg is megalapozva, tudatosan végezzük a vezetési szemléletünk átalakítását. Ennek érdekében a Nemzeti Közszerológiai Egyetem (NKE) Hadtudományi és Honvédtisztképző Karán (HHK) 2023-tól emelt óraszámú és egyre kiterjedtebb formában oktatjuk a KOVSZ alapelveit és működésének jellemzőit.

¹ CLAUSEWITZ 2016; Carl von Clausewitz (1780–1831) porosz haderőreformter és teoretikus, aki a küldetésorientált vezetésszemlélet egyik atyja.

² Angolul: *Mission Command*, németül: *Auftragstaktik*.

A KOVSZ-t a hadviselésnek a 18. és főleg a 19. század ipari forradalmának kapcsán bekövetkezett változásai hívták életre. A hadviselő felek által mozgósított haderők mérete (létszáma) és szervezeti felépítése, az új haditechnikai eszközök hatékonysága és az ennek következtében megváltozott harceljárások során a korábbi merev vonalszerű „revüharcsázatot” fokozatosan felváltotta a szárnyalakzatokat is ötvöző oszlopharcsázatot, amely során egyre nagyobb jelentőséget kapott a csapatokkal és a tűzzel végrehajtott manőver. A revüharcsázatot a lassan mozgó – általában vonalszerű – alakzatok szigorú és parancs szerinti fegyelmezett tartása jellemezte. Az egyre dominánsabbá váló manőverező hadviselés során az idő tényezője döntő jelentőséget kapott. A napóleoni háborúk során a hadviselés alapelvei valóban forradalmi módon változtak meg. A több százezres hadseregek felvonulását már nem lehetett egyetlen menetvonalon végrehajtani, mert így azok logisztikai ellátása is ellehetetlenült volna. Az egyes seregtestek tehát egymástól térben és időben elválasztva kellett, hogy „menetljenek”, de elvárás volt, hogy a döntőnek szánt csaták során lehetőleg már együtt harcoljanak. A hadszíntér rendkívüli mértékben kitágult és ennek következtében a harcoló csapatokat már nem volt lehetséges a középkori szokásoknak megfelelően egyetlen „hadvezéri dombról” lát- és hangjelekkel, vagy éppen futárokkal közvetített parancsokkal vezetni.

Mivel a vezetés-irányítás eszközeinek fejlődése nem tudott lépést tartani a manőverek tempójával, ezért szükséges volt rá, hogy a főparancsnok bizonyos döntési hatásköröket alárendelt parancsnokai számára átadja, amivel a vezetést decentralizálva rugalmasabbá tette azt. Ennek mértéke és hatékonysága azonban nagyban függött az egyes alárendelt parancsnokok képességeitől. Már Napóleon rájött, hogy az alárendelt parancsnokok önálló döntési képességének vannak bizonyos feltételei. Ezek tudatos fejlesztésével rendszer szinten ő még nem foglalkozott, viszont odafigyelt, hogy olyan parancsnokok vezessék az egyes seregtesteket, akik szakmailag jól felkészültek és képesek is önállóan dönteni, ha a helyzet megköveteli. A napóleoni háborúk során minden küzdő félnél megjelentek bizonyos vezetési szinteken a törzsek, amelyekben belül az egyes vezetési területeken tapasztalt szaktiszték segítették az parancsnokok döntését, de a döntéseket továbbra is a parancsnokok hozták meg.

A Napóleonnal szemben elvesztett 1806-os jénai csata mélyen elgondolkoztatta a poroszokat, hogy miért is maradtak alul. A gondolkodásukat megkönnyítette, hogy az oroszok elleni 1812-es hadjáratban „kényszerszövetségként” porosz tiszték is részt vettek, és így közvetlenül is tanulhattak a franciáktól, amit később a porosz haderőreformerek jól tudtak hasznosítani saját vezetésszemléletük kialakítása során. Rájöttek, hogy az alárendelt parancsnokoknak leadott döntési jog a gyorsabb döntésekkel gyorsabb reakciókat és gyorsabb manővereket is produkál, amely egy olyan vezetési fölényhez juttatja az alkalmazóját, amely bizonyos erőhátrányt is kompenzálni képes azokkal az ellenfelekkel szemben, akik szigorúan csak a kapott parancsok alapján képesek tevékenykedni. Ezt a megállapítást írta le Clausewitz a tér-erő-idő egyensúlyképletében, amelyet *A háborúróf*³ című munkájában részletesen ki is fejtett. Miközben a katonai tevékenységek területi kiterjedése a haditechnika fejlődésével párhuzamosan jelentősen megnőtt, addig a reagálásra fordít-

³ CLAUSEWITZ 2016

ható idő nagymértékben csökkent. A helyzetek egyre élesebben, gyorsabban és nem egyszer előre nem látható, azaz kiszámíthatatlan módon változtak. Az idő tényezője, azaz a gyorsaság még inkább felértékelődik, ha a rendelkezésre álló erők korlátozottak. Az időért folytatott versenyfutás alapvető jellemzőjévé vált a korszerű hadviselésnek.

A témában megjelent nemzetközi publikációk zöme, pontosabban a szerzők egyetértenek abban, hogy a mai értelemben vett küldetésorientált katonai vezetésfelfogás először a németeknél (poroszoknál) vált általánossá. A poroszok 1871-re az egész haderőt átható vezetési filozófiává fejlesztették ezt a decentralizált vezetésszemléletet, amely az *Auftragstaktik* elnevezést kapta. Noha az ezt a vezetésfilozófiát valló német haderő mindkét világháborút elvesztette, ennek ellenére a németek ellenfelei is olyan vezetési fölény lehetőségét látták meg benne, amelyről nem kívántak lemondani és ezért alapos kutatásoknak vetették alá. A németellenes szövetséges hatalmak egy részének katonai vezetőit a háború folyamán elszenvedett vesztés csatáik korábbi nézeteik felülvizsgálatára ösztönözték.⁴

Az angol és amerikai katonai szakirodalomban a II. világháború után indult nagyarányú fejlődésnek a témával foglalkozó publikációk száma. Trevor N. Dupuy amerikai ezredes, a később róla elnevezett hírneves amerikai hadtudományi kutatóintézet⁵ vezetője is többek között ezzel a vezésszemlélettel indokolta a porosz–német hadsereg minőségi fölényét ellenfeleivel szemben 1807 és 1945 között. Számára a küldetésorientált vezetés a múlt német katonai teljesítményeinek egyik fő eleme volt. Hasonló eredményre jutott az izraeli Martin van Creveld hadtörténész is, aki az amerikai védelmi minisztérium felkérésére írt tanulmányában ugyancsak kiemelte a küldetésorientált vezetés rendkívüli jelentőségét a német hadtörténelemben.⁶ A porosz–német hadseregben a küldetésorientált vezésszemlélet alkalmazása kimagaslóan nagy eredményekhez vezetett. Az izraeli Creveld szerint ez volt az a tényező, amely korábban elképzelhetetlen mértékben emelte a porosz–német csapatok harci hatékonyságát.⁷

Ezeknek a II. világháborút követő felismeréseknek és kutatásoknak köszönhetően a KOVSZ vált fokozatosan az újonnan létrejött NATO általános vezésszemléletévé. Végre kellő alapossággal kerültek megfogalmazásra a KOVSZ feltételei és korlátjai is, amelyek ismerete nélkül minden forradalminak tekintett újítás kudarchoz vezethet. Eközben a küldetésorientált vezésszemlélet a civil szférában, főként a vállalatvezetésben is egyre inkább teret nyert. Az amerikai haderőt mégis csak a koreai, majd a vietnámi háború döbbsentette rá, hogy elengedhetetlenül szüksége van a sokkal nagyobb rugalmasságot biztosító, küldetésorientált vezésszemléletre, amelyre válaszul fokozatosan kialakult az amerikai típusú katonai vezetéselmélet és a specifikusan rájuk jellemző küldetésorientált vezetés.⁸

A II. világháborút megelőző időszakban a Magyar Királyi Honvédség alapvetően küldetésorientált vezésszemléletben működött, amely gyökerei a történelmileg kialakult né-

⁴ FÜZI 1986

⁵ Dupuy Intézet, *The Dupuy Institute*.

⁶ DUPUY 1977; A könyv alapjául szolgáló tanulmány az USA Védelmi Minisztériumának megbízásából készült még az 1950-es évek elején. Lásd CREVELD 1985

⁷ CREVELD 1992

⁸ Angolul: *Military Leadership és Mission Command*.

met orientáltságból fakadtak. Azonban a világháborút követő időszakban Magyarországon a mindenkori fegyveres erő szovjet mintára, egy erősen centralizált jellegű, az alárendeltek számára kevés önállóságot hagyó, úgynevezett parancsorientált vezetési felfogás szellemében működött. Ez a vezetésszemlélet a parancsok szinte gondolkodás nélküli és automatikus végrehajtását várta el, ami az alárendeltek feltétel nélküli és korlátlan engedelmességére épült, így a korszerű manőverező hadviselés kihívásaira nem tudott hatásos választ adni. Ez a vezetésszemlélet – ugyan akkor is működik, ha az alárendeltek nem magasan kiképzettek –, a helyzet változásaira éppen azért nem tud gyors választ adni, mert minden új mozzanatra új parancsot kell kiadni, amire az esetek túlnyomó részében nincs idő és lehetőség. Az 1990 óta végbement események változásokat tettek szükségessé a Magyar Honvédség katonai vezetésszemléletében is. Újra kell tanulnunk a KOVSZ-t, de az eltelt évtizedek nem bizonyultak elegendőnek ahhoz, hogy ismét teljesen áthassa a magyar haderőt. Pedig a KOVSZ általános alkalmazása előfeltétele az új kihívások megoldásának, hiszen a folyamatosan és gyorsan változó műveleti környezet egyre kiszámíthatatlanabb, összetettebb és többféleképpen értelmezhető. Ezt a kiszámíthatatlanul és folyamatosan változó műveleti környezetet Clausewitz a már idézet művében a „háború kódének” nevezi, míg a korszerű szakirodalom VUCA⁹-környezetként beszél róla.

A küldetésorientált vezetésszemléletet a katonai vezetésszemléleten belül gyakran egy vezetési stílusként értelmezik, amelyet azonban a szervezeti kultúra környezetében kell vizsgálni. Éppen ezért én célszerűbbnek tartom a fogalmat a németek által alkalmazott „vezetési filozófia” szintjén vizsgálni, amely egységes érték- és normarendszert is jelent.¹⁰

A KOVSZ főbb jellemzői és működésének feltételei és korlátai

A küldetésorientált katonai vezetés lényege, hogy az alárendeltek számára csak egy keretjellegű célt határoznak meg a feladatszabás során, de a célhoz vezető utat nem. Az előljáró azokon a területeken, amelyeket a jól felkészült alárendeltjei – már csak helyzetüknél fogva is – jobban ismernek, rájuk hagyja a döntés jogát. A döntési jogkör átadása az alárendeltek számára kedvez azok önállóságának, fejleszti azok kezdeményező-készségét és nem utolsósorban – harcban – növeli a túlélési esélyeiket. Az alárendeltek önálló döntései nagyon fontosak a katonai tevékenységek gyorsasága szempontjából. Ahogy az már korábban kifejtettük, az idő egyike annak a három tényezőnek (tér–erő–idő), amelyek háborús helyzetben alapvetően meghatározzák a katonai tevékenységek sikerét.

A küldetésorientált vezetés egyik alaptétele, hogy a feltétlen engedelmesség csak a legvégső esetben legyen szükségszerű. Ennek megfelelően a parancsnok csak akkor avatkozik be alárendeltjei illetékességi körébe, ha az előljárójárói szándék megvalósulását az alárendelt döntése és/vagy tevékenysége által veszélyeztetve látja. Ugyanakkor ilyen esetben nem, hogy beavatkozhat, hanem be is kell avatkoznia. Az önállóság ugyanis nem azonos

⁹ VUCA; *Volatile* (folyamatosan változó), *Uncertain* (kiszámíthatatlan), *Complex* (összetett), *Ambiguous* (többféle képpen értelmezhető). PORKOLÁB 2019

¹⁰ ZARTHE 2005

az önféjűséggel. Az önálló döntések során az előjárói szándék a legmeghatározóbb, amelynek az általa kiadott parancsból tisztán és egyértelműen ki kell tűnnie.¹¹

A korszerű alkalmi kötelek szervezetük és felszerelésük alapján egyre alacsonyabb szinten is alkalmasak az önálló tevékenységre. Ez az adottságuk csak akkor használható ki igazán hatékonyan, ha parancsnokaik képesek az önálló döntésekre. A harc nem engedi meg azt a „fényűzést”, hogy alárendeltek parancsra várjanak olyan helyzetekben, ahol a helyzet természetéből fakadóan egyszerűen nem várható parancs. Az alárendelt kötelek önállósága szükségszerű. A döntésben és cselekvésben jelentkező önállóság egyidejűleg a teljesítménymotiváltság növekedését is eredményezi. Az alárendeltek döntési szabadsága nagyobb esélyt ad nem csak a feladat eredményes végrehajtására, de a túlélésre is, hiszen a döntések ott születnek, ahol az adott kötelek folyamatosan változó környezetét és a befolyásoló tényezőket a legjobban ismerik. Mindemellett pozitívan hat az alárendeltek motivációjára is, ami fontos pszichés tényező a harcban.¹² Az alárendelt parancsnokokat olyan gondolkozó munkatársnak kell nevelni, aki a mindenkori helyzet függvényében képes felfogni önállóságának határait és korlátjait. A katonai vezetőképés során el kell érni a harctevékenységek sikeréhez elengedhetetlenül szükséges egységes szemléletet is, amely azonban nem jelenthet sablonosságot sem.¹³

Az egyformán értelmezett egységes alkalmazási elvek révén elkerülhető, hogy az alárendeltek önállóan meghozott döntései káoszhoz vezessenek. Az alárendeltek meg kell tanítani az előjáróik fejével gondolkozni, hogy képesek legyenek átlátni azt az egészet helyzetet, amelynek saját kötelekük a részét képezik. Ezért is nagyon fontos, hogy az alárendeltek pontosan ismerjék az előjáró parancsnokuk szándékát, amely egyfajta „világítótoronyként” működik számukra a harc bizonytalanságának ködében. Még szerencsésebb, ha az alárendelt a két vezetési szinttel magasabb szintű előjárója szándékát is ismeri. Az előjáró szándékát és az alárendeltek feladatait tartalmazó parancsoknak olyannyira rugalmasnak kell lenniük, hogy ne gátolják az alárendeltek önállóságát. A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet talán legfontosabb előfeltétele, hogy egységes elvek alapján és szakmailag kiválóan felkészült szereplőkkel tud csak működni. A katonai szervezetben így alakulhat ki az a kölcsönös szakmai bizalom az előjáró és az alárendelt között, amely nélkül a küldetésorientált vezetés nem képes működni. Ez a kölcsönös bizalom azt is megköveteli, hogy a vezetői kiválasztás és a szakmai előmenetel szigorúan a felkészültségen és a teljesítményen alapuljon, különben csorbát szenved.

A magasszintű felkészültségre és a kölcsönös bizalomra épül az a fajta önbizalom és kezdeményezőkézség is, amelyek nélkül az önálló döntéshozatal képessége nem alakulhat ki az alárendeltekben. Az önmagában és tudásában kételkedő alárendelt nem képes önálló döntésekre és a kezdeményezésre. Ezen kompetenciák kialakításában nagy szerepe van a nevelésnek. Az olyan katona, aki egy állandóan ellenőrzött környezetben nevelkedett krízishelyzetekben nehézkesen fog reagálni, ha nem kap parancsot. Ennek következtében csak lassan, vagy egyáltalán nem fejlődik ki benne a kockázattal járó helyzetek megoldó képessége és az önállóság. A nevelés másik fontos célja a megfelelő parancsnoki karakter kialakítása kell, hogy legyen. A parancsnokok ugyanis nem csak alárendeltek, de egyben

¹¹ LIPPAI 2009

¹² LOSSOW [é. n.]

¹³ LEISTENSCHNEIDER 1992

vezetők is, akiknek a kezdeményezést és önállóságot ugyanúgy kell tolerálniuk alárendeltjeikkel szemben, mint ahogy a saját előljáróiktól is elvárnák. A parancsnokok egy szemlélyben kell, hogy legyenek harci vezetők, nevelők és menedzserek. Ehhez a szerepkörhöz szükséges jellemvonalak kialakítása egy nagyon alapos nevelési és képzési programot feltételez. Ide tartozik az alárendelt megbecsülésének kérdése is. Egy semmibe vett és nem kellően motivált alárendelt elhanyagolja kötelességeit és könnyen szembe is fordulhat előljárójával, ami a harcban katasztrofális következményekkel járhat.¹⁴

Egy sokat vitatott jellegzetessége a küldetésorientált vezetésnek, hogy szükség esetén a kapott parancstól eltérő végrehajtást is tolerálja, sőt a helyzet függvényében el is várja! Ez természetesen csak kivételes esetekben történhet meg. Az ilyen döntések meghozatala teljesen idegen a parancsorientált vezetési felfogástól és nem egyszerű még az ilyen szellemiségben nevelkedett parancsnokok számára sem. Ilyen helyzetekben különösen vékony az a mezsgye, amely elválasztja a célszerű önállóságot az önfajúságtól és az engedtlenségtől. Sok esetben azonban éppen az ilyen döntések jelentik az utolsó lehetőséget a vereség vagy nagy veszteség elkerülésére, illetve a pillanat adta kedvező helyzet kihasználására.¹⁵

Ezen alapelvek betartásával egy cél- és helyzetorientált, rugalmas csapatvezetés jöhet létre. A küldetésorientált vezetésnek azonban nem csak a csapatvezetés szintjein (harcászati és hadműveleti vezetés) van létjogosultsága, de a hadászati szinten is. Ugyanakkor megfigyelhető a jelenség, hogy a katonai vezetés egyes szintjein felfelé haladva ez a vezetési elv még olyan haderőkben is egyre inkább csorbát szenved, ahol pedig már generációk óta meghatározó vezetési felfogásként működik. Ennek okai összetettek és feltárásuk külön kutatásokat igényelne, amelyek már a politikatudomány területére nyúlnának át. Az azonban megállapítható, hogy amennyiben a vezetés magasabb szintjein nem érvényesülnek a küldetésorientált vezetés alapelvei, az negatívan befolyásolja annak működését a katonai vezetés alacsonyabb szintjein. Ebből fakadóan a diktatórikus politikai rendszerek nem kedveznek a KOVSZ működésének. Ez a küldetésorientált vezetésszemlélet egyik legmeghatározóbb korlátja.

A KOVSZ fontos elemeként meg kell még említeni az ún. „belső vezetés”¹⁶ koncepcióját, amely nagyban elősegítette az alárendelt öntudatosságának, önbizalmának és egyéni kezdeményezőképeségének kialakulását. Ennek érdekében módszertani segédletek és tréningek útján készítik fel a parancsnokokat, valamint a társadalmi és politikai vezetőket is a küldetésorientált vezetésszemlélet gyakorlati alkalmazására. A KOVSZ egyik fontos pillére az emberközpontúság, amely nem csak az egyéni kezdeményezőképeségnek enged teret, de fontos tényező az emberi élet megóvása szempontjából is. Ez a szemlélet jelenik meg a katonákról való mindenoldalú gondoskodás fokozott hangsúlyozásában is. Ennek alapjait tudományos alapossággal csak 1956 után – a *Bundeswehr*¹⁷ megszületésével – kezdtek el vizsgálni. Az ekkor jött létre az említett belső vezetés koncepciója, amely a haderőben már működő KOVSZ-t a demokratikus társadalom szintjére emelte, hogy megaka-

¹⁴ OETTING 1993

¹⁵ SCHWIER [é. n.]

¹⁶ Németül: *innere Führung*.

¹⁷ A német szövetségi haderő német neve.

dályozza a küldetésorientált vezetés azon „elfajulását”, amelyet a II. világháborúban figyelhetünk meg a német társadalomban. A belső vezetés egyik alaptétele, hogy a katonák engedelmissége a politikával szemben nem korlátlan és nem feltétel nélküli. Az engedelmisségnek a nemzeti és nemzetközi jogrendszerhez kell igazodnia.

A KOVSZ sikeres működésének legmeghatározóbb korlátjai között ott vannak a diktatórikus politikai hatalom mellett a túlméretezett feladatok, amelyek felboríthatják a tér-erő–idő egyensúlyi képletet. De ugyanígy veszélyt jelent a működésére, ha valamilyen oknál fogva megbomlik a vezető és a vezetett közötti kölcsönös bizalom. Ennek sok oka lehet. Például az egységesen és magas színvonalon felkészült állomány hiánya a háború során elszenvedett folyamatos magas veszteségek miatt. De az is képes rombolni a kétoldalú bizalmat, ha a vezető indok nélkül és/vagy túl gyakran avatkozik be az alárendeltek döntési hatáskörébe.¹⁸ A korszerű, valós idejű harcvezető rendszerek, az automatizált fegyverrendszerek alkalmazása és a mesterséges intelligencia is könnyen korlátozhatja a KOVSZ működését, ha nem illesztünk be ezekbe a rendszerekbe – megfelelő időben és megfelelő helyen – küldetésorientált emberi döntéseket.

Küldetésorientáltan vezetni, de hogyan?

A KOVSZ egyik legfontosabb előfeltétele az előjáró és az alárendelt közötti kölcsönös bizalom kiépítése, ami az előjáró felelőssége. Ennek az egyik elemi alapja az emberközpontság, amely az emberi jogok tiszteletben tartásával és védelmével kezdődik, aminek a felelősségét a mindenkor parancsnok nem adhatja át másnak. Döntéseiben mindig jogszerűnek kell lennie mindig, aki döntéseiről vállalja a teljes felelősséget és önkritikára is képes. Tisztában kell lennie, hogy amennyiben hibát követ el, akkor annak elismerése legtöbbször nem, hogy csökkenté, de sokkal inkább emeli tekintélyét a vezetett állomány előtt.

Alárendeltjeit sohasem alázhatja meg, róluk emberségesen és teljeskörűen gondoskodnia kell, hogy érezzék, valóban fontosak számára és minden körülmény között számíthatnak rá. A lehetőségekhez képest biztosítsa számukra a lehető legjobb élet-, szolgálati és munkakörülményeket, valamint a legszínvonalasabb kiképzést és felkészítést. A lehető legmélyebben és legszélesebb spektrumban kell ismernie beosztottjait, azok adottságait, képességeit és viszonyaikat. Velük folyamatos kommunikációt kell folytatnia annak érdekében, hogy mindig tiszta legyen számukra a szándéka. A kommunikáció során kezelje őket partnerként, adjon számukra lehetőséget véleményük kifejtésére. Feladatszabások során legyen reálisan körültekintő. Az alárendeltek értékelésekor tárgyilagosnak és következetesnek kell maradnia és lehetőleg a „360 fokos” értékelés módszerét alkalmazza. A negatív teljesítmény értékelés esetén is érzelmektől mentesen kell azt végrehajtania, a végén pedig itt is éljen a pozitív motiváció eszközrendszerével.

A vezetőnek veszélyhelyzetben is kiegyensúlyozottnak kell maradnia, kerülnie kell a szélsőséges érzelmeket. Extrém helyzetben is meg kell őriznie higgadságát, mert viselkedése élő és ragadós példa az alárendeltek számára. Nyugodt, felelősségteljes személyes példájával vezetve el kell érnie, hogy a beosztottak is megnyugodjanak és legyen bátorságuk a

¹⁸ SCHWIER [é. n.]: 6

legnagyobb veszélyben is józanul cselekedni. Törekednie kell rá, hogy lehetőleg az élet lehető legtöbb területén járjon élen személyes jó példájával. Magatartásával és tetteivel valós értékeket kell közvetítenie alárendeltjei felé, mert csak így tud hitelessé válni és az maradni.

A katonai vezetőnek a harctevékenység vezetésére kell koncentrálnia és nem arra, hogy mindenképpen személyesen is harcoljon. A vezető egyszemélyi felelősségét felvállalva kell prioritizálnia a feladatokat, és eldöntenie, hogy melyek azok a döntések, amelyeket az alárendelteknek átad. Fő feladata, hogy a lehető legjobban átlássa a kialakult helyzetet és szünet nélkül irányt és belátható célt mutasson a beosztottak számára, ahová azonban önállóan is képesnek kell lenniük eljutni. Ezen célok elérését folyamatosan kontrollálnia kell. A kontroll lényege nem az egyszerű ellenőrzés, hanem a lehető legtovábbirányú visszacsatolás ugyanarra a dologra vonatkoztatva. Az így nyert információ objektívebb és letisztultabb lesz, mint az egy adott időpontban fennálló helyzetre koncentrált ellenőrzés. A parancsnoknak törekednie kell rá, hogy a lehető legtöbb információt gyűjtse be a változó környezetben annak érdekében, hogy minél hamarabb helytálló döntéseket tudjon hozni. Meg kell találnia, hogy mi az a minimálisan szükséges információ, amely elégséges a gyors, de megalapozott döntéshez, amelyet feladatszabás és szervezés útján a lehető leggyorsabban cselekvésnek kell követnie. Minden lépés hatását figyelnie kell és a tapasztalatoknak megfelelően módosítania kell a kezdeti feladatszabást, valamint folyamatos kommunikációval emlékeztetnie kell alárendeltjeit az egyértelmű szándékára, és meg kell határozni az esetlegesen változó cselekvési határaikat. Ezzel is biztosítva őket arról a bizalomról, ami ahhoz szükséges, hogy ezeken a korlátokon belül önállóan dönthessenek és cselekedhessenek.

Döntései során – amennyiben a rendelkezésre álló idő azt lehetővé teszi – minél többször vonja be a döntéselőkészítésbe a beosztottjait is. Így azok a döntés eredményét sajátjuknak is fogják érezni és jobban tudnak vele azonosulni, ami egy rendkívül fontos belső motivációt jelent részükre a végrehajtás során. A vezetőnek feladatszabáskor a befolyásolható és teljesíthető célokra kell fókuszálnia, hiszen a folyamatos és kiszámíthatatlan változások miatt minden tényezőt nem tud befolyásolni.

Összefoglalás

Összegezve talán úgy fogalmazhatjuk meg, hogy a küldetésorientált katonai vezetés nem más, mint a helyzet függvényében képesnek lenni önállóan dönteni és cselekedni azt, ami az előljáró szándékának is a legjobban megfelel.

Noha a történelem megmutatta, hogy bizonyos helyzetekben a parancsorientált vezetésnek még mindig van létjogosultsága, mégis mindent egybe vetve, a decentralizált küldetésorientált vezetésnek kell lennie a normál helyzetekben alkalmazott vezetési filozófiának a haderőn belül, míg a parancsorientált vezetést csak kivételes és indokolt esetben kaphat teret. Mivel a Magyar Honvédségben zajló folyamatok a haderő ütőképességének és alkalmazhatóságának növelését célozzák, ezért különösen fontos az erők minél hatékonyabb kihasználása a gyors műveletek révén. Kis fegyveres erő csak akkor tudja hatékonyan megoldani feladatát, ha mozgékony, rugalmas és a helyzetnek leginkább megfe-

lelő módon és gyorsan képes reagálni, ami jelentős mértékben képes növelni a harci hatékonyságát. Ezért is van kiemelkedően nagy szerepe nálunk is a küldetésorientált vezetésszemlélet meghonosításának. Ehhez azonban egy gyökeres szemléletváltásra van szükség, amely lehetővé teszi a szükséges feltétel- és normarendszer kialakítását.

A KOVSZ-ra történő áttérés nem tud egyik napról a másikra végbe menni. Valószínűleg generációk kellene ahhoz, hogy kézzelfogható látszata legyen a szemléletváltásnak. Első lépésekben a küldetésorientált vezetésszemlélet feltételeinek megteremtésére kell a hangsúlyt helyezni. Ennek keretében törekedni kell az állomány önbizalmának alapjául szolgáló egységes és magas szintű kiképzésére, a személyes példával is támogatott megfelelő szellemiségű nevelésre, valamint az objektív teljesítményértékelésen alapuló parancsnoki kiválasztásra. Erre lehet felépíteni az előjáró és alárendelt közötti kölcsönös bizalmat, nem elfeledve, hogy az egész rendszer alappillére az egyén, azaz az ember. A kitűzött feladatokból egyöntetűen és tisztán ki kell tűnnie az előjárói szándéknak. A folyamatos vezetői tréningek során fel kell készítenie a parancsnoki állományt az előjárói szándék vezérfonala mentén, váratlan helyzetekben hozott önálló döntések felvállalására.

Ha valóban elismert és megbecsült tagjai akarunk lenni a NATO-nak, akkor a katonai vezetésszemléletben szükséges váltást nem szabad tovább halogatnunk, hanem következetesen végre kell hajtánunk!

Felhasznált irodalom

- CLAUSEWITZ, Carl von (2016): *A háborúról*. Budapest: Zrínyi.
- CREVELD, Martin (1985): On learning from the Wehrmacht and other things. *Military Review*, 98(1), 62–71.
- CREVELD, Martin (1992): Kampfkraft. Militärische Organisation und militärische Leistung 1939–1945. In *Einzelschriften zur Militärgeschichte*. Freiburg: Verlag Rombach.
- DUPUY, Trevor N. (1977): *A Genius for war. The German Army and General Staff 1807–1945*. 2. ed. Fairfax/Virginia: [k. n.].
- FÜZI Imre szerk. (1986): *Az egyetemes és magyar hadművészet fejlődése az ókortól napjainkig*. Budapest: Zrínyi.
- LEISTENSCHNEIDER, Stephan (1992): *Normalangriff oder Freiheit der Form? Die Entstehung der Auftragstaktik im preußisch – deutschen Heer 1871–1914*. München–Neubiberg: Universität der Bundeswehr.
- LIPPAI Péter (2009): A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. *Sereg Szemle*, 7(2), 30–45.
- LOSSOW, Walter von [é. n.]: Auftragstaktik am Beispiel der Operationsführung einer Division des Heeres. Möglichkeiten und Grenzen der Auftragstaktik in unserer Zeit. In *Wehrwissenschaftliche Rundschau*. Bonn: [k. n.] 5/76.
- OETTING, W. Dirk (1993): *Auftragstaktik*. Bonn: Report Verlag GmbH; *Truppenführung* 1936 H. Dv. *Truppenführung*. Berlin: [k. n.]
- PORKOLÁB Imre (2019): Szervezetfejlesztés komplex műveleti környezetben. *Honvédségi Szemle*, (1), 5.
- SCHWIER, Cord [é. n.]: Gemeinsame historische Wurzeln von Auftragstaktik und Innerer Führung. In *Beiträge zu Lehre und Forschung*. Bonn: [k. n.] 1/99.

ZARTHE, Sascha (2005): *Die militärischen Führungsphilosophien, Führungskonzeptionen und Führungskulturen Ungarns und Deutschlands im Vergleich.* (Doktori értekezés) München: Universität der Bundeswehr.

Vezetés az egyházban, az Ökumenikus Tanácsban, mint egyházi, de civil szervezetben

A vezetés- és szervezéselmélet alapjai

A vezetéselmélet egy tudományos szakterület, amely azt kutatja, milyen szerepe van a vezetésnek egy szervezet sikeres működésében, illetve hogyan lehet hatékony és sikeres egy vezető. A vezetői szerep összetettségét jól mutatja, hogy a különféle elméletek különböző pontokra fókuszálnak.¹

Bár a vezetés gyakorlata ősidőkre nyúlik vissza, maga a vezetéselmélet, mint tudományos szakterület mindössze körülbelül 150 éves múlttal rendelkezik. Ez idő alatt azonban rengeteg elmélet, irányzat született, és mindegyik azt kutatja, hogyan lehet egy vezető és az általa vezetett szervezet minél hatékonyabb és eredményesebb.²

Az elméletek egy része mára már elavultnak tekinthető, mások még mindig érvényesek és alkalmazhatók. Bárhogyan is legyen, mindenképpen érdemes megismerni a különböző megközelítéseket, hiszen segítenek eligazodni a mindennapi gyakorlatban, és tudatosabb vezetői hozzáállást tesznek lehetővé. Jól mutatja a vezetői szerep összetettségét, hogy a különféle vezetési elméletek különböző szempontokat hangsúlyoznak. A leggyakoribb fókuszpontok a következők lehetnek: a vezetői személyiség szerepe, a helyes vezetői viselkedés, a szervezett többi érintettjével való viszony és együttműködés, a vezetői kompetenciák, a helyzetnek megfelelő vezetési stílus megválasztása, a vezető feladata a szervezet egészének szempontjából.³ Ezek a fókuszpontok az egyházi vezetést is meghatározzák.

A felgyorsult világban a társadalom és a környezet változásával a vezetéselméletnek is mindig új kihívásokkal kell szembenéznie. A válaszok pedig újabb és újabb elméleteket jelentenek. „A különböző vezetéselméleti irányzatok e vizsgálatok eredményei alapján születnek. Tehát a fejlődést követik, nem pedig meghatározzák azt, ráadásul időben sem feltétlenül egymás után, hanem gyakran egymással párhuzamosan jelentkeztek.”⁴ Ez lehet az oka annak, hogy egy-egy új vezetéselmélet időtartama csupán néhány évben mérhető. Természetesen a vezetéselméletnek vannak meghatározó irányzatai is, amelyek e tudomány alapjául szolgálnak.

¹ FARKAS et. al. 2017

² *Vezetéselmélet: a vezetés tudománya* 2021

³ *Vezetéselmélet: a vezetés tudománya* 2021

⁴ KRÁNITZ [é. n.]

A klasszikus vezetési irányzat

Ez a 19–20. század fordulóján megjelenő irányzat, amely többféle megközelítést jelent. Az emberek irányítása (*leadership*) mindig is fontos volt a társadalmakban. Ennek képviselői Taylor, Fayol és Weber. Az *emberközpontú szemlélet* szerint a vezető az egyének, vagy embercsoportok élére áll, és irányítja őket, helyes utat mutat nekik. Ez egy valóban klasszikus irányzat, hiszen a dominancia és a tudás kiemelkedik ebben az esetben. Az egyén szerepének fontosságára összpontosította a figyelmet, megállapítva, hogy az embereknek sajátos igényeik és motivációik vannak, és ezeket a munkahelyre is magukkal hozzák. Miközben tehát az egyén teljesíti feladatát, és függ a felettől, a társadalmi kapcsolatokat is érzékeli. Ide tartozik a társakkal való együttlét igénye, a csoporttagság és a csoport általi elfogadottság is. Ezek a munkával való melegegedettség és a teljesítmény mértékét is befolyásolják.⁵ A vezetőnek olyan szervezeti struktúrát és olyan munkaköröket kell kialakítania, amelyek lehetővé teszik az emberek számára képességeik kibontakoztatását és személyes fejlődésüket. Másrészt a vezető *menedzsel*, tevékenységeket irányít. A *tevékenységközpontú vezetés* a szervezet, vállalkozás ügyeinek szervezését, vezetését jelenti. Ez a szemlélet áll legközelebb a menedzsment fogalmához. Célja úgy megtervezni és megszervezni a munkát, hogy az alkalmazottak maximális teljesítményét eredményezze, vagyis az egyes alkalmazottak munkájára irányították figyelmüket.⁶

Taylor szerint nem a munkásra kell bízni, hogy egy feladat végrehajtásának módját megkeresse, azt tudományos ismeretek felhasználásával előre meg kell tervezni, és számára elő kell írni.⁷ A vezetés harmadik megközelítése a *kormányzás (governance)*, vagyis egy vállalat, szervezet irányítását jelenti. A vezetői hatalom itt már több ember közös döntésén alapszik, a vezetés tehát testületi irányítást jelent, amelynek keretében a vezetők egymással együttműködve hozzák meg a vezetői döntéseket.

A klasszikus iskola kritikus pontja az, hogy a vezetettek esetében teljesen kihagyta az emberi tényezőt, és abból indult ki, hogy a munkások képtelenek önálló gondolkodásra és cselekvésre.

A modern vezetési irányzat

Legfőbb célja, hogy megteremtse és fenntartsa azt a közeget, amelyben az önmenedzselő szervezeti kultúra létezni képes. Támogatja a munkavállalókat, utat mutat, és eltávolítja a szervezet küldetésének útjába gördülő akadályokat. Míg a régi vállalatvezetési modell a specializációra, a hierarchikus felépítésre és ennek megfelelően a vertikális munkamegosztásra épült, az új évezredben megjelent az úgynevezett tudásalapú szervezet. „A vezetési és szervezeti kérdések területén alapvetően a mennyiségi módszerek alkalmazásával foglalkozik. Egyesíti a stratégiai vonatkozású tervezést, a prognózist és az igazgatási jellegű szervezeti célokat.”⁸

⁵ SZINTAY 2003

⁶ SZINTAY 2003: 3

⁷ CSEH [é. n.]

⁸ SZINTAY 2003

A modern irányzatokat vizsgálva nem található egységes irány. Mégis meg kell említeni néhány új irányt, amelyek meghatározzák a modern vezetést. A tudásalapú szervezetekre már az ellaposodó szervezeti struktúra, a horizontális munkamegosztás és a vállalati adatbázisokon alapuló, a korábbinál jóval magasabb szintű információáramlás jellemző.⁹ Egyre nagyobb szerepe van a jövőképnek, a küldetéstudatnak és az új értékeknek. *A jövőképen alapuló vezetésben* a vezetők legfontosabb tulajdonságai: inspirálók, mindig elérhetőek, megközelíthetőek és példamutató a viselkedésük, hozzáállásuk. *A coaching szemléletű irányítás* napjaink egyik legmeghatározóbb irányvonala, amely a munkavállalók képességfejlesztését tűzi ki célul. A képességfejlesztés segítségével a szervezet szereplői könnyebben tudnak megoldásokat találni a folyamatosan felmerülő problémákra. Segíti a munkatársakat annak megértésében, hogy merre tart a szervezet.¹⁰ *Újító, felszabadító vezetésnél* már nem a profit maximalizálása és a termelés fejlesztése az elsődleges cél, hanem az, hogy a szervezet működése minden érdekcsoport számára kedvező helyzetet teremtsen. Figyelembe veszi a környezet, az ügyfelek, alkalmazottak és a helyi közösségek érdekeit is.¹¹ Nem próbálja görcsösen irányítani a szervezetet, hanem figyelemmel kíséri a folyamatokat, felfedezi a kreatív, fejlesztésre irányuló lehetőségeket, és biztosítja a kibontakozás lehetőségét.

A modern vezetéselméletek központi kérdése a kollektív előrehaladás biztosítása szemben az individualista törekvésekkel.

A vezetőnek tehát kell megtalálnia a megfelelő a különböző lehetséges megoldások és cselekvések között. Tegyük hozzá: jó lenne, ha minél nagyobb hangsúlyt kapna az újító, felszabadító vezetés és benne a helyi közösségek érdekeinek figyelembevétele is.

Vezetés az egyházban

Az egyházi vezetés témaköre mindenképpen érdekes kérdés. A demokratizálódás az egyházban az egyház vezetőinek és híveinek kapcsolatát kívánja megújítani a híveknek a döntések és a végrehajtás folyamatába való bevonásával.¹² Az egyházban a papi, lelkészi vezetés eredete Krisztus megbízásának továbbadása a hierarchia által. Ezért a lelkész lelki hatalmát nem a nép megbízásából kapja, még akkor sem, ha jelentős a hívek, a gyülekezet szerepe a lelkészválasztás alkalmával.¹³ Lelki hatalmát az új lelkész a hierarchia közvetítésével kapja a felszentelés vagy lelkészavatás által.

A hatalom gyakorlásának módjában teológiailag is indokolt a demokratizálódás, vagyis a döntések előkészítésében és végrehajtásában a papság és a hívő nép véleményének meghallgatása és segítő együttműködése. A krisztusi hatalom gyakorlásában semmiképp nem indokolt a zsarnoki erőszakoskodás. Krisztus is figyelmeztette erre apostolait: „Aki közöttetek első akar lenni, az legyen a rabszolgátok.”¹⁴ Az intézkedések végrehajtása is kö-

⁹ *Vezetéselmélet: a vezetés tudománya* 2021

¹⁰ KRÁNTZ [é. n.]

¹¹ *Vezetéselmélet: a vezetés tudománya* 2021

¹² *Demokratizálódás az Egyházban* [é. n.]

¹³ Itt a protestáns lelkészválasztásról van szó, ahol a gyülekezet választja a lelkészét, nem az ortodox vagy a katolikus papi kiküldésről, ahol a papok kifejezetten a hierarchia által kerülnek egyházi szolgálat helyükre.

¹⁴ *Biblia* 2018: Mt 20,27

zós megegyezéssel biztosítható a legjobban. A jövő egyházának feladata, hogy még inkább felelősségvállalásra buzdítson minden hívőt, bevonva őket a döntések előkészítésébe és ellenőrzésébe is.

Jézus Krisztus példáját követve kell szolgálni másokat. Gondoskodni kell a megfelelő vezetésről az egyházi gyűléseken és egyéb alkalmakon. Így például fontos szolgálatban lehet részünk a tanácsokon keresztül. Ezek között lehetnek elnökségi ülések, egyházközi ülések és egyebek. A szolgálat, amelyet keresztény emberként a Szentlélek útmutatása alapján végzünk, időbeli áldozatot kíván, és meg kell találni az egyensúlyt a különböző feladatok között.

A vezetés célja az egyházban, hogy a vezetők buzdítása, példája nyomán az egyháztagok egyre jobban részt vegyenek Isten munkájában. Ehhez először a vezetőknek kell igyekezniük arra, hogy napról-napra Jézus tanítványai legyenek. Igazán így segíthetnek másoknak, hogy azok is közelebb kerüljenek Jézushoz. Másokon segítve lesznek ők maguk is egyre jobb tanítványok. Még egyszer: az egyházi vezetés klasszikusan arról szól, hogy Krisztus felé mozdítsa, pontosabban Krisztushoz vezesse az embereket.

Mire támaszkodhat napjainkban a vezető? Korunk egyházának is az egyik legfontosabb kérdése a vezetés. A Szentíráshoz hű tanítással, az Ige által átitatott gondolkodással szolgáló vezetők nélkül a gyülekezetek nem tudják betölteni küldetésüket. Sajnos, ez az egyházak sokféle tevékenysége közben mintha háttérbe szorulna, pedig oly nehéz eligazodniuk az embereknek a magukkal hozott minták, a környezeti hatások dzsungelében. Meghatároz bennünket az a társadalmi, történelmi korszak is, amelyben felnőttünk. Másfajta vezetési modellt követtek a diktatúra idején, amelyet azután továbbörökítettünk, és hordoztunk magunkkal a demokráciában. Nem elhanyagolható tényező sem a személyiségünk, sem a családi minta. Az adott pillanat, amelyben vezetőként kell cselekednünk, szintén egyedi.

Mi jellemzi az egyház vezetéséről alkotott elképzelésünket? A kulturális közeg, amelyben élünk hat ránk. Hozzászoktunk a demokratikus kormányzáshoz, szavazati jogunk van, részesei lehetünk a döntési folyamatoknak, különösen igaz ez azokra, akik 1990 után születtek. Nemcsak azt várják, hogy véleményüket meghallgassák, hanem azt is, hogy figyelembe vegyék. Még akkor is, ha ez netán azt jelentené, hogy valamely törekvésünk a Szentírás határain és Isten akaratán kívülre vezet. Közöttünk azonban Isten uralkodik, a gyülekezet tagjai és vezetése számára meghatározó módon. A Krisztus által alapított egyház nem demokrácia, hogy mindenben a nép szava döntsön. Persze rettenetesen veszélyes, ha a vezető önkényeskedő hajlamait a demokráciával szemben a teokráciára való hivatkozással leplezi. Kiváló terepe lehet ez az önigazolásnak. Már csak ezért is létfontosságú, hogy a vezető az Ige tekintélye alatt áll-e. Gyakorol-e önkritikát? Engedi-e, hogy a Szentlélek előbb őt formálja át, mielőtt ő akar másokat irányítani? Vezetni sohasem egyszerű, hiszen a döntések, a gyakorlati lépések mindig szükség, nyomás, húzó- és vonóerők hatására születnek meg. A folyamatos döntési helyzetekben rendre olyan problémákkal találkozunk, amelyeket a saját bölcsességünkkel nem tudunk megoldani. De hát ki alkalmas az Isten népének vezetésére? Mindenekelőtt a keresztyén vezető a vezetett. Vagyis akkor van a helyén, ha Isten vezeti.¹⁵

¹⁵ HARMATHY 2022

Mit jelent a közösségi vezetés? Evangélikusként (protestánsként) a testületi vezetési modellt követjük. Miről tanúskodik ez? Elsősorban az alázatról, mégpedig a bűn miatt, vagyis nem bízunk minden hatalmat egy emberre, hiszen támadhatók, esendők, kísérthetők vagyunk. Nagyon szép tanúságtétel a kívülállók felé a szeretetről és a szolgálatról, ha azt látják: elfogadom, hogy nem egyedül hozok döntéseket, hanem másokra is tekintettel vagyok. A testület lehetőséget ad a szolgáló lelkület megélésére. Megvívjuk a harcokat, hiszen magam is legszívesebben teret adnék a saját önzésemnek, de nem, mégsem erőszakolom rá a magam igazságát a másokra, kölcsönösen küzdünk, és előbb-utóbb egy-ségre jutunk. Például a lelkész az elnöktársával a gyülekezeti felügyelővel. A kritikus kérdés a paritás elvével kapcsolatban, hogy működik-e? Korábban azt vizsgáltuk, hogy lehet-e egyszemélyi a szolgáló vezetés. Itt pedig felvetődik, hogy több ember egysége működik-e a presbitériumokban, általában az egyházi testületekben, ahol a lelkészek és a nem lelkészek egyforma arányban képviseltetik magukat. A lelkész nem nyomja-e el a presbitériumot a maga tudásával, teológiai gondolkodásával, beszélőképességével? Fordítva is kérdés: nem hatalmaskodnak-e a presbiterek a lelkésszel, érvényre juttatva a maguk praktikus gondolkodását, szervezési készségét, vezetői képzettségét. Vagyis mindkét oldal kísértésbe eshet, hiszen emberekről van szó.

Kiemelkedő jelentőségű, amint az előbb utaltunk rá, hogy a keresztény vezető vezetett ember-e, és vannak-e, akik hallgatnak rá. eltérő helyzetekben különböző vezetői mintákat alkalmazhatunk, képesnek kell lennünk a változtatásra, a változásra. Ha határozott szót, egyszemélyi útmutatást várnak a vezetőtől, tegye meg, még ha nehezebbre esik is. De egy testület tagjaként tudjon másokat meghallgatni, érvelni és elfogadni véleményüket. Krisztus követéséből fakad annak megértése, hogy milyen vezetési stílust gyakorolunk. A keresztény vezetők nem egyszerűen szellemi és erkölcsi elgondolások felé mozgatják az embereket, hanem arra törekednek, hogy másokat szolgáljanak, és ezzel az Isten által elrendelt cél felé irányítsák őket.

Vezetés az Ökumenikus Tanácsban, mint egyházi, de civil szervezetben

A 21. század elejére a hazai civil szervezetek száma meghaladta az ötvenezret. A modern társadalmakban a civil szervezetek jelenléte, működése mára általánossá vált. Szerepük azért értékelődött fel, mert olyan társadalmi-gazdasági problémák megoldására vállalkoznak, amelyek az állam és a társadalom számára fontosak, de más szervezetek nem képesek, vagy nem akarnak megküzdeni velük. Jelentőségükhöz képest kevés figyelem irányult a szervezetek működési, szervezeti és vezetési problémáinak feltárására, elemzésére. Ebből a szempontból is érdemes vizsgálni a civilek vezetésével kapcsolatos fontosabb feladatokat. A cél az, hogy képet kapjunk a „civil menedzsment” sajátosságairól, milyen tényezők és hogyan hatnak a vezetési feladatokra, melyek kerülnek előtérbe, melyek azok, amelyek ezen a területen nem értékelhetők. A tanulmány hátralévő részében, a teljesség igénye nélkül, érzékeltetni szeretnénk a téma jelentőségét, és bemutatjuk a civil szervezetek természetéből adódó vezetési sajátosságokat.

Vezetés civil szervezetben

A vezetés olyan tudatos tevékenység, amikor a vezető irányítja azt a folyamatot, amelyben a szervezet realizálja céljait. Ennek érdekében megteremti a szervezeten belüli és szervezeten kívüli tevékenységek összhangját.¹⁶

A vezető munkájában jól elkülöníthető önálló feladatok állapíthatók meg, amelyek sajátos ismérvekkel rendelkeznek, és több szempont szerint csoportosíthatók. A vezetéstudomány fejlődése során sokan, sokféleképpen definiálták már a vezetési feladatokat, funkciókat. A vezetési feladatok meghatározása azért fontos, mert ezek megoldására a vezetőknek fel kell készülniük, és az elvégzendő feladatok határozzák meg, hogy a vezetőknek milyen speciális ismerettel, képzettséggel kell rendelkezniük. A vezetési funkciók mutatják meg, melyek a vezető feladatai, melyek a vezetés, mint szakma összetevői.¹⁷ A civil szervezetek olyan sajátos struktúrák, amelyek sajátos vezetési módszerekkel, eljárásokkal irányíthatók. A menedzsmenten belül vannak olyan alapvető funkciók, amelyek a mindennapos tevékenységet segítik, mint például a tevékenységszervezés, beszerzés, személyzeti munka, ezekről a mindennapos tevékenység során kell gondoskodni. Emellett vannak olyan funkciók, amelyeket a jogszabályi előírások határoznak meg. Ezek a pénzügyi irányítás és az ezt kísérő számvitel.

A civil szervezetek vezetőinek folyamatosan szembesülniük kell a szervezet fenntartásának és működtetésének problémáival. A szervezeti tagok az önkéntesség elve alapján oly mértékben elköteleződnek a vállalt tevékenység mellett, hogy az emberi erőforrás és folyamatmenedzselés általában nem jelent vezetési nehézséget.

Működésük biztonsága ma már nem csupán annak a csoportnak fontos, amely a vonatkozó szervezetet létrehozta és működteti, hanem az egész helyi közösségnek.¹⁸

Vezetés az Ökumenikus Tanácsban

Az Ökumenikus Tanács egyházi, ugyanakkor civil szervezet, egyesületi státuszban. A civil törvény szerint a szövetség olyan egyesület, amely két tag részvételével is alapítható, működtethető.¹⁹ Ez azt jelenti, hogy a Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa (MEÖT) 11 tagegyházzal rendelkezik, vagyis olyan civil szervezet, amelynek egyesületi formája van, de szövetségnek minősül, tehát szó szerint az Ökumenikus Tanács egyházak szövetsége.

„Az Ökumenikus Tanács együttműködési fórumot kínál a magyarországi egyházaknak és egyházi szervezeteknek és legfontosabb feladatának az egyházak közötti együtt munkálkodás erősítését és a Jézus Krisztusról való közös bizonyosságtételt tekinti.

Az Ökumenikus Tanács évente számos rendezvényt, országos és regionális konferenciát szervez, amelyek közül kiemelkedik a minden év januárjában sorra kerülő Ökumenikus Imahét előkészítése, az áprilisi Ortodox Keresztény Egyházi Napok és az októberi Országos Protestáns Napok megszervezése.

¹⁶ BERDE 2003

¹⁷ PIEROG–SZABADOS 2015

¹⁸ BODÓ [é. n.]

¹⁹ 2011. évi CLXXV. tv. 4. § (3) bek.

Az Ökumenikus Tanács a genfi székhelyű Egyházak Világtanácsának²⁰ magyarországi nemzeti szervezete és társult tagja a szintén genfi székhelyű Európai Egyházak Konferenciájának,²¹ amelyen keresztül részt vesz az Európai Unió és az Európa Tanács mellett működő egyházi képviselet munkájában.

A MEÖT széleskörű nemzetközi kapcsolatokat tart fenn öt kontinens nemzeti egyháztanácsaival és nemzetközi egyházi szervezeteivel, koordináló szerepet vállal a magyar egyházak nemzetközi munkájában és számos nemzetközi rendezvény szervezője hazánkban. Meggyőződésünk, hogy az evangélium örömhírét a különböző egyházak csak testvéri közösségben tudják hitelesen hirdetni, melyből kicsendül az a hitbeli meggyőződés, hogy Krisztusban egy test tagjai vagyunk.”²²

Az Ökumenikus Tanács vezetését az elnök és a főtitkár végzi, a havonta ülésező elnökségi ülés pedig ellenőrzi az elvégzett munkát. Az elnök a reprezentatív, a főtitkár pedig az operatív feladatokat látja el. A Tanács meghosszabbított karjai a bizottságok, amelyek az érdemi munkát végzik, élükön a bizottsági elnökökkel. A főtitkár mind a 10 bizottság munkájában részt vesz, és képviseli az üléseken az elnökség kéréseit. A végső meghatározó nagy döntéseket a közgyűlés hozza, amelynek a tagegyházi vezetők a tagjai szavazati joggal.

Az Ökumenikus Tanács jelenlegi szervezeti formájában is arra törekszik, hogy feladatainak ellátása során a krisztusi útmutatást kövesse, Isten akaratát és embertársaink javát szolgálja.

Következtetés és eredmények

A vezetés speciális ismereteket és módszereket igényel. Hosszú út vezetett mai fogalmának és tevékenységi rendszerének kialakulásához. A vezetés elméletének rövid történeti áttekintése arra szolgált, hogy folyamatában tudtuk szemlélni a fejlődést. A vezetés és irányítás fogalmának megértése tehát a szervezetek működése és működtetése szempontjából is lényeges. A szervezetek olyan rendszerek, amelyek meghatározott (autonóm) célkitűzések érdekében, különböző erőforrások igénybevételével összehangolt működésre képesek, és ennek megvalósításához belső irányítási funkcióval rendelkeznek. Irányításon olyan tevékenységet értünk, amelynek eredményeként folyamatos beavatkozás történik egy rendszer működésébe. Mégpedig többféle céllal, vagyis, hogy az abban végbemenő folyamatokat a kívánt módon fentartsuk, a kívánt módon megváltoztassuk, vagy megállítsuk. Természetesen folyamatosan bővíteni szükséges erre vonatkozó ismereteinket, gondoskodnunk kell állandó megújításukról. Egyértelmű az összefüggés a rendszer, annak elemei és a folyamatok között, hiszen a rendszer elemei kölcsönhatásban vannak egymással, és a hatásokhoz események láncolata kapcsolódik. A tanulmányban igyekeztünk az egyházi és civil szervezetek vezetését is röviden ismertetni. A lelkész is vezető, aki felelősséggel tartozik gyülekezetéért, esetleges szociális vagy oktatási intézményéért. Nélkülözhetetlen, hogy az említett összefüggéseket, kapcsolódásokat felismerjük, és fel tudjuk használni munkánk során.

²⁰ WCC, *World Council of Churches*

²¹ CEC, *Conference of European Churches*

²² *Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa* [é. n.]

A fentiekben a teljesség igénye nélkül próbáltuk a vezetési ismeretek egy kis részét elemezni. Már régen ráébredtünk arra, hogy a vezetői tevékenység nem egyszerűen munka, hanem sokkal több annál. A vezetőnek a saját meggyőződésével összhangban, legjobb tehetsége szerint kell bizonyos elveket, szabályokat alkalmaznia a kitűzött célok eléréséhez. Ehhez jelentős segítséget nyújtanak a tudomány mindenkori eredményei. A vezetés mindig nagy feladat, de ugyanakkor a létező egyik legizgalmasabb kihívás is.

Felhasznált irodalom

2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról. 4. § (3) bek.
- BERDE Csaba (2003): *Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok*. Budapest: Szaktudás.
- Biblia 2018. Budapest Magyar Bibliatársulat–Kálvin János Kiadó.
- BODÓ Barna [é. n.]: *Civil szervezetek és a menedzsment. Változó civil világ*. Online: www.civilek.hu/tudastar/civil-szervezetek-es-a-menedzsment/
- CSEH Judit [é. n.]: Taylori szempontok a megváltozott munkaképességű személyek integrált foglalkoztatásában. Online: https://acta.bibl.u-szeged.hu/30257/1/vikek_011_145-155.pdf
- Demokratizálódás az Egyházban* [é. n.] Online: <https://lexikon.katolikus.hu/D/demokratiz%C3%A1l%C3%B3d%C3%A1s%20az%20Egyh%C3%A1zban.html>
- FARKAS Ádám–HORVÁTH Tibor–PADÁNYI József–PETRUSKA Ferenc (2017): A Magyar Honvédség feladatai, szerepének és helyzetének jogi aspektusai a tömeges migráció kapcsán. In TÁLAS Péter szerk.: *Magyarország és a 2015-ös európai migrációs válság*. Budapest: Dialóg Campus, 159–177.
- HARMATHY András (2022): *Egyszemélyi vagy közösségi?* Online: https://reformatus.hu/egyhaszunk/hirek/gyulekezesvezetes-a-21-szazadban_3_resz/
- KRÁNITZ Éva [é. n.]: *Coaching szemléletű vezetés*. <https://vezetofejlesztes.hu/coaching-szemleletu-vezetes/>
- KRÁNITZ Éva [é. n.]: *Mi az, ami a sikeres vezetést meghatározza?* Online: <https://vezetofejlesztes.hu/vezeteselmelet/>
- Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa* [é. n.] Online: <https://meot.hu/index.php/meotrol-m>
- PIEROG Anita–SZABADOS György Norbert (2015): Civil szervezetek vezetési szempontból. *Vezetéstudomány*, 46(2), 35–46. Online: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2608/1/vt46-n2p35-46.pdf>
- SZINTAY István [é. n.]: *Vezetéselmélet*. Budapest: Bíbor. Online: www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKE-wig29nllf2DAXr3gIHHc-4D7EQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fedu-line.hu%2Fsegedanyagtalalatok%2Fletolt%2F2201&usq=AOv-Vaw3obMw8ckDL5I6nEz_Y1pk&opi=89978449
- Vezetéselmélet: a vezetés tudománya* 2021. Budapest: Proman Consulting. Online: <https://proman-consulting.hu/vezeteselmelet-a-vezetes-tudomanya/>

Klasszikusok a vezetésről: Sunzitól Zrínyi Miklósig

Írásunknak nem célja a vezetéselméleti kérdések vizsgálata. Ennek háttere olyan széleskörű, hogy egész tudományágak épültek rá, kutatókkal, szervezetekkel, irányzatokkal, önjelölt prófétákkal. Célunk nem több, mint rámutatni arra, hogy az ókori Kína hadtudományi írói, továbbá a hadvezér és költő Zrínyi Miklós hogyan látták ezt a kérdést, mi volt a véleményük a vezetőről, a vezetésről, az elmélet és gyakorlat egységéről. Nem törekedtünk teljességre, de a kiragadott gondolatok jól mutatják az állandó törvényszerűségeket, amely koroktól és rendszerektől függetlenül érvényesülnek a katonai vezetésben. Az 1. táblázatban ebből szedtünk és hasonlítottunk össze néhányat.

A kínai hadtudomány klasszikusai a vezetésről

A következő gondolatok bemutatásához a *Pro Militum Artibus* sorozatban, 2018-ban megjelent fordítást használjuk, amelyben a tizenhat meghatározó jelentőségű régi, kínai hadtudományi könyvet, könyvfejezetet, illetve fejezetciklust gyűjtötték egybe a szerkesztők.¹ A korszak során a hadvezetés komoly elméleti és gyakorlati ismereteket kívánt meg. A hadsereg szervezése, irányítása, szervezetének kialakítása, a feladatok körülhatárolása és elosztása, a stratégiák, a taktikák kidolgozása és végrehajtása, az alakulatok hadrendjének felállítása, a hadsereg mozgatása, valamint táboroztatása, erejének koncentrálása vagy éppen megosztása, az utánpótlás megszervezése és biztosítása, a katonák kiképzése, a büntetések, továbbá jutalmazások rendszerének működtetése, összességében rendkívül összetett folyamat volt. Össze kellett hangolni a hadsereg valamennyi alakulatát és haderőnemét: a gyalogosokat, a harci kocsikat, a könnyűlovasokat, a számszeríjászokat, az ostromeszközöket működtető alakulatokat, amelyeken belül különféle rangban és szerepben álló katonáknak kellett együttműködniük. Tekintettel kellett lenni a hadsereg által felhasználható fegyverek egész arzenáljára. Nagy hangsúlyt kellett helyezni az alakulatok közötti kapcsolattartásra, a parancsok, információk célba juttatására. Alapvető fontosságú volt az egységek azonosításához, felismeréséhez és megkülönböztetéséhez szükséges zászlók, jelvények, színek, valamint a harctéri kommunikációhoz elengedhetetlen jelzőzászlók, dobok és gongok használata. Figyelmet kellett fordítani mindazon körülményekre, amelyek mellett a harcot meg kellett vívni. Legfontosabbak talán ezek közül a terep, az évszakok, a napszakok, az időjárási viszonyok és a napszakok.² „Aki nem ismeri a hegyeket és az erdőiséget, a hágókat és szorosokat, a mocsarak és lápok elhelyezkedését, az nem lesz képes masíroztatni a hadsereget.”³

¹ TOKAI–P. SZABÓ 2018.

² TOKAI–P. SZABÓ 2018: 15

³ SUNZI 2021: 44

A hadvezér a halál hivatalnok

A kínai megközelítés szerint a hadvezetés, a katonai stratégiaalkotás, a kormányzás alapvető fontosságú része és feladata, ebből következően a hadvezetés, valamint a civil kormányzás cél-, érték-, elv- és eszközrendszere, módszereinek, gyakorlatának rendszere sok területen megegyezik, ugyanakkor vannak sajátos elemeik is. Azt, hogy mélyen gyökerezik a kínai kultúrkörben a hadvezetés és a civil közigazgatás rokonságának, párhuzamosságának szemlélete, bizonyítja, hogy mind az ókorban, mind napjainkban a hadsereg tisztjeit összefoglaló néven egyaránt „hivatalnokoknak” nevezik.⁴ Ez azonban nem jelenti azt, hogy vezetési szempontból ne lennének különbségek. A harc sajátosságaiból adódóan a hangsúlyok eltolódnak, a megközelítés változik, a végrehajtás eltérhet.

Nem beszélhetünk a katonai vezetésről anélkül, hogy ne foglalkoznánk a katonai vezető személyiségével. Az általunk vizsgált kínai hadtudományi írások hadvezérként említik, így a továbbiakban mi is ezt a kifejezést használjuk.⁵

Az első igen érdekes megközelítést a hadvezérrel kapcsolatban a szerzők előszavában találtuk. Ebben a kínai hadtudományi művekben gyakorta felbukkanó „előre tudás” (先知) fogalmával foglalkoznak. Ez gyakran azt a képességet jelöli, amikor a hadvezér még a csata megkezdése előtt képes felmérni az összecsapás helyén és idején fennálló körülményeket, olvasni tud az adott körülményekből, és ezekhez igazodva alkalmazza korábbi ismereteit, tapasztalatait úgy, hogy a körülményeket önmaga javára fordítja. A jó hadvezér így tehát nem passzív szereplője a körülmények összjátékának, hanem tudásával, felkészültségével azok aktív irányítójává válik, mert csak így képes a hadsereg megfelelő vezetésére és a győzelem megszerzésére.⁶ Itt már összekapcsolódik a megérezés és a felkészültség egymást kiegészítő, egymást erősítő vektora. A megérezés (ösztön, tehetség, stratégiai előrelátás, stratégiai gondolkodás, isteni szikra vagy a franciáknál a *coup d’oeil*), olyan adottság, amely csak a legnagyobb, legsikeresebb katonai vezetők sajátja. Ennek az adottságnak a titkát számos hadtudomány író taglalta, de egzakt választ senki nem adott rá.⁷ Véleményünk szerint ez az a tehetség, amelyben az ösztön és a folyamatos tanulás, a tapasztalatok feldolgozása és alkotó alkalmazása létrehozza a stratégiai előrelátás képességét.⁸

A shi (勢) ugyancsak a kínai hadtudományi gondolkodás egyik meghatározó fogalma. A szövegek jelentős részében olyan „stratégiai előnyt”, „stratégiai hatalmat/dominanciát/felülkerekedést” jelent, amelyet a nyers erő alkalmazása helyett a körülmények megfelelő kihasználása, illetve befolyásolása által lehetséges elérni. A shi kifejezéssel jelölt „stratégiai

⁴ Érdekességként említjük meg, hogy a magyar közigazgatás-szervezés legnagyobb alakja, Magyary Zoltán is felismerte ezt a hasonlóságot és számos javaslatot fogalmazott meg, felhasználva a hadseregekben bevált struktúrákat (pl. vezérkar-törzskar). TORMA 2017: 615

⁵ Az idézett műben több, mint 700 esetben említik a hadvezért, ami messze a legtöbb előfordulás a könyvben.

⁶ TOKAJI 2003: 72–75

⁷ A háborúban uralkodó bizonytalanság közepett csak az átható ész nyújt világot; és végre az esély, azaz a váratlan fölött csak az ész és bátorság együttesen, vagy amint mondani szokták, a coup d’oeil (szemmérték – P. J.) és az elszántság, gyakorta pedig egy más tulajdonság: a lélekjelenlét uralkodhatik. CLAUSWITZ 1917: 67

⁸ Antoine Henri Jomini ugyanerről: „Két nagyon különböző adottságból épül fel egy hadvezér tehetsége: *hogyan jól meg tudja ütni és kidolgozni egy hadműveletet, és hogy ő maga el tudja vezetni a szerencsés végkimenetelig.* Az első tehetség lehet a természet ajándéka is, de tanulás által is megszerezhető és kifejleszthető. Ami a második adottságot illeti, az sokkal inkább függ az egyén jellemétől, és bár tanulással ki lehet tágítani és tökéletesíteni, soha nem fogja megadni azt az *ösztönös, biztos tudást*, ami egyéni adottság.” JOMINI 1838: 6

előnyt” a harc során felmerülő körülmények (a seregek létszáma, a terepviszonyok, a logisztika, a katonák morálja, a fegyverzet stb.) kihasználásával, illetve befolyásolásával mindkét hadvezérnek lehetősége van megszerezni. Az, hogy erre melyik fél képes hatékonyabban, elsősorban a hadvezéren múlik.⁹

Ez a gondolat – jelesül a stratégiai előrelátás – jelenik meg a következő gondolatban is. „A hadvezérnek különleges látással és különleges tudással kell rendelkeznie. A különleges látás azt jelenti, hogy olyasmit is észrevesz, amit mások nem; a különleges tudás pedig azt jelenti, hogy olyasmit is felismer, amit mások nem. Olyasmit észrevenni, amit mások nem látnak, nos, ezt nevezzük »tisztánlátásnak« (*ming*); olyasmit is felismerni, amit mások nem ismernek fel, nos, ezt nevezzük »isteninek« (*shen*).”¹⁰

Az egyik legismertebb kínai hadtudós Sunzi, a hadvezért a háborút befolyásoló öt legfontosabb tényező egyikeként említi. Ő az, aki rendelkezik bölcsességgel, szavahihetőséggel, emberséggel, bátorsággal és tekintéllyel. Személyét annyira fontosnak tartja a szerző, hogy az az ország pilléréként hivatkozik rá, s mint ilyen, csak hibátlan lehet. Ellenkező esetben az ország menthetetlenül meggyöngül.¹¹

Azt is megfogalmazza, hogy a helyzetértékelés a csata előtt nem spórolható meg, hiszen csak hiteles információk birtokában lesz képes a hadvezér megfelelő időben, megfelelő döntést hozni. „Ezért a bölcs hadvezér megfontoltságának össze kell kötnie az előnyt és a hátrányt. Ha az előnyökhöz mindig hozzászámítjuk (a hátrányokat is), akkor bízhatunk vállalkozásaink (sikeres) megvalósíthatóságában. Ha pedig a hátrányokhoz mindig hozzászámítjuk (az előnyöket is), akkor minden szerencsétlenséget el lehet kerülni.”¹² Ilyen gondos és előrelátó módon meghozott döntések azok, amelyek segítik katonáink életének megóvását, a veszteség minimalizálását. „Úgy vélem, (az a tábornok) a legjobb, aki harc nélkül is megadásra bírja az ellenséget.”¹³

Amennyiben a ma hadvezére mindenben meg akarna felelni az ókori írók ideális katonai vezetőjének, nem lenne egyszerű dolga. Az erkölcsös hadvezér ebben az olvasatban nem lehet mohó és féktelen, nem lehet féltékeny a kiválókra és irigy a tehetségesekre, nem hallgathat a rágalmakra, és nem kedvelheti a hízelkedést, nem lehet lusta és határozatlan, nem bujálkodhat és nem lehet részeges, nem lehet gyáva és fecsegő. Folyamatosan önvizsgálatot kell, hogy tartson, csak így ítélni meg másokat.¹⁴ Ezek a kívánalmak ugyanakkor jól láthatóan bármely vezetőre igazak kell, hogy legyenek, szolgáljanak a seregben vagy a közigazgatásban.

Sokkal részletesebben és már kifejezetten a katonai vezetőre vonatkoznak a következő gondolatok. „A hadvezérnek meg kell felelni az »öt kiválóság« és a »négy kívánatosság« feltételének. Az »öt kiválóság« feltételei pedig a következők. Aki kiváló, az ismeri az ellenség elhelyezkedéséből származó stratégiai előnyöket. A kiváló ismeri az előrenyomulás

⁹ TOKAJI 2003: 79–82

¹⁰ HUAINANZI 2018: 527

¹¹ SUNZI 2018: 36

¹² SUNZI 2018: 46

¹³ TANG 2018: 313

¹⁴ *A hadvezér kertje* 2018: 542

és a visszavonulás útját-módját. A kiváló ismeri az országa ürességének-teltségének elvét.¹⁵ A kiváló ismeri az időjárásból, az évszakokból és az emberi tényezőkből fakadó jellegzetességeket. A kiváló ismeri a hegyek és folyók adottságait, a nehezen járhatóság és az akadályozás körülményeit.

A »négy kívánatosság« feltételei pedig a következők. A hadműveletek tekintetében tartsa kívánatosnak a formabontó, megtévesztő harcmodort. A haditerv kidolgozásának tekintetében tartsa kívánatosnak a titoktartást. A (katonái) tömegének tekintetében tartsa kívánatosnak a nyugalmat. A (katonái) szándékának tekintetében tartsa kívánatosnak az egységet.¹⁶

Érdeemes ebből a halmazból kiemelni a morálra vonatkozó tételt (emberi tényező), ami már ebben az időszakban is meghatározó tényezője volt a harc sikeres megívásának.

Más kínai hadtudományi írások is megpróbálták megfogalmazni a hadvezérről szembeni követelményeket. Elvárásként jelent meg a hadsereg vezetésének képessége, a készenlét folyamatos fenntartása, az elszántság (ami ebben az olvasatban több, mint a bátorság), a körültekintés, a megfontolt kezdeményezés és a világos feladatszabás.¹⁷

Többször is rámutatnak a kínai szerzők a hadvezéri példamutatás fontosságára. „Akik hadsereget parancsnokolnak, ugyanazt ízelejk meg, mint a tisztjeik és a harcosaik, legyenek velük a jóban és a rosszban, és akkor az ellenségre is rátámadhatnak. Így lesz teljes a hadsereg győzelme és az ellenség bukása. A régmúltban – amikor még kiváló parancsnokok irányították a hadsereget – történt egyszer, hogy a hadvezér felajánlott egy hordó jó bort, és meghagyta, hogy öntsék azt bele a folyóba, majd a folyóból kimert vizet itta együtt a tisztjeivel és a katonáival. Noha egyetlen hordó bor nem tudja megízécsíteni egy egész folyó vizét, de arra elég, hogy a három sereg katonái mindhalálíg elszántakká legyenek, mert az »együtt ízelecsnek« maguk is részesévé lettek.

Amíg a hadsereg kútja nem készült el, addig a hadvezér ne beszéljen a szomjúságról! Amíg a hadsereg sátrai nem állnak, addig hadvezér ne beszéljen a fáradtságról! Amíg a hadsereg tűzhelyei nem parázslanak, addig a hadvezér ne beszéljen az éhségről! Télen ne öltson magára prémbundát, nyáron ne fogjon legyezőt, esőben ne nyisson ernyőt!¹⁸ Amennyiben a hadvezér ezeknek megfelel egyrészt a hiteles lesz, másrészt megszilárdul a csapat egysége, harmadrészt javul a csapatok irányításának hatékonysága.

Három olyan gondolatot is érdemes kiemelni az írásokból, amelyek óvják a hadvezért a helytelen viselkedéstől és mai is érdemes rajta elgondolkodni, ugyanis látjuk a mindennapokban, hogy van rá hajlam. Az egyik arra utal, hogy a hadvezér dolga a stratégiai szintű gondolkodás és vezetés, nem pedig a lövészárkok szemlézése, vagy az alaki fogások bemutatása. Lehet ezzel vitatkozni és bizonyára vannak kivételes helyzetek, de általánosságban nehéz tagadni az igazságot. „A kardviselés egyáltalán nem tartozik a hadvezér feladatainak körébe.”¹⁹ Ugyanakkor a kínai megfogalmazás nem arra vonatkozik, hogy a csatában ne lenne helye a hadvezér hősiességének, inkább arra, hogy ne aprózza el az idejét és

¹⁵ A szerző itt arra utal, hogy a hadvezérnek tisztában kell lennie az országa teherbíró képességével. Azaz igyekeznie kell a győzelmet gyorsan, egy hadjáratban kivívnia, hogy ne kelljen újabb és újabb terheket rakni az országa vállára.

¹⁶ *A hadvezér kerije* 2018: 542

¹⁷ WUZI 2018: 88

¹⁸ *Három stratégia* 2018: 180

¹⁹ WEI 2018: 147

energiáit és főleg ne végezze el a beosztottak munkáját. Ez ugyanis a felelősséget is leveszi a vállukról az adott helyzetben. A következő gondolat éppen az utóbbit célozza: „Ha a hadvezér mindent maga akar elintézni, akkor az alárendeltjei kibújnak a felelősség alól.”²⁰ A harmadik a tévedhetetlen hadvezér mítosza ellen szól, aki úgy gondolja – főleg, ha hosszabb ideje vezeti a csapatokat – hogy mindent tud, és mindent jobban tud. Még ha így is volna „legyen képes a megfelelő embereket alkalmazni és kiválogatni a jó tanácsokat”.²¹

Ennél is markánsabb a következő megfogalmazás: „Amelyik egy magánál bölcsebbel konzultálva felismeri saját hiányosságait, a legnagyobb természetességgel fogadja el és követi a (hasznos – *P. J.*) tanácsokat, nagylelkű, ám mégis szigorú, egyszerű, de mégis képes kidolgozni (és megvalósítani – *P. J.*) több taktikát is – nos, az illetet nevezzük nagy hadvezérnek.”²²

Határozott felismerés a jutalmazások és büntetések rendjének világos, átlátható és következetes alkalmazása, mert ezek hiánya hitelességi kérdés és jelentősen rontja a sereg morális állapotát. „A hadseregben a jutalmazásokat tedd nyilvánvalóvá, a büntetéseket kezelj belső ügyként!” Ha a jutalmazások és büntetések rendje józan és világos, akkor a hadvezér tekintélye hatékony.”²³

Zrínyi Miklós gondolatai a vezetésről

Zrínyi Miklós is sokat foglalkozott a katonai vezető és a katonai vezetés kérdésével. Gondolatai tolmácsolásában elsősorban – de nem kizárólagosan – a 2021-ben újra kiadott hadtudományi munkáira támaszkodunk.

Zrínyi szerint a siker szempontjából meghatározó a katonai vezető személyisége. A harcban a katona igényli a vezetést, a világos útmutatást. A vezető a példa, a követendő minta, a bátorság forrása. „Mit használ, ha jó a had, rossz a kapitány, ha jó a test és rossz a fő? [...] Sokat vihet véghez egy jó eszes kapitány rossz haddal is, de a rossz jó haddal is semmit. Kapitány a primum mobile és lelke a seregnek.”²⁴ Ezért a vezető kötelessége, hogy éljen tekintélyével, és soha ne mutasson bizonytalanságot, ne látszódjon rajta félelem, de még az aggodalom sem. „Tudnod kell, kapitány, hogy a te orcád mutatja az te titkot a népek [...]”²⁵

Érdekes itt utalni arra is, hogy az emberi lélek mozgásait figyelő és értő költő, és a harcokban forgolódo, gazdag gyakorlati tapasztalatokkal bíró katona egyszerre volt jelen gondolkodásában. Nem véletlen tehát, hogy műveiben kiemelt figyelmet fordít a katonalélektanra, ezen belül is a félelem és ijedtség kérdésére, a kiképzés lélektanára, a katonai vezetővel szemben támasztott követelményekre, a csapatszellelem fontosságára.

²⁰ *Három stratégia* 2018: 182

²¹ *Három stratégia* 2018: 181

²² *A hadvezér kerije* 2018: 541

²³ *Három stratégia* 2018: 181

²⁴ HAUSNER 2021: 110

²⁵ HAUSNER 2021: 111

Zrínyi pontosan tudta, mi a különbség a félelem és az ijedtség között. Ha valaki fél, de nem ijed meg, akkor fokozottabb tevékenységre képes, a szervezet több energiát mozgósíthat. „Azt mondják, ahol a félelem, ott a jó, félni kell az ellenségtől és meg nem ijedni.”²⁶ A katonai vezetőnek nem elég felkészültnek lenni, de példát is kell mutatni a harcban, főleg akkor, ha a hadban felüti fejét a bizonytalanság. „Nincsen a kapitánynak szabad helye a harcon, néha elöl, néha hátul, néha középen, szélről kell forogni. Mindazonáltal, ha a te vitézeid rettegnek és használhatsz vele, elő kell menni, és nem csak szóval parancsolni, hanem kézzel és exemplummal biztatni.”²⁷ Nincs ez másképp az élet egyéb területein is és ezt a mai vezetéselméleti szakemberek is hirdetik.²⁸ Ugyanakkor arra is figyelni kell, hogy a kapitány feladata nem a „bástyák kerülése és vizsgálata”, hanem a stratégiai kérdések eldöntése. „Az ilyen vakmerőség hadi fővezérekben nem kívánatos s nem is dicséretes.”²⁹

A katonai vezetés és a jó vezető meghatározó a harcban. Zrínyinél a hadvezér legyen képzett, rendelkezzen mesterségbeli tudással és harci tapasztalattal. Ismerje a csapatait és az ellenséget, tudja a rendelkezésére álló erőt hatékonyan használni. Ha mindkettő megvan – tapasztalat és képzettség – még nem biztos, hogy hadvezérnek is jó. Az igazi katonai vezetőnél a tapasztalat és a képzettség mellett szükség van arra is, hogy lássa a harci helyzetet, lássa annak változásait, legyen képes azokra gyorsan reagálni, legyen képes a helyzet megítélésére. Csak így képes olyan döntéseket hozni, amelyek elvezetnek a sikerhez.

„Térjünk szónkra, és mondjuk, hogy valamint a diszciplína, az engedelmesség és a bátorság minden közvitéznek szükséges virtusuk, úgy az okosság, hadi értelem, akiből a győzelem származik, hadnagyoknak és vezéreknek szükséges attributumuk.”³⁰ Ez az a Zrínyi gondolat, amely a hadi értelem fontosságáról szól. Arról a hadi értelemről, amelyet a tapasztalat, a felkészültség és a tehetség alapoz meg és az állandó „szorgalmatosság” tart magas szinten. Ez azt is jelenti, hogy a katonai vezető ennek hiányában célját el nem érheti. Belegondolva a mondatba, lefordíthatjuk úgy is a „hadi értelem” jelentését, mint stratégiai gondolkodás, stratégiai előrelátás.

Nagyon fontos felismerés és örök igazság a hadtudományban, hogy a seregben nincs helye két vezetőnek. A harc előkészítésének és megvívásának, a had vezetésének felelősége nem osztható meg. „Égen két nap, egy országon két király, egy hegyben két oroszán, egy hadban két kapitány nem lehet. Mindjárt romlik a had, ahol kettő vagyon, az irigység nem engedi nekik egyetérteni, az észnek különbsége nem hagy egyet parancsolni [...] Másféle test, úgymint kéz, láb, szem, fül, hogy több legyen, nem árt, de fej kettő lézen, melyiknek fogadhatják szavát a többi?”³¹ Olyan általános igazság ez, amely bármely szervezetre, illetve vezetésére érvényes ma is. Szomorú tapasztalat volt Zrínyi életében, amikor 1664-ben Kanizsa ostromára gyűltek össze a keresztény csapatok. Lipót császár és környezete nem tudott dönteni arról, ki legyen az ostromló sereg vezére. A döntést nem

²⁶ KOVÁCS 2003: 341

²⁷ HAUSNER 2021: 114

²⁸ „Vezetni ugyanis annyit jelent, mint példát mutatni. Ha az ember történetesen vezető pozícióba kerül, éberem figyelik minden lépését.” IACOCCA 1984: 55

²⁹ HAUSNER 2021: 163

³⁰ HAUSNER 2021: 43

³¹ HAUSNER 2021: 99

könnyítette meg az, hogy a bécsi udvarral kötött szerződésben a Rajnai Szövetség ragaszkodott Hohenlohe önálló hatásköréhez, másrészt ismert volt Hohenlohe és Zrínyi korábbi vitája a téli hadjárat során. Nehezítette a helyzetet az is, hogy Zrínyi egyszemélyi parancsnoksága alig volt elfogadható egy német birodalmi generális számára. Így aztán a németeket Peter Graf von Strozzi altábornagy, a magyarokat és a horvátokat Zrínyi, a birodalmi csapatokat pedig Hohenlohe vezette. Az egyszemélyi vezetés helyett megosztották a vezetés felelősségét, de ezzel megosztották a vezetőket is. A mindennapi kompromisszumok aztán felemás – azaz rossz – döntéseket eredményeztek.³²

Zrínyi Miklós tisztaban volt az időben és határozottan meghozott döntések fontosságával. Világos állásfoglalása, hogy a vezető ne szemlélője legyen az eseményeknek, hanem „eszes nyughatatlanágban” végezze vezetői munkáját, döntéseivel irányítsa az eseményeket, aktívan nyúljon bele a harc folyamatába. A végvári katona gondolkodása ez, aki megszokta, hogy a folyamatosan változó helyzetben gyorsan és határozottan döntsön. Ez a folyamatos készenlét és odafigyelés teszi lehetővé azt, hogy a legkisebb veszteséggel, katonái életének lehetőség szerinti megóvásával vívja ki a győzelmet. „Minden győzelem jó és nagy, de az, mely a mi akaratunk, és vérontás nélkül meglehet, legjobb és szebb és dicsőségesebb.”³³

A katonai vezető jelleme kiemelt szempont Zrínyinél. Itt három tényezőt emel ki: szorgalom, fáradtság és vigyázás. Legyen a vezető szorgalmas és folyamatosan kövesse a harc változását, legyen kezdeményező, irányítsa az eseményeket, vezesse katonáit. Ne sajnáljon sem fizikai, sem lelki fáradozást, a csüggedés soha ne érje el őt, mert akkor a katonái is elbizonytalanodnak és veszélybe kerül a győzelem. A vigyázás pedig a folyamatos készenlétet, a mindenkor helyzet pontos ismeretét jelenti. „Vigyázz azért, ha hadnagy, ha kapitány vagy, és ne mondjad kárvallásod után: Nem gondoltam volna.”³⁴ Ebben a gondolatban minden benne van, amit egy parancsnoknak, egy vezetőnek tudni kell: felel azért, amit megtett, és amit megtenni elmulasztott.

A harag, a gyűlölet elhomályosíthatja az értelmet, át nem gondolt döntésekhez vezethet. Zrínyi pontosan tudta, hogy a túlzott indulat nem szerencsés a katonai vezetőnél. „[m]ert ami indulatos, az nem tartós.”³⁵ Ugyanakkor megfelelően kordában tartva azt, többlet erőt mozgósíthat.

A harc megvívásának mentális oldalához tartozik az a megállapítása, amely a katonák vitézségének elismerésére utal. „Megérdemli a vitéz a becsületet, de leginkább a győzelem után. Akkor mutassa meg hadnagy, hogy nem háládatlan, hogy nem felejt el az érdemét kinek-kinek, mert azután is eszébe jutván a vitézeknek, jobban viseli magát.”³⁶

Nagyon finom rezdül az a megfigyelése, amelyet a tanácsadók kapcsán és a javaslatok adásának, megfogadásának kérdésében képvisel. Tudja, ha a tanácsban a vezető elsőnek mondja el javaslatát, mindenki ahhoz próbál igazodni, még ha téves is az. Ha utoljára szól

³² Érdekes párhuzam, amit ugyanerről Montecuccoli írt: „A végrehajtást egyetlen személyre kell bízni, mert ahol egyforma tekintélyek vannak, ott a vélemények gyakorta különböznek, és ha egy vállalkozás nem személyes, hanem közös ügy, akkor annak végrehajtása kevesebb igyekezettel történik, mint fordítva.” MONTECUCCOLI 2019: 109

³³ HAUSNER 2021: 72

³⁴ HAUSNER 2021: 57

³⁵ HAUSNER 2021: 72

³⁶ HAUSNER 2021: 67

és mást gondol, mint a beosztottai, könnyen megsértheti azokat. A tanácsokra pedig szükség van, hiszen senki sem tévedhetetlen, mindenki hibázhat.³⁷ Azt tanácsolja hát: „Azért, kapitányok és hadnagyok, mondjátok [...]: Adj nekem tanulékony szívet. Honnan a docilitás (tanulékonyság), ha nem a tanácsból, és ne szégyelljétek kérdezni az ti tanácsaitok-tul [...]”³⁸

Ugyanígy ismerte Zrínyi a különbséget a bátorság és a kritikátlan vakmerőség között. Olvasatában a bátor vezető sokkal több, mert látja és érti a veszedelmet, képes felmérni annak hatását. A vakmerő pedig a bizonytalanba rohan, és sokszor vesztét okozza katonáinak és magának. Ahogy írja: „Nem szép, nem jó név a kapitányban a vakmerőség. A vakmerőség hasonlabb az bolondhoz, hogysen vitézhez. Egy bolond, egy részeg, egy hagymázbeteges kész lesz egy toronybul ugrani, de azzal nem leszen jó vitézzé.”³⁹

Zrínyi Miklós igazi végvári kapitány volt. Családi indíttatása, egész élete a végeken zajlott, folyamatos „vigyázásban”, hiszen birtokait közvetlenül fenyegette a török. Ennek megfelelően – de korát meghaladva – határozta meg azokat a követelményeket, melyek fontosnak tűntek számára a „vitéz hadnagy” esetében.

Az egyik ilyen az aktív harcmód elsajátítása, amellyel az ellenséget állandóan nyugtalanítja, folyamatos támadásokkal gyengíti. Ez a végvári harcok jellemzője, de ilyen tudatos rendszerbe ágyazottan Zrínyinél mutatható ki a legjobban. Az aktív harcmódra így utal egy írásában: „[a]rcul csapásért kettőt és hármat is adni.”⁴⁰ Ahhoz azonban, hogy az aktív harcmód sikeres is legyen, ismerni kell az ellenség gondolkodását és lehetőség szerint a terveit. Zrínyi a felderítés és éberség fontosságát abban látta, hogy ezzel is csökkenthető a harcban az ismeretlen elemek száma, azaz csökkenthető a váratlan esemény bekövetkezésének esélye, elkerülhető a pánik, a csatarend felbomlása. „Kapitány, azért adták kezdedbe a hadat, hogy gondot viselj rá [...]”⁴¹ Gyakran idézik ezt a gondolatot, de ritkábban a folytatást, pedig az legalább ennyire fontos: „[é]s hogy a hadadra gondot viselhess, szükséges az ellenségedre is viselned gondot, mit csinál, mit gondol. Ha azt nem cselekeszed, nem mondatol gondviselőnek.”⁴²

Szorosan összefügg ezzel a gondolattal a titok megőrzésének fontossága. Zrínyi számos levelében utal arra, hogy a vállalkozás kificsecgése alapjaiban veszélyezteti a sikert. A híres eszéki hadjárat előkészítése során írt leveleiben több helyen is felhívja a vállalkozásban érintettek figyelmét a titoktartásra: „De arra nagyon vigyázzon, hogy híre ne menjen

³⁷ Giorgio Basta két gondolata erről: „A hadvezérnek úgy kell óvakodnia attól, hogy túlságosan is megbízzon saját ítéletében, mint a pestistől. Éppen ezért mindig kérje ki tisztjei véleményét, és legyen azon, hogy jól megismerje beosztottjait! [...] A tiszteken kívül a hadvezérnek érdemes néha konzultálni az öreg és tapasztalt katonákkal is, akikből szinte mindegyik században található egynéhány. Nemcsak azért hasznos ezeknek a katonáknak a véleményét kikérni, mert tapasztalataik révén még a hadvezérnek is szolgálhatnak jó tanáccsal, hanem azért is, mert ha a hadvezér szóba áll ezekkel a katonákkal, akkor ők ezt nagy megtiszteltetésnek érzik, és még nagyobb szeretettel és elkötelezettséggel viseltetnek hadvezérük iránt, akinek parancsait még nagyobb lelkesedéssel hatják végre.” BASTA 2023: 42

³⁸ KOVÁCS 2003: 334

³⁹ HAUSNER 2021: 75

⁴⁰ HAUSNER 2021: 193

⁴¹ HAUSNER 2021: 100

⁴² HAUSNER 2021: 100

szándékotnak, mert most el akarok menni arra a vidékre, ha életembe kerül is.”⁴³ „Istennért kérem Kegyelmedet, legyen azon, ne menjen ki az híre, mert olyan kárt vallanánk, kit semmi üdők nem fótozhatnak be.”⁴⁴

Azt, hogy mennyire fontosnak tartotta ezt a kérdést, mutatja, hogy külön aforizmat is szentel a kérdésnek: „Beszédre sokszor következik bánat, hallgatásra soha.”⁴⁵ Azaz a felesleges beszéd sokszor okozhatja egy katonai vállalkozás bukását.

Zrínyi azt vallotta, hogy az ellenség erejéről, bátorságáról, kegyetlenségéről szóló igaz vagy túlzó hírek sokat árthatnak a morálnak. Ezt megfordítva és felhasználva azt jelenti, hogy mi is okozhatunk fejfájást az ellenségnek, hamis hírekkel akár elgondolása megváltoztatására is rábírhadjuk. „Azért, kapitány, azon légy, hogy a híredet növelj minden mesterségeddel, hadd jöjjön felőled rettenetes hír az ellenség fülében.”⁴⁶ Egy másik helyen ennél is határozottabban fogalmazza meg a hír, az információ, a dezinformáció fontosságát, amely a meglepetés egyik összetevője: „Szükség néha a hírt maga felől növelni, hogy az ellenség rettenjen, néha pedig eltitkolni, hogy véletlen találjad, és együtt hozni a hírt magával. Amiképpen sok effektusa van a hírnek, úgy sokféleképpen kell véle élni.”⁴⁷ Zrínyi mint gyakorlott katona és hadvezér pontosan ismerte az idő és az időjárás fontosságát a harcban. Az időt négy szempontból mérlegelte. Első a háború célja és az adott lehetőségek, a második a döntő csata keresése vagy elkerülése, a halogatás, az időnyerés. Fontosnak tekintette az évszakot (télen kerülni kell a harcot, mert az ellátás bonyolult) és a napszakot. Hiszen éjjel nehezebb harcolni (vezetés, összeköttetés, csatarend megtartása), és lélektani okokból is összetettebb a helyzet. De ha a had jól képzett, akkor helye van az éjszakai támadásnak: „Mast az hódvilág erős, az éjszaka hosszú, az út is megjobbult [...] ismét sok ideig nem leszem ilyen alkalmatosságunk az próbában.”⁴⁸ Végül az idő azért is fontos, mert látnunk kell, hogy a szándékunk kivitelezésére van-e elegendő idő? Alapvető követelménynek tekintette a terep ismeretét és értő felhasználását. „Amely kapitány az földnek a csínját nem tudja, keveset viszen végben a maga szándékában. [m]entül inkább szükségesebb tudni az ellenség járását, lakását, és hun kell állítani a lovast, hun a gyalogot, hun az álgyúkat [...] Egy árok, egy patak, egy szalma oka volt sokszor hadak veszedelmének. Mennyivel inkább kell hát tudni a hegyeket, mind feküsznek, a mezőket, merre szélednek, az erdőknek járását, a vizeknek folyását.”⁴⁹

Azt, hogy számításba vette és mindenkor figyelt a terep és az időjárás hatásaira, semmi sem bizonyítja jobban, mint a mesterien kivitelezett eszéki hadjárat 1664-ben. Tudta, hogy télen a török nem szívesen hadakozik, nagyobb csapatmozgásokra nem kell számítani. Ennek elsődleges oka a terület eltartó képességének hiányából adódik, hiszen mind az emberek, mind az állatok ételméről gondoskodni kellett. Terepismeretét mutatja, hogy 240 kilométeren át vezette csapatait, elfoglalt és felperzselt több török erősséget, majd

⁴³ KOVÁCS 2003: 735

⁴⁴ KOVÁCS 2003: 764

⁴⁵ KOVÁCS 2003: 314

⁴⁶ HAUSNER 2021: 80

⁴⁷ HAUSNER 2021: 98

⁴⁸ KOVÁCS 2003: 524

⁴⁹ HAUSNER 2021: 96–97

Eszéknél megsemmisítette a török hadihídat. 25 000 embert vezetett át az ellenséges területen, télen, hogy elérje célját. Egy ilyen vállalkozáshoz fegyelmezett, jól felkészített és ellátott csapatok kelletek.

Zrínyi vallotta, hogy a kiképzés, a gyakorlás és a tapasztalat semmivel sem pótolható előnyt jelent a harcban.⁵⁰ „Ha azért hadakozás volna, nem tíz-, tizenkétezer embert kellene felfegyvereznünk, hanem az egész nemzetünket jó módjával, mert az olasz példabeszéd mondja: la forza caga la ragione adosso,⁵¹ erő ellen erő kell, és ha nem is számmal, de virtussal, vitézséggel meg kell előznünk ellenségünket. Azért mindegy annak a consideratiója, akar kicsin s akar nagy hadat akarunk tartani, diszciplína alá kell vennünk.”⁵²

Összegzés

A hadvezetés már az ókorban is sajátos ismereteket, felkészültséget és gyakorlatot kívánt. Elemei érdeke volt a közösségnek, a döntéshozónak, hogy támogasson minden olyan kezdeményezést, amely segítette ennek a tudásnak a kialakítását és megosztását. Így jöttek létre azok az írások Kínában, amelyek összefoglalták a hadakozással kapcsolatos ismereteket, és amelyek napjainkban is hasznosíthatóak.

A hadvezér és költő Zrínyi Miklós nem ismerhette ezeket az írásokat, de génjeiben hordta a tudást, hiszen családjá évszázadok óta, folyamatos harcban szerezte meg ezt az ismeretet. Ezzel együtt ő volt az, aki mindezt – korábbi történeti és hadtudományi írások elemzésére, értékelésére alapozva – tapasztalataival kiegészítette, formába öntötte és fejlesztette.

Írásunkban arra vállalkoztunk, hogy röviden áttekintjük ezeket a műveket és néhány fontos megállapításukat bemutatjuk. Mindezzel azt igyekeztünk bizonyítani, hogy a hadtudomány, a hadvezetés törvényei általánosak és sok év távlatából is megállják a helyüket. Természetesen nem szűkíthető le ennyire ennek a kérdésnek a tárgyalása, hiszen más szerzők, más példákat mutattak fel ebben a témában.⁵³ A kínai hadtudósok gondolatainak és Zrínyi Miklós példáinak felmutatása a szerző szubjektív és bevallottan elfogult választása.

⁵⁰ Clausewitz a kiképzésről, amit ő „hadi edzettségnek” nevezett. „Végtelenül fontos körülmény, hogy a katoná, akár magas, akár alacsony polcon álljon is, a háborúnak azokat a jelenségeit, melyek őt első ízben csodálkozásba és zavarba ejtik, ne a háborúban magában lássa először; ha azelőtt azokat csak egyetlen egyszer is észlelte, már félig-meddig megismerte őket. CLAUSEWITZ 1917: 76

⁵¹ Az erő szarik az okoskodásra. (Fordította – P. J.)

⁵² HAUSNER 2021: 194

⁵³ FISCHL 2018: 13; PETRUSKA 2023: 170

1. táblázat: *Vezetési elvek*

	Kínai hadtudósok	Zrínyi Miklós
<i>Stratégiai előrelátás</i>	előre tudás, tisztánlátás	hadi értelem
<i>Egyszemélyi vezetés</i>	a hadsereg ügyeiért csak a hadvezér a felelős	egy hadban két kapitány nem lehet
<i>Erők megóvása</i>	a legjobb, aki harc nélkül is megadásra bírja az ellenséget	vérontás nélkül győzni
<i>Aktív harcvezetés</i>	állandó feladatokkal tartsd lekötve erőiket	eszes nyugtalanság
<i>Kezdeményezés</i>	magához ragadja a kezdeményezést	arcul csapásért kettőt és hármat is adni
<i>Összhang</i>	parancsnokok és alárendelték ugyanazt akarják	Akkor várhatni minden jót, mikor az kapitány parancsolatját a vitézek serénysége követi, mert nehéz nyulat fogatni, mikor bottal űzik az ebeket utána.
<i>Feladatok szintje</i>	a kardviselés egyáltalán nem tartozik a hadvezér feladatainak körébe	kapitány feladata nem a bástyák kerülése és vizsgálata
<i>Terep ismerete</i>	terepformák	egy árok, egy patak, egy szalma oka volt sokszor hadak veszedelmének
<i>Bátorság</i>	elszántság	de nem vakmerőség
<i>Példamutatás</i>	együtt ízelelés	maga serény példájával serénnyé csinálja őket
<i>Elismerések</i>	jutalmazások és büntetések rendje józan és világos	megérdemli a vitéz a becsületet
<i>A harc lélektana</i>	ismeri... az emberi tényezőkből fakadó jellegzetességeket	ahol a félelem, ott a jó, félni kell az ellenségtől és meg nem ijedni
<i>Tanácsadók</i>	kiválogatni a jó tanácsokat	ne szégyelljétek kérdezni az ti tanácsaitoktól
<i>Titoktartás</i>	tartsd titokban terveidet	ne menjen ki a híre

Forrás: a szerző szerkesztése

Felhasznált irodalom

- A hadvezér kertje (2018) In TOKAJI Zsolt–P. SZABÓ Sándor: *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest: Dialóg Campus, 533–564.
- BASTA, Giorgio (2023): *Giorgio Basta hadtudományi művei*. (Ford. Nagy Levente.) Budapest: Ludovika.
- CLAUSEWITZ Károly (1917): *A háborúról. Magyarra fordította, észrevételekkel és magyarázatokkal ellátta báró Hazai Samu vezérezredes*. Budapest: Athenaeum Irodalmi és Nyomdai Részvénytársaság.
- FISCHL Vilmos (2018): Islamic Civilization and its Influence on the World Today. *National Security Review: Periodical of the Military National Security Service*, (1), 4–17.
- Három stratégia (2018) In TOKAJI Zsolt–P. SZABÓ Sándor: *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest: Dialóg Campus, 171–192.
- HAUSNER Gábor szerk. (2021): *Zrínyi Miklós hadtudományi munkái*. Budapest: HM Zrínyi Nonprofit Kft.–Zrínyi.
- HUAINANZI (2018): Harcászati stratégia. In TOKAJI Zsolt–P. SZABÓ Sándor: *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest: Dialóg Campus, 489–532.
- IACOCCA, Lee (1984): *An Autobiography/ Lee Iacocca with William Novak*. Toronto–New York: Bantam Books, 1984.
- JOMINI, Antoine de (1838): *Précis de l'art de la guerre*. II. partie. Paris: Anselin, Libraire. (Kéziratban a szerzőnél, fordította Tótfalusi Ágnes).
- KOVÁCS Sándor Iván szerk. (2003): *Zrínyi Miklós összes művei*. Budapest: Kortárs.
- MONTECUCCOLI, Raimondo (2019): A magyarországi török háborúkról. (Ford. Domokos György) Budapest: Dialóg Campus, 2019.
- SUNZI (2018): A hadviselés törvényei. In TOKAJI Zsolt–P. SZABÓ Sándor: *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest: Dialóg Campus, 23–68.
- PETRUSKA Ferenc (2023): Cooperative Efforts of the Church and State in Hungary. In UJHÁZI Lóránd–PETRUSKA Ferenc–BIRHER Nándor–PULAY Brigitta szerk.: *Serving out of Love: Theory and Practice in Social Teaching of the Catholic Church*. Budapest: Szent István Társulat, 164–174.
- TANG (2018): Tang Taizong és Li Weigong beszélgetései. In TOKAJI Zsolt–P. SZABÓ Sándor: *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest: Dialóg Campus, 267–314.
- TOKAJI Zsolt (2003): *Szun Pin: A háború művészete*. Pécs: Szukits.
- TOKAJI Zsolt–P. SZABÓ Sándor (2018): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest: Dialóg Campus.
- TORMA András (2017): Kísérlet a szervezetek és a szervezeti struktúrák tipizálására. *Miskolci Jogi Szemle*, 2 különszám, 610–619.
- WEI (2018): Wei Liaozi. In TOKAJI Zsolt–P. SZABÓ Sándor: *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest: Dialóg Campus, 123–170.
- WUZI (2018): Wu Qiés a Wuzi című hadtudományi klasszikus. In TOKAJI Zsolt–P. SZABÓ Sándor: *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest: Dialóg Campus, 71–96.

Mi változott Szun-ce óta?

Bevezetés

Rengeteg idő eltelt azóta, hogy a briliáns gondolkodó, Szun-ce megalkotta *A háború művésze* című munkáját. Az ember azt gondolná, hogy azóta nagyot változott a világ a katonai vezetés tekintetében, hiszen számos új kifejezést kellett megtanulnunk, úgymint: átfogó megközelítés, aszimmetria, hibrid hadviselés stb. A valóság azonban az, hogy nagyon kevés érdemi változás állt be azóta. Az igazán izgalmas kérdés, hogy mi az, ami valóban viszonylag új Szun-ce óta. Ezek sorában – a teljesség igénye nélkül – az általunk legfontosabbnak véltekről szeretnénk röviden értekezni jelen tanulmányunkban.

Drámai mértékű technológiai fejlődés

A hadviselés az évszázadok során a törzsi társadalmak közötti primitív háborúktól az agrárgazdaságon alapuló társadalmak közötti háborúkon át, majd az iparosodott társadalmak közötti háborúig fejlődött. Az emberiség sorra haladt előre az íjakkal és nyilakkal folytatott harctól a puskákig, harckocsikig, repülőgépekig és rakétákig. A tudományos és technológiai fejlődés a 18. és 19. században lassú és fokozatos volt, de drámaivá vált a 20. és még drámaibbá ma, a 21. században.

A vasborítású hajók fejlesztése az 1860-as években, a géppuska az 1890-es években, a repülőgép és a harckocsi az 1920–1930-as években, a repülőgép-hordozó és a radar az 1930-as és 1940-es években, az atomfegyverek kifejlesztése pedig az 1940–1950-es években kezdődtek el. Ezeknek a fejleményeknek mindegyike forradalmi hatással volt a hadviselésre és a katonai vezetésre. Az ipari forradalom elindította a történelmi változás második hullámát a hadviselés formájában és természetében. A tömegtermelést a modern nemzetállamokhoz hű tömeghadseregek felállítása és a fegyverek tömeggyártása kísérte. A technológiát új háborús eszközök előállítására használták fel. A háborúk viszont felgyorsították az iparosodást. A szabványosítás elvét alkalmazták a katonai kiképzésre, szervezésre és doktrínára is. Az írásbeli parancsok felváltották a szóbeli parancsokat. A hatalmas változások a törzsek és vezérkarok kialakítását eredményezték, ezzel forradalmasítva a katonai vezetést. A hadviselés gépesítése új típusú tüzérről jelentősen kibővítette a katonai műveletek skáláját. A totális háború és a tömegpusztítás fogalma az első és a második világháborúban jelent meg, és napjainkig kísért bennünket. A nukleáris fegyverek megjelenése az 1940-es és 1950-es években a legnagyobb pusztító erőt növelte. Az Észak-atlanti Szerződés Szervezete (Szövetség, NATO) és a Varsói Szerződés erői közötti háborús forgatókönyvek a végső „elhasználódási háborút”¹ képzelték el, amelyben a

¹ Angolul: *Attrition Warfare*.

résztvevők igyekeztek kimeríteni, lefárasztani a másik felet. Így a tömegpusztítás ugyanolyan központi szerepet kapott, mint a tömegtermelés a gazdaságokban.²

Az utóbbi évtizedekben a technológia fejlődése tovább gyorsult, és az elektronikus hadviselés, a kiberbiztonság és a drónok alkalmazása új kihívásokat jelentenek a hadviselésben és a katonai vezetésben. A technológiai fejlődés hatása a katonai vezetésre tehát folyamatosan változik és fejlődik, és az új technológiák mindig új kihívásokat és lehetőségeket hoznak magukkal.

A műveleti tér kibővülése és a terek közötti együttműködés

Hatalmas előrelépés volt az ókorhoz képest, amikor az összfegyvernemi megközelítés a középkortól meghatározóvá vált a katonai gondolkodásban. Ez az elgondolás olyan módon integrálja a különböző fegyvernemeket, hogy egymást kiegészítő hatásokat érjenek el (például a 20. században már a gyalogság és a harckocsik együttes alkalmazása, ahol az egyik támogatja a másikat, vagy mindkettő támogatja egymást). Később az összhaderőnemi lett a „varázsszó”. Itt a hangsúly a haderőnemek közötti együttműködésre került. Bizonyos mértékig az összhaderőnemi, az összfegyvernemi hadviselés egyik formája csak magasabb szinten.

Fontos hangsúlyozni, hogy egészen a közelmúltig, a biztonságot alapvetően katonai és bizonyos mértékig politikai kérdésnek tekintették. Ez a megközelítés többé-kevésbé megfelelt a bipoláris világra jellemző biztonsági környezetnek. A hidegháborút követően, ahogy a békét és a stabilitást egyre összetettebb fenyegetések érték, egyre komplexebb megközelítések születtek a biztonság értelmezése tekintetében is. Elkezdtek a biztonság gazdasági, társadalmi és környezeti aspektusait is vizsgálni. Napjaink műveleti bebizonyították, hogy hatékony válságkezelés, nem képzelhető el politikai, civil és katonai eszközök együttes alkalmazásával történő átfogó megközelítés nélkül. Nyilvánvalóvá vált, hogy a katonai eszközök, bár fontosak, önmagukban nem elégségesek a nemzetközi biztonságot fenyegető komplex kihívásokra. Valamennyi válságkezelési eszköz igénybevétele lényeges, így a partnerszágokkal, a nemzetközi szervezetekkel, a nem kormányzati szervezetekkel és a helyi hatóságokkal való együttműködés kiemelt fontosságú. Az intézményépítés, a fejlesztés, a kormányzás, az igazságszolgáltatás és a rendvédelem terén tapasztalatokkal és készségekkel rendelkező civil szereplőkkel történő együttműködés, a stabilizációhoz és az újjáépítéshez történő hozzájárulás legfontosabb eleme.³

Napjainkra a szárazföld, a tenger és a levegő mellett azóta megjelent, az űr, sőt a kibertér is. Ezek sorában a fizikai terek a szárazföld, a tenger, a levegő és a világűr, a virtuális tér a kibertér. A Magyar Honvédség (MH) Terminológiai Harmonizációs Testületében 2022-ben elfogadott meghatározás szerint „[A]z összes érintett műveleti térben és környezetben összehangolt, a nem-katonai tevékenységekkel szinkronizált katonai műveletek, melyek célja összefogott hatások kiváltása a megfelelő időben” tekinthetőek multitér műveleteknek”.⁴

² ANAND 1999

³ UJHÁZY 2014

⁴ Angolul: *Multi-Domain Operations*.

Ezeket a műveleteket „dimenziókon átívelő integrált és együttműködő rendszerek jellemzik. Párhuzamos és egyidejű műveletek zajlanak a különféle dimenziókban, amelyek szinergikus hatást gyakorolnak egymásra”.⁵

A humán interoperabilitás és a multikulturális tudás felértékelődése

Interoperabilitás az együttműködő országok erőinek azon képessége, hogy hatékonyan tudjanak együttműködni a kiképzésben, a gyakorlatokon és meghatározott egyéb feladatok végrehajtásában. A humán interoperabilitás nem más, mint az interoperabilitás humán oldala.

Természetesen a humán interoperabilitás igénye korántsem új jelenség. Különböző nemzetek haderői hosszú időn át harcoltak egymás mellett a történelem folyamán. De sokáig a szövetségesek csupán seregtettek, magasabbegységek szintjén működtek együtt. Ez a fajta szorosabb kooperáció, ahol a többnemzeti együttműködés szintjei lejjebb kerültek – akár alegységszintre – a II. világháború után kezdődött, az első ENSZ békefenntartó műveletekkel (1948–1949).⁶ Ezekben a műveletekben már többnemzeti alegységek dolgoztak együtt, mivel így nagyobb legitimitással bírtak, mint, ha egynemzetiek lettek volna. Egy vegyes összetételű alegység esetében nyilvánvaló volt, hogy nem a résztvevő nemzeteket, hanem az ENSZ-t képviselik. Ebben a helyzetben nagyon felértékelődött a humán interoperabilitás és a multikulturális tudás.⁷

A NATO is nagy hangsúlyt helyezett az interoperabilitásra már 1949-es megalakulását követően, közös tervezés, kiképzés és gyakorlatok keretében. Igazán komoly nyomatékot, azonban 1994-től⁸ kapott ez a terület, amikor a Szövetség elindította a *Partnerség a Békéért* programot¹⁰ és a *Mediterrán Dialógust*,¹¹ majd az új bővítési politika eredményeként számos korábbi partnerországot a Szövetség tagjai közé emelt.

Az interoperabilitás, azon belül a humán interoperabilitás, kulcsfontosságú elem, abban, ahogy a mai többnemzeti műveletek zajlanak. A humán interoperabilitás megköveteli,

⁵ HEGEDŰS–HENNEL 2020

⁶ Az első ENSZ békefenntartó művelet 1948-ban volt, amikor a Biztonsági Tanács engedélyezte néhány ENSZ katonai megfigyelő telepítését a Közel-Keletre, hogy felügyeljék az 1948-as az arab–izraeli háború során a fegyverszüneti egyezményt. 1949-ben hasonló feladattal megfigyelőket küldtek az 1947-es indiai–pakisztáni háborút követően a két ország határára.

⁷ A multikulturális tudás felértékelődése a polgári életben is régóta megfigyelhető. Lásd HALL–THERIOT 2016

⁸ NATO *Handbook* 2006: 193–201

⁹ Angolul: *Partnership for Peace*; PFP.

¹⁰ A hidegháborút követően, a NATO már az 1991-es Stratégiai Koncepciójában elkötelezte magát a nagyobb párbeszéd és együttműködés mellett. Ennek szellemében 1994 januárjában indította útjára a *Partnerség a Békéért* programot, a *Mediterrán Dialógus* kezdeményezéssel együtt. A PFP képezi az együttműködés alapját a NATO és a partnerországok között, amelyek többsége a volt keleti tömbhöz tartozott, vagy pedig semleges ország, mint Ausztria, Írország és Svájc (korábban Finnország és Svédország). Célja, hogy elősegítse a nemzeti védelmi tervezés és kiadások átláthatóságát, elősegítse a haderők demokratikus ellenőrzését, kifejlessze a NATO vezetésű műveletekben való részvétel képességét, elsősorban a béketámogatás és a katasztrófaelhárítás terén. A PFP tevékenységei közé tartozik a NATO-elvek szerinti védelmi tervezés és a védelmi költségvetés bevezetésének elősegítése, valamint közös gyakorlatokon és katasztrófavédelmi műveletekben való részvétel.

¹¹ Angolul: *Mediterranean Dialogue*; MD. A *Mediterrán Dialógus* 1994-ben kezdeményezte a Szövetség felismerve, hogy Európa stabilitása és biztonsága elválaszthatatlan a mediterrán térségtől. A programnak jelenleg tagja Algéria, Egyiptom, Izrael, Jordánia, Mauritánia, Marokkó és Tunézia. NATO *Handbook* 2006: 28

hogy a résztvevők megosszák egymással doktrínáikat és eljárásaikat, valamint, hogy képesek legyenek kommunikálni egymással. A kommunikáció nem csak a nyelvi kérdés, hanem hasonló gondolkodásmódot és kultúráközi interoperabilitást¹² is feltételez. (Mind ehhez nem feltétlenül szükséges közös katonai felszerelés.)

Decentralizált vezetés¹³

Szun-ce óta a haderők létszámának emelkedése és a technológia fejlődése létrehívta a decentralizált vezetés iránti igényt. Ennek legmarkánsabb megjelenése a 19. században kialakult küldetésalapú vezetés,¹⁴ amely alapvetően egy olyan vezetési filozófia, amely a központosított szándékot a decentralizált végrehajtással ötvözi, valamint – meghatározott keretek között – elősegíti a fegyelmezett kezdeményezőkézséget, a cselekvés szabadságát és gyorsaságát. Az alárendeltek – megértve a parancsnok szándékát – a saját feladataikat és feladatok kontextusát látják, és értik, hogy milyen hatást kell elérniük és miért. Ezután a rájuk ruházott cselekvési szabadságon belül eldöntik, hogyan valósítják meg legjobban a feladataikat. A parancsnok a szándék, az ellenőrzési intézkedések és a célok megadására összpontosít, nagyobb cselekvési szabadságot biztosítva az alárendeltek számára.

Lippai Péter szerint „[a] küldetésorientált vezetés egy emberközpontú vezetési filozófiaként értelmezhető, ahol az elérendő cél meghatározásán túl a végrehajtás mikéntjét az előljáró csak a koordinációhoz szükséges minimális mértékben korlátozza. Ez a tény az alárendeltek számára nálunk korábban elképzelhetetlen nagy önállóságot biztosít, ami párosulva a végrehajtás feltételeinek biztosításával nagymértékben növelheti a feladatmegoldás sikerességét a modern hadviselésre jellemző, gyorsan változó viszonyok között”.¹⁵ A küldetésalapú vezetési filozófia abból indul ki, hogy a háború eredendően kaotikus,¹⁶ és minden erőfeszítés ellenére „[E]gyetlen műveleti terv sem terjed ki bizonyossággal a fő ellenséges erőkkel való első találkozásra túl”.¹⁷ Nem lehet mindent előre megtervezni. Ezért olyan vezetési filozófiára van szükség, amely nem törekszik tökéletes rendre, sőt elfogadja a káoszban rejlő lehetőségeket, valamint módot ad az alárendelteknek a váratlanul adódó lehetőségek gyors kiaknázására. Mivel az esetek többségében az alárendeltek több információval rendelkeznek az adott helyzetről a terepen, ezért gyorsabb és jobb döntéseket tudnak hozni.

Írásaikban a hazai szakemberek is bemutatták a küldetésalapú vezetés számos előzményét.¹⁸ Abban általában egyetértés van, hogy a mai értelemben vett küldetésalapú vezetés először a porosz haderőben jelent meg általános vezetési filozófiaként. Itt történt meg

¹² Lásd VINCZE 1999

¹³ Ez a fejezet jelentős mértékben támaszkodik a szerző – Mujzer Péterrel közösen írt – korábbi írására. MUJZER–UJHÁZY 2023

¹⁴ A Magyar Honvédség terminológiai harmonizációja sokáig nem terjedt ki erre a vezetési filozófiára. A szakirodalomban számos további megnevezéssel találkozhatunk, így olvashatunk feladatalapú, küldetésorientált, feladat- és/vagy küldetesközpontú vezetésről, azonban 2023-ban az MH Terminológiai Harmonizációs Testület a küldetésalapú vezetés megnevezés mellett foglalt állást.

¹⁵ LIPPAI 2009

¹⁶ *ADP 6-0: Mission Command...* 2019: 1–2

¹⁷ „Kein Operationsplan reicht mit einiger Sicherheit über das erste Zusammentreffen mit der feindlichen Hauptmacht hinaus.” MOLTKE 1900: 291

¹⁸ CZEGLÉDI 2015; FÜZI szerk. 1986: 30; JOBBÁGY 2011: 4; LIPPAI 2010: 17–18

először, hogy a teljes haderő valamennyi szintjét áthatotta a küldetésalapú vezetés, majd az első világháború utáni német haderőben érte el talán a „legvegyitisztább” formáját. Az *Auftragstaktik*¹⁹ – ahogy a poroszok nevezték – valójában két katarzis terméke volt. Az egyik katarzis a napóleoni háborúkban elszenvedett, a másik pedig az I. világháborús vereség volt.

Azt is látni kell, hogy a poroszoknál annak idején, a küldetésalapú vezetés meghonosítása egy rendszerszintű átalakítás eredménye volt, nem pedig egy elszigetelt reformé. Mindez egybeesett egy nagy volumenű átalakítással, egy olyan átfogó reformfolyamattal, amely az egész országot érintette a közigazgatástól a mezőgazdaságon keresztül az iparig és az oktatásig. Ekkor zajlott például a jobbágyság felszámolása is. Viszonylag keveset beszélünk arról, hogy ráadásul mindez a felvilágosodás szellemében történt. Ezért nem szabad meglepődni azon, hogy a poroszok egy nagyon emberközpontú vezetési filozófiát valósítottak meg. Néhányan magát Clausewitzet is egyfajta – ha nem is elsővonalbeli – felvilágosult filozófusnak tekintik.²⁰

Az I. világháború után egy újabb katarzis történt – és itt érdemes talán szót ejteni a minőségről és a mennyiségről. Valószínűleg ismert mindannyiunk előtt, hogy az I. világháborút követően, a versailles-i békeszerződésben – egyebek mellett – a német haderő létszámát is korlátozták, ahogy a magyar haderőt is Trianonban. A németek a továbbiakban csupán százezer fős haderőt tarthattak fenn.²¹ Ez is indokolta, hogy a mennyiség felől a minőség irányába mozduljanak el. Szinte a legapróbb részletekig elkezdtek tovább mélyíteni a küldetésalapú vezetésszemlélet feltételeit, áthatva a szervezeti működés valamennyi elemét. Megértették, hogy egy minőségalapú vezetési filozófiát csak minőségi humán erőforrással, elsősorban minőségi vezetőkkel lehet elérni, ezért kiemelt figyelmet fordítottak a leendő tisztek kiválasztására. Abból indultak ki, ha megfelelő alapanyaggal dolgoznak, akkor könnyebben elérik a célt. A csiszolatlan gyémántot csak csiszolni kell, de a kavicsot hiába csiszolják, az továbbra is csak kavics marad.

Ennek érdekében úgynevezett értékelő központokat²² hoztak létre. Első körben beazonosították, hogy mely kompetenciákra van szükség, majd többnapos eljárás keretében katonai vezetők, pszichológusok²³ és egyéb szakemberek segítségével felmérték a jelölteket. A módszer részét teszték, gyakorlati feladatok és katonai szervezetek bevonásával kialakított életszerű tevékenységek is képezték. A pályázókat nyomás alá helyezték, hogy minél árnyaltabb képet alkothassanak a stresszhelyzetben várható teljesítményükről.²⁴ A német haderő részben így jutott el a küldetésalapú vezetés legkiforrottabb formájáig. Ez

¹⁹ Az *Auftragstaktik* kifejezés 1871 körül született. Szó szerint küldetés-harcászatot jelent.

²⁰ PERLMUTTER 1988; GAT 1989; KRIMMER et al. 2011

²¹ HALMOSY 1966: 66

²² Az értékelő központ (*Assessment Centre*; AC) egy majd száz éve létező eljárás az új munkatársak kiválasztására. Célja a kiválasztásra kerülő pályázók várható beválásának megismerése. A jelentkezőket a betöltendő munkakörre jellemző feladatok elé állítják, majd viselkedésükből, reakcióikból próbálnak arra következtetni, hogyan felelnének meg az adott beosztásban. A technika előnye, hogy az ilyen módon kiválasztott személyek beválási aránya többnyire jobb, miután kiválasztásuk nemcsak szóbeli, hanem gyakorlati tapasztalatokra is épül.

²³ A németek már akkor nagy jelentőséget tulajdonítottak a pszichológiának. Lásd: GEUTER 1985!

²⁴ UJHÁZY 2019

a lendület nagyjából 1941-ig tartott. Ettől kezdve a mennyiség ismét nagy szerephez jutott, valamint Hitler egyre inkább beavatkozott a katonai döntésekbe. Ennek ellenére – ha nem is mindig olyan „vegytisztán”, mint korábban, de – a németeknél a háború végéig tetten érhető volt a küldetésalapú vezetés.²⁵

Mára a modern haderők a küldetésalapú vezetést tekintik mérvadónak. Hazánkban is deklarált céllá vált ennek a vezetési filozófiának a meghonosítása.²⁶

Összegzés

Nagyon sok idő eltelt azóta, hogy Szun-ce megfogalmazta korszakalkotó nézeteit. Azt hihetnénk, hogy azóta szinte minden megváltozott a katonai vezetés vonatkozásában. Ezzel szemben azt látjuk, nagyon kevés újdonság van a nap alatt. Az igazán izgalmas kérdés, hogy mi az, ami valóban viszonylag új Szun-ce óta. Ezek sorában kiemelendő a drámai mértékű technológiai fejlődés, az új műveleti terek megjelenése, a haderők létszámának emelkedése és többnemzeti jelleg hatásai a vezetésre. Mindezek hatására felértékelődött a multikulturális tudás és decentralizálódott a katonai vezetés. Utóbbinak legmarkánsabb megjelenése a 19. században kialakult küldetésalapú vezetés, amelyet mára a modern haderők mérvadónak tekintenek és Magyarországon is kiemelt feladattá vált annak meghonosítása. Tehát a technológiai fejlődés hatására a katonai vezetés folyamatosan változik és fejlődik, és az új technológiák mindig új kihívásokat és lehetőségeket hoznak magukkal.

Felhasznált irodalom

- ADP 6-0: *Mission Command: Command and Control of Army Forces* 2019 Washington: Headquarters Department of the Army.
- ANAND, Vinod (1999): Impact of Technology on Conduct of Warfare. *Strategic Analysis*, 23(1), 137–150.
- CZEGLÉDI Mihály (2015): A küldetésorientált vezetés kialakulása. *Hadtudományi Szemle*, 8(3), 89–90.
- FÜZI Imre szerk. (1986): *Az egyetemes és magyar hadművészet fejlődése az ókortól napjainkig*. Budapest: Zrínyi.
- GAT, Azar (1989): *The Origins of Military Thought: From the Enlightenment to Clausewitz*. Oxford: Oxford University Press.
- GEUTER, Ulfried (1985): Polemos panton pater – Militär und Psychologie im Deutschen Reich 1914–1945. In ASH, Mitchell et al.: *Geschichte der deutschen Psychologie im 20. Jahrhundert. Ein Überblick*. (wv studium). Opladen: Westdeutscher Verlag. 146–171.
- HALL, J. Camille–THERIOT, Matthew T. (2016): Developing Multicultural Awareness, Knowledge, and Skills: Diversity Training Makes a Difference? *Multicultural Perspectives*, 18(1), 35–41.

²⁵ LIPPAI 2010: 3

²⁶ TAKÁCS–SZABÓNÉ SZABÓ–TÖLL 2021

- HALMOSY Dénes (1966): *Nemzetközi szerződések 1918–1945. A két világháború közötti korszak és a második világháború legfontosabb politikai szerződései*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- HEGEDŰS Ernő–HENNEL Sándor (2020): Többdimenziós (multidomain) hadműveletek. *Hadtudomány*, 30(2), 4.
- JOBBÁGY Zoltán (2011): A műveleti hatásosság, a harcérték összetevői, valamint a háború sajátos természete. *Hadtudomány*, Elektronikus szám. Online: www.mhht.eu/oldsite/hadtudomany/2011/2011_elektronikus/2011_e_7.pdf
- KRIMMER, Elisabeth et al. (2011): *Enlightened War: German Theories and Cultures of Warfare from Frederick the Great to Clausewitz*. (Studies in German Literature Linguistics and Culture, 98). New York: Camden House; Rochester.
- LIPPAI Péter (2009): A küldetésorientált vezetés lehetőségei és korlátai. *Sereg Szemle*, 7(2), 31.
- LIPPAI Péter (2010): *A küldetésorientált katonai vezetésszemlélet lebetőségei és korlátai egy hadtörténelmi példán keresztül bemutatva*. (Doktori disszertáció) Budapest: Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem.
- MOLTKE, Helmuth Karl Bernhard von (1900): *Moltkes Militärische Werke: II. Die Thätigkeit als Chef des Generalstabes der Armee im Frieden*. Berlin: Ernst Siegfried Mittler und Sohn.
- MUJZER Péter–UJHÁZY László (2023): A küldetésorientált vezetés a magyar királyi 11. honvéd harckocsizászlóalj 1941. július 27-ei bevetése során. *Honvédségi Szemle*, 151(5), 81–92.
- NATO Handbook 2006. Brussels: Public Diplomacy Division.
- PERLMUTTER, Amos (1988): Carl von Clausewitz, enlightenment philosopher: A comparative analysis. *Journal of Strategic Studies*, 11(1), 7–19.
- TAKÁCS Attila Géza–SZABÓNÉ Szabó Andrea–TÖLL László (2021): A Magyar Honvédség szárazföldi haderőnemének jövője a nemzeti tisztképzés modernizációjának tükrében. *Honvédségi Szemle*, 149(2), 32.
- UJHÁZY László (2014): Az EUFOR ALTHEA-művelet parancsnoki struktúrája. *Hadtudomány*, 24(1–2), 65–72.
- UJHÁZY László (2019): Tisztjelöltek kiválasztása a Brit Szárazföldi Erőknél. *Honvédségi Szemle*, 147(2), 102.
- VINCZE Lajos (1999): A kultúraközi kommunikáció aktuális kérdései a hadseregben. *Új Honvédségi Szemle*, 53(8), 53–61.

Szinodalitás az ortodox egyház hagyományában

„Törekedjete rá, hogy gyakrabban egybegyűljete
Isten dicsőségéreés eukharisziájára.
Ha ugyanis gyakran összegyűltök, lerombolódnak
a Sátán hatalmasságai,
hitetek egyetértésében megsemmisül rontása.
Nincs jobb dolog a békénél, melyben az égiek
és földiek minden csatája megszűnik.”¹

Bevezetés

Szent Ignác idézetével a korai egyház gyakorlatára világít. A püspök, útban a mártírsága felé, akkor ír a helyi, Efezusi egyház tagjaihoz, amikor még íródnak az apostoli kánonok, de jól látható az a püspöki, segítő szándék, egyértelmű iránymutatás, amely (1) a gyakori összejövetelekre vonatkozik, (2) eucharisztikus összejövetelekre (szinaxisra) utal, (3) a hitbéli egyetértésben, (4) az együtt hozott döntés, (5) megtöri a gonoszt, aki a zavart keltette, (6) visszatér a teremtés békéje, visszanyerhető a béke. Mindezekkel jelen dolgozat témáját írja le, a szinodalitásról beszél, annak eredetéről, gyakorlatáról és eredményéről beszél.

„Az egyház egysége, teljessége, amely a maga egésze szerint és oszthatatlanul lakozik mindenütt az egyes egyházakban, az összességük közötti egységben táru fel és valósul meg. És ez az egyetemes egység egyetemes központot, egyetemesen első főpapot is kíván. És ki vállalja magára ezen egység gondozását és tanúsítását, ki kezdeményezze a bajok gyógyítását, ha nem ő? Az ortodox egyháznak mindig is volt ilyen központja, és most is a konstantinápolyi szék az.”²

Ezeket a mondatokat Schmemann fogalmazta meg, többek között Trockij vádjaira, miszerint a Konstantinápolyi Egyház keleti pápizmus kialakítására törekszik. Mindazonáltal a primátus és a szinodalitás kényes egyensúlyára tapint a probléma, amelyet jelen dolgozatban szintén érintenünk szükséges.

A szinodalitás problematikája mindenki előtt ismeretes, ahogy az is, hogy az egyházpolitika zsinati jellege, ennek lehetőségei vagy akár maga a zsinati rendszer is komoly lehetőségeket, ugyanakkor komoly kihívásokat is jelent. Ezek a kérdések eredője az ortodox hagyományhoz vezethető vissza, hiszen – ahogy szintén közismert tény – a zsinati jelleg az ortodox egyház sajátossága. Ez a zsinati jelleg röviden annyit jelent, hogy egy-egy je-

¹ ANTIOKHIAI Szent Ignác 2018: 13, 1–2

² Idézi GETSCHA 2023: 591

lentős, az egész egyházat érintő, legtöbbször dogmatikai kérdés megválaszolása az egyházak zsinati kormányzási rendszerén, az ún. zsinati döntéseken és nem egy személy véleményén, belátásán alapul. Ugyanakkor az is fontos, és szintén a zsinati jelleg kérdéséhez tartozik, hogy az Ortodox Egyházat szokás a hét egyetemes zsinat egyházának tekinteni.³ Harmadrészt pedig, meg kell jegyeznünk azt is, hogy ez a zsinati jelleg az Egyház mai gyakorlatát is jellemzi. Az egyházi hagyomány kezdetére tekintve azonban azt látjuk, hogy szinodalitás gyökerei az ősegyházig nyúlnak vissza, ez jellemezte már az első keresztény gyülekezetek életét és szervezetét. Arszeniosz metropolita szavaival azt mondhatjuk, hogy az ortodox „[E]gyház megőrizte az ősegyház szinodális önértelmezését, még akkor is, ha ez manapság más képet mutat”.⁴

Ez az axióma a teológusok között más-más hangsúlyozással, de egyértelműen visszatér, legyen szó a Krisztus által alapított első gyülekezetéről, az ősegyházzal mint eucharisztikus közösségről, vagy annak szervezeti vagy éppen strukturális megközelítéséről, vagy hierarchikus rendszeréről. Más szóval, egy általános érvényű jellemzővel állunk szemben, (amely nem szűkíthető az elsőség, a kollegialitás vagy éppen az konsziliaritás szintjeire). A következőkben a dolgozatban három lépésben mutatjuk be a szinodalitás elvének megvalósulását az ortodox hagyományban. A bevezető az „Egyház” és a „szinódus” terminusok és a szinodalitás elvének tisztázására hivatott, vagyis azt tűzi ki célul, hogy megmutassa azt, mit ért a szinodalitás alatt az ortodox teológia, milyen bibliai és teológiai alapokon nyugszik, milyen hagyománytörténeti állomások vezettek a ma is élő értelmezéshez. A második lépés a szinodalitás gyakorlati megvalósulását járja körül, vagyis azt, hogy az elv hogyan érvényesül az egyház életében, milyen kánonok szabályozzák és ezek milyen gyakorlati következményeket jelentenek a mindennapokban. A harmadik rész, kissé kiszélesítve a vizsgálat körét, az elvet övező belső-ortodox és vallásközi kérdésekre, kihívásokra tér ki, felemlítve a zsinati elvet ért kritikákat és a teológusok által felvázolt feladatokat is.

Mi az egyház?

Milyen feladatot hajt végre az Egyház, amit nem tud egyformán végrehajtani egy ifjúsági csoport, egy zenei társaság, egy idősek otthona, vagy egy etnikai klub? Milyen szerepet tölt be a pap, amiket nem teljesíthet egy szociális munkás, pszichoterapeuta vagy házassági tanácsadó? Mi tartja össze és mi teszi egyé az Egyházat? Ha az Egyházra gondolunk, milyen vizuális kép ill. „ikonnak” kell lennie a lelki szemünkben?

Kallisztosz atya teszi fel ezeket a kérdéseket, egy, a szinodalitásról tartott előadásában.⁵ A válasza a következő: „Az ehhez hasonló kérdésekre azt válaszolhatjuk: az Egyház azért van, hogy üdvösséget hirdessenek a keresztre feszített, meghalt és feltámadt Jézus Krisztusban.” Egy ilyen válasz igaz, de nem teljes. Az Egyház ugyanis nemcsak azért van itt, hogy szavakkal hirdesse az üdvösséget, hanem azért is, hogy tettekkkel elérhetővé tegyék számunkra ezt az üdvösséget. Mi tehát az egyházi közösség elsődleges cselekedete? En-

³ Ehhez lásd pl. GETCHA 2020: 356

⁴ ARSZENIOSZ [é. n.]

⁵ WARE 2019

nek megválaszolásához emlékezzünk vissza, mi történt közvetlenül azután, hogy a Szentlélek leszállt pünkösd napján, amikor háromezer megtért keresztkelgett meg. Szent Lukács azt írja: „Állhatatosan kitarottak az apostolok tanításában és közösségében, a kenyértörésben és az imádságban”.⁶ Itt van tehát az Egyház sajátos és egyedi funkciója: a „kenyértörés, hogy felajánlja a misztikus, vértelen áldozatot, hogy megünnepeljük az Úr vacsoráját, „amíg el nem jön”.⁷ Ez az, amit egyedül az Egyház képes megtenni, ez az, ami megkülönbözteti az Egyházat minden másfajta társadalmi egységből. Természetesen az Egyház sok más dolgot is tesz az eucharisztia ünneplésén túl, de mindezek számára életadó forrásként az eucharisztia szolgál. Ez az, ami összetartja az Egyházat és egy testté teszi Krisztusban. Az egyházi egységet nem felülről kényszeríti ki a joghatóság, hanem belülről jön létre a feltámadt Úr szent testében és vérében való közösség által. Ez legyen tehát a mi „ikonunk” az Egyházzal: egy asztal; az oltárasztal, egy diszkosz a kenyérral és egy kehely a borral; és kerek az asztal, a püspök és a papok, a diakónusok – igen, és a diakonisszák – az aldiakónusok, a felolvasók és az akolitusok, a szent néppel, a laosszal vagy világiakkal együtt: mindannyian együtt az eucharisztikus misztérium ünneplése. Az egyház görög neve az *ekklészia*, aminek van egy eucharisztikus utalása: „gyülekezést” jelent, mégsem egyszerűen bármilyen összejövetel, de konkrétan az istentisztelet gyülekezete, Isten Népet „kihívták” és összegyűlt az isteni liturgia felajánlásához. Nem véletlen, hogy a „Krisztus teste” kifejezés kettős jelentéssel bír, mert jelenti a közösséget és a szentséget. Ugyanígy nem véletlen, hogy a *communio sanctorum* szavak utalnak mind a szentek közösségére és a megszentelt ajándékokban való részesedésre. Az egyház lényegében eucharisztikus szervezet, organizmus és amikor az isteni liturgiát ünnepli, akkor és csak akkor válik azzá, ami ő valójában. Amint Henri de Lubac bíboros fogalmazott, az Egyház teszi az Eucharisziát, az Eucharisztia teszi az Egyházat.⁸

És pontosan az ebből a szempontból kell megközelítenünk a szinodalitás és az elsőbbség témáját. Ezt kell értelmeznünk, nem egyszerűen intézményi és jogi értelemben kormányzás és a hatalom gyakorlásának kifejezéseként, hanem elsősorban a misztériumok és szentségek kontextusában.

Arszeniosz metropolita előadásában ezt vette górcső alá. Értelmezése szerint abban a páli definícióban, amely az Egyházat Krisztus testeként határozza meg,⁹ felfedezhetők a szinodalitás hangsúlyai. Miért? Mert a keresztség kegyelme által a megkeresztelt Krisztusban részesedik. Mít olvasunk a Galata levélben? „Nincs többé zsidó vagy görög, rabszolga vagy szabad, férfi vagy nő, mert mindannyian eggyé lettetek Krisztus Jézusban.” – írja szent Pál. A keresztségben újjászületünk és királyokká, prófétákká és papokká kenetünk fel. A metropolita atya értelmezését követve azt mondhatjuk, hogy ez a legmélyebb alapvetése a szinodalitás minden formájának: csak az egyes tagok egy testben való részvétele teszi azt elevenné, teszi lehetővé annak elevenségét, és ezért egy test minden tagja függ a

⁶ ApCsel 2:42

⁷ 1Kor. 11:2

⁸ 1Kor. 11:22

⁹ A páli iratok egyik alaptanításáról van szó, a vonatkozó versek teljesség igénye nélkül felsorolásában feltétlenül meg kell említeni a Róm 12,5 verset (az Egyház „egy test... a Krisztusban”), az 1Kor 10,17 („Egy Test”), az 1Kor 12,27 és az Ef 4,12 („Krisztus teste”), a Zsid 13:3 („test”). Az Ef 5,23 és Kol 1:24 szerint az Egyház Krisztus testével egyenlő.

másiktól.¹⁰ Ez a keresztségben kapott kölcsönös függőség, összefüggés, a másakra utaltság, a Krisztusban való egység megvalósulásának előfeltétele.

De, teszi hozzá Arszeniosz atya, az egyes tagok egysége nem összekeverendő az egyféleséggel vagy az egyenlőséggel. Mindennek megvannak a szent páli támaszai: A Római levélben így ír Pál: „Mert ahogy egy testben több tagunk van, s minden tagnak más a szerepe, sokan egy test vagyunk Krisztusban, egyenként azonban tagjai vagyunk egymásnak, s a nekünk juttatott kegyelem szerint adományaink is különböznek”.¹¹ Szent Pál ezt a gondolatát tovább mélyíti a Korintusiakhoz írt első levélben, ahol karizmák (adományok) és szolgálatok (diakoniai) között tesz különbséget, amelyek minden különbözőségük ellenére az egy Úrra mutatnak, aki „mindenben mindent véghezvisz”.¹² A Filippiekhez írt levél kezdetén hasonlóképpen látjuk a különbséget: „Pál és Timóteus, Krisztus Jézus szolgálói a Filippiben élő összes szentnek Krisztus Jézusban, az előljárókkal (*ἐπίσκοπος* vagyis a püspök) és a diakónusokkal együtt”.¹³ Ez az idézet rámutat arra, hogy már nagyon korán kialakult az egyházi hierarchia, a püspöki, papi (v. preszbiteri) és a diakónusi szolgálatok a gyülekezeteken belül, akik a szenteket, az Egyház tagjait, Krisztus élő testének tagjait vezették.

Mindezekből világosan látszik az is, hogy az egyes tagok nem önmagukért vannak, nem önmagukért kapták a karizmákat, hanem azért, hogy a test felépítményéhez használják, általuk épüljön. Ez különösen igaz a szolgálatokra: Ő némelyeket apostollá, másokat prófétává, ismét másokat evangélistává, pásztorrá és tanítóvá tett, hogy szolgálatuk betöltésére neveljék a szenteket, és fölépítsék Krisztus testét.¹⁴ Felelősségüket és céljukat akkor teljesítik be, amikor hozzájárulnak Krisztus megismeréséhez és a test egységéhez, teszi hozzá Arszeniosz metropolita.

Az egység gondolata különösen jellemző a fentebb már idézett Antiokhiai szent Ignácnál. A Magnésziaiakhoz írt levelében ezt olvassuk: „Intelek titeket, hogy mindent Istennel egyetértésben törekedjete tenni, mert a püspök Isten helyettese, a presbiterek pedig az apostolok tanácsának helyét foglalják el, a számomra igen kedves diakónusokra Jézus Krisztus szolgálata van bízva [...] Isten egyetértését vegyétek magatokra mindannyian [...] Semmi se legyen köztetek, ami megosztást idézne elő, hanem egyesüljete a püspökkel és az előljárókkal.”¹⁵ A metropolita atya arra hívja fel a figyelmet, hogy „[E]z az egység nemcsak külső jellemző, hanem szótériológiai karaktere is van. Az egymás közti látható egység, különösen a püspök és a presbiterek egysége teszi lehetővé az eucharisztia egységét, az egy kehely és egy oltár, vagyis az Istennel való egységet. Enélkül, mármint ezen egység nélkül nincs Egyház. Ahogy szent Ignác írja: Mindnyájan Isten egy templomává tömörüljete, mint egy áldozati oltárra, az egy Jézus Krisztusban”.¹⁶

Az eucharisztia nemcsak a liturgia középpontja, az összejövétel és a részesedés, hanem természete szerint a zsinati elvet is alapvetően meghatározza. Arszeniosz metropolita így értelmezi ezt: „A zsinati struktúra sajátos és legintenzívebb kifejezését az Eucharisztia

¹⁰ ARSZENIOSZ [é. n.]

¹¹ Róm 12,4–6

¹² 1Kor 12,4–6

¹³ Fil 1,1

¹⁴ Ef 4,11–12

¹⁵ *Szent Ignác levele a Magnésziaiakhoz* [é. n.]: 186–187.

¹⁶ VII,2

ünneplésében találja meg. Ebben láthatóvá és kézzelfoghatóvá válik az egyház zsinati és egyszerre hierarchikus szerkezete is. Élén a püspökkel, közösen a hívek és a klérus együtt ajánlják fel önmagukat és a szent áldozatot Istennek és részesednek Istentől jövő megszentelésben”.¹⁷

Ez a mélyen eucharisztikus jelleg formálta és inspirálta a korai egyház egészét. Formálta a közösség belső életét, de ugyanakkor meghatározta az egyre bővülő és egyre nagyobb számú közösségek és helyi egyházak együttélését is. Zizioulas ezért az egyházat nem jogi szervezatként, hanem élő és eucharisztikus szervezatként fogja fel. A püspök és a papok körül összegyűlt minden eucharisztikus ünnepen jelen van az Egyház teljessége. Ebből a szempontból az Egyház egyetemessége, nem az egyes helyi egyházak összessége, hanem a kapcsolatokkategóriája, ahogy Anasztasziosz Kallisz írja.¹⁸

Nikolau hasonló megközelítéssel magyarázza azt, hogy a szinodalitás az Egyház természetéhez tartozik, és szorosan összefügg az eucharisztikus közösség létével: „A szinodalitás nem az Egyház ötödik tulajdonsága egysége, szentsége, egyetemessége és apostolisága mellyett, hanem természetének megfelelő funkciója az eucharisztikus közösség megőrzéséhez vagy helyreállításához; ez szolgálja az egyházi rendet a doktrinális, liturgikus és kánonjogi kérdésekben”.¹⁹

Staniloae, egy neves kortárs ortodox teológus hasonló módon eucharisztikus közösségként határozza meg az Egyházat, de nála dominál az eszkatologikus jelleg jelen ideje is: „Az Egyház azok közössége, akik Krisztus Lelkének erejével, haladnak a feltámadás felé, a Krisztussal és minden Benne hívővel való tökéletes közösség végső beteljesedése felé”.

Mi a zsinat?

Ahogy az közismert, a magyar zsinat szó a görög *σύνδοχος* szó fordítása. A szinódus a *σύν* együtt és a *δοχος*, a. m. út szavak összetétele, vagyis a szinódus szó szerint azt jelenti „együtt járni”, közös úton utazni, és ebből következik a ma is használatos összegyűlés, találkozás, gyülekezet jelentés, továbbá a *σύνδοχος*-ból jön a szinodális jelző, illetve a szinodalitás terminusa is.

Ebből következően a szinodalitás az ortodox fogalomhasználatban nem jelent mást, mint „[e]gyütt járni Istennel és felebarátainkkal a megváltás útján”.²⁰

Ha innen közelítünk a terminus magyarázatához, felidézhetjük Jézus szavait: „Én vagyok az út, az igazság és az élet, senki sem jut/érkezik az Atyához, csak általam/ hacsak nem általam”.²¹

Mindezt az ortodox teológia úgy mondhatja, hogy Ő az Út, az igazság és az Élet, eljött közénk, hogy mi, kegyelemből, azzá válhassunk, ami ő, természet szerint, (az Atyához jussunk,

Ezért, idézi fel Selaru, volt idő az egyháztörténetben, amikor a keresztények szentnek tekintették egymást. Antiokhiai szent Ignác így ír az Efezusiakhoz írt levelében az 1. sz. végén v a 3. elején):

¹⁷ ARSZENIOSZ [é. n.]

¹⁸ ZIZIOULAS 1997

¹⁹ NIKOLAOU 1991

²⁰ SELARU 2020

²¹ Jn 14,6

1. „Útitársak legyetek (σύνδοιοι) mindannyian, Isten-hordozók (θεοφόροι), a templom-hordozók (ναοφόροι), a szentség-hordozók (αγιοφόροι), Krisztus-hordozók (χριστοφόροι), minden szempontból Jézus Krisztus parancsaiban felékesítettek.”²²

A hívek útitársak (szinodoi), mert az egyház élete részesül az Egy és Háromságos Isten életében, és az egység és a különbözőség misztériumában és az egyházban ez az isteni élet közvetítődik az emberhez.²³ Az egyház küldetése, hogy Isten és ember közötti kommunikáció folyamatos aktualizációjában van, ami a megtestesült Ige életében jelent meg egyszer és mindörökké.

2. A ma talán szélesebb körben ismertebb és elterjedtebb jelentésben a caezareai Euszebiosz használta először, a 2. sz. második felére datálható Egyháztörténetében. Ebben a kontextusban a fogalom a püspöki gyűlésre vonatkozott, akik a húsvét idejének meghatározása céljából ültek össze. Ezt írja az egyházatya: „Ennélfogva tehát a püspökök zsinatokat és összejöveteleket tartottak ebből a célból, és mindannyian egyhangúlag, levél útján a mindenütt élő hívek tudomására hozták azt az egyházi előírást, hogy az Úr halottaiból való feltámadásának titkát nehogy más napon üljék meg valaha is, mint az Úr napján (vagyis vasárnap), és hogy csak ezen a napon fejezzük be a húsvéti böjtöt”.²⁴

συνδοιοι δη και συγκροτησεις επισκοπων επι ταυτων εγινοντο...

Ez az idézet több szempontból is figyelemre méltó. Amellett, hogy az első használatról tanúskodik, pontosan megmutatja azt az egyházi gyakorlatot is, amely akkor jellemezte az egyház életét, és ami ma is pontosan így történik.

Mit is tudunk meg erről az összegyűlésről:

- püspökök gyűlnek össze;
- az egész egyházat érintő teológiai kérdés megválaszolására (amely krízist okoz a gyülekezetek életében), amelyben különböző vélemények voltak;
- közösen döntenek, egyhangúan (vagy konszenzusra jutnak);
- a döntést minden hívő tudomására hozzák;
- van egy szócső, aki ezt tolmácsolja;
- és a döntés gyakorlatba ültetése is megtörténik, vagyis nemcsak kihirdetik, hanem életbe is lép a közös határozat.

Ezek a lépések tesznek egyetemessé egy zsinatot. De ehhez a későbbiekben még visszatérünk.

Ezen a ponton érdemes egy rövid kitérőt tenni az apostoli zsinat kérdéséhez, mert az apostoli zsinat minden más zsinat paradigmája.

A mindenki által jól ismert szövege így fogalmaz: „Az apostolok és a presbiterek, a testvérek, üdvözlötöket küldik az Antióchiában, Szíriában és Kilikiában élő, pogányságból megtért testvéreiknek! Hallottuk, hogy közölünk néhányan – megbízásunk nélkül tanítva – megzavartak titeket, feldúlták lelketeket. Ezért közmegegyezéssel elhatároztuk, hogy kiválasztunk néhány férfit, és elküldjük őket hozzátok a mi szeretett Barnabásunkkal és Pálunkkal, ezekkel az emberekkel, akik egész életüket Urunk, Jézus Krisztus nevének szolgálatára szentelték. Elküldtük hát Júdást és Szilást, ők majd élőszóval is elmondják nektek ezeket. Úgy tetszett a Szentléleknek és nekünk, hogy ne rakjunk rátok több terhet

²² ANTIOKHIAI Szent Ignác 2018

²³ 1Jn 1,3,4

²⁴ *Cezárei Euszebiosz. Egyháztörténet* 2020

a szükségesnél, annál, hogy tartózkodnotok kell a bálványoknak áldozott eledeltől, a vértől, a fojtott állattól és a paráznaságtól. Ha ezektől tartózkodtok, helyesen jártok el. Jó egészséget!”²⁵

A már korábban felsorolt jellemzőkhöz egy alapvető jelentőségű társul a 28. versben: „Úgy tetszett a Szentléleknek és nekünk”. Vagyis: a Szentlélekre hallgatás.

Hierotheos Vlaxos metropolita atya a következő definíciót adja: Az ortodox Egyházban a helyi és az egyetemes zsinatok határozataira támaszkodunk, az „úgy tetszett a Szentléleknek és nekünk”, illetve a „a zsinat öröme” elvekben, és nem az egyház különböző tagjainak egyszerű véleményére. Ugyanakkor arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy ez nem pusztán egy legitimációs forma, hanem a Szentlélekre hagyatkozás, tudatos meghallása és meghallgatása a Szentléleknek, a Szentlélek működésének. A vitát lezárni a Szentlélekre való közös hallgatással lehet. A zsinat tehát nem pusztán egy struktúra, ami egyszer létrejött, hanem a Szentlélek jelenléte, és ez a jelenlét sokféle módon fejeződik ki, ahogyan az ember válaszol rá.

3. Az egyházi hagyományban később új jelentéssel bővült a fogalom használata, amikor a szent atyák a szinódus terminussal a Krisztus személyében meglévő isteni és emberi természet egységét jelölték. Selaru eredményeit követve mondhatjuk azt, hogy „[E]z hozza el az embereket a Háromságos Isten szeretetébe, ahogy megteremti a hívek között azt az egységet, mint, ami a Háromságon belül is van”.²⁶ Ennek az azonossága unikális, valóban párhuzam nélküli a világban, ezt az egységet a Krisztusban, az Istenben és emberben, Egyben és Ugyanabban való részesedés által nyerjük el, az „Atya, a Fiú és a Szentlélek egységében való közös részesülés által”.²⁷

Majd ezt teszi hozzá: „Az Egyház Krisztus teste, a Szentlélek temploma, amelyben a Krisztussal való *communio* a Szentlélekben, átformálja az embert Isten országának befogadójává, még ebben a világban. És az Egyház dolga, hogy az embert az Istennel, a kegyelmes és szerető Istennel való egység útjára állítsa. A szinodalitásban megjelenő egyházi *communio*, így az isteni *perichoresis*ben gyökerezik, Isten a világnak való önfeláldozásában, és a személyes emberi életben, ami az Egy-Háromságos Isten képére lett teremtvé. Vagyis a szinodalitás olyan egyházi erények kifejezése, mint a hit megvallása, szolgálat, segítség, felelősség, ön-átadás, áldozat a közösség érdekében.”²⁸

A latin terminus

A görög szinódus terminus latin megfelelője a *concilium*, a *con* együtt, és a *calo* hívás szavak összetételéből, összehívás, egybe hívás, amely hasonló jelentést hordoz, mint a görög: emberek összegyűlése, tanácsa, egyesülése, gyülekezete, tanácskozása. Vagyis a két fogalom felcserélhető.

A *Ravennai dokumentum* így ír: „A konciliaritás vagy szinodalitás kifejezés a »zsinat« szóból származik (görögül *synodos*, latinul *concilium* – Ö. C.s.), amely elsősorban a püspökök külön-

²⁵ ApCsel 15, 23–29

²⁶ *Hítvalló Maximós, Mystagogia* 1

²⁷ SELARU 2020: 263

²⁸ SELARU 2020

leges felelősségét gyakorló összejövetelét jelöli. Az is lehetséges azonban, hogy a kifejezést átfogóbb értelemben használjuk az Egyház összes tagjára vonatkoztatva (vö. az orosz szobornoszt kifejezés – Ö. Cs.) Ennek megfelelően mindenekeelőtt a konciliaritásról beszélünk, amely azt jelenti, hogy Krisztus testének minden egyes tagjának a keresztség révén megvan a maga helye és megfelelő felelőssége az eucharisztikus koinóniában (latinul *communio* – Ö. Cs.)²⁹

A fentebb rejtett háromságos értelmezés is megtaláljuk a dokumentumban: „A konsziliaritás tükrözi a Szentháromság misztériumát, és abban találja meg végső alapját. A Szentháromság három személye „megszámolható” – ahogyan Nagy Szent Bazil mondja³⁰ (anélkül, hogy a „második” vagy „harmadik” személy megjelölése bármiféle kicsinyítést vagy alárendeltséget jelentene. Hasonlóképpen a helyi egyházak között is létezik egy rend (taxis), ami azonban nem jelent egyenlőtlenséget egyházi jellegükben.³¹

Másképp mondva, alapja és teológiai modellje a Szentháromság. A szinodalitás azt modellezi, ahogyan a három isteni személy megtapasztalja az isteni élet közösségét és egységét, elválasztás és összekeveredés nélkül.³²

Ez utóbbi megfogalmazás visz közelebb a szinodalitás valódi jelentéséhez és jelentőségéhez, amelyből minden értelmezésnek vagy megközelítésnek erednie kell. És juthatunk újra az eucharisztia fentebb bemutatott értelmezéséhez.

A dokumentumban ezt olvassuk: „Az Eucharisztia a hívekben megvalósult Háromságos koinóniát több tag szerves egységeként jeleníti meg, akik közül mindegyik rendelkezik karizmával, szolgálattal vagy megfelelő hivatallal, amelyek változatosságukban és sokféleségükben szükségesek ahhoz, hogy mindenki épüljön Krisztus egyetlen egyházi testébe”³³

A zsinat meghatározása így: egyházak önkéntes tanácsa egy meghatározott földrajzi helyen, anélkül, hogy veszélyeztetné a résztvevő tagok saját identitását és autoritását, lehetővé teszi a közös reflexiót és cselekvést a keresztyén egység, hit, erkölcs kérdéseiben, és közös keresztyén programokban: tanúság és szolgálat (diakónia).³⁴

Mi jelent az, hogy ortodox?

Mielőtt a szinodalitás gyakorlati megvalósításának bemutatásához fordulunk, tennünk kell egy rövid kitérőt azért, hogy az ortodox egyházak egymáshoz való viszonyát pontosabban lássuk. Ahogy fentebb említettük az ortodox egyházak tanbéli és szentségi, etikai egységét az első hét egyetemes zsinat adja.

A keleti ortodox egyház különálló *autokefál* (ön-kormányzó) hierarchikus egyházakból álló közösség, amelyek „kanonikus” keleti ortodox keresztyén egyházakként ismerik el egymást. Minden egyes egyház ön-kormányzó a primátusnak nevezett legmagasabb rangú

²⁹ *Ecclesiological and Canonical Consequences of the Sacramental Nature of the Church. Ecclesial Communion, Conciliarity and Authority* 2007

³⁰ *A Szentlélekről* 45

³¹ RD 2007: 5

³² ŞELARU 2020

³³ RD 2007: 6

³⁴ A WCC oldalán is olvasható definíció. *Councils of Churches* 2002

püspök (pátriárka, metropolita vagy érsek) nem jelent magasabb földi hatóságnak. Minden regionális egyház eparchiákból (vagy egyházmegyékből) áll, amelyeket püspökök irányítanak.

Egyes autokefál egyházaknak van eparchiájuk vagy eparchiák csoportja, különböző fokú autonómiával (korlátozott önkormányzattal). Az ilyen autonóm egyházak különböző szintű függőséget tartanak fenn anyaegyházuktól, amelyet általában egy tomoszban vagy más autonómia-dokumentumban határoznak meg. Az autonóm egyházak sok esetben szinte teljesen önkormányzók, függetlenek, az anyaegyháznak csak az autonóm egyház legmagasabb rangú püspökének (gyakran érseki vagy metropolita) kinevezésének joga marad meg. A normál kormányzást minden egyházon belül a püspökök szinódusa vezeti. Azokban a kérdésekben, amelyek túlmútatnak egy egyház hatáskörén, több önkormányzati egyház küld képviselőket egy szélesebb zsinatba, amely esetenként elég széles ahhoz, hogy keleti ortodox „ökumenikus zsinatnak” nevezzék. Az ilyen zsinatok tekintélye nagyobb bármely autokefál egyház vagy annak rangos püspöke által tartott zsinatnál.

Az egyetemes zsinat a püspökök gyűlése, amely elsődlegesen dogmatikai kérdésekben dönt, különösen eretnkségekkel szemben, másodsorban pedig kanonikus törvénykezés, amely az egyház adminisztrációját irányítja. Egyetemességét az jelenti, hogy az egyház egésze a befogadó (egy zsinat kinyilváníthatja magáról, hogy egyetemes, de érvényességét vitatják, pl. rabló zsinat, ami nem az igazságot, hanem az eretnkséget hirdette).

Feriz atya értelmezését elfogadva a következőket kell megjegyeznünk az autokefalitásról: „Az évezredek fejlődés eredményeképpen az autokefalitás lényegét a következőkben foglalhatjuk össze: az autokephál egyháznak 1) a hierarchiája független más egyházak hierarchiájától; 2) hierarchiájának esetleg külön jogai és kiváltságai lehetnek más egyházak hierarchiájával szemben; 3) független helyi egyházi törvényhozási és bíraskodási joga van; 4) lehetnek külön helyi szokásai és egyházi szertartásai”.

Ezzel szemben az autokephál egyháznak sem szabad: a) új hittételeket felállítani, vagy az egyetemes egyház tanításaiból bármit is kihagyni; b) igazgatásában eltérni az egyetemes egyház alapkánonjaitól; c) újításokat bevezetni azokba a dolgokba, amelyeket az apostoli tradíció megszentelt és az egyház évszázadokon át megőrzött; d) megbontani a lelki egységet a többi autokephál egyházzal; e) megsérteni a többi egyházak helyi jogait és szokásait.³⁵

A szinodalitás elvének érvényesülése

Az egyház „zsinati” felépítése a leginkább szembeűnő módon az egyetemes zsinatokban nyilvánul meg, de a számos regionális vagy helyi zsinatban is, amelyeket a hit és a szent kánonok kérdéseinek tisztázására hívtak össze, de a püspökválasztásban és a püspökszentelésben is. végűl, de nem utolsósorban az egyes püspöki székek sajátos igazgatásában.

Arszeniosz metropolita így fogalmaz: „Az egyház zsinati alkotmánya nem külső szervezeti igazgatási forma, nem egyszerűen a különböző vélemények megtűrése, vagy egy nyűlt vitával, közös imával egyenértékű, hanem a Szentlélek kegyelmi ajándékainak munkája,

³⁵ BERKI 1946: 68

amelyek nem külső képességek, hanem részvétel a Szentháromság megszentelő munkájában, az Egyháznak, Krisztus Testének a struktúráin belül. A zsinati együttélés *modus vivendi* és *modus agendi* magára a Szentháromságra épül: nem az alárendeltségről szól, hanem a szeretetben való egységről, amely minden egyént magában foglal, de komolyan veszi személyiségét és egyéniségét. Ezt világossá teszi a 34. apostoli kánon, amely szabályozza a különböző helyi egyházak püspökei közötti együttműködést. A püspökök saját vezetőiknek (prōtos) való alárendeltségének mindig a Szentháromság példáján kell alapulnia. Az Egyház zsinati létmódja a közösség minden formájában megnyilvánul, mivel „az egész Egyházat egyetlen szinódusnak tekintik”, az Első és a neki alárendelt püspökök, a püspök és klérus többi tagja és laikusok között, akikből egy adott helyi gyülekezet áll.”³⁶

A szinodalitás és a primátus kérdéséhez szorosan kapcsolódó kánonok

34. kánon A püspökök közötti elsősről³⁷

„Minden nemzet püspökei el kell, hogy ismerjék maguk között az elsőt és azt fejüknek kell tekinteniük; semmi fontosabb (dolgot) se tegyenek az ő véleménye nélkül; csak azt tegye mindegyikük, amit saját egyházmegyéje megkövetel és az ahhoz tartozó vidékek. De amaz se tegyen semmit a többiek tudta nélkül. Így lesz ugyanis egyetértés és így dicőíttetik majd az Isten az Úr/Krisztus által a Szent Lélekben: az Atya és a Fiú és a Szentlélek.”

Feriz atya következő magyarázatot fűzte a kánonhoz: a kánon meghatározza a püspököknek metropolitájukhoz való viszonyát. Minden püspök csak annyit tehet önállóan, amennyi az ő saját egyházmegyéjét érinti. Az egész egyházi eparchiát érintő kérdésekben az összes püspökök együtt döntenek az eparchia fővárosában (metropolis mitropolis) székelő első püspök (metropolita mitropolitus) elnöklete alatt. Ilyen ügyek pl. a dogmatikai kérdések, a püspökök fölszentelése stb. Ugyanez a függő viszony fennáll a metropoliták és az egyháztartományok (dioikisis) fővárosában székelő exarchák, illetve patriarchák között. Ámbár a kánon „minden nemzet” püspökeiről beszél, nem a mai értelemben vett nemzetekre kell gondolnunk, hanem – amint a parallel antiochiai 9. kánon világosan kimondja – az *eparchiákra*. Ez tűnik ki egyebként Zonarasz, Balszamon, Arisztenosz és Milas kánon magyarázatából, valamint a Pidalionból is. A régi keresztény egyházban a *nemzetiség* elve sohasem érvényesült az egyházi szervezet kialakulásában.

Elég a római egyházra gondolnunk, amely többféle nemzetiségi elemet foglalt magában, élén pedig nem egyszer pl. görög nemzetiségű pápa ült.

Arszeniosz metropolita így ír: „De nem csak a püspököknek kell egyetérteni! Mint köztudott, a zsinatok és döntéseinek recepciójának kérdése lényegében Isten egész népére vonatkozik. A zsinat döntéseinek elismerése nélkül, anélkül, hogy Isten népe alájuk írná a Szentlélek által sugalmazott »Áment«, nem válhatnak az egyház testévé és vérévé. Ily

³⁶ Ehhez lásd ARSZENIOSZ [é. n.]

³⁷ A kánonok és a hozzá fűzött magyarázatok Feriz atya kötetéből valók, ezért külön nem jelzem. BERKI 1946

módon az egyetemes zsinatot úgy is felfoghatjuk, mint Isten népének egyetlen nagy segítykiáltását – a Szentlélek segítségével és útmutatása után, a Szentírás és a Hagyomány helyes megértésében és értelmezésében. A zsinat látható, de korántsem egyetlen jele a szinodalitásnak, az úton lévő egyház *communiója*, amelyet viták, sőt küzdelmek, de kinyilatkoztatások és az igazság megismerése is jellemeznek, amelyben az egyház egész test(ület)e részt vesz. A szinodalitás tehát legmélyebb értelemben a közös utazással van kapcsolatban, az evangélium meghallgatásával, Krisztus közelségének megtapasztalásával és kenyértöréssel. Visszatérve az Eucharisztiahoz [...] az ősegyház liturgiáját erősen befolyásolta az eszkatológia. Bár lehet, hogy ma újra hangsúlyoznunk kell az Eucharisztia és a misztériumok (szentségek) eszkatologikus jellegét, ami mindig jelen van. A liturgiában belépünk Isten mennyei tróntermébe, részesedünk a Szentháromság közösségében. Azt kapjuk, amivé először válunk kell – azt, aminek életünkben és gyülekezetünkben meg kell formálnunk”.³⁸

A zsinati elvhez tartozó legfontosabb további kánonok

Apostoli kánonok

1. kánon – A püspökök szenteléséről

„Püspök két vagy három püspök által szenteltesék föl.”

A Szent Lélek ajándékát mindig az közvetíti, akiben az magasabb fokon van meg. Mint-hogy az egyházi hatalom teljessége minden püspökben egyenlő mertekben van meg, a püspöki méltóságot egy püspök egyedül nem ruházhatja rá egy másikra; ezért egy új püspök felszenteléséhez legalább két püspök szükséges. A kánon ezzel a rendelkezésével kifejezésre juttatja azt a kánoni tételt, hogy a potestas ordinis szempontjából minden püspök egyenlő, az egyes püspökök fölött tehát csak a püspökök összessége áll.

14. kánon – Az egyházmegyéek autonómiájáról

„Nem szabad a püspöknek, elhagyva saját egyházmegyéjét, másikba átmenni, meg ha sokan beszélnek is rá, hacsak valamely nyomós ok nincsen, amely őt erre kényszeríti, mint (például, ha istenfélő szavával) az ottaniaknak nagyobb (lelki) hasznot tud nyújtani; de azt se önmagától (tegye), hanem sok püspöknek határozata alapján, és igen nagy kérésére.”
A kánon tiltja azt, hogy valamely püspök önkényesen idegen egyházmegye ügyeibe avatkozzék, vagyis kimondja az egyházmegyéek autonómiáját. Idegen egyházmegyébe való átmeneteinek csak akkor van helye, ha az zsinati határozat alapján történik („sok püspöknek határozata alapján es igen nagy kérésére”).

37. kánon – A helyi zsinatokról

„Évente kétszer tartassék püspöki zsinat es (azon) vizsgálják meg (a püspökök) egymás között az istenfélelem dogmáit es oldják meg a felmerülő egyházi ellentéteket; először a pünkösöd negyedik hetében, másodsor pedig a Hyperberetaeosz tizenkettedikén.”

³⁸ ARSZENIOSZ [é. n.]

A kánon intézkedik a helyi zsinatok periodikus összehívásáról. Minden helyi egyháznak joga es kötelessége meghatározott időben zsinatot tartani, amelyen minden püspök köteles megjelenni. Ezek a helyi zsinatok bizonyos mértékig pótolják a közel 1200 éve szünetelő egyetemes zsinatokat is. A II. világháború előtt kísérletek történtek egy panortodox zsinat összehívására, amelynek feladata lett volna szorosabb kapcsolatba hozni a keleti ortodox egyházakat, egységesíteni a liturgiát, az egyházi naptárt stb. A panortodox zsinat a közbejött világháború miatt sajnos nem valósult meg. A kánon által említett pünkösdi alatt értendő a húsvét és a pünkösdi közötti időszak, *Hyperberetaeosz*nak pedig Keleten az október hónapot nevezték.

Egyetemes zsinatok kánonjai

Az egyetemes kánonok vizsgálata előtt röviden idézzük Feriz atya bevezetőjét: „A keleti ortodox egyház az egyetemes zsinatot ismeri el legfőbb földi egyházi fórumnak, amely dogmatikai és kánoni szempontból az egész egyetemes egyházra érvényes határozatokat hozza. Ezek közül az elsők, vagyis a *dogmák*, visszavonhatatlanok, mivel az egyetemes zsinat, mint az egész egyetemes egyház képviselője, csalhatatlan. Ami a határozatok másik fajtáját: a *kánonokat* illeti, azok – minthogy nem hittételeket tartalmaznak, hanem az egyháznak csak a földi életére, szervezetére es igazgatására vonatkoznak – természetesen változtathatók, módosíthatók, sőt hatályon kívül is helyezhetőek.”

I. egyetemes zsinat

4. kánon – A püspökök fölszenteléséről

„Püspöknek általában az eparchiában levő összes (püspökök) által kell fölszenteltetnie; de ha az nehéz, vagy sürgető szükség esetén, vagy az út hosszúsága miatt, legalább három jöjjön össze, a távollevők pedig adják meg egybehangzó szavazatukat és levél útján egyezzenek bele; akkor menjen végbe a fölszentelés; a történet megerősítése pedig minden eparchiában a metropolitának adassék meg.”

A kánon szerint püspökválasztáshoz az eparchia (metropólia) összes püspökeinek a szavazata szükséges. Maga a fölszentelés végbemehet három püspök révén is. Ezek közül az egyik feltétlenül az illető eparchia metropolitája kell, hogy legyen. A kánon, a fölszentelésről beszélve először a kathistasthai ígét használja, amely jelenti: valakit valamivé tenni, valamilyen rangra emelni. Ebben a kánonban az íge kétféleképpen értelmezhető: *megválasztani és fölszentelni*.

A kánon tartalmának inkább az utóbbi felel meg, mert a kánon ott arról az aktuusról beszél, amely által valaki ténylegesen püspökké lesz, ami feltétlenül a fölszentelés és nem a megválasztás. Mégis az egészet tekintve — különösen pedig a kánon végső értelmét tartva szem előtt — jelentheti a megválasztást is, amennyiben azok a püspökök, akik a püspökszentelésen személyesen nem vehetnek részt, beleegyezésüket adják a fölszenteléshez, vagyis megválasztják az új püspököt. Ma a kettő élesen el van választva egymástól: az összes püspökök megválasztják az új püspököt, akinek a fölszenteléséhez elegendő három püspök is. Ezek között ott kell, hogy legyen az illetékes metropolita is.

5. kánon – *A kiközösítettekről és az eparchiai zsinatok idejéről*

„Azokra nézve, akik kiközösítettek, akár a klérusból valók, akár a világi rendből, érvényes legyen az illető eparchiak (illetékes) püspökeinek a döntése, ama kánon szerint, amely kimondja, hogy az egyes (püspökök) által kiközösítetteket nem szabad más (püspököknek) befogadni. Viszont vizsgáltsék meg, hátha a püspök kislelkűsége vagy haragja vagy más ilyenfajta gyengesége miatt közösítették ki. Hogy pedig ezt kellőképpen ki lehessen vizsgálni, helyesnek találtatott, hogy minden esztendőben, minden eparchiában, évenként kétszer zsinat tartassék, hogy az eparchia összes püspökei egy helyre összegyűlvén, megvizsgálják az ilyen kérdéseket, úgyhogy azok, akik bevallottan összeütközésbe kerültek a püspökkel, mindannyian közösségen kívül legyenek (mindaddig), míg a püspökök összességének nem tetszik ezekről enyhébb döntést hozni. A zsinatok pedig legyenek: az egyik a Nagyböjt előtt – hogy minden kislelkűségtől mentesen, tisztán ajánltassék fel Istennek az ajándék – a másik pedig az őszi időszak körül.”

A kánon szerint a püspök által kimondott kiközösítés — akár papi, akár világi személyt érint — mindaddig érvényben marad, míg a kiközösített ügyet az eparchiai (helyi) zsinat meg nem vizsgálja. (Ez természetesen nem zárja ki azt a lehetőséget, hogy maga a kiközösítő püspök hatályon kívül helyezze a kiközösítést.) Az eparchiai zsinat pedig áll az eparchia (metropólia) összes püspökeiből és jelen kánon szerint évente kétszer ül össze. Amióta kialakultak az újabb autokephál egyházak, minden olyan egyháznak megvan a maga zsinata, amely az ilyen ügyekben dönteni illetékes. Az autokephál egyházak zsinatai is többnyire évente kétszer ülnek össze, hogy megtárgyalják az egész autokephál egyházat érintő kérdéseket.

II. egyetemes zsinat

3. kánon – A konstantinápolyi püspökről

„Konstantinápoly püspökéé legyen a tiszteletbeli elsőség Róma püspöke után, mivel az (t. i. Konstantinápoly): új Róma.”

A kánon azon az elven alapszik, amely szerint fontosabb városok püspökei az egyházi szervezetben fontosabb szerepet visznek. Így tehát az egyház is az államszervezet analógiájára építi ki a maga szervezetet: a falvakba presbitereket állít, a városokba püspököket, a politikai eparchiáknak megfelelő egyházi eparchiák fővárosaiba (metropolisokba) metropolitákat, végül a politikai tartományoknak megfelelő egyházi tartományok fővárosaiba patriarchákat. A római püspök elsősége is ezen elv alapján nyugodott, nem pedig a Szent Péter vélt elsőségének az örökségén. Különben érthetetlen lenne, miért nem a jeruzsálemi püspök lett a rangelső patriarcha, hiszen a jeruzsálemi egyházat Szent Péternél nagyobb Valaki alapította: maga Krisztus. Ezzel szemben láttuk, hogy a jeruzsálemi püspök alá volt rendelve a cezárjai metropolitának, mert akkoriban Cezaria volt Palesztina fővárosa.³⁹ Jelen kánon egyelőre nem adományoz pozitív előjogokat a konstantinápolyi püspöknek, csak „tiszteletbeli elsőséget” biztosít számára a régi főváros püspöke után, mint-

³⁹ Lásd I. egyet. zsin. 7. kan.

hogy Konstantinápoly: új Róma, a birodalom új fővárosa. Azonban az ebből eredő előjogok is egyre erősebben kezdtek kibontakozni már a II. egyetemes zsinat idejében (pl. a zsinaton Nazianzi Szent Gergely, majd pedig Nektariusz konstantinápolyi érsek elnökölték, holott más egyháztartományok fejei is személyesen jelen voltak, többek között az alexandriai érsek is), míg végül a IV. egyetemes zsinat 28. kánonjával meghatározta a konstantinápolyi érsek egyháztartományát és megerősítette őt előjogaiban.

A szinodalitás elve a mai ortodoxiában és a vegyes bizottság dokumentumai

Az zsinati elvet a 34. apostoli kánon rögzítette, gyakorlását az első egyetemes zsinat 5. kánonja határozta meg. Ez az elv az Egyházban három szinten valósul meg, helyi, tartományi és egyetemes szinten, ahogyan ezt a katolikus és ortodox párbeszédért felelős vegyes bizottság által kiadott Ravennai,⁴⁰ a Chieti⁴¹ és az Alexandriai⁴² dokumentumok is mutatják

Getscha így ír: „Az ortodox hagyomány mindig is hangsúlyozta a zsinati elv vagy a szinodalitás fontosságát, és azt állította, hogy az egyház benső természetéhez ontológiai módon kapcsolódik”. A példa kedvéért Bartholomaiosz egyetemes pátriárka az ortodox egyház 2016 júniusában Krétán tartott Szent és nagy zsinatán elmondott nyitóbeszédében Aranyszájú Szent János szavaival emlékeztetett a szinodalitás jelentőségére, aki (a 149. zsoltárhoz írt magyarázatában) az egyház lényegét „szüsztemaként és szinódusként” határozta meg. Az egyetemes pátriárka kiemelte, hogy a szinodalitás bensőleg kapcsolódik az egyház természetéhez, és kijelentette, hogy egyúttal egységét is biztosítja: „A szinódus intézménye, amelyet ma legkiválóbb alakjában vagyunk hivatottak szolgálni, eredendően az egyház titkának mélységeiből származik. Nem csupán kánoni hagyomány kérdése, amelyet elfogadtunk és megőrzünk, hanem az alapvető teológiai és dogmatikai igazságé, amely nélkül nincs üdvösség. Amikor a szent hitvallással megvalljuk hitünket az egy, szent, katolikus és apostoli egyházban, egyúttal szinodalitását is hirdetjük, amely beleteszteti a történelemben az egyház titkának mindeme jellegzetességét, vagyis egységét, szentségét, egyetemességét és apostoliságát. Szinodalitás nélkül az egyház egysége felbomlik, tagjainak szentsége pusztán egyéni erkölccsé és az erény kifejezésévé alacsonyodik, a katolicitást feláldozzuk a részleges egyéni, kollektív, nemzeti és más világi érdekekért és szándékokért, az apostoli üzenet pedig áldozatul esik a különféle eretnokségeknek és az emberi értelem fortélyainak.”⁴³

*Ravennai dokumentum*⁴⁴

A katolikus egyház és az ortodox egyház közötti teológiai párbeszédért felelős nemzetközi vegyes bizottság által kiadott *Ravennai dokumentum* (a továbbiakban RD 2007) szerint

⁴⁰ *Az egyház szakramentális természetének eklezsiológiai és kánoni következményei*, 2007. október 13.

⁴¹ *Szinodalitás és primátus az első évezredben*, 2016. szeptember 21.

⁴² *Szinodalitás és primátus a 2. évezredben és ma*, 2023. június 7.

⁴³ GETSCHA 2023

⁴⁴ A dokumentum teljes címe: *Ecclesiological and Canonical Consequences of the Sacramental Nature of the Church. Ecclesial Communion, Conciliarity and Authority*

az egyház zsinati vetülete az egyházi közösség három (helyi, tartományi és egyetemes) szintjén fedezhető fel.⁴⁵

Az egyházmegye helyi szintjén Isten egyháza az eucharisziában egyesült közösségként létezik, amelyet közvetlenül vagy papjain keresztül egy püspök vezet.⁴⁶ A püspök azért gyakorolja tekintélyét, hogy biztosítsa az egyház közösségét egyfelől a helyi egyházban, másfelől a sajátja és a többi egyház között.

Tartományi szinten a szinodalitás a helyi egyházak meghatározott csoportjában jelenik meg, amelyeket püspökeik vezetnek, és akik „elismerik maguk között az elsőt” a 34. apostoli kánon szerint. Ez a közösség elvét tükrözi. Minthogy az egyház már a helyi egyház eucharisztikus összejövételén (*synaxis*) „katolikus”, e katolicitásnak valóban meg kell mutatkoznia az összes egyház közösségében.⁴⁷ A szinóduson mindig részt vesz az adott tartomány összes püspöke⁴⁸ és a 34. apostoli kánonban említett egyetértés és összhang (*homonoiá*) elvei vezetik.

Egyetemes szinten azok, akik elsőik (*prótoi*) a különféle tartományokban, az összes püspökkel közösen együttműködnek az egyház teljességét illető kérdésekben. A dokumentum elismeri, hogy a történelem során, amikor a helyi egyházak egyetemes közösséget érintő súlyos problémák merültek fel, egyetemes zsinatokat hívtak össze.⁴⁹ Eltérően a tartományi zsinatokról, amelyek az egyházi élet állandó intézményei, az egyetemes zsinatok inkább az egyház életét vezérlő és jelentősebb kérdéseit megoldó „események”.⁵⁰ Ezek szolgáltak arra, hogy az öt nagy székhely találkozzon.

Mindkét fél egyetért abban, hogy ez a kánoni rend volt az elfogadott az isztatlan egyházban. Továbbá, egyet értenek abban is, hogy Róma, (az Antiokhiai Szent Ignác Rómaiakhoz írt levelének prologusából vett fogalommal) „szeretettel elnöklő” egyházként foglalja el az első helyet a kánoni rendben (*taxisz*), és ezért a római püspöke volt az első (*prótosz*) a pátriárkák között. de a neki járó előjogok értelmezésében nem volt egyetértés, ahogy már az első milleniumban is.⁵¹

*Chieti dokumentum*⁵²

A vegyes bizottság által kiadott *Chieti dokumentuma* (továbbiakban CD 2016) a primátusnak és a szinodalitásnak az első évezredbeli kapcsolatáról szól. Ebben követi a Ravennai dokumentumot. Bemutatja, hogy a két egyház, a római katolikus és az ortodox egyház hogyan tud közösen beszélni erről a kérdéstről, a tapasztalatokról. „Ahogy a dokumentum rámutat, „az egyház első évezredbeli történelme meghatározó jelentőségű. Egyes átme-

⁴⁵ RD 2007: 10

⁴⁶ RD 2007: 18

⁴⁷ RD 2007: 22

⁴⁸ RD 2007: 26

⁴⁹ RD 2007: 35

⁵⁰ RD 2007: 39

⁵¹ RD 2007: 41

⁵² A dokumentum teljes címe: *Synodality and Primacy During the First Millennium: Towards a Common Understanding in Service to the Unity of the Church*

neti törések dacára a keleti es a nyugati keresztények közösségben éltek ebben az időszakban, és az egyház lényegi struktúrái ebben az összefüggésben alakultak ki.”⁵³

A szinodalitás *Ravennai dokumentumban* meghatározott három szintjét (helyi, tartományi és egyetemes) a *Chieti dokumentumban* elfogadták, de azt is kimondták, hogy: „A keresztény hagyomány világossá teszi, hogy az Egyház szinodális életében különböző szinteken a püspököt ismerik el elsőnek.⁵⁴ De ez a szerep eltérő az egy szinteken”.

A helyi egyház szintjén a püspök a fő, ő képviseli egyházát más helyi egyház felé, és általa valósul meg a kommunió a saját, helyi egyházában. Ez a szinodalitás alapelve.⁵⁵

Tartományi szinten érvényesül a *primus inter pares* elv. A CD 12-ben ezt olvassuk: „A *prótosz*, az első a tartomány püspökei közül, az első szék, a *metropolisz* püspöke volt, és metropolitai hivatala mindig székéhez kapcsolódott”.⁵⁶ Getscha értelmezését követve mondhatjuk: „Majd továbbra is a 34. apostoli kánonra hivatkozik, amely a tartományi szinttel foglalkozik, és amely a dokumentum szerint „[a]z egyes tartományok *prótosza* és a többi püspök közötti kölcsönösség kánoni leírását nyújtja”.⁵⁷

Az egyetemes szintről a *Chieti dokumentum* ezt írja: „Az öt pátriárkai szék rendjét (*taxisz*) a 4. es a 7. század között, az egyetemes zsinatok alapján és általuk szentesítve kezdték elismerni, a tisztelet elsőbbségét gyakorolva (*preszbria tész tímész*) Róma székével az első helyen, amelyet Konstantinápoly, Alexandria, Antiochia és Jeruzsálem székei követtek, ebben a sajátos rendben, a kánoni hagyomány szerint”.⁵⁸

A szinodalitás mai gyakorlatáról az ortodox hagyományban

A szinodalitás és a primátus egymáshoz való viszonyából közelítve a kérdéshez pedig azt kell mondanunk, hogy az ortodox hagyományban komplementerek és egymástól függők. Zizioulas véleménye az, hogy nem lehet primátus szinódus nélkül, és fordítva, nem lehet szinódus primátus nélkül. Ez valóban következik az Egyház eucharisztikus természetéből. Minden Eucharisztikus ünnepén mindig van, aki betölti a liturgikus elnök szerepét; és hasonló módon minden egyházi zsinaton – és a zsinat, mint láttuk, alapvetően egy eucharisztikus esemény – van, aki elnökként és elsőként tevékenykedik. Az első és a püspökök közötti viszonyt a 34. kánon határozza meg, reciprok viszonyban vannak, a püspökök nem cselekedhetnek az első nélkül, és az első a püspökök nélkül.

Mi a szerepe az elsőnek? Az egyház egységének védelme/hídépítő. Meyendorff atya azt írja: az első püspök alapvető feladata az, hogy biztosítsa az állandó konzultációt és zsinatiságot az összes ortodox egyház között, és fenntartsa az egyházi rendet (különösen minden ortodox helyi és regionális egységeiben).⁵⁹

⁵³ CD 2016: 7

⁵⁴ CD 2016: 4

⁵⁵ CD 2016: 10

⁵⁶ CD 2016: 12

⁵⁷ CD 2016: 13

⁵⁸ CD 2016: 15

⁵⁹ Idézi WARE 2019: 34

A Szent és Nagy Ortodox Zsinat. Kréta 2016

A krétai zsinat hosszú előkészítés eredménye.⁶⁰ III. Joachim még 1902-ben küldött ki egy körlevelet azzal a felhívással, hogy legyen szorosabb a kapcsolat és az együttműködés. 1903-ban több egyház, különösen az orosz üdvözölte a kezdeményezést. 1965-ben Athenagorasz patriarcha megújította az ötletet, Rodoszon, a panortodox konferencián, összeállították a fontosabb témák listáját, nyolc nagyobb kategóriába rendezve. Ezt a listát szűkítette le a 3. Pánortodox Konferencia (Chambésy, Svájc, 1968 június 8–16). Ezt újabb előkészítő konferencia követte (Chambésy, 1976), ahol elfogadták a végleges tematikát, tíz nagyobb témakörrel.

A megrendezett konferenciáról négy egyház hiányzott (Antiokhia, Georgia, Bulgaria, Oroszország), és végül nem kapott meghívást az Amerikai Orosz Egyház (autokefál az Orosz egyháztól).

A résztvevők száma is ezt tükrözi. Az egyetemes jelleget megkérdőjelezte, hogy nem volt hivatalos minden püspök, csak a 14 egyházból 24 fő (végül 150-nél kicsit több püspök vett részt). A kritikusok véleménye szerint inkább adminisztratív és bürokratikus jelleggel rendelkezett, és míg az egyetemes zsinaton a többség dönt, Krétán a konszenzus alapján határoztak.

A krétai zsinaton hat nagyobb témakört dolgoztak ki: az ortodox egyház missziója a kortárs világban, Az ortodox diaszpóra. Autonómia az ortodox egyházban. A házasság misztériuma. A böjt jelentősége. Az ortodox egyház viszonyai a többi kereszténnyel.⁶¹ Ebből a felsorolásból is látszik, hogy az egyetemes zsinattal ellentétben egyetlen dogmatikai kérdés sem szerepelt a megvitatott témák között.

A teológusok által megfogalmazott kritikák közül azt érdemes megjegyezni, amely szerint a kérdések többsége nem a legfontosabb témákat érintette, és nem foglalkoztak jelentősebb kérdésekkel (pl. a más keresztény vallásból betérők (hitvallás, krizma, érvényes a kereszttség, a női segítők státusa vagy az azonos neműek házassága). Ezért inkább egy folyamat kezdeteként kell értékelni.

Összefoglalás helyett

A Krétai Szent és Nagy Zsinat Záró dokumentumának első paragrafusát így írja: „Az ortodox egyház egységét és egyetemességét »zsinaton« fejezi ki. A zsinati elv áthatja szervezetét, a döntéshozás módját, és meghatározza útját. Az ortodox autokefál egyházak nem egyházak szövetségét alkotják, hanem az egy, szent, egyetemes és apostoli egyházat. Minden egyes helyi egyház, amikor felajánlja a szent Eucharisziát, az egy, szent, egyetemes és apostoli egyház jelenléte és megnyilvánulása helyben.”

A világ különböző országaiban élő ortodox diaszpórával kapcsolatban úgy döntöttek, hogy addig folytatják a püspöki gyűlések intézményét, amíg a kánoni szigor megvalósítható. Ezek a gyűlések az egyes autokefál egyházak által kinevezett kanonikus püspökökből állnak, és ezek a püspökök továbbra is alá vannak rendelve saját egyházuknak. E püspöki gyűlések megfelelő funkciója garantálja a consziliaritás ortodox elvének tiszteletben tartását.

⁶⁰ Az előkészületek lépéseire és fő problémáira, lásd IONIȚA 2017

⁶¹ Ezt tükrözik a Zsinat hivatalos dokumentumai is. Lásd online: <https://holycouncil.org/official-documents>

A Szent és Nagy Zsinat tanácskozásai során hangsúlyozták, milyen fontos az ezúttal is megtartott első *szinaxisa*, és javaslatot is tettek a Szent és nagy zsinat elé, hogy a hét- vagy tíz évenként összehívandó, rendszeres intézménnyé váljon.⁶²

Összefoglalóan, idézhetjük Jinjolava értékelését: „A Szent és Nagy Zsinat új lehetőségnek tekinthető az belső-ortodox szinten (és az egyetemes ortodoxia szintjén) ahhoz, hogy megújítsa a zsinatiság elfeledett hagyományát (konsziliaritás), emlékeztetve bennünket az Egy Egyház – Egy Testhez való tartozásra. Reflexióra készít bennünket újra az Egyház Testén, amelyet újra egyesíteni kellene. Ha a Szent és Nagy Zsinat olyan intézménnyé válhat, amely a helyi ortodox egyházak pluralitását képviselné az Egy Egyházon belül, az Egyház Egységén belül, és ez lenne az összes ortodox Egyház szinódusa a zsinati elven alulva, ez szilárd alapot jelentene a más Keresztény egyházakkal folytatott párbeszédhez is”.⁶³

Felhasznált irodalom

A kétélai szent zsinat dokumentumai. Μήνυμα Τῆς Ἁγίας καὶ Μεγάλης Συνόδου τῆς Ὁρθοδόξου Ἐκκλησίας [é. n.] Online: https://holycouncil.org/message_el

ANTIOKHIAI Szent Ignác (2018): *Levelek*. In *Apostoli Atyák*. (Ford. Vanyó László) Budapest: Szent István Társulat.

ARSZENIOSZ Kardamakis [é. n.]: *Die Synodalität der Orthodoxen Kirche und ihr theologisches Fundament*. (kézirat)

BERKI, Feriz (1946): *Kánonok könyve. I. Apostoli Kánonok és az Egyetemes Zsinatok kánonjai* (1946) (Ford.) Budapest: [k. n.]

Caesáreai Euszebiosz. Egyháztörténet (2020) (Ford. Baán István) Budapest: Szent István Társulat.
Councils of Churches (2002) Online: www.oikoumene.org/resources/documents/councils-of-churches

Ecclesiological and Canonical Consequences of the Sacramental Nature of the Church. Ecclesial Communion, Conciliarity and Authority (2007) Online: <http://orthodoxeurope.org/page/14/130.aspx#2>

GETCHA, Job of Telmessos (2020): *The Perspectives and Challenges of Primacy and Synodality in the Orthodox Church Today*. *The Ecumenical Review*, 72(3), 356–369.

GETSCHA, Job (2023): *A szinodalitás ortodox szempontjai*. *Vigilia*, (6), 586–592.

IONIȚĂ Viorel (2016): *The Participation of the Local Orthodox Churches in the Preparatory Process of the Holy and Great Synod – Prerequisite for the Reception of Its Decisions*. *Studia Universitatis Babeș-Bolyai – Theologia Orthodoxa. Thematic issue: The Holy and Great Council*, 62(1), 5–16.

JINJOLAVA, Irakli (2018): *The Synodical Principle as the Key to Church Unity against the Background of the Holy and Great Council*. *The Holy and Great Council of the Orthodox Church: Orthodox Theology in the 21st Century*. 8th International Conference of Orthodox Theology. Thessaloniki, May 21–25, 2018

Message of the Holy and Great Council of the Orthodox Church [é. n.] Online: www.holycouncil.org/message

⁶² *Message of the Holy and Great Council of the Orthodox Church* [é. n.]

⁶³ JINJOLAVA 2018: 246

- NIKOLAOU, Theodor (1991): Die synodale Verfassung und die Ökumenischen Konzile der Kirche. *Orthodoxes Forum*, 1991. 207–221.
- ŞELARU, Sorin (2020): Expressions of the Church's Synodality in the Life and Mission of the Romanian Orthodox Church. *Louvain Studies*, 43(3), 260–277.
- Synodality and Primacy During the First Millennium: Towards a Common Understanding in Service to the Unity of the Church* (2016) Online: www.christianunity.va/content/unitacristiani/en/dialoghi/sezione-orientale/chiese-ortodosse-di-tradizione-bizantina/commissione-mista-internazionale-per-il-dialogo-teologico-tra-la/documenti-di-dialogo/testo-in-inglese1.html
- Synodality and Primacy in the Second Millennium and Today* (2003) Online: www.christianunity.va/content/unitacristiani/en/dialoghi/sezione-orientale/chiese-ortodosse-di-tradizione-bizantina/commissione-mista-internazionale-per-il-dialogo-teologico-tra-la/documenti-di-dialogo/document-d-alexandrie---synodalite-et-primaute-au-deuxieme-mille.html
- WARE, Kallistos (2019): Synodality and Primacy in the Orthodox Church. *International Journal of Orthodox Theology*, 10(1), 19–40.
- ZIZOULAS, John D. (1997): *Being as Communion. Studies in Personhood and Church*. New York: Saint Vladimir's Seminary Press.

Ókori hadtudósok gondolatai a katonai vezetésről

A vezetés igénye akkor jelenik meg, amikor az adott feladatot az egyén nem képes megoldani, és szüksége van a társ segítségére. Kettő vagy több személy összehangolt feladatvégrehajtása során rendelkezniük kell elképzeléssel az elérendő célról és a tevékenységről, amelynek eredményeként elérik azt. Kedvező esetben a közös munka mindenféle probléma nélkül meghozza a kívánt eredményt, azonban a való világ mindig tartogat nem várt akadályokat, amikor a helyzetnek megfelelően kell módosítani az eredeti elhatározást, ami döntést igényel. A csoporton belül akár minden résztvevőnek lehet eltérő megoldási javaslat, de mivel a célt csak együttműködéssel érhetik el, egy változatot kell elfogadniuk és követni. Kedvező helyzetben lehetőség van az egyes változatok megvitatására és a cselekvés kérdésében egyetértés kialakítására. Amennyiben a körülmények erre nem adnak lehetőséget, vagy a résztvevők száma miatt lehetetlen egyetértésre jutni, a csoport tevékenységének folytatása határozott és gyors döntést kíván. Ilyenkor lép elő a vezető, aki olyan tekintéllyel rendelkezik a csoport előtt, hogy a döntését elfogadják, mert máskor is jó döntést hozott, mert a döntését képes rákényszeríteni a csoportra, mert korábban a csoport őt fogadta el döntéshozónak.

Az embercsoportok számára az együttélés nagyobb esélyt adott a túlélésre, azonban folyamatosan kezelni kellett a belső konfliktusokat, a veszélyhelyzeteket, koordinálni a közös feladatok végrehajtását, vezetni a csoportot a vadászatok során és a legnagyobb kihívást jelentő csoportok közötti konfliktusokban, amikor ember-ember ellen harcolt.

A csoport működése igényelte a vezetőt és kedvező esetben voltak olyan tagjai, akik megfelelő adottságokkal rendelkeztek a poszt betöltéséhez. Az állatok farkáihoz hasonlóan a vezetésre aspirálók közötti vetélkedés eredménye döntött a vezér személyéről. Ennek megfelelően a vezetés milyensége nagyban függött a vezető személyiségétől. A csoportok közötti konfliktusokban, harcokban, a vezér ereje, ügyessége, logikus gondolkodása hozhatott sikert és adott mintát más vezéreknek. Azok a helyzetek, ahol a csoport összehangolt tevékenységének vezetése nagy döntési szabadságot biztosít a vezérnek, meghatározó szerepe van a szubjektív tényezőknek. A sikeres megoldások, a hőstettek, hadicselek a vezér személyéhez kapcsolódnak, de csak példát jelenthetnek és nem szabályt a vezetéssel szembeni követelmények sorában. Jól példázta ezt Sextus Julius Frontinus *Strategematicája*,¹ amelyben sikeres hadvezérek egyéni problémamegoldásait gyűjtötte össze. Persze ez nem több, mint a neki, akkor és ott sikerült példája, ami nem ad univerzális megoldást még az analóg helyzetre sem. A jó hadvezérrel szemben nem lehet követelmény, hogy úgy tudjon gondolkodni és dönteni, mint Cato, Scipio, Hannibal stb.

Amikor a gyakorlat során kiválasztódnak a hatékony eljárások és a szabad cselekvésből

¹ AILIANOSZ et al. 1963: 630–665

módszer lesz, a rendszer működése egyszerűbb és eredményesebb lesz, de ezzel együtt egyre jobban korlátozódik a végrehajtók cselekvési szabadsága és szűkül a vezető döntési lehetősége. Emellett a hatékony vezetés feltétele lesz, hogy a vezető ismerje a rendszer működésének szabályait, így a döntés mellett a rendszer működtetése is feladata lesz. A rendszer formális működtetése megítélhetővé és mérhetővé tette a vezetői teljesítményt. Ennek köszönhető, hogy a vezető ég adta tehetségével szemben a jól felismerhető adottságok és a fejleszhető képességek léptek. Az ókori gondolkodók nem csak megörökítették a kiemelkedő vezetői teljesítményt, hanem megfogalmazták a jó vezetővel szembeni követelményeket.

A háborúk történetében a zárt rendben harcoló kötelékek, a falanxok megjelenése adott elsőként szabályos vezetői feladatokat, ami a parancsnoki funkció megjelenését hozta magával. A zárt rendben vívott harc a végrehajtótól meghatározott mozdulatsorokat kívánt és a kötelék megtartását. A parancsnok feladata volt a rend kialakítása és a kötelék harcának irányítása utasításokkal.

A vezetővel szemben megkövetelt tudás olyan mértékben növelte meg a harc hatékonyságát, hogy a gyalogságnál bevált formát Xenophon a lovasságnál is célavezetőnek tartotta. Azok a szabályok, amelyek bevezetése a gyalogságnál a vedőfegyverzet alkalmazása miatt elkerülhetetlen volt, a nehezen kontrollálható lovasságnál is hatékonyak tűnt. A lovassági parancsnokról szóló munkája² az egyik első szolgálati, kiképzési és harcászati szabályzatnak tekinthetjük. A mű azt sugallja, hogy a leírt szabályok betartása eredményeként hatékonyan harcoló lovasscsapat hozható létre. *Emlékezések Szókratészről* című művében kimondja, hogy a jó hadvezérnek kiváló képességekkel és szakmai ismeretekkel is kell rendelkeznie.³

A katonai vezetővel szembeni követelmények

Kr. e. a 2. századi Görögországban Polübiosz a hadvezetés művészetéről szóló írásában a hadvezértől elvárt tudással kapcsolatban megjegyzi, hogy „[a]z általunk felsorolt követelményeket részben a gyakorlatban, részben történeti példákból, részben pedig a tapasztaláson alapuló módszertan révén sajátíthatjuk el”.⁴ Ennek megfelelően a követelményeket hadvezérek tetteihez kapcsolja.

Onaszandrosz első századi görög hadtudós 42 fejezetből és egy később készített magyarázó függelékéből (*Peri sztratégematón*) álló *Sztratégikosz* című művében összegzi a hadvezérrel szembeni követelményeket. A helyes vezetői magatartás szabályait nem történelmi példák ismertetésével írja le, hanem egy olyan objektív normarendszert állít fel, amelynek követésével jó hadvezér lehet a katonai vezető. Tudatában van annak, hogy a példázatok hiánya egyesekben azt a gyanút ébresztheti, hogy mindez csak egy szobatudós okoskodása, ezért megjegyzi, hogy „[m]inden hadiszabályt a haditények és valódi csaták – különösképp pedig a rómaiakéi – alapján állítottam fel: összegyűjtöttem mindazt, amit ők a gyakorlatban óvakodtak elszenvetni s amit kiokoskodtak, hogy végrehajtsák másokon.

² XENOPHÓN 2003: 595–617

³ AILIANOSZ et al. 1963: 317

⁴ AILIANOSZ et al. 1963: 460

Természetesen tudatában voltam, hogy van, aki a hiszékenyek nagyobb dicséretére vadászva szívesebben vette volna, ha a hadiszabályokat mindenben inkább az ő sajátjának, a saját éleselmjűségének tulajdonítanák, mint mások gondolatának. De én nem hiszem, hogy emiatt kisebb lenne valaki. Mert ha olyan ember állított össze ilyen könyvet, aki csatákban maga is hadat vezetett, állításait nem értékelnék kevesebbre, amiért nemcsak természettől való éleselmjűségének saját hadiszabály-találmányait foglalta munkájába, hanem átadva az emlékezetnek, rendszerbe foglalta azt is, amit mások jól hajtottak végre. Következésképp úgy gondolom, hogy nem fogok kevesebb elismerésben részesülni, amiért nem állítom, hogy minden az én elméből származik, sőt ezt részesítettem előnyben, hogy gáncsmentes elismerésre és rágalommentes hitelre találjak”.⁵ Munkamódszerét a hadtudomány fejlődésének egyik fontos lépcsőfokaként értékelhetjük, ugyanis nem a személyes tapasztalatok leírását vagy megtörtént esetek ismertetését végezte el, hanem ezeket összegezte, értékelt és általános szabályokat fogalmazott meg.

A katonai vezetővel szemben az egyik legfontosabb követelménynek a döntési képességet tartja: „A hadvezérnek éleselmjűnek kell lennie, gyors ésszel mindent átfutnia, gyorsan, »mint a madár, vagy mint a gondolat« – ahogy Homérosz mondja. Mert gyakran váratlan zavarok támadnak, amelyek arra kényszerítik, hogy egy szempillantás alatt döntse el, hogy mi a célszerű”.⁶ Ezzel együtt a szónoki képesség is fontos. „Buzdító beszédére megvetik a veszélyeket és nevezetes tettekre vágynak. Ezért tehát a felharsanó trombita nem tüzeli fel annyira a szíveket hangjaival a csatában való küzdelemre, mint ahogy a katonai vitézségre buzdító beszéd kellő erővel elmondva, megkeményíti a szívet a veszélyekhez. Ha valami szerencsétlenség érné a sereget, egy beszéd vizsgálása új erőt önt a lelkekbe és a hadvezérnek a helyzethez szabott beszéde a sereget ért csapások enyhítésére sokkal hasznosabb, mint az orvosok foglalatostkodása a sebesültek körül”.⁷ Manapság hajlamosak vagyunk az emberi tényezőket hátrébb sorolni a technikával szemben, miközben a vezetői tevékenység elsősorban kommunikáció. A parancsnok csak akkor képes vezetni, ha az elgondolását szavakba tudja önteni és azt parancs formájában kiadni. A vezetés folyamatos, hiteles és meggyőző kommunikáció az alárendeltekkel. Gyakran felmerül, hogy a vezető személyes példamutatása a tekintély megszerzésének elsődleges módja, azonban Onaszandrosz felhívja a figyelmet arra, hogy a példamutatás nem minden esetben hasznos. Amikor olyan tevékenységet kell elvégezni, amihez a katonáknak nincs kedve, „[a] katonákat előljáróik fenyegetései nem kényszerítik annyira valaminek a véghezvitelére, mintha olyan személyiségek szégyenítik meg, akiket jobban tisztel. Mert ha a katona látja, hogy parancsnoka elsőként fog munkához, megérti, hogy sietni kell, restelni fogja, ha nem dolgozik és félni fog nem engedelmessé válni a parancsnak”.⁸ Azonban ez a magatartás nem érvényes a harc megvívására, ugyanis a vezetőnek nem az a feladata, hogy személyesen harcoljon, hanem a katonákat kell harcra bírni és irányítani a tevékenységüket. A hadvezér „[e]légedjék meg azzal, hogy jeles szellemi cselekedeteivel szerez magának dicsőséget; aki pedig annyira ostoba, hogy úgy vélekedne: semmi méltót nem vitt véghez, ha a csata során nem csap össze kézitusaiban az ellenséggel, nem bátor, hanem értelmetlen

⁵ AILIANOSZ et al. 1963: 668–669

⁶ AILIANOSZ et al. 1963: 670

⁷ AILIANOSZ et al. 1963: 671

⁸ AILIANOSZ et al. 1963: 683

és meggondolatlanul vakmerő [...] Mert ha a harc során felülmúlhatatlan bátorságot mutat is, a hadseregnek nem tud annyit használni, ha kézitusát vív, mint amennyit árt, ha meghal. A hadvezér esze ugyanis többet ér, mint az ereje”.⁹ A hangsúly minden esetben a katonai szervezet hatékony működésének fenntartásán van. A vezető tevékenysége folyamatosan arra irányul, hogy a katonáit a feladat végrehajtására motiválja. Ennek megfelelően, adódhat olyan helyzet, amikor a vezető kockára teheti saját életét is, hogy a seregét megőrizze. „A katonák előtt csak azért kell rettenthetetlennek mutatkoznia, hogy lelkesedésre készítse őket; viszont eltökéltebben, sőt halálmegvetően kell harcolnia, ha a sereg bajba kerül, nem helyezve előtérbe a saját megmaradását; óvnia kell azonban a saját létét, ha a seregé biztonságban van.”¹⁰

A civil társadalom és a hadügy értékrendjének különválasztását fejezi ki a vezető származásával kapcsolatos megjegyzése. A katonai vezető kiválasztásánál nem lehet meghatározó szempont, hogy a felmenői milyen magas pozíciót értek el a civil társadalom hierarchiájában. Az ősök érdemei nem jelentenek garanciát az utód képességeire. „Az elődök fényes tekintélyét megbecsülésben kell részesíteni, ha voltak ilyenek, de ha nem voltak, nem kell megkívánni s nem ezen az alapon kell bárkinél is megítélni, hogy alkalmas-e a hadvezetésre, hanem amiként az állatoknál saját viselkedésük alapján bíráljuk el, hogy mennyiben nemes fajúak, ugyanúgy kell megítélni az emberek nemességét is. Veszélyes dolog ugyanis azt tekintem, hogy amazok mi szépet cselekedtek hajdan és nem azt, hogy a most megválasztott hadvezér mit fog cselekedni. Hogyan oltalmazhatnának meg bennünket ama hajdani ősök és miként őrizhetnék meg ők azt, amink van ma és amink volt a múltban?”¹¹ – írja, és ezzel együtt felhívja a figyelmet arra, hogy a civil társadalom értékítéletének alkalmazása kettős mércét jelentene a katonai erények megítélésénél. „Azonkívül valahogy nem merő ostobaság-e hőstetteikért tisztelni a közkatonákat, akik nem származnak előkelő apáktól, hanem saját maguk cselekedtek nemesen, viszont ugyanakkor a hadvezéreket elődeikre való tekintettel választani ki, akkor is, ha használhatatlanok; nem pedig saját derekasságuk alapján, akkor is, ha nem tündökölnek származásukkal?”¹²

A hatékonyan vezetett katonai szervezet példája: a római légió

Amikor a feladat végrehajtása során a végrehajtók nagy létszáma miatt egy vezető nem képes kontrollálni a folyamatot, vagy több bonyolult, egymástól elkülöníthető tevékenységcsoportokba foglalható cselekmény zajlik, a vezetést lépcsőkre kell bontani és meg kell osztani az alá-fölé rendelt viszonyban dolgozó vezetők között. Már a zárt falanx hatékony működése szükségessé tette, hogy az egyes soroknak parancsnoka legyen, azonban itt a döntési jogkörük csak szűk határok között érvényesült. A római légió manipuláris falanxában a manipulust alkotó két centúriának a sakktabla szerű felállítás miatt keletkező térközökben való mozgatása lényegesen összetettebb parancsnoki feladat volt. Később a három manipulus összevonásából létrehozott cohorsok, mint harcászati alapegységek a légió vezetési hierarchiájának új szintjét hozták létre. A római légiót a történelem egyik

⁹ AILIANOSZ et al. 1963: 680

¹⁰ AILIANOSZ et al. 1963: 680

¹¹ AILIANOSZ et al. 1963: 672

¹² AILIANOSZ et al. 1963: 672–673

leghatékonyabb szervezetének tekinthetjük, mely több mint fél évezredes fennállása során a folyamatos fejlődés ellenére is megőrizte hagyományait és példát ad a mai hadügy számára is. A római hadügy működésének aranykoráról ideális képet fest Flavius Vegetius Renatus, aki kr. u. 384 és 395 között írta *Epítome rei militaris* című négy könyvből álló hadtudományi munkáját, amelynek második részében ismerteti a légió szervezetét, amely a birodalom egyik legfontosabb szervezeti egysége volt.

A légió a római társadalom legjobban szervezett eleme volt. A katonák húszéves szolgálatot vállaltak, amelynek során lehetőségük volt a szolgálati helyük változtatására, de összességében professzionális katona állományt alkottak. Az életük a hadsereg keretei között zajlott. Ellátást, felszerelést, fegyverzetet kaptak és a felkészültségüknek megfelelő beosztásban tevékenykedtek. Az előjáróik folyamatosan irányították és ellenőrizték a tevékenységüket. A légiók a jól szervezett és hatékonyan irányított társadalom modelljét képviselték. A vezetés egységes, logikusan felépített rendszert alkotott, emellett mégis három dimenzióban létezett. Az első a légió katonai szakmai képességeit biztosító vezetési struktúra, a második a birodalom politikai életét támogató funkció, a harmadik pedig a római társadalmat erősítő másodlagos hatása.

A légió értékrendjében az adott beosztásban nyújtott kiváló teljesítmény állt az első helyen. Ezt a jól szegmentált parancsnoki rendszerrel érték el, ahol a legalsó vezetői szinttől folyamatosan ellenőrizték, irányították és értékelték a beosztottak tevékenységét, miként a magasabb vezetői szint is az alárendelt vezetők tevékenységét. A minőségbiztosítást a teljesítménykényszert a megszerezhető kedvezmények és az előmeneteli rendszer biztosította. A katonák körében „Harcgyakorlatos duplások” azok, akik kétszeres ellátmányt élveznek, „szimplások”, akik csak egyszereset. „Mérnökök” azok, akik kijelölik a sátorhelyeket, vagy pedig a városokban szállást készítenek. Ezután következnek rangsorban a „nyaklancos duplások” és a „nyaklancos szimplások”. A színaranyból való nyaklanc a bátorság jutalma volt, amelynek tulajdonosa dicséreten kívül olykor kétszeres ellátmányban részesült. Következnek a „duplások”, akik kétszeres és a „másfelesek”, akik másfélszeres ellátmányt élveztek. Ezután állnak a „duplás jelöltek” és a „szimplás jelöltek”: olyan rangbeliek, akiket kiváltságok védenek. A többieket „szolgálatosoknak” nevezik, mivel velük munkát végeztenek.¹³ Ezzel együtt a vezetői ambíciókat dédelgető katonák számára nyitva állt a vezetői karrier lehetősége is, hiszen „[a] katonák előlépése az egyes kohorsokon, illetve az egyes szolgálati fokozatokon keresztül mintegy körforgás szerűen történik, úgy, hogy az első kohorsból a tízedikbe jut a katona, amint egy bizonyos rendfokozatra léptetik elő, és viszont: a szolgálati idő növekedésével magasabb rendfokozatokra jutva, a tízedikből a többi kohorson át visszajut az elsőbe. Tehát az első centurio úgy jutott el az első kohorsban erre a tisztségre, amelyben az egész légiótói rengeteg jövedelmet húz, hogy előzőleg körben végig szolgálta az összes kohorsokat a különböző szolgálati fokozatokon át”.¹⁴ A légió katonai szervezetének működése a centurio vállán nyugszik, aki „[n]agy erejű, sudár természetű, aki lándzsákat és hajítófegyvereket ügyesen és erőteljesen dob; aki a legjártaabb a kardvívásban és a pajzs forgatásában; aki a fegyver-

¹³ AILIANOSZ et al. 1963: 781

¹⁴ AILIANOSZ et al. 1963: 791

gyakorlatok minden fortélyát kitanulta; éber, megfontolt és fürge; készebb a parancs szerinti tette, mint a szóra; embereit fegyelem alatt tartja, a fegyverforgatás gyakorlására szorítja; arra, hogy jól legyenek felöltözve és felsaruzva; hogy mindegyikük fegyvere kifényesítve ragyogjon”.¹⁵

A centuriók képezték a légió beosztott tiszt, gyakorlati parancsnoki állományát. A légiókban rendszerint 55 centurio szolgált, akik között szigorú hierarchia uralkodott, annak megfelelően, hogy hányadik cohors, hányadik manipulusában szolgáltak. A centuriók többsége egy centuriának parancsolt, de az első cohors első centurioja alá az első sorban álló négy centuria tartozott. Az utána következő két centurio 2-2 centuriát, a következő két centurio 1,5-1,5 centuriát. Ők öten vezették az első cohors állományát, a légió rangidős centurioiként. A centuriók esetében a vezetői képesség és az ehhez járuló műveltség volt a meghatározó. Ennek megfelelően a rátermett közkatonából, de a kívülről érkező alkalmas ifjúból is lehetett centurio.¹⁶

A légió törzsében a főtisztok, a tribunusok szolgáltak, akik előkelő családból származó katonailag képzett férfiak voltak. Az öt lovag rendű tribunus mellett volt egy szenátori rendű ifjú tribunus, aki légió parancsnoki feladatra készült. Az ő előljárójuk a legátus volt, aki a szenátorok közül került ki, rendszerint consuli rangban. Egy időben több alakulatot is irányított. A légiót rendszerint egy tapasztalt tribunus vezette, akit prefektusnak neveztek. Ő volt a légió katonai parancsnoka, lényegében tábornoki rendfokozatban. Az ő munkáját két beosztott prefektus támogatta, szintén tábornokok.¹⁷ Az egyikük a tábor és a légió működéséért felelt, ő volt a táborprefektus. Vegetius így írja le a feladatát: „Az ő feladata volt a tábor helyének megállapítása, a sánc és az árok felbecslése. Az ő gondjaira voltak bízva a katonák sátrai, illetve barakkjai és az összes felszerelés. Az ő hatáskörébe tartoztak a sátorközösség gyengélkedői, valamint a kezelőorvosok és a kezelési költségek. Gondoskodott arról, hogy mindig legyenek kéznél társzekerek, teherhúzó lovak; hasonlóképpen szerszámok, melyekkel a farönköket fűrészelik és hasítják, melyekkel árkot ásnak, a sáncot és vízvezetékét egybeszerkesztik; azután, hogy legyenek kéznél faanyagok, szalmaféleségek, faltörő kosok, »vadszamarak« nyíllövő- és egyéb fajta hajtógépek. A táborpraefectust hosszú és kipróbált katonáskodás után mint az összes között a legtapsztaltabbat szemelték ki.”¹⁸

A légióban dolgozó mesteremberek munkáját a kézművesek prefektusa irányította és felügyelte.

A tribunusok, prefektusok, legatusok egy része társadalmi helyzetüknél fogva a katonai szolgálattal a politikai karrierjét erősítette. „A császári legatusokat pedig a consulok közül küldték ki a hadsereghez, akik a békés kormányzásban és hadiállapotban egyaránt rendelkeztek a légiók és valamennyi segédcsoport fölött.”¹⁹ – írja Vegetius. A légió egyfajta vezetői iskolát jelentett a politikusok számára.

A kiszolgált katonák, a veteránok állampolgárságot és a meghódított területeken földbir-

¹⁵ AILIANOSZ et al. 1963: 785

¹⁶ Warry 1995: 173

¹⁷ Warry 1995: 113

¹⁸ AILIANOSZ et al. 1963: 783

¹⁹ AILIANOSZ et al. 1963: 782

tokot kaptak. A kiszolgált centuriókból gyakran lettek a közösségek vezetői, de az egyszerű veteránok is nagymértékben erősítették a társadalom szervezettségét.

Felhasznált irodalom

AILIANOSZ et al. (1963): *A hadművészet ókori klasszikusai*. Budapest: Zrínyi.

WARRY, John (1995): *A klasszikus világ hadművészete*. Budapest: Gemini.

XENOPHÓN (2003): *Xenophon filozófiai és egyéb írásai*. Budapest: Osiris.

Az evangélikus egyházi vezető tapasztalatai biblikus alapon, gyakorlati teológiai megfogalmazásban

Számítástechnika vagy teológia?

Ha jól tudom, 1948-ban Norbert Wiener¹ a kutatásaihoz kezdte használni a távközlési gépek vezérléséhez a kifejezést: Kybernetika. A kybernetika szó az általánosan elterjedt értelmezésével ezzel az egész számítástechnikai világot és korszakát jelölte.² A 20. század második felében a számítástechnikát ilyen címen művelték: kybernetika. Teológiai értelemben azonban nagyobb múltja van – egyrészt a biblikus és patrisztikus irodalomban, másrészt Friedrich Schleiermachertől³ kezdve a gyakorlati teológia világában. Protestáns gondolkodásban a „Gyakorlati teológia” állandó és elengedhetetlen résztudománya volt, s a magyar protestáns gyakorlatban is jelen volt ez a diszciplína. A református teológia mind a mai napig napirenden tartotta annak oktatását. Az evangélikus lelkészképzésből sajnos kikopott, a Soproni teológiai fakultáson oktatták utoljára (az 1940-es évekig) önálló tantárgyként. Pedig a »gubernátori« feladat végigkíséri a szolgálatban állók életét.

A 21. század sajátos társadalmi helyzete, annak vélelme, hogy túl vagyunk a diktatórikus vezetések korszakán, az hogy csalódtunk a demokráciában, de nem tudunk már mit kezdeni az egyházi hierarchiával előhozta azt a belső igényt, hogy a tradicionális teológiai kybernetikát párosítsuk a korszerű vezetéselméleti ismeretekkel, és a korunkra gyökeresen átalakult irányítási eszközökkel és metódusokkal. A közös pont, a kiindulás és megérkezés az, ami világban mára bevett kifejezés, az egyházban pedig kétezer éves gyökerekkel bír: a „szolgáló vezetés”.

Ráhangelő kérdések

A vezetéselmélet egyházi szükségessége nem kérdés azok számára, akik elsősorban szervezőként ismerik és azonosítják az egyházat. Mint vallásos civil szervezet szükségszerűen kell, hogy foglalkozzon vezetési, irányítási, szervezeti kérdéssel. Minél nagyobb az adott egyházközösség (felekezet) annál nagyobb igény van a vezetés professzionális ellátásának gyakorlatára. Akik számára azonban nem csupán egy civil szerveződés az egyház, azoknak is téma kell, hogy legyen a vezetés ügye, hiszen az nem csupán technikai, hanem teológiai kérdés. Ki vezeti az egyházat? – s még a világszervezeti szinten létező keresztény

¹ 1894–1964.

² TRE 20. kötet, 356 kk

³ Schleiermacher Friedrich, teológus, filozófus, Boroszló, 1768. – Berlin, 1834.

közösségek is karizmatikus vezetőre, pásztor–nyáj kapcsolatra és a szó legjobb értelmében mozgalmi jellegre vágnak – hiszen a kereszténység számukra nem ideológia, tanítás, szellemi rendszer, hanem életforma, amihez hozzátartozik egyfajta, a működést segítő rend.

Kérdések sora vetődik fel abban, aki elgondolkodik a vezetés és egyház témakörben, netán az a megtiszteltetés vagy baleset éri, hogy egyházi vezető lesz. Milyen bibliai részlet segít a témában eligazodni? Mi ez az egyházban? Demokrácia vagy egy kézben a vezetés, netán theokrácia? Milyen általános és milyen speciális veszély leselkedik egy egyházi vezetőre? Milyen más lehetősége van egy egyházi vezetőnek a világhoz képest?

Vezetés az egyházban – áldott lehetőség vagy szükséges rossz?

Az egyház isteni és emberi közösség. „Isten népének nem lehet más vezetője csak Isten.”⁴ Nem birtokolhatja az ember Isten hatalmát, nem veheti át szerepeit. Ember nem ülhet bele Isten bírói (ítélő) székébe. Isten népének működése nem e világ működésének mintájára hasonlít. Egészen más szabályai vannak. Itt *az evangélium által kormányoz az Isten*. Isten népe hallgat Urára, követi őt, az útjain jár, szabályait betartja, parancsait komolyan veszi és megtartja, ezért nincs szükség hatalom megmutató erőfitogtatásra, hatalmi technikákra, nincs szükség rendfenntartó erőkre, erőszakszervezetre.

Ugyanakkor tapasztalat, hogy *a közösség vezetését és vezetőit igényel*. Nincs olyan közösség, amely súrlódásmentesen működne, ahol ne lennének félreértések, rendbontások, ne lenne tanácstalanság, a rendből való kilépés, forrongó (olykor gyilkos) indulat, önzés. Az egyház sem kivétel. Emberek vannak itt, akikről Luther, a reformátor azt állította, hogy *simul justus et peccator*,⁵ azaz egyszerre igazak, mert Isten Krisztusért elfogadja az embert, ugyanakkor bűnös, aki élete végéig küzd a romlott voltával, az ádami örökséggel, a régi, megváltás előtti énjével („óember”). Szükség van hát rendfenntartó erőre, erőskező, határozott vezetőre. Aki irányítja a bizonytalankodókat, egybefogja a széthúzókat, segít felállni a megbotlóknak, megbünteti a közösség ellen vétőket,

Sem az ember, sem az emberi vezetés nem képes mindezt megtenni, de a hatalmat birtokló és a hatalmat szolgálatra átadó Isten fel tud használni – független attól, hogy az illető hívő vagy hitetlen – a vezetés feladatára.

A mai kor demokratikus kihívásai közepette különösen is izgalmas az egyházi vezetés tematikája. A Szentírás ilyen irányú tanulmányozása, az egyháztörténet vezetési modelljeinek megismerése, az egyházi vezetés rendszeres teológiai megközelítése, továbbá a vezetési helyzetek gyakorlati teológiai feldolgozása fontos szempont abban a veszélyhelyzetben, amelyben egyházunk él: a teológiai stúdiumot végző emberek nincsenek felvértezve biblikusan megalapozott vezetői ismeretekkel, s ez igaz gyülekezeti, egyházmegyei és egyházkerületi szinten. A szenteléshez (ordináció) és a magasabb egyházvezetői beiktatáshoz nem jár automatikusan sem a tudás, sem pedig a vezetői karizma. A kybernetika gyakorlati teológiai résztudománya ezen a területen adhat hasznos felkészülést a jövő szolgálattevői számára. Mindegy, hogy milyen területen és milyen szinten kerül bele az

⁴ „Mert az ÚR a mi bíránk, az ÚR a törvényadóknk, az ÚR a mi királyunk, ő megsegít bennünket!” Ézs/Iz 33,22

⁵ Vö. NAGY 1947: 9–19

illető a vezetői székbe, a vezetés tudományát tanulnia kell. S ez alól még egy püspök sem kivétel. Tanulni, fejleszteni kell, a képességet kimunkálni szükséges. Sőt: nem csak lehet, de kérni is kötelező. Attól, aki a (józanág és) bölcsesség Lelkét adni tudja. Ahogy Salamon is csak ennyit kért a vezetéshez Mindenhatótól: bölcsességet. De ezzel mindent, amire szükség volt ahhoz, hogy a legnagyobb királyok egyikévé válják.

Biblikus ráhangolás

Izrael népe különleges helyzetben volt. Nem olyan vezetője volt, mint a környező népeknek. Isten volt a vezetőjük. Közvetlenül. A Teremtőhöz, a mennyei Királyhoz tartoztak. Ha baj volt, hozzá fordultak. Ha volt mit köszönni, neki adtak hálát. Akár még működőképes is lehetett volna ez a koncepció. Ez azonban nem volt elég. Olyat akartak, mint amilyen a többi népnek volt. Királyt akartak. Isten megadta nekik, s királyt választottak.⁶ Nem oldotta meg azokat a problémákat, amik szerintük a király, azaz egy emberi vezető hiányából adódtak. Pedig a király nem olyan volt, mint a többi király a keleti világban. Nem volt korlátlan hatalma, s végképp nem volt mindenható. Neki is volt felettese. Istennek tartozott elszámolással. A királyság történetét – annak arany lapjait, és szörnyűséges fejezeteit – végigkísérhetjük az Ószövetség lapjain, vagy más történeti iratokban.

Néhány aforizma szerű bibliai idézet a Szentírás első feléből:

- „[c]sak azt emeld magad fölé királlyá, akit Istened, az ÚR kiválaszt.”⁷
- „Királyt választottak, de nélkülem, és olyan vezért, akihez nincs közöm.”⁸
- „Olyan az Úr kezében a király szíve, mint a patak vize: arra vezet, amerre akarja.”⁹
- „Az Úr vezet Izráelt.”¹⁰

Eszkatológikus értelemben a jövő újra Isten vezetéséről szól: „Isten vezet majd Izraelt örömben, dicsőségének fényében, s kíséretül adja nekik irgalmát és igazságosságát”.¹¹

A 150 Zsoltár közt van egy – témánk szempontjából különösen is érdekes, fontos anyag, a *Királyzsoltár* – egészen sajátos műfaj: „A karmesternek: A »Liliomok« kezdetű ének dalamára. Kórah fiainak tanítókölteménye. A szeretet éneke. Szívem zsong a szép szavaktól, művemem a királynak mondom el, nyelvem gyors, mint az írnok tolla. Legszebb vagy az emberek közt, kedves szavak áradnak ajkadról, meg is áld Isten örökre! Kösd derekadra kardodat, te hős, ölt pompás díszruhát! E díszedben járj sikerrel az igaz ügyért, az igazság védelmében! Jobbod félelmetes dolgokra tanítson! Nyilaid hegyesek, átjárják a király ellenségeinek szívét, népek kerülnek hatalmadba. Trónod Istentől való, mindörökké megmarad, királyi pálcád igazság pálcája. Szereted az igazságot, gyűlölöd a gonoszságot, ezért kent föl téged társaid közül Isten, a te Istened öröm olajával. Mirha, aloé, kasszia illata

⁶ „De, amikor láttátok, hogy Náhás, az ammóniak királya kivonul ellenetek, mégis ezt mondtátok nekem: Nem! Inkább uralkodjék csak király fölöttünk! Pedig Istenedek, az ÚR a ti királyotok! Most itt van a király, akit ti választottatok, akit ti kértetek. Tehát királyt is adott nektek az ÚR. Bárcsak félnétek az URat, és szolgálnátok neki, hallgatnátok rá, és ne lázadnátok fel az ÚR parancsa ellen, hanem követnétek Istenedeket, az URat ti is meg a király is, aki uralkodik fölöttetek!” 1Sám 12,12–14.

⁷ 5Móz 17,15

⁸ Hós 8,4

⁹ Péld 21,1

¹⁰ 2Móz 13,17

¹¹ (Apokrif) Báruk 5,9

árad minden öltözetedből, elefántcsont palotákból hárfák vidámítanak. Királynéok viselik ékszereidet, jobbod felől a királyné áll ófiri arannyal ékesítve. Halld csak, leány, nézz, és figyelj ide! Feledd el népedet és atyádnak házá! Szépségedet a király kívánja, mert ő a te urad, borulj le előtte! Tírusz leánya! A nép gazdagai ajándékkal hízelegnek neked. Csupa dísz a királyné odabent, arannyal van átszőve ruhája. Hímzett ruhákban vezetik a királynéhoz, szüzek, barátnői követik, így vonulnak hozzád. Ujjongó örömmel vezetik őket, úgy vonulnak be a királyné palotába. Őseid helyébe fiaid lépnek, akiket fejedelmekké teszel az egész földön. Hirdetem nevedet minden nemzedéknek. Ezért magasztalnak majd a népek örökkön-örökké.”¹²

Jézus sokat használja a király képét. Ezzel már utal a vezető küldetésének a lényegére. A legismertebb példázatok egyike – két evangélista is hozza, bár jelentős eltéréssel –, a *Királyi menyegző* története: „Jézus ismét példabeszédben szólt hozzájuk: »A mennyek országa hasonlít a királyhoz, aki menyegzőt rendezett a fiának. Elküldte szolgálait, hogy szóljanak a meghívottaknak, jöjjenek a menyegzőre! Azok nem akartak jönni. Erre más szolgálakat küldött: Mondjátok meg a meghívottaknak, hogy a lakomát előkészítettem, ökreimet és hizlalt állataimat leölettem, minden készen van, gyertek a menyegzőre! Azok nem törődtek velem, az egyik a földjére ment, a másik meg az üzlete után nézett. A többiek a szolgálaknak estek, összeverték, sőt meg is ölték őket. A király ennek hallatára haragra lobbant. Elküldte csapatait, a gyilkosokat felkoncoltatta, városait pedig fölégette. Aztán így szólt szolgálaihoz: A menyegző ugyan kész, de a meghívottak nem voltak rá méltók. Menjetek ezért ki az útkereszteződésekre, s akit csak találtok, hívjátok meg a menyegzőre! A szolgálak ki is mentek az utakra és összeszedtek mindenkit, akit csak találtak, jókat, gonoszokat egyaránt. A menyegzős terem megtelt vendégekkel. Amikor a király bejött, hogy lássa a vendégeket, észrevett egy embert, aki nem volt menyegzőre öltözve. Megszólította: Barátom, hogy kerültél ide, amikor nem vagy menyegzőre öltözve? Az elnémult, a király pedig megparancsolta a szolgálaknak: Kötözzétek meg kezét-lábát, s dobjátok ki a külső sötétségre. Ott sírás és fogcsikorgatás lesz. Sokan vannak a meghívottak, de kevesen a választottak.«”¹³

Jézus szól a tanítványok közti alá és fölé rendeltségi viszonyról, arról, hogy mint jelent uralkodni és mit jelent szolgálni: „Jézus magához hívta őket, és ezt mondta: Tudjátok, hogy a népek felett zsarnokoskodnak fejedelmek, és vezetőik hatalmaskodnak rajtuk. De közöttetek ne így legyen, hanem aki nagyra akar lenni közöttetek, az legyen a szolgátok, és aki közöttetek első akar lenni, az legyen a rabszolgátok. Mert az Emberfia sem azért jött, hogy neki szolgáljanak, hanem hogy ő szolgáljon, és életét adja váltságul sokakért.”¹⁴

Az evangéliumok – egyes írásmagyarázók szerint – kibővített passió-történetek. Jézus szenvedéstörténetének leírása. S ezekben központi szerepet tölt be a vezetés és a hatalom. Ki vezeti Isten népét: Heródes, a Császár vagy annak helytartója? Vagy az, akinek meg van kötve a keze, az akit elítélnek, majd keresztre szögelik a kezét és mégis „kézben tartja” az eseményeket? „Amikor Pilátus ezt meghallotta, még nagyobb félelem szállta meg. Ismét bement a helytartóságra, és megkérdezte Jézust: Honnan való vagy te? De Jézus nem felelt neki. Pilátus ekkor így szólt hozzá: Nekem nem felelsz? Nem tudod, hogy hatalmam

¹² Zsolt 45

¹³ Mt 22,1–14

¹⁴ Mt 20,25–28

van arra, hogy szabadon bocsássalak, de hatalmam van arra is, hogy megfeszíttesselek? Jézus így válaszolt: Semmi hatalmad nem volna rajtam, ha felülről nem adatott volna neked: ezért annak, aki engem átadott neked, nagyobb a bűne.”¹⁵

A hatalomról – így a vezetésről szóló legfontosabb, legnehezebb, legegységesebb gondolatsor a *Római levél* 13. fejezetének elején van: „Minden lélek engedelmeskedjék a felettes hatalmaknak, mert nincs hatalom mástól, mint Istentől, ami hatalom pedig van, Istentől rendeltetett. Aki tehát nem engedelmeskedik a hatalomnak, az Isten rendelkezésével fordul szembe; akik pedig szembefordulnak vele, azok maguknak köszönhetik ítéletüket. Mert nem a jó cselekedet miatt kell félni az előljáróktól, hanem a rossz miatt. Azt akarod, hogy ne kelljen félned a hatalomtól? Tedd a jót, és dicséretet kapsz tőle, mert Isten szolgálja ő neked a jó elősegítésére. Ha azonban a rosszat teszed, akkor félj, mert nem ok nélkül viseli a kardot, hiszen ő Isten szolgálja, aki az ő haragját hajtja végre azon, aki a rosszat teszi. Ezért tehát engedelmeskedni kell nemcsak a harag miatt, hanem a lelkiismeret miatt is. Hiszen adót is azért fizettek, mert ők Isten szolgálói, akik éppen ebben a szolgálásban fáradoznak. Adjátok meg mindenkinek, amivel tartoztok: akinek az adóval, annak az adót, akinek a vámmal, annak a vámot, akinek a félelemmel, annak a félelmet, akinek pedig a tisztelettel, annak a tiszteletet.”¹⁶

A páli gondolat azóta is sok fejtörést okozott az írásmagyarázóknak, de az egyház minden tagjának is: minden hatalom Istentől van! Ennek értelmezése, és az értelmezés alapján való gyakorlat állandó feladatot ad. A hatalomhoz, a vezetéshez való viszony ezek szerint ugyanis hitkérdés – vezetőknél és vezetetteknek egyaránt – ti. az Istenhez való viszonyunk kérdése.

Jézus kivégzésénél ott a gúny felirat (vagy hitvallás?) a keresztre szögezve – vezetői titulussal: „Pilátus feliratot is készíttetett, és rátette a keresztre. Ez volt ráírva: A Názáreti Jézus, a zsidók királya.”¹⁷

Figyelemre méltó témánk szempontjából Jézus búcsú vallomása is: „Nékem adatott minden hatalom mennyen és földön [...]”¹⁸

Ugyanakkor Máté evangéliumának 10. fejezetében arról tudósít a szerző, hogy Jézus átadja a hatalmát a tanítványainak: „Magához hívta tizenkét tanítványát, és hatalmat adott nekik a tisztátalan lelkek felett, hogy kiűzzék azokat, és gyógyítsanak mindenféle betegséget és erőtlenséget.”¹⁹

Az egyházban minden szinten találunk vezetőket. *Isten vezetői csapatáról beszélünk?* Általa kijelölt, elfogadott, megbízott vezetők? Vagy a *közösség vezetői*, akik praktikus szempontok alapján, esetleg csoportérdekek vagy más szempontok alapján, emberek által választott, alkalmazott vezetők? *A közösség* Istentől kért, rendelt és kapott *vezetői*?

Csoport–közösség vezető, gyülekezet vezető, egyházmegyei vezető, országos vezető, intézményvezető, igazgató, rektor stb. – mind-mind vezetői beosztás, amit jól kell definiálni, érteni, működtetni az egyházban. Különben elcsúsznak a hatalom százféle kísértése közepe.

¹⁵ Jn 19,8–11

¹⁶ *Római levél* 13. fejezet

¹⁷ Jn 19,19

¹⁸ Mt 28,18

¹⁹ Mt 10,1

Pál apostol ír a gyülekezeti karizmákról – listát is összeállít: a gyógyítás, a segítség és a nyelveken szólás mellett a vezetés ajándékát is számba veszi.²⁰ „Ti pedig Krisztus teste vagytok, és egyenként annak tagjai. Ezek közül pedig némelyeket először apostolokká tett az Isten az egyházban, másodsor prófétákká, harmadszor tanítókká. Azután adott csodatevő erőket, kegyelmi ajándékokat: gyógyításra, gyámolításra, *vezetésre*, nyelveken szólásra. Mindnyájan apostolok? Mindnyájan próféták? Mindnyájan tanítók? Mindenki van csodatevő erő? Mindenki rendelkezik a gyógyítás kegyelmi ajándékával? Mindnyájan szólnak nyelveken? Mindnyájan meg tudják azt magyarázni? De törekedjete a fontosabb kegyelmi ajándékokra! Ezen felül megmutatom nektek a legkiválóbb utat.”²¹

És itt következik a legkiválóbb út: a szeretet. Ha emberek vagy angyalok nyelven szólok is... – a jól ismert Szeretet himnusza, a világirodalom gyöngyszeme, a Biblia egyik szíve közepe.

κυβερνήσεις (kybernészeisz) – a felsorolásban ez a szó szerepel, s az egyházi vezetésről szóló diszciplínánk innen kapta nevét. *ἡ κυβερνήσις* (kybernészisz) – kormányzás, vezetés. Ernst Käsemann²² – újszövetséges teológus – szerint a Lélek ajándékai a páli felsorolásban: *kériümatikus, diakóniai és vezetési karizmák*.²³ Ezek az újszövetségi korban nem struktúrát és tisztségeket jelentenek, hanem *funkciókat*: apostolok, próféták, tanítók és csodatevők – de nincsenek ezek fölé rendelt vagy ezeket összefogó vezetők: püspökök, episzkoposzok. Nem vezetők vagy vezető testületek irányítanak és felügyelnek itt még, hanem *vezető és irányító funkciók vannak a gyülekezet rendszerében*. Pál itt rendszerszerű gyülekezeti szemléletet mutat be – természetesen nem figyelmen kívül hagyva a személyi vonatkozásokat.²⁴

Elsősorban szociális kérdésekről van szó. Nem különleges vagy kedvelt szerep a vezetésé, hanem szükséges a szociális együttélés értelmében. Azért, hogy a gyülekezet együttélése biztosabb és jobb legyen, s be tudja tölteni funkcióját. A hatékonyság a kérdés, s ennek eldöntésében akár a változtatás igényének is folyamatos számításba vétele.

Újszövetségi alapon ennek a tudása és a technikája a kérdés. Erről ír Friderich Schleiermacher, amikor a gyakorlati teológia önálló tudományként való leírásában a kybernetika résztudomány területét nevesíti. Számára az istentiszteleti, a tanítói és a lelkigondozói feladat is komponensei a vezetésnek.

Ha ezt egy egyházi közösségben valaki „hivatásszerűen”, „főállásban” végzi, s a feladatok további sorát önkéntesek végzik, természetesen kialakul egyfajta – professzionalitásból, illetve amatőr gyakorlatból származó – vezetői igény, elvárás, vagy önértelmezés. Minél nagyobb egy közösség, annál inkább szükség van koordináló, irányító, utat mutató funkcióra és az azt gyakorló személyre.

Milyen megbízatás társul ehhez – transzcendens és immanens értelemben? Ez a visszatérő kérdés, amit tisztázni kell. A tisztázatlan helyzetek káoszhoz vagy hatalmi torzuláshoz vezetnek.

²⁰ Vö. MEYER-BLANCK 2007: 507

²¹ 1Kor 12,27–31

²² 1906–1998. Német újszövetséges teológus, professzor Mainzban, Göttingenben majd Tübingenben.

²³ KÄSEMANN 1970: 114

²⁴ MEYER-BLANCK 2007: 507

Intencionális vagy funkcionális vezetés? Ez minden, gyülekezetben zajló szolgálatra érvényes kérdés. Mi a kiindulópont, mi a cél és mi a mérce? Minden esetben az evangélium kommunikációja kell, hogy a középpontban álljon. Ez a gyülekezet létének a titka, a motivációja és a küldetése. Ez pedig hármassal működik: nyíltság, részvétel, konfliktusmegoldási cél.

A páli iskolában keletkezett pásztori levelek (Két Timóteus levél és a Titusz levél) apró utalásokban vagy hosszabb leírásokban szól a gyülekezet rendjéről.²⁵ Ezen iratokban már látjuk a szolgálati ágak szétválását, illetve a tisztségek kialakulását: „Öregek” *πρεσβυτεροι* ([preszbütero] – presbiterek), „előjárók” *Επισκοπος* (episzkoposz), „diakónusok”. A gyülekezet Krisztus jelenlétében él (jelenlétének egyértelmű jele) és szolgál másoknak. Az egyháznak el kell vezetni a tagjait az igazság ismeretére.²⁶ Az egyház Isten háza.²⁷ A püspök gondoskodik²⁸ az egyházzal és vezeti²⁹ azt.

Egyértelmű szavakat találunk már a Tituszhoz írt levél első fejezetében a püspök személyéről és kiválasztásáról: „Ha van olyan, aki feddhetetlen, egyfeleségű férfi, akinek gyermekei hívők, nem vádolhatók kicsapongással, és nem engedetlenek. A püspök ugyanis mint Isten sáfára legyen feddhetetlen, nem önkényeskedő, nem indulatos, nem részeges, nem kötekedő és nem haszonleső, hanem vendégszerető, a jóra hajlandó, józan, igazságos, kegyes, önmegtartóztató, aki ragaszkodik a tanítással megegyező igaz beszédhez, hogy az egészséges tanítással tudjon bátorítani, és meg tudja győzni az ellenszegülőket.”³⁰ Számos indirekt kifejezés tárgyalására itt nincs lehetőség, amelyek azonban utalhatnak az egyház születésére, első időszakára: testvér, tanítványság, hit Istenben, hit Krisztusban, kiválasztottak, választott nemzet, királyi papság, elhívott idegenek stb.

Didakhé

Fontos, gyakorlati ekkleziológiai szempontból külön is kiemelt az első század végi irat a *Didakhé*³¹ (tanítás). A *12 apostol tanítása* az irat rövid címe. A teljes cím: *Αχc Úr tanítása a népeknek a tizenkét apostol által*. Erkölcsei tanítás, kereszteselési és eucharisztikus előírások, egyházi tisztségekről szóló leírás és zárásként egy kis apokaliptikus irat található az anyagban. Formálódó, szolgálatában és irányításában egyre inkább kialakult egyházzal tanúskodik.

A *Didakhé* egyházvezetéssel foglalkozó részei³² lényeges információkat tárnak elénk a korai egyház életéből. Ugyanakkor a liturgikus tényeken és leírásokon túl áttételesen az egyházzal szóló gondolkodásmódot is visszatükröz. Az irat a szentségekre, a kereszteselésre és az úrvacsorára koncentrál. Mindkettő mögött a parúzia-várás gondolata. Az egyház a végső Krisztus-találkozás fényében éli itt az életét.

²⁵ 1Tím, 5,1-21; Tit 2,1-15

²⁶ 1Tím 2,4 A ki azt akarja, hogy minden ember üdvözüljön és az igazság ismeretére eljusson.

²⁷ 1Tím 3,14

²⁸ 1Tím 6,17

²⁹ Tit 3,10

³⁰ Tit 1,6-9

³¹ *Ókeresztény Írók. Apostoli Atyák* 91. *Didakhé*

³² *Didakhé* XI. XIII, XV. pontok

A *Didakhé* anyaga nyomán kerül elő az az kérdés: hol érhető tetten az átmenet az ún. helyhez kötött és a vándorhierarchia között. Az apostolok folyamatosan úton voltak, hogy elvigyék az evangéliumot minél több helyre, minél több közösséghez. A közösségek megerősödése, a helyi egyházak stabilizálódása azonban megkívánta, hogy az adott közösségnek saját vezetője – püspöke – legyen, aki pásztora és tanítója a nyájnak, s aki viszi tovább az apostoli tanítás folyamatát, s ezzel őrködik a tiszta tanítás felett. Akkor, amikor a kereszténység körében egyre több önálló irányt képviselő tanítás és ezáltal tévtanítás jelenik meg, kiemelten fontos az apostoli kontroll.

Ugyanakkor ezzel a váltással kapcsolatban egy újabb kérdés napirendre került: a vándorhierarchia – mivel állandóan úton volt, praktikus okokból – nem tudott családi életet élni. A helyben lévőknek azonban lehetősége volt. Kialakulnak praktikus cölibátusban élők, akik később mintákká váltak sokak számára – nem csak a szerzetesi életmóddal kapcsolatban. Akik azonban családi életet éltek, azokkal kapcsolatban különös hangsúly esett, hogy az Úrhoz méltó személyek legyenek. Ez igaz volt a diakónusokra, presbiterekre, püspökökre.

Reformáció

Érthető, hogy a reformáció idején különösen is fontos volt a kérdés: ki vezeti az egyházat. A római egyház kritikája, a pápaság megítélése mind-mind összefüggött a reformátori tanításból fakadó kybernetika gondolkodásával.

Az egésznek hátterében ott van Luthernek – Augustinustól örökölt és továbbfejlesztett – alaptanítása az „Isten kettős kormányzásáról” szóló elmélete. Isten kétféle módon vezeti, kormányozza a teremtettséget. A világot a törvény szavával, az egyházat az evangéliummal.

A reformáció témánk szempontjából való nagy felkiáltójele a teológiatörténetben éppen azt jelenti, hogy a vezetési kérdések elválaszthatatlanul összefüggenek a tiszta tanítás ügyével. Tanítás és vezetés elválaszthatatlanok egymástól. Úgy is, hogy az egyház tanítása határozza meg a vezetési alapelveket, de úgy is, hogy a vezetésnek őrködnie kell a tiszta tanításon, és az evangéliumhoz mércéjén tájékozódó egyházi gyakorlaton, legyen az egyéni kegyesség vagy keresztény közösségi lét.

Külön színezetet hoz a témába a reformáció korában a kereszténység és a politika összefonódása – különös tekintettel a reformációt támogató fejedelmek és fejedelemségek szerepére. Milyen szerepe lehet a „világi elemnek” az egyház vezetésében.

Legalább ennyire izgalmas kérdés, hogy hogyan hatott a közösségi egyházvezetés kísérlete a helvét reformációban, ahol a presbitérium vagy a városi tanács, illetve a kettő ötvözete az egyházvezetés meghatározó szereplőjévé vált. Erről konferenciánk református előadója, Fazakas Sándor teológiai professzor szól előadásában.³³

Ismét az alapvető egyházi, teológiai kérdések:

- Vezetni Isten megbízottjaként.
- Vezetni az Ige tekintélyével, nem a saját ötleteimmal.
- Alázat Isten előtt, önzetlen határozottság az emberek előtt.

³³ FAZAKAS 2008

- Tudva és kezelve, hogy a legnagyobb kísértés a vezetőkre vár.

44 évet gyülekezetvezető szolgálatban álltam. Öt évig vezettem egy egyházmegyét. Nyolc évig vezettem azt egész Magyarországi Evangélikus Egyház adminisztrációját – 300 gyülekezet és 80 intézmény ügyében eljárva – országos irodaigazgatóként. Második periódusban, 12 éve vagyok a Magyarországi Evangélikus Egyház Zsinatának lelkesi elnöke. Közben két évtizede vezetek egy oktatási központot, és voltam miniszteri biztos – állami vezetőként. Nyugdíjra készülve most az összegzés időszaka van. A legfontosabb vezetői tapasztalataimat a következő tézisekben foglalom össze:

Záró tézisek:

- Vezetőként átélem Jézus figyelmeztető (egyben biztató) mondatait:
 - „akinek sokat adtak, azoktól sokat kérnek számon”;
 - „aki első akar lenni közületek, legyen mindenki szolgája”;
 - „mindenkinek meg kell jelenni a Krisztus ítélő széke előtt (még a vezetőknek is)”.
- Meg vagyok győződve, hogy bár a világi vezetési ismeretek és modellek megszívlelendők, az egyházban másként működik a vezetés, mert nem érdekek mentén létezőnk – mint a politika és a közélet –, hanem a szeretet mentén. Ha nem így van, abból komoly problémák adódnak, s az egyház az identitását veszti.
- A jó rend érdekében leszabályozott, jól körülhatárolható vezetői megbízásokra van szükség az egyházban, de a végrehajthatóság a vezető és a vezetett belső motivációján múlik, mivel nincs végrehajtható hatalom („erőszakszerv”).
- Az egyházban meg kell találni a hierarchikus és demokratikus vezetési modellek jó arányát, ahol a kettő komplementer módon működik.
- Újra kell gondolni az egyházban a paritásos vezetési elv gyakorlását. Mivel minden egyházkormányzati szinten egy lelkesi és egy világi vezető van, a kettős vezetés minden buktatója adott. Ugyanakkor a feladatok és szerepek újragondolásával megőrizhető ez a sajátos történeti helyzetben kialakult nemes szokás.
- Szintén újragondolandó és újrafogalmazandó a képviseleti és közvetlen demokratikus vezetés egyházi gyakorlata. Részben nagyobb teret kell adni a széles kör hitből fakadó véleménynyilvánítási lehetőségének, ugyanakkor nagyobb felelősség gyakorlására kell engedni a vezetőket. Azaz a vezetőket engedni kell (és nem korlátozni), hogy érdemben vezessenek, s felelősen vállalhassák is döntéseik következményét.
- A vezetői bölcsességre is igaz, amit az Ószövetség így fogalmaz: „A bölcsesség kezdete az Úr félelme.”
- Az isteni és az emberi felhatalmazás egymáshoz való viszonyát minden egyházi közösségnek tisztázni kell, még hozzá biblikus és biblikus alapon.
- Az egyházi vezetés lényege nem a közösségi lét feladataiból adódik, hanem Istentől kiindulva, és az Isten felé való elszámolásban.

Felhasznált irodalom

- Didakhé (azaz: A tizenkét apostol tanítása). In VANYÓ László szerk. (1980): *Ókeresztény Írók 4. Apostoli Atyák*. Budapest: Szent István Társulat, 91–101.
- FAZAKAS Sándor szerk. (2008): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*. Budapest: Kálvin.
- KÄSEMANN, Ernst (1970): *Jesus Means Freedom*. New York: Barnes & Noble.
- MEYER-BLANCK, Michael (2007): Gemeindeleitung (Kybernetik/Soziale Systeme/Leitbilder/Leistungsstrukturen). In GRÄB Wilhelm von–WEYEL, Birgit (Hg.): *Handbuch Praktische Theologie*. Gütersloh: [k. n.], 507–518.
- NAGY Gyula (1947): Simul iustus et peccator. Megigazulás és megújulás. *Theologia*, 1947. 03. 06. 9–19.
- VANYÓ László szerk. (1980): *Ókeresztény Írók 4. Apostoli Atyák*. Budapest: Szent István Társulat.

Vezetési modellek és gyakorlati megvalósulásuk a református egyházban

Bevezetés

A református egyházban legalább négyféle vezetésről tudunk. Nemcsak a Magyarországi Református Egyház, de a világ valamennyi református felekezete is a svájci reformációra, ezen belül is Kálvin János munkásságára vezeti vissza teológiai felismeréseit és az egyházi rend – azaz egyházi élet külső formájának és belső struktúrájának – alakítására irányuló törekvéseit. De vajon mennyiben érvényesül Kálvin egyházkormányzásra vonatkozó, biblikusan megalapozott és átgondolt teológiai igénye a valóságban, napjaink református egyházi gyakorlatában?¹

A tisztségek kollegiális együttműködése

Míg a középkori, illetve késő középkori egyház a maga hierarchikus-szakramentális rendjében látta az egyház kormányzásának garanciáját (a hierarchia csúcsán a püspökökkel, bíborosokkal és Róma püspökével), és míg Luther az egyház kormányzását alkalmasint a fejedelemre (mint a püspök szükségszerű helyettesítőjére, a *Notbischof*ra) bízta, aki teológusokból és jogászokból alakított „konzisztóriumra” delegálta az egyház vezetésének kérdését, Kálvin más úton járt. Szerinte az egyház kormányzásáért a helyi gyülekezet közösségéből, azaz a megkeresztelt hívők köréből választott grémium az illetékes és felelős.² Számára az egyház külső rendje – amelybe a kormányzás és a vezetés is beletartozik – nem közömbös dolog. A szervezeti forma a legszorosabban függ össze a hit megvallásával, illetve a hívők közösségi életének lelki minőségével. Ennek a meggyőződésnek a jegyében, részben ószövetségi mintákat alapul véve, részben az újszövetségi iratok (főleg Pál apostol útmutatásai és a pásztori levelek) alapján négy tisztség együttműködésére kívánta rábízni a gyülekezet vezetését: ezek a *pásztorok*, a *doktorok*, a *diakónusok* és a *vének*. Bár az első két tisztség már az ő idején összeolvadt, a vénék megjelölésére – szintén újszövetségi minta alapján – a presbiter megnevezés vált használatossá, a lényeg mégiscsak az volt, hogy az egyes tisztségek funkciójukban ugyan elkülönülnek egymástól, viszont a feladatok komplementaritása, egymást kiegészítő és támogató jellege, összjátéka lehet a garancia a jó vezetés megvalósulása számára. A tisztségekhez tehát konkrét feladatok társultak, a tisztségviselők kollegiális együttműködése lett volna a garancia a jó vezetés számára. Köztük nem rangbeli, hanem funkcionális különbségek vannak. Kálvin tehát az

¹ KÁLVIN 2014

² KÁLVIN 2014

időben behatárolt, a teljes közösség által *imádságban kétsért*, ugyanakkor *számonkérhető* és írásban rögzített *egyházi rendtartás* (egyházalkotmány) által *kontrollált* tisztségek útján kívánta biztosítani azt az alapelvet, miszerint az egyházat maga az egyház kormányozza.³

A testületi vezetésnek ez a tiszta egyházi jellege azonban Kálvin idején Genfben nem valósulhatott meg ideáltipikus módon. Ehhez túl erős volt még akkor a politikai hatalom és a vallás, a városi tanács, valamint az egyház szimbiózisa. Az egyháztanácsba – amely a hívők választása alapján, saját körből kellett volna felálljon – a városi tanács saját tagokat delegált, alkalmasint tagja volt a városvezető is. Egyházfegyelmi eljárások során az egyházi bíróság végzéseit meg lehetett fellebbezni a városi tanácsnál, amely befolyásosabb polgárok esetén egyszerűen megsemmisítette az egyházi végzéseket. Viszont ott, ahol a reformátusság idegen környezetben, vallásüldözések elől menekülve és új hazát keresve, kisebbségben és idegen földön kényszerült arra, hogy saját közösségi életét megszervezze, inkább érvényesültek a kálvini elvek. Sőt, a hatalmi ágak szét tartásával, a tisztségek komplementaritásával és idői behatároltságával, az írott alkotmány kontrollfunkciójával a református egyházalkotmányok kétségen kívül inspiráló módon hatottak az újkori demokráciák kialakulására – de már egy másik történet és másik előadás tárgyát képeznék. Mindez viszont nem akadályozhat meg bennünket abban, hogy ne figyeljünk a kálvini egyházvezetés koncepciójának *normatív* és *kritikai funkciójára*, akár napjainkban is.

A kettős elnökség – paritás – elve

Magyarországon a 16–17. században nem valósult meg átfogóan a kálvini egyházvezetési modell adaptálása. Ez elsősorban történelmi okokra vezethető vissza. A konzisztóriumok és zsinatok, egyházi bíróságok hosszú időn keresztül papi/lelkész testületekként működtek. A világi patrónusok, akiknek komoly politikai, jogi és gazdasági szerepe volt a helyi református egyházak kialakulásában és megszilárdulásában, ennek fejében részt kértek és kaphattak maguknak a (egyházi) hatalomból. Viszont ott, ahol a reformátusság kisebbségbe, megtűrt helyzetbe szorult, vagy ahol a világi felsőbbség nem református vallású volt, vagy a helyi egyház éppen az ellenreformáció nyomása alatt élt, mint például a menekült hugenották esetén vagy a Dunántúlon, sor került a presbitériumok és ezzel a saját egyházi élet megszervezésére, a helyi önkormányzatiság kényszerű megnyilvánulásának jegyében. Országosan ez még váratott magára. Csupán az 1791-es Budai Zsinat rendelte el, hogy minden településen, ahol reformátusok élnek, presbitériumokat kell felállítani. De mivel a törvény nem került szentesítésre, a legtöbb helyen csupán a 19. században került sor a presbitériumoknak, mint az egyház vezetésére hivatott testületeknek a megszervezésére. Addigra viszont sok változás történt az európai társadalmak élete terén. Amint azt Révész Imre nagyszerű tanulmányában⁴ már 1935-ben, majd utána többen is kimutatták: a 18. század végén, valamint a 19. század során az egyháztanácsok felállításában már nemcsak a bibliai és a kálvini tanítás játszottak szerepet, hanem pl. a népképviselői elv és más korai demokratikus eszmék. Ennek következtében kialakult egy olyan

³ KÁLVIN 2014

⁴ RÉVÉSZ 1944

egyházvezetési megoldás, amely inkább hasonlított a népképviselői elven működő parlamentáris demokráciákra, mint a kálvini modellre. Ennek alapján megteremtődött egy olyan egyházvezetési rendszer és vezetési kultúra a reformátusságon belül – és ez a gyakorlat él mind a mai napig –, amelynek legfontosabb ismérve *paritás elve* lett. Ez azt jelenti, hogy a gyülekezetekben ugyan sor került és sor kerül a presbitériumok – egyháztanácsok – megválasztására a hívők közösségéből, mely testület hivatott dönteni elsősorban a helyi egyházi élet működéséről és főleg az egyház gazdálkodását érintő kérdésekről. De a testület vezetését, illetve képviselését ún. *kettős elnökség* látja el: a lelkész, valamint a nem-lelkészek sorából választott gondnok, illetve főgondnok (kurátor, felügyelő). A lelkész és a „világi” (presbiteri) képviselő együtt járnak el az egyház ügyében, együttesen képviselik a vallási szervezetet, közösen írnak alá, hívják össze tanácskozássra a testületet. A gyülekezetek felől kiindulva ugyanezen logika alapján épülnek fel a fokozatos egyházi testületek regionális és országos szinten, az egyházmegyéktől (élükön esperessel és főgondnokkal) kezdve, az egyházkerületeken keresztül (élükön a püspökökkel és főgondnokokkal), egészen az országos egyház szintjéig, a zsinatig, amelynek élén ugyancsak kettős elnökséget találunk: egy-egy püspököt és főgondnokot sorából.

Külső vagy felületes szemlélő számára egy alulról építkező, demokratikus vallási vezetési modell bontakozik ki. Formálisan a presbitériumoktól a zsinatig felívelő fokozatos egyházi rend, vezetési struktúra összhangban is van ugyan a reformátori hitvallásokkal, a kálvini elvekkel. A reformátori hitvallások szerint ugyanis a helyi gyülekezetek egymással való kapcsolattartásának lelki igényéből és együttműködéséből állnak elő a fokozatos testületek (vagy ezen az elven kellene, hogy megválasztásra kerüljenek). Sőt, a diktatúrák és demokratikus rendszerek torzulásainak idején az ilyen felépítésű egyházak – egyháztanácsok, szabadon választott tisztségviselők, paritásos elnöklés stb. – egyfajta önkormányzatiságra való igénnyel a demokrácia sejtjeinek vagy maradványainak minősültek. De teológiai szempontból és gyakorlati megvalósulását tekintve mégsem ideális ez a felépítés. Miért nem? Azért, mert bár elvileg paritásos alapon kerül sor az egyház vezetésére, a domináns mégis a lelkészi elem marad. Vagyis, egyfajta klerikalizmustól a reformátusság sem mentes. Ennek okai, ismérvei és következményei a következők:

- szervezetszociológiai szempontból – amint azt *Niklas Luhmann* is kimutatta – egy ilyen egyházi szervezetben (nemcsak a reformátusságban) mégis csak a hivatásos, teológiailag kvalifikált, hittudományi képzettséggel rendelkező lelkész-jellegű egyháztagok kerülnek hivatalos szolgálati jogviszonyba az egyházi szervezettel. S bár mindenütt ketten írnak alá, elvileg ketten képviselik az egyházat és együtt hordozzák a felelősséget (a lelkész és a gondnok, azaz a hivatalos/hivatásos és a világi képviselő), a valóságban mégis csak a lelkész (illetve esperes, püspök) esetén kerülhet sor jogi eljárásra – azaz vele szemben lehet érvényesíteni szankciókat, míg a tiszteletbeli tisztségviselővel szemben nem;
- a testületek összetétele, a választott tagok kvalifikációja és szakmai kompetenciái tekintetében is lényeges különbségek tapasztalhatók, amelyek a reformátori alapelvekkel nincsenek összhangban, és bár a működés látszatát keltik, az egyházi élet mélyrétegeiben irritációkra ad okot. Így például a teológiai végzettségű lelkész hirtelen vezetői szerepekörben találja magát, ilyen irányú képesítés és szakmai felkészítés

nélkül, míg a presbitériumban/egyháztanácsban helyet foglalhatnak már számottevő vezetői tapasztalatokkal rendelkező világi egyháztagok (pl. civil életben vállalkozók, intézményvezetők). De fordítva is igaz: elvileg a testület (pl. a zsinat) hivatott dönteni hitvallási, teológiai, valláserkölcsei kérdésekben is, holott a tagok legalább felének vagy helyi szinteken nagyobb hányadának nincs ilyen irányú képesítése, még ha személyes hitéletet élnek is. A döntések biblikus megalapozású és teológiailag átgondolt, kellő mélységű előkészítésére és a döntéshozók felkészítésére, adminisztratív és más okok miatt, az esetek többségében nem kerül sor...;

- az előbbi tényezők még kiegészülnek egy sajátosan magyar református elemmel: a rendi gondolkodás maradványaival, amely elsősorban berögzült hagyományok, tekintélyelvűség, háttérkapcsolatok által kíván érvényesülni és érdekeket érvényesíteni, ahol a szakmai tapasztalatokat és teljesítményt felülírja a lojalitás, nem egyszer személyi érdekeket helyezve a működési elvek és egyházi törvények fölé – messze sodródva ezzel mind a kálvini eszméktől, mind pedig a demokratikus elvektől...

Bürokratikus vezetés (közigazgatási/államigazgatási modell)

Számos kutatás kimutatta már, hogy amint egy vallási eszme belép a világba, követői és hívei igyekeznek megszervezni hitéletüket. Ennek jegyében előbb-utóbb elkerülhetetlen lesz szervezetté formálódásuk. Vallási közösségek, egyházak a maguk látható, empirikus formájában minden időben arra kényszerültek, hogy folyamatos működésük fenntartása és küldetésük betöltése érdekében intézményes formát öltsenek magukra. Mint minden más társadalmi szervezet, a vallási szervezet, illetve az intézményes egyház is rá van utalva emberi és gazdasági erőforrásokra, jogi szabályozókra, formalizált döntéshozó mechanizmusokra, stratégiai gondolkodásra stb. Nyilván, a szervezetté válás, az intézményesülés folyamatában, illetve az intézményesült vallási szervezet működésének fenntartása során megfogalmazásra kerülnek teológiai alapelvek is – viszont megkerülhetetlennek bizonyult a környezetben tapasztalható modellekhez való alkalmazkodás. Ez történelmileg is kimutatható: például az abszolutizmus idején a centralizált, hierarchikusan felépített egyházvezetés tűnt a legmegfelelőbbnek, az újkori egyesületi eszme megjelenésével a rugalmas szervezeti formák, testületek, hivatalok tűntek alkalmasabbnak az egyházi élet vezetésére. Egy demokratikus jogállamban az egyházban is a parlament-szerű vagy képviseleti elv mentén kialakított vezetés tűnt, tűnik ideálisnak. Egy autoriter társadalomban (pl. diktatúrák idején) újból csak a centralizált, tekintélyelvű egyházi vezetés gyakorlata terhelődött rá még a demokratikusabb, önkormányzatisággal bíró, évszázadok alatt kialakult, elvileg presbiteri rendszerű egyházi életre is. (A tekintélyelvű állam ugyanis egy centralizált, alá- és fölrendeléseken alapuló egyházkormányzaton keresztül volt képes leghatékonyabban ellenőrzése alá vonni a vallási szervezeteket). Kérdés, hogy a civil társadalom milyen modellt mutat a vallási szervezetek vezetése számára – vagy vajon nem éppen az egyházi élet rendje kellene mintát, illetve korrekciós hatást jelentsen a társadalmi élet számára?

Az előbb ismertetett társadalmi hatások következtében történelmileg nézve a református egyházakban is kialakult egy olyan vezetési gyakorlat, amely leginkább a modern közigazgatás, illetve államigazgatás logikájának felel meg. Főleg felsőbb, regionális vagy országos egyházi hivatalok, egyházi fenntartású nagy intézmények (pl. iskolák, egyetemek) esetén

érhető ez tetten. *Max Weber* megállapításait tovább gondolva (a hatalom, illetve uralom formáiról) megállapítható: a történelmi egyházak az idők során arra kényszerültek, hogy bizonyítsák történelmi folytonosságukat és létjogosultságukat a világban. Ehhez időt álló és működőképesnek bizonyuló intézményes-szervezeti működési rendet voltak kénytelenek kialakítani – ezt a szerepet a katolikus egyházban a *hierarchia*, a protestantizmusban pedig a *bürokrácia* töltötte be és tölti be. Ez utóbbi alatt – *Max Weber* definíciója szerint – a szervezet igazgatására tekintő, célirányos, munka- és felelősség-megosztásra épülő, alá és fölé-rendelések alapján működő hivatalt kell érteni. Így a református egyházban is kialakult és mind a mai napig tetten érhető egy olyan vezetési kultúra és gyakorlat, amely az egész egyházat, vagy annak egy regionális szervezetét is jellemezi, és amely egyházi intézmények működését, illetve működtetését formalizált szabályok, döntéshozatalra, továbbá a döntések végrehajtására irányuló mechanizmusok alapján látja biztosítottnak. Arra viszont már kevesebb figyelem és teológiai reflexió irányul, hogy ez által létrejött és állandóan reprodukálódik az egyházi hivatalok olyan szintje, valamint rétege, amely egyének és gyülekezetek feletti jogi-szociális képződménynek minősül, kollektív társadalmi szereplőként lép fel, saját dinamikával rendelkezik, más szervezetekkel lép kapcsolatba, komplex társadalmi, politikai és gazdasági cselekvés-összefüggések alanyává válik. Az ilyen egyházi vezetésre szánt szervezetek – a hivatalok –, mint mesterséges képződmények „életképesnek” minősülnek. Állandó szabályozottságuk, a környezethez való rugalmas alkalmazkodásuk révén túlélnek embereket, nemzedékeket, s olyan problémák megoldására is képesek, amelyre az egyes ember és az egyes gyülekezet önmagában nem képes. Még egy további torzulás is jelentkezik e téren, főleg az előbb bemutatott, paritásos elv gyakorlati hiátusával együtt: amikor az egyházi szervezet valamely szintjén az első számú vezető érdemi egyeztetés és konszenzuseresés, illetve testületi döntés nélkül, legfeljebb a hivatal által biztosított információk alapján, egymagában kívánja képviselni a szervezetet, saját döntését és véleményét a teljes egyház véleményeként tüntetve fel.

A református teológia öröksége felől erre azt kell mondanunk, hogy egy ilyen vezetési modell, illetve bürokratikus-hivatali kultúra annyiban bírhat létjogosultsággal (ez utóbbi torzulást leszámítva), ha és amennyiben az egyház alapvető küldetését segíti, és keretét képezi a lelki életnek, a missziónak, a vallási és erkölcsi értékek közvetítésének. Viszont kérdésessé vagy szervezeti reformokra esedékessé válik, amennyiben öncélúvá lesz, elveszíti a realitásérzékét társadalmi környezetét tekintve, és legfőképpen elveszíti az érdemi kapcsolatot a helyi gyülekezet életével és problémáival, amelyek szolgálatára tulajdonképpen létrejött...

Participatív és menedzsmentszemléletű vezetés

Az utóbbi évtizedekben egyházaink, így a református egyház is egyre nagyobb szerepet kapott a szociális szolgáltatások és a közoktatási feladatok ellátása terén, amelyet feladatátvállalásnak is nevezünk: állami vagy önkormányzati fenntartásból egyházi fenntartásba kerültek át szociális intézmények és szakellátások, valamint köznevelési feladatokat ellátó intézmények. Ennek jogi kereteiről, a szektorsemleges normatív finanszírozás biztosításáról most nem kívánunk szólni. Vezetés szempontjából érdekesebb a szemléletváltás, amely így írható le: a patriarchális típusú, tekintélyelvű vezetési kultúra felől megtörtént

egyfajta elmozdulás egy-egy intézmény vezetésében érintett szakmai szereplők nagyobb részvételét biztosító, majd azon is túlmutató menedzsmentszemléletű vezetés irányába. Ez főleg a diakóniai-karitatív szolgálatok és intézmények terén mutatkozik meg inkább, nemzetközi összehasonlításban is. Ez az a terület, ahol az egyház – intézményfenntartóként – hirtelen a piacon találja magát: például a szociális szolgáltatások piacán, ahol egyfelől bizonyítani kell a versenytársakkal, illetve más fenntartókkal szemben az egyházi intézmények létjogosultságát és sajátos profilját, másfelől meg kell felelni azoknak a szigorú szakami követelményeknek, amelyek az adott szektor keretén belül felmerülnek. A „professzionizálódás”, „gazdasági hatékonyság”, „hálozatosodás” fogalmi önmagukban jelzik ezt a szemléletváltást. *Alfred Jäger*, a svájci származású református teológus, ezt a szemléletváltást így fogalmazza meg: az egyház nem vállalkozás, de vállalkozás-szerűen vezethető, működtethető. Alaptétele és kiindulópontja az a megállapítás volt, hogy „[a] diakónia irányítási problémáit úgy kell tekinteni, mint amelyek tipikusan menedzselési jellegűek, és ezért azokat a korszerű menedzselési gyakorlat eszközeivel kell megoldani.”⁵ Nemcsak indulatokat váltott ki ez a megállapítás, de elismerést is: „Végre akad egy teológus, aki kimondja, amit már régóta tudunk, de hiába akarunk megvalósítani!”⁶ Ez az átmenet nem volt zökkenőmentes és ma sem az. A korai ipari társadalmak kitermelték azokat a járulékos következményeket – elszegényedés, szociális nyomor, munkanélküliség, egyének individualizációja, családok felbomlása stb. –, amelyeket kezelni kellett (volna), és amely az egyházak részéről is az intézményes felelősségvállalás valamely formáját tette indokoltá. Kezdetben a szegénygondozás, betegápolás, fogyatékosokkal élőkről való gondoskodás intézményes kereteinek megteremtése azért vált lehetővé, mert adott volt egy-egy karizmatikus egyházi személyiség, akik megpróbálták szervezeti kereteket adni e szolgálatoknak. Többnyire a „nagy családban”, a belső szolidaritást mutató családi modell volt ehhez a minta, ahol az „anya” (többnyire a lelképásztor) állt az élen, mint kezdeményező, alapító, koordinátor és irányító. Egy ilyen erősen centralizált „patriarchális” és autoriter vezetési stílus, illetve szigorú alá- és fölérendelési struktúra igazolása bibliai modellek és keresztyén-konzervatív tradíciókra való hivatkozás által nem volt nehéz – de hamar eljárt felettük az idő. Egy ilyen szervezet ugyanis nem képes megfelelő módon reagálni a környezet kihívásaira. A „participatív” vezetési stílus már elmozdulást jelentett: a gazdasági szakember nagyobb szerepet kapott az intézmény működtetésében – a lelkész, teológus mellett, akinek még mindig jelentős súlya volt –, és ha évről-évre megtörtént a csoda, és a szervezet anyagilag jól prosperált, nem volt ildomos megkérdőjelezni ezt a vezetési stílust. Előnye ennek a differenciáltabb és összetettebb vezetésnek, hogy a specialisták (gazdasági szakember, jogászok, más szakmák képviselői, pl. szociális szakemberek) nagyobb súllyal vesznek részt a döntések meghozatalában a lelki vezető mellett, az érintettek nagy része azonban továbbra is kimarad a szervezeti kultúra és vezetési alakításából. *Jäger* megjegyzi, hogy ez a modell csak addig prosperál, amíg a jóléti állam jóvoltából a pénzügyi alapok biztosítva vannak.⁷ Amint azonban a piacon kell megélni, méghozzá versenyhelyzetben, e vezetési-irányítási stílus (vagyis a participatív modell)

⁵ JÄGER 2010

⁶ JÄGER 2010: 9

⁷ JÄGER 2010

elégtelemnek bizonyul. A *menedzsmentvezetési* modell viszont krízishelyzetekben is ígérete-sebbnek tűnik. Itt ugyanis a hatékony működéshez elengedhetetlenül szükséges:

- a releváns, külső és belső *információk* összegyűjtése;
- a lehető legtárgyszerűbb *döntések* meghozatala vállalkozáspolitikailag szükséges kér-désekben;
- az ezekből fakadó *működési szabályok* bevezetése;
- a későbbi *hatásellenőrzés* elvégzése a döntések és szabályok szükségessé váló módo-sításaival együtt.

Ennek érdekében pedig átfogó eszköztárat is létre kell hozni. Ezek:

- a vállalkozás sajátos „identitásának”, arculatának (*corporate identity*) kialakítása, amely arra a kérdésre válaszol, hogy kik vagyunk „mi”, mint munkatársi közösség, a magunk sajátos teljesítményével;
- a vállalkozás jövőre irányuló céljainak meghatározása, amelyek kötelezően szabják meg, hogy mire kell törekedni az egyes döntések kapcsán;
- a vállalkozás „vezérkoncepciójának” megfogalmazása, amely arra keresi a választ, hogy merrefelé kell „kormányozni a hajót”, ha azt akarjuk, hogy tíz év múlva is kedvező széllel haladjon előre.⁸

Mindemelett megmarad menedzsmentvezetési modellben a teológus, illetve a lelkész kulcsszerepe: az ő feladata annak az egyházi jellegnek, keresztyén profilnak a biztosítása, amely az intézményi kultúrában mutatkozik meg, és amely megkülönböztethetővé teszi az egyház fenntartású és vezetésű intézményt hasonló intézmények kontextusában – a törvényes, szakmailag magas szintű és gazdasági szempontból rentábilis működtetés mel-lett.

Az Alfred Jäger által javasolt koncepcióváltás lényege a teológiai, gazdaságtudományi, közgaz-dasági és vezetéselméleti ismeretek oly módon való egymásra vonatkoztatása, amelynek eredményeként az egyházi intézményekben és testületekben egyaránt elérhető lesz a pro-fesszionális és kompetens irányítás, szűkös anyagi keretek között vagy gazdasági recesszió idején is. Ez nem jelenti a teológiai szempontok feladását modern menedzsment eszkö-ztárának javára – de jelenti azt, hogy a keresztyén teológia partner tudományokat keres és fogad el annak érdekében, hogy a különböző egyházi intézmények irányítása ne csak ru-tinfeladatok ellátását jelentse, hanem hosszú távon is képes legyen kidolgozni az egyházi szolgálat céljait, vezérkoncepcióját és feltételeit. Ez a törekvés és elméleti megalapozás nem idegen a reformátori egyházakban. A koncepció lényege nem más, mint a sajnálatos módon elfelejtett protestáns *kibernetika* örökségének felelevenítése. A protestáns teológi-ában ugyanis történetileg a kibernetika jelentette az egyház vezetésének tudományát, és egyben jelezte azokat a speciális kérdéseket és problémákat, amelyeket az egyházjog és a klasszikus (bölcseztudományok kategóriájába besorolt) teológiai diszciplínák nem tudtak felölelni. A fogalom használatának és a diszciplína művelésének létjogosultsága már csak azért is legitim, mert az Újszövetség is ismeri az eltérő kontextusok által meghatározott gyülekezetek vezetésének problematikáját. De az újszövetségi és reformátori szándék át-ível időközön és korokon, és így fogalmazható meg: *tanítás és vezetés, az evangéliumi üzenet*

⁸ Vö. JÄGER 2010: 16–17

(*kerülgma*) és *kormányzás* elválaszthatatlanul összetartozik. Az egyház az evangélium hirdetése és az apostoli tanítás újraértelmezése által kormányozza magát a világban úgy, hogy szüntelenül fel kell tennie magának a kérdést és keresnie rá a választ: mit jelent itt és most, a jelen helyzetben Krisztus egyházaként élni, és ez a kihívás milyen szervezetfejlesztési és vezetési feladatokat tesz szükségessé, illetve hogyan kell e feladatokat időről időre finomhangolni?

Összegzés

Református egyházunkban jelenleg egyszerre van jelen valamennyi vezetési stílus; a közegyházi testületeket és szinteket inkább a bürokratikus vagy tekintélyelvű, centralizált vezetés jellemzi. Az egyházi intézményeket, segélyszervezeteket, alapítványokat már áthatja a participatív vagy a menedzsment jellegű szemlélet. De gyakran egy-egy helyi gyülekezet megelevenedő élete mögött is felfedezhető a menedzsmentirányítás szellemisége. De csak úgy, mint a hitvallások tekintetében (hiszen a világ református egyházaiban számos aktuális, kontextusok által meghatározott hitvallási irat létezik), a reformátusság a vezetésmodellek tekintetében sem a monolitikus egyhangúság világa. Megszívlelendő e tekintetben Kálvin értelme: az egyház külső rendje – beleértve a vezetés gyakorlatát is – nincs egyszer s mindenkorra rögzítve.⁹ Az a hívő közösség számára a tárgyalás és a konszenzuskeresés tárgyát kell, hogy képezze, s egyúttal nyitott kell, hogy legyen a megújulás, a revideálás, a jobbítás előtt. Ezért időről időre felül kell vizsgálni a szervezeti kérdéseket ama kritérium szerint, hogy az emberi rendelkezések – mert a szervezeti kérdések és vezetési modellek ilyenek – mennyiben segítik Isten igaz tiszteletét, a hit gyakorlását, a gyülekezet épülését, és általában az együttélés jó rendjét.

Felhasznált irodalom

- JÄGER, Alfred (2010): *Diakónia mint keresztyén vállalkozás. Nonprofit egyházi intézmények menedzselése* (SzIK 5). Debrecen: Debreceni Református Hittudományi Egyetem.
- KÁLVIN János (2014): *Institutio. A keresztyén vallás rendszere*. II. kötet (IV. könyv). (Ford. Buzogány Dezső) Budapest: Kálvin.
- RÉVÉSZ Imre (1935): Presbiteri rendszerű-e a magyar református egyház? In RÉVÉSZ Imre (1944): „Tegnap és ma és örökké...” Révész Imre összegyűjtött tanulmányai az egyház múltjából és jelenéből. Debrecen: Nagy Károly Grafikai Műintézet, 298–310.
- TOMKA János–BŐGEL György (2010): *Vezetés egykor és most. A Biblia és a menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.

⁹ KÁLVIN 2014

Katonai tagsággal polgári keretek között – a katonai sportegyesületek vezetésének szabályozási és gyakorlati kérdései

Bevezetés

A sportegyesületek gyakorlatias vezetésének tudományos vizsgálata elengedhetetlen a hatékonyság és eredményesség növelése, a stratégiai tervezés optimalizálása, részletes diagnózis készítése, innováció és fejlesztés támogatása, valamint a szakpolitikai döntések és társadalmi támogatás megalapozása szempontjából. A személyes sportegyesület elnöki és a tudományos kutatások empirikus alapokon nyugvó elemzéseket kínálnak az egyesületek aktuális állapotáról, segítve az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek azonosítását, így elősegítve a célorientált vezetői döntéseket és intézkedéseket. A sportegyesületek szervezeti felépítéséről, feladatkörükről és jogállásukról már eddig is számos értékes kötet¹ és cikk² született, de kevés tanulmány létezik a gyakorlati működésükről és szinte semmilyen a katonai sportegyesületek pragmatikus vezetéséről. Katonai sportegyesületeknek nevezünk azokat a sportegyesületeket, amelyek vezetőinek és tagjainak többsége a Magyar Honvédség személyi állományába tartozik vagy tartozott, valamint az általuk üzött sportágak java kapcsolódik Magyarország fegyveres védelméhez. Ilyenek a *full contact*³ küzdősportok, az ejtőernyőzés, a tájékozdási futás, nehéztalétika és a kitartást segítő sportok. Léteznek kimondottan katonai sportágakra specializálódott sportegyesületek is, amelyek versenyein civil versenyzők nem indulhatnak.⁴ Tanulmányunkban bizonyítani kívánjuk, hogy a katonai sportegyesületek jelentősége jóval túlmutat a fegyveres szervezetek hivatásos állományának egészségmegőrzésében, és komoly kihatása van a magyar társadalom egészének egészségfejlesztésében, valamint Magyarország védelempolitikájának megvalósításában.

Katonai sportegyesületek jelentősége

Általában a sportegyesületek kiemelkedő szerepet játszanak Magyarországon, hiszen számos pozitív hatásukkal hozzájárulnak a magyar társadalom egészségéhez, kulturális és szociális összetartásához. A sportegyesületek nemcsak a fizikai aktivitás terén játszanak fontos szerepet, de a fiatalok nevelésében, a közösségek kialakításában és erősítésében is

¹ SÁRKÖZY 2017

² ORSZÁGNÉ FARAGÓ 2020

³ A *full-contact* sport kifejezés azt jelenti, hogy egy sportágban a résztvevők teljes erejükkel és testükkel érintkeznek egymással a játék során.

⁴ ORSZÁGNÉ FARAGÓ 2020: 113

kulcsfontosságú szerepet töltenek be. A sporton keresztül épülő „sportbarátságok”, a közös célokért való együttműködés, továbbá a kulturális események szervezése mind hozzájárulnak a társadalmi kapcsolatok erősítéséhez. Emellett a versenysporton keresztül a sportegyesületek lehetőséget teremtenek tehetséges sportolóknak nemzetközi szinten is megmérettetni magukat, ami nemcsak a sportteljesítmények népszerűsítését jelenti, hanem a nemzeti öntudat erősítését is. A sportegyesületek tevékenysége így összességében kulturális, társadalmi és gazdasági értelemben is gazdagítja Magyarországot, hozzájárulva a társadalom egészének fejlődéséhez és jólétéhez. Az amatőr sportnak kiemelt szerepe van a fizikai és mentális egészség megőrzésében, amelynek jogi és szervezeti alapjai meghatározók. Az amatőr sportok ritkán kapnak elegendő figyelmet és támogatást, bár azok számos előnyt kínálnak, beleértve az örömet, az aktív kikapcsolódást, a csapatszellem erősítését, a stressz levezetését és az életminőség javítását. Az egészségmegőrző szerepük mellett a sport és az egyesületi tömegsport reklám (üzleti) szerepet is betölthet, hozzájárulva ezzel a nemzetgazdasági bevétel generálásához. Fontos megemlíteni, hogy a sport hagyományosan esélyt kínál a hátrányos helyzetűek felzárkóztatására, hasonlóan a hadsereghez, mint kitörési lehetőség.⁵ A sportjog kiemelkedő alakja, Sárközy Tamás szerint a sport által hosszú távon előnyöket lehet elérni, mint például a nemzetközi presztízs és a gazdasági előnyök, ugyanakkor számos kihívással is szembe kell nézni, mint például a finanszírozási nehézségek és a teljesítménycsökkenés. A sport jelentősége a nemzetközi politikában is egyre nagyobb, és fontos szerepet játszik a nemzetközi kapcsolatok építésében. A szerző említi, hogy a sportot a politika széles körben használja fel, amely kockázatokkal járhat a függetlenség és az objektivitás szempontjából. A cikk összességében kiemeli a sport fontosságát a nemzetstratégiai szempontok alapján, ugyanakkor felhívja a figyelmet a kihívásokra és a kockázatokra, amelyekkel szembe kell nézni ezen a területen.⁶ A Sárközy által írt cikk azonosítja a sport, mint nemzetstratégiai ágazat előtt álló kihívásokat és kockázatokat is. Ezek közé tartozik például a sportteljesítmények és infrastruktúra elavultsága és hiánya, a sport alulfinanszírozottsága és hatékonysága, a sportszervezetek és a sportágak alacsony szintű szakmai és gazdasági menedzsmentje, az etikai problémák és a sportpolitikai befolyásolás, valamint a sportolók és edzők elvándorlása külföldre jobb körülményeket keresve. Emellett az ágazatot érintő biztonsági kockázatok is fennállnak, mint például a szurkolói erőszak, a huliganizmus, az orvosi és doppingvizsgálatok megbízhatósága, illetve a biztonsági kockázatok, amelyek a nagyszabású sportesemények szervezése és lebonyolítása során merülhetnek fel. A dolgozat emellett rámutat arra is, hogy a sport, mint nemzetstratégiai ágazat számos előnyt kínál a gazdasági, társadalmi és kulturális szempontokból, és a kihívások és kockázatok kezelése lehetőséget ad az ágazat további fejlődésére és előnyeinek kiaknázására.⁷

A katonai sportegyesületek működtetése a fentiek mellett is számos további előnnyel jár. A katonai sportegyesületek aktívan részt vesznek a Magyar Honvédség személyi állományának sporttevékenységében, hangsúlyozva a fizikai, pszichológiai és egészségügyi alkalmasságukat. A katonák ezekben rendszeres sporttevékenységet folytatnak, amelynek célja

⁵ SÁRKÖZY 2015

⁶ FÖLDI et al. 2015

⁷ SÁRKÖZY 2017

a védelmi felkészültség fenntartása és a szolgálati terhek egészséges módon való elviselése. A Katonai Sportegyesületek Országos Szövetsége (HOSOSZ)⁸ koordinálja és támogatja a katonai sportegyesületeket, részt vesz a sportbajnokságok szervezésében, valamint szabadidős és rekreációs programokat is szervez, mint például kerékpártúrák és úszóversenyek. A katonai sportegyesületek nemcsak a versenyeken való részvétellel járulnak hozzá, hanem a rendezvényekre való felkészüléssel és a sporton keresztül terjesztett aktív életmóddal is. A 2017-ben megalakult Honvédelmi Sportszövetség (HSSZ)⁹ pedig a sport eszközeivel segíti a honvédelem ügye iránt elkötelezett állampolgárok számára a honvédelmi szempontból hasznosítható tudás megszerzését. A katonai sport nemcsak a fizikai felkészültséget, hanem a honvédelmi nevelést is szolgálja, így a sportegyesületeknek kiemelkedő szerepük van a toborzásban, az „országbrand” felépítésben, és az ifjúság honvédelmi nevelésében.¹⁰ Sajnos még mindig hatása van annak, hogy a Covid-19 pandémia miatt a katonai sportegyesületek többsége tevékenységét felfüggesztette vagy jóval kisebb intenzitással végzi feladatait, esetleg kiszorult a sportéletből. A katonai sportegyesületek számtalan előnye közül az ország versenyképességének javítása, az élsport, az utánpótlás nevelés, valamint a toborzás emelkedik ki.

Magyarország versenyképességének javítása

Az elmúlt évtizedekben számos tudományos tanulmány vizsgálta azt az összefüggést, amely a magyar társadalom egészségi állapota és versenyképessége között kialakult. Már 2006-ban is látható volt a tendencia, amely kiemelte a megelőzés és az egészséges életmódra nevelés fontosságát. A *2010. évi Társadalmi Helyzetkép* elnevezésű jelentésben¹¹ a Központi Statisztikai Hivatal hangsúlyozta, hogy a magyar lakosság egészségi állapota nemzetközi összehasonlításban különösen aggasztó. A 2019. évi jelentés¹² azonban nemzetközi összehasonlítás hiányában inkább a bekövetkezett változásokra összpontosított, kiemelve a „jó és nagyon jó egészségűek arányának” emelkedését a szubjektív egészségmegítelés tekintetében. A két jelentés összehasonlításával a túlsúlyt, különösen a sportolással összefüggő kockázati tényezőként vizsgálták. Amíg 2010-ben az 55–74 éves korosztályban mindkét nemnél hasonló arányban voltak túlsúlyosak és elhízottak (70–72%), 2019-re ez az érték a férfiak esetében 75–80%-ra emelkedett, míg a nőknél az 55–64 éves korosztályban életkori növekedést mutatva 60–70%-ra nőtt. A 65–74 éves korosztályban azonban továbbra is megmaradt a 70–72%-os tendencia. Ez azt jelenti, hogy a férfiaknál egyértelmű romlás tapasztalható volt 2010 és 2019 között, míg a nőknél az alacsonyabb életkori kategóriákban minimális javulás következett be. A 15–24 éves korosztály eredményeinek elemzése azért fontos, mert 2012. szeptember 1-jétől bevezették a mindennapos testnevelés rendszerét a közoktatásban, amelynek célja a társadalom egészségi állapotának javítása volt. Ebben a korosztályban azt tapasztaljuk, hogy míg 2010-ben a nők 15–28%, a férfiak pedig 25–50%-a volt túlsúlyos vagy elhízott, addig 2019-re ez az arány a

⁸ *Honvéd Sportegyesületek Országos Szövetsége* [é. n.]

⁹ *Honvédelmi Sportszövetség* [é. n.]

¹⁰ ORSZÁGNÉ FARAGÓ 2020: 115–116

¹¹ KSH 2010

¹² KSH 2019: 18–19

nőknél 20–30%, a férfiaknál pedig 32–41% lett. Ez mutatja, hogy nem elég a sportolni, hanem a sportolás melletti diéta komolyabb összetevője a fizikai állapotnak.¹³

Örvendetes tény, hogy a katonai sportegyesületek rendkívüli támogatást kaptak az utóbbi másfél évtizedben¹⁴ és egy rendkívül erős szövetségi (szervezeti) háttérrel is elnyertek. Honvédelmi Sportközpontok fejlesztése keretében megvalósuló egyes beruházásokhoz kapcsolódó ingóságok beszerzéséről szóló 1040/2022. (II. 4.) Korm. határozat, valamint a Honvédelmi Sportközpontok fejlesztése keretében megvalósuló beruházással összefüggő közigazgatási hatósági ügyek nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű üggyé nyilvánításáról szóló 479/2017. (XII. 28.) Korm. rendelettel együtt azért léptek hatályba, mert a centralizált infrastruktúrafejlesztés lehető legcélravezetőbb és egyszerűsített leggazdaságosabb is. A felépített létesítményeket jelenleg a HSSZ üzemelteti.¹⁵ Évek óta a honvédelmi sportközpontok a közösségi élmények, sporttevékenységek és honvédelmi ismeretek elsajátítása a leggyakoribb helyszínei. Ezek a multifunkcionális, sok esetben lötérekkel felszerelt szabadidős sportlétesítmények nem csupán a sport terén, hanem a közösségi programok, sportlövészet, küzdősport, általános képességfejlesztés és elméleti képzések szervezésében is kulcsszerepet játszanak. Az alaprendeltetésük éppen az, hogy a sportközpontokban olyan tartós és összetartó közösségek szülessenek, amelyek lehetőséget biztosítanak generációkon átívelő sportolásra, valamint, a szabadidő kulturált és produktív eltöltésére.¹⁶

Élsport

A nemzetközi összehasonlító kutatások alapján egyértelművé vált, hogy az élsport területén a katonai és sportkultúra szorosan összefonódik. Világszerte számos országban léteznek olyan katonai szervezetek, amelyek élsportolókat foglalkoztatnak a katonai pályafutás keretein belül. Magyarország is 2016-tól csatlakozott ehhez a rendszerhez.¹⁷ A Magyar Honvédség Altiszti Akadémia keretein belül kiemelkedő szerepet tölt be a Magyar Honvédség Sportszázada, amely egy – élsportolókból álló, valamint a katonai szolgálat mellett a hazafias és honvédelmi nevelés népszerűsítése iránt elkötelezett – katonai alakulat. A Sportszázad alaprendeltetése az élsportolók számára egy vonzó életpályamodell kialakítása, különös tekintettel arra, hogy sportkarrierjük szükségszerű befejezése után is katonai szolgálatot teljesíthessenek. Fontos megjegyezni, hogy más országokban is hasonló gyakorlatot alkalmaznak az élsportolók bevonásában nemzeti marketingcélok és a honvédség népszerűsítése érdekében. Az Amerikai Egyesült Államokban az Army National Guard kiemelkedő élsportolókat toboroz sportágspecifikus katonai egységeibe, mint például a Warrior Fitness Team,¹⁸ amely egyben az országos honvédelmi erőik népszerűsítésére szolgál. Kanadában a Canadian Armed Forces Athlete Program¹⁹ lehetőséget biz-

¹³ *Nem megy a fogyás?*... [é. n.]; *Elkezdted odajfigyelni arra, hogy...* [é. n.]

¹⁴ *Hetedszer pályáznak...* 2022

¹⁵ MARANGON 2022: 5

¹⁶ *Honvédelmi Sportszövetség* (blog) [é. n.]

¹⁷ MARANGON 2022

¹⁸ MAYNE 2016

¹⁹ DAOD 5045-1... 2022

tosít olyan sportolóknak, akik párhuzamosan kívánnak élsportolóként és katonaként tevékenykedni, elősegítve ezzel a honvédelmi értékek és élsport összekapcsolását. A fentiek alapján nyilvánvaló, hogy az élsport és a honvédelem közötti kapcsolatot felismerve mindkettő a haza szolgálatában áll, és az egyéni sportolói érdekeken jóval túlmutat.

Utánpótlás nevelése

A Magyar Honvédség utánpótlás-nevelésének kontextusában a honvédek jogállásáról szóló 2012. évi CCV. törvény preambuluma is kihangsúlyozza, hogy a honvédelem nemzeti ügye szorosan kapcsolódik a korszerű katonai ismeretek megszerzéséhez és folyamatos fejlesztéséhez, ami alapja a szolgálat kiszámítható életpályájának. Az „életpálya” kifejezés kettős jelentéssel bír: egyrészt az egyéni élet teljes időtartamát jelöli, másrészt a foglalkozást vagy hivatást, amelyre utalva a kiszámítható életpálya kialakítása azt is jelenti, hogy az érintett személyek hivatásként értékelik a szolgálatot. A „hivatás” pedig egy olyan foglalkozást jelent, amelyet a társadalom elismert, speciális készségekkel és ismeretekkel rendelkező, a nemzet számára szükséges, szabványos terminológiával rendelkező foglalkozásnak tekint. Az ilyen hivatást választó személyek altruista szemlélettel, etikai kódex elfogadásával, autonómiával és szakmai tekintéllyel rendelkeznek. Az előzetes intellektuális képzésben részt vett állomány esetében a szerzett ismeretek célja mások szolgálata és ezen szolgálat megtérülése elsősorban nem anyagi jellegű.²⁰

A Magyar Honvédség működésének kiszámíthatósága érdekében nemcsak a biztonságos megélhetési és fejlődési lehetőségeket kell biztosítani a hivatásos állomány számára, hanem az államnak társadalmi szinten is gondoskodnia kell arról, hogy megfelelő fizikai és mentális alapok álljanak rendelkezésre a honvédelmi utánpótlás-nevelés kiválasztásához. Ez különösen fontos, mivel a honvédelmi területen szolgáló személyzet átlagéletkora tükrözi a magyar társadalom elöregedő tendenciáját. A sportpolitika kialakításánál tehát figyelembe kell venni az ország védelmi képességéhez szükséges megfelelő fizikai állapotú társadalmi csoport rendelkezésre állását is, és nem korlátozódhat csak a professzionális csúcs- és sportteljesítmények elérésére. A honvédelmi nevelés és a hazafias nevelés összemosódik, és a kormányzati szinten szinergiák azonosíthatók a sportpolitika területével, különös tekintettel az egészséges életre, fegyelemre nevelésre, a honvédelem és a katonai pálya megismertetésére, valamint a civil társadalommal való kapcsolatteremtésre és toborzásra.²¹

Toborzás

Az elmúlt fél évtizedben kiemelt jelentősége van a katonai sportegyesületeknek a katonai toborzás támogatásában is. A katonai sportegyesületek nyílt rendezvényei pozitív hatást gyakorolnak a katonai érdeklődésű hallgatókra és sportolókra. A kihívások és a csapatmunka által a résztvevők nem csupán fizikailag, de mentálisan is erősödnek, ami kulcsfontosságú a katonai kiképzés szempontjából. A *Military Power Challenge (MPC)* nevű

²⁰ PETRUSKA 2018

²¹ MARANGON 2022

rendezvény rendkívül fontos szerepet tölt be a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar Hallgatói Önkormányzatának (HHK HÖK) éves programjában. AZ MPC-t rendszerint a Ludovika Campus Egyetemi sportpályáin rendezik meg, 40–60 résztvevővel. Ez a rendezvény nem csupán sportversenyként szolgál, hanem kiváló alkalmat teremt az egyetemi hallgatók számára, hogy szorosabbá tegyék kapcsolataikat, és támogassák egymást a kihívások során. Az esemény által lehetőség nyílik a különböző karokról érkező hallgatóknak, hogy közelebbről megismerjék egymást, és egyben betekintést nyerjenek a katonai életstílusba és az egyetemi katonai képzésekbe. A résztvevők tapasztalatai és visszajelzései alapján a rendezvény pozitív hatást gyakorolt az egyetemi közösség és a katonai érdeklődésű hallgatók számára. A kihívások és a csapatmunka által a hallgatók nem csupán fizikailag, de mentálisan is erősödnek, ami kulcsfontosságú a katonai kiképzés szempontjából.²²

Katonai sportszervezetek története

A katonasági egységekben folyó sporttevékenység hatására nőtt a versenyzési igény, és ennek eredményeként szakosztályok és egyesületek alakultak a helyőrségekben. A katonai sportegyesületek egyenként jöttek létre a katonai parancsnokok, a hivatásos katonák és a polgári állomány szervező munkájának eredményeként. Kezdetben valamennyi katonai sportegyesület piros–fehér egyesületi színekben jött létre, címerükben egy futó katona alakját használták és csak a politikai rendszerváltást követően tértek el az elnevezésükben a katonai sportegyesületek. Az 1956-os forradalom és szabadságharc után a katonai sportegyesületek gomba módon szaporodtak, valamint a meglévők folytatták szolgálatukat. Honvédelmi miniszteri utasításokban szabályozták az egyesületi sportok fejlesztését, elsősorban a Magyar Néphadsereg testnevelésének és sporttevékenységének támogatása érdekében. A helyi kapcsolatok további erősítése érdekében a katonai sportegyesületek helyőrségi tömegsport-egyesületté szervezését, vagy közös sportegyesületeket alapítottak, és ilyenkor a katonai sportegyesületek nevéhez hozzáadhatták az adott helyőrség nevét is. 1967-től kezdve a sajtóban és a bajnokságokban már nem a településnév volt előtérbe helyezve a „honvéd” jelzővel együtt, hanem más neveket adtak a kluboknak.²³

A rendszerváltást követően azonban visszatértek a régi elnevezésekhez, azaz a csapatok nevét az adott település nevével kiegészítve használták, amelyhez hozzácsatolták a „honvéd” jelzőt. Így létezik ma is Magyarország legrégebbi katonai sportegyesülete, a Budapesti Honvéd Sportegyesület.²⁴ A Taszári Honvéd Sportegyesület az egyetlen „katonai” sportszervezet, amely jelenleg is működik Somogy Vármegyében, bár Taszáron már katonai alakulat nem létezik. Ha a fenntartó alakulatot diszlokálták vagy felszámolták, ez rendszerint katonai sportegyesület megszűnését eredményezte.

²² *Military Power Challenge* 2022

²³ *Honvéd sportegyesületek* 2008

²⁴ *Budapesti Honvéd Sportegyesület – Magyarország...* 2023

Katonai sportegyesületek szervezete és működése

Magyarországon a legtöbbször az egyéni, amatőr, hobbi sportként vagy professzionális, hivatásos sporttevékenységként értelmezik a sportolást, és figyelmen kívül hagyva a jogilag szabályozott, ugyanakkor önkormányzati elveken működő nonprofit, tömeg- és egyesületi sport jelentőségét. A Polgári Törvénykönyv (Ptk.) 2014. március 15-én és a Civil Törvény 2011. december 14-én történt hatálybalépésével új alapokra helyezték a sportegyesületek jogi szabályozását. Az egyesület vagyont a céljának megfelelően használhatja, de tagjai között nem oszthat nyereséget. Az egyesület jogi személy, amelynek nyilvántartott tagsága van. Az egyesület alapításához legalább tíz személy egyetértése szükséges az alapszabály elfogadásával. Az alapszabályban szerepelnie kell többek között az egyesület nevének, székhelyének, céljának, tagjainak, vagyoni hozzájárulásoknak, vezető tisztségviselőinek nevének meghatározásának. Az egyesület működését a közgyűlés irányítja, amelynek hatáskörébe tartozik az alapszabály módosítása, az egyesület megszűnése vagy egyesülése, vezető tisztségviselők megválasztása, költségvetés elfogadása stb. A sportegyesületek esetében a közgyűlés évente legalább egyszer össze kell hívni, és az éves pénzügyi tervet, valamint a beszámolót meg kell tárgyalnia. Az elnökség a közgyűlés legfőbb szerve, és az elnökség tagjainak részt kell venniük a közgyűlésen, válaszolniuk kell az egyesülettel kapcsolatos kérdésekre. Az egyesület vezető tisztségviselőjének, az elnöknek a megbízatása időtartamát az alapszabály és a tagok határozzák meg, de maximum öt év lehet. Az egyesületi szakosztály egy sportegyesület legfontosabb részlege, amely specifikus sportág vagy tevékenység köré szerveződik. A szakosztályok célja általában az adott sportág népszerűsítése, a sportolók felkészítése, versenyeztetése és a közösség építése az adott sportág körül. Az egyesületi felügyelőbizottság kialakítása akkor kötelező, ha az egyesület tagjainak több mint a fele nem természetes személy, vagy ha az egyesület tagságának létszáma meghaladja a száz főt. A felügyelőbizottság feladata abban áll, hogy ellenőrizze az egyesületi szervek, valamint a jogszabályok, az alapszabály és az egyesületi határozatok végrehajtását és betartását.

A sportegyesületek esetében különleges pluszrendelkezések érvényesülnek a sportról szóló 2004. évi I. törvény (Sporttörvény) által. Ezen rendelkezések értelmében a sportegyesület csak kiegészítő tevékenységként folytathat sporttal össze nem függő vagy a sporttevékenységével összefüggő kereskedelmi tevékenységet, hogy ebből a saját alaptevékenységüket finanszírozzák. A sportlétesítmények használata és működtetése a sportegyesület alaptevékenységének minősül. A sportegyesület bírósági megszüntetése esetén a hitelezők kielégítése után fennmaradó vagyont az államra száll és sportpolitikáért felelős miniszter vezetése alatt álló minisztérium költségvetésében az utánpótlás-nevelés támogatására szükséges fordítani. A sportegyesület bírósági nyilvántartásból való törlése csak akkor történhet meg, ha a Magyar Olimpiai Bizottság leigazolja, hogy a sportegyesület az állami sportcélú támogatás felhasználásával jogszerűen elszámolt, illetve a sportegyesület nem is részesült sportcélú állami támogatásban.

A katonai sportegyesületek általában olyan jogi személyiséggel rendelkező sportszervezetek, melyeket a Magyar Honvédség személyi állományának volt vagy jelenlegi vezetői és tagjai képzik, és a kiválasztott sportágak szoros kapcsolatban állnak Magyarországgal.

fegyveres védelmével. Ezek az egyesületek számos katonai orientációjú sportágat foglalnak magukban, különösen a *full contact* küzdősportokat, ejtőernyőzést, tájékozódási futást, nehéztalétikát és kitartást fejlesztő sportokat is. Ezek az egyesületek a Magyar Honvédség kötelékében a katonai életstílus és értékek ápolásán túl szolgálják a katonák fizikai és mentális felkészültségének támogatását. A katonai sportegyesületek, a honvédelmi nevelés²⁵ és a katonai közösségi szellem erősítése révén, emelkednek ki a sportklubok közül. Ezek az egyesületek jelentős szerepet játszanak a katonák széles körű fizikai és mentális fejlesztésében is. A különböző katonai sportágak, mint például a *full contact* küzdősportok, ahol a taktikai és technikai készségek egyaránt elengedhetetlenek, vagy az ejtőernyőzés, ami a gyors döntéshozatal és a precízió iránti igény miatt kiemelkedik, mind hozzájárulnak a katonák komplex képességfejlesztéséhez. A tájékozódási futás, amely fizikai erőnlétet és mentális éberséget követel meg, valamint a nehéztalétika és a kitartást segítő sportok is közvetlen hatással vannak a katonák harcképességére.²⁶ Ezen sportegyesületek tevékenységeinek köszönhetően kiemelkedik a katonák közötti összetartó közösségek kialakulása és a katonai hivatás iránti elkötelezettség erősítése. Az élsportolók és az egyesületi tagok szolgálati múltja szorosan összefonódik. Az ilyen egyesületek kiváló platformot biztosítanak a katonák számára, ahol nemcsak sportolhatnak, de a katonai értékeket, és a hivatás iránti elkötelezettségüket tovább erősíthetik. A katonai sportegyesületek tehát nem csupán sportklubokként működnek, hanem olyan közösségek is, amelyek fontos szerepet töltenek be a Magyar Honvédség tagjai között, kiterjesztve hatásukat a fizikai és mentális képességek fejlesztésétől kezdve egészen a katonai értékek ápolásáig.²⁷ A katonai sportegyesületekre nem léteznek jogszabály által előírt követelmények.

Katonai sportegyesületek vezetésének gyakorlati kérdései

Összességében a katonai sportegyesületek vezetési stílusai közötti helyes választás garantálja a szervezet céljait és a tagok elkötelezettségét, mivel különböző megközelítések alkalmazásával az egyesületek rugalmasságot érhetnek el a változó körülményekhez való alkalmazkodásban.

Vezetési stílusok a katonai sportegyesületeknél

A katonai sportegyesületek vezetési stílusait tekintve különböző megközelítések alkalmazhatók, amelyek közül a *top-down*, a *bottom-up* és az ellenáramú tervezési módszerek a legfontosabbak. A *top-down* megközelítés esetében a szervezet irányítói határozzák meg a célokat és terveket, amelyeket a teljes szervezet követ. A sportegyesület elnöksége vagy elnöke meghatározza az irányt, és ezen alapulva a szakosztályvezetők részletes célokat és terveket dolgoznak ki. Ennek előnye az, hogy biztosítja a magasabb szintű irányítást és hatékonyságot, mivel a felső vezetés irányítja az egész szervezetet.

²⁵ *Budapesti Honvéd Sportegyesület – Magyarország...* 2023

²⁶ *Honvédelmi Sportszövetség* [é. n.]

²⁷ *Honvéd Sportegyesületek Országos Szövetsége* [é. n.]

A *bottom-up* megközelítés a szervezet alsóbb szintjeiről indul, ahol a tagság és a szakosztályvezetők ötleteket és javaslatokat tesznek a szervezet működésével és céljaival kapcsolatban. Az alsóbb szintű alkalmazottak tapasztalatait és tudását felhasználják részletes és életképes tervek kialakításához, amelyek jobban illeszkedhetnek a valósághoz. Ennek előnye, hogy növeli az alkalmazottak részvételét és elkötelezettségét, valamint a tervezés valóságosabb és részletesebb lesz, képes hatékonyabban kezelni a problémákat.

Az ellenáramú tervezés kombinálja mind a *top-down*, mind a *bottom-up* megközelítést. Az egyesület elnöke vagy elnöksége meghatározza az általános célokat, majd az alsóbb szinteken dolgozók javaslatokat tesznek ezekre. Az alsóbb szinteken kialakított javaslatokat és ötleteket összesítik, majd továbbítják az elnökségnek. Az ellenáramú tervezés során mindkét megközelítést ötvözik, ami elősegíti a célok kidolgozását és végrehajtását. A folyamat a döntéshozatal folyamatos párbeszédre és együttműködésre épül, amely elősegíti a hatékonyabb és rugalmasabb vezetést.

Katonai sportegyesületi vezetők készségei

Az egyesületi elnöknek szerepe meghatározó a katonai sportegyesületek életében. Az elnöknek a kommunikációra, az ellenőrzésre, a tagság támogatására és a célok lepontosítására kell minden erejét és tudását koncentrálnia. A kommunikáció során az elnök döntései és javaslatai általában a szakosztályvezetőkhez jutnak el. Ezért fontos, hogy a vezető figyeljen arra, hogy az információk pontosan és időben eljussanak hozzájuk. Bár a *bottom-up* vezetési stílus az egyéni felelősségvállalásra ösztönzi a tagságot, a vezetőnek mégis ellenőriznie kell a folyamatokat, hogy biztos lehessen abban, hogy a végeredmény megfelelő lesz.

Számos esetben irreális célokat vagy a szervezet profiljába nem tartozó tevékenységeket kívánnak a tagok. Sok esetben a szakosztályvezetők is beállnak az ilyen kezdeményezések mellé. Rendkívül fontos, hogy hatásos érveléssel ezeket a kezdeményezéseket még időben kezelje az elnökség. Ezért a vezetőnek határozottan kell kommunikálnia az egyesület alaprendeltetését, és biztosítania kell a munkatársakat arról, hogy az elvárások teljesítése érdekében a szükséges erőforrások rendelkezésre állnak.

A katonai sportegyesületek nonprofit szervezetek, és finanszírozásuk tagdíjakból, céltámogatásból és pályázati forrásokból származik. Az állami költségvetés és adományok is fontos szerepet játszanak a fenntartásukban. Az egyesületek gyakran függenek az államtól érkező támogatásoktól, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy tevékenységeiket zavartalanul folytathassák. Ezen források kombinációja biztosítja a katonai sportegyesületek stabil működését, lehetőséget teremtve számukra a sportolók számára kedvező feltételek és programok kialakítására. Az elnökségnek rendkívül szorosan figyelemmel kell kísérnie a pályázati lehetőségeket és pontosan végezni a beszámolási, illetve egyéb elszámolási adminisztrációt.

Az egyesületek működése során szorosan követik a katonai hierarchiát, és vezetők gyakran katonatisztek vagy nyugalmazott katonák. Ennek eredményeként az elnöknek értenie kell a katonai múlt és szolgálat kihívásait és igényeit, amelyekre az egyesületi tevékenységeket igyekeznek alkalmazkodni. A katonai sportolók számára szükséges egyedi viszonyulást követel meg a katonai hierarchiában kialakult szokások miatt. Azok, akik a katonai

környezetben szocializálódtak, nehezen fogadják el a demokratikus vezetési módszert. Ezen körülmények között a katonai sportolók hajlandóak lennének a vezetői szerep átvállalására, ugyanakkor felelősségvállalás nélkül próbálnának irányítani. Az egyesületi vezetőségnek kiegyensúlyozottnak kell lennie az egyesületi hatáskörök és felelősségek meghatározásában, hogy elkerülje az esetleges konfliktusokat és biztosítsa a hatékony működést a katonai sportegyesületekben. Az egyensúlyhiány azonosítása és az érintettekkel való tisztázás nélkülözhetetlen a stabil működés és az egyesületi célok elérésének érdekében. Ha a vezetőség erre képes, akkor a sportegyesületek hatékonyan működnek a katonai értékek és szakmai fejlődés előmozdítása érdekében.

A partneri kommunikáció bevezetése és meghonosítása elengedhetetlen a demokratikusan működő sportegyesületek számára. Ez a fajta kommunikáció lehetővé teszi, hogy az egyes tagok könnyedén kifejezzék az ötleteiket, javaslataikat és aggályait a vezetőség felé. Az egyesület vezetőinek nyitottnak és hitelesnek kell lenniük a kommunikáció során, mivel az együttműködés kulcsfontosságú az egyesület eredményei szempontjából. Az általánosítás kerülése szintén elengedhetetlen, mivel a katonai sportolók eltérő személyiségeik és vezetési stílusuk miatt különbözőképpen reagálnak a vezetésre.

Összegzés és következtetések

Jelen tanulmány a Magyar Honvédség katonai sportegyesületeinek szervezetét és működését vizsgálta. Kutatásunk arra irányult, hogy miként befolyásolja a vezetési stílus a katonai sportegyesületek hatékonyságát, különös tekintettel a *top-down*, *bottom-up* és az ellenáramú tervezési módszerek kombinációjára. A kutatási hipotézisem azt feltételezte, hogy a rugalmas vezetési megközelítések alkalmazása elősegíti az egyesületek hatékony működését és a katonák teljesítményének javulását. A vizsgálat eredményeként megállapítottuk, hogy a kombinált vezetési stílusok alkalmazása valóban növeli az egyesületek rugalmasságát a változó körülményekhez való alkalmazkodásban. A sportegyesületek jogi keretei a *bottom-up* vezetési módszerre épülnek, de a katonai sportegyesületeknél kizárólag az ellenáramú tervezés működik. A katonákból és katonai karakterű szervezetek tagjaiból álló tagság egyszerűen *top-down* vezetésű hierarchikus szervezetekben szocializálódott, amely a *bottom-up* módszert nem ismeri, gyengeségként és bizonytalanságként azonosítja. A témaválasztást az indokolja, hogy feltárjuk a katonai sportegyesületek szervezeti működését, és azonosítsuk a hatékony vezetési gyakorlatokat. A katonai sportegyesületek szerepe kiemelten fontos a katonák fizikai és mentális fejlesztésében, valamint a katonai közösség erősítésében. A tanulmány a nagy egészbe való helyezése során a katonai sportegyesületek specifikus szerepét emeli ki a Magyar Honvédség keretein belül. A kutatás rávilágít arra, hogy a hatékony vezetési gyakorlatok nemcsak az egyesületek működését javítják, hanem hozzájárulnak a katonák komplex fejlesztéséhez és a katonai értékek ápolásához. A tanulmány felépítése a jogi alapok áttekintésével kezdődik, majd fokozatosan halad át a vezetési stílusok vizsgálatára és azok hatékonyságának értékelésére. A konklúziók és javaslatok részben a kutatás eredményeit összegezzük, kiemelve a kombinált vezetési stílusok előnyeit. A dolgozat tudományos eredményei rámutatnak arra, hogy a katonai sportegyesületek hatékony vezetése kulcsfontosságú a katonák fejlődése és a közösségi szellem

erősítése szempontjából. A rugalmas vezetési megközelítések továbbadása által kínált előnyök a katonai sportegyesületek fejlődését is biztosítják a jövőben.

Felhasznált irodalom

- Budapesti Honvéd Sportegyesület – Magyarország egyik legrégebbi sportegyesülete, folyamatosan bővülő szakosztályokkal, az ország legjobb edzőivel, szakembereivel*, 2023 Online: <https://honved.hu/>
- DAOD 5045-1, *Canadian Armed Forces Sports Program, regulations*, 2022. Online: www.canada.ca/en/departement-national-defence/corporate/policies-standards/defence-administrative-orders-directives/5000-series/5045/5045-1-canadian-armed-forces-sports-program.html
- Elkezdte odafigyelni arra, hogy leadj pár kilót, de azóta még többet mutat a mérleg?* Online: www.runnersworld.hu/fuss_fogyj/fogyas-helyett-hizas
- FÖLDI László–PADÁNYI József (2015): Tasks and Experiences of the Hungarian Defence Forces in Crisis Management. *Bilten Slovenske Vojske*, (3), 29–46.
- Hetedszer pályázhatnak támogatásra a kis és közepes sportegyesületek*, 2022 Online: www.youtube.com/watch?v=ZiKIZGsF8o8
- Honvéd sportegyesületek* 2008. Online: <http://somogyi-obsitos.hupont.hu/31/honved-sportegyesuletek>
- Honvéd Sportegyesületek Országos Szövetsége* [é. n.] Online: www.hososz.hu/kapcsolat
- Honvédelmi Sportszövetség* [é. n.] Online: <https://honvedelmisport.hu/>
- Honvédelmi Sportszövetség* (blog), [é. n.] Online: <https://honvedelmisport.hu/sportkozpontok/>
- KSH (2010): *Társadalmi helyzetkép*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal. Online: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/thk/thk10_egeszseg.pdf
- KSH (2019): *Egészségügyi helyzetkép, 2019*. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal. Online: www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/egeszsegugyi_helyzetkep_2019.pdf
- MARANGON Ágnes (2022): *A honvédelmi és a sportpolitikai intézményrendszer összehasonlásának lehetséges következményei a mai magyar kormányzás viszonyrendszerében, történeti és nemzetközi kitekintéssel*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- MAYNE, Toni (2016): *Soldier for Life: A Ranger's Entrepreneurial Spirit Pays It Forward*. Online: www.army.mil/article/179740/soldier_for_life_a_rangers_entrepreneurial_spirit_pays_it_forward
- Military Power Challenge* 2022. Online: <https://honvedelem.hu/hirek/military-power-challenge.html>
- Nem megy a fogyás? Ez a 10 dolog gátolja leginkább a súlyvesztést* [é. n.] Online: www.egeszsegkalauz.hu/eletmod/taplalkozas/nem-megy-a-fogyas-ez-a-10-dolog-gatolja-leginkabb-a-sulyvesztest/ysy38mk
- SÁRKÖZY Tamás (2017): A sport mint nemzetstratégiai ágazat. *Polgári Szemle*, 13(4–6), 143–159. Online: <https://doi.org/10.24307/psz.2017.1212>
- ORSZÁGNÉ FARAGÓ Éva (2020): Sport és haderő kapcsolata. *Katonasportolók, sportoló katonák*. *Hadtudomány*, 30(3), 104–117. Online: <https://doi.org/10.17047/HAD-TUD.2020.30.3.104>
- PETRUSKA Ferenc (2018): *Haza szolgálatától a köz szolgálatáig*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Online: <https://nkrepo.uni->

nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12486/petruska_ferenc_doktori_ertekez_2018.pdf;jsessionid=F48BA1C20D3CC4F07DDB3EE4F1A4E3A5?sequence=1

SÁRKÖZY Tamás (2015): *Magyar sportjog: az új Polgári Törvénykönyv után*. Budapest: HVG-ORAC.

A kongregacionalista gyülekezetvezetési modell bibliai alapjai és kihívásai

Bevezetés

A 20. században kialakult ökumenikus mozgalom és a felkezetek közötti együttműködés az egyház szervezetének és kormányzásának a kérdését különösen hangsúlyossá tette, hiszen ez az egyik olyan terület, ahol a különböző egyházak eltérnek egymástól. Bár az egyházkormányzás különböző formáinak hívei egyetértenek abban, hogy Isten a végső tekintély, eltérnek elképzeléseik arról, hogy hogyan vagy kiken keresztül gyakorolja hatalmát.

Amikor az egyház- vagy gyülekezetvezetési modellekről beszélünk, nagyon fontos leszögeznünk, hogy a történelem folyamán különböző nézetek és gyakorlatok alakultak ki, és be kell látnunk, hogy Isten munkája megfigyelhető minden gyülekezetben, ahol Őt szeretik és a Szentírást komolyan veszik. Nagyfokú hübrisz lenne azt állítani bármely gyülekezetvezetési modell képviselőinek, hogy az ő rendszerük az *egyetlen* biblikus modell, hiszen, mint látni fogjuk, a Biblia ebben a kérdésben nem teljesen egyértelmű, főként, ha figyelembe vesszük az akkori kor és kultúra hatásait a gyülekezet kormányzására vonatkozóan, valamint a gyülekezeti és egyházi struktúrák történelmi kialakulásának a folyamatát.

Ez azonban nem jelenti azt, hogy nem próbálhatjuk megtalálni azt a gyülekezeti formát és struktúrát, amely hitünk szerint leginkább összhangban van a Szentírással. Különösen hangsúlyos ez a kérdés a baptista gyülekezetek körében, hiszen a baptista hit egyik legfontosabb alappillére a reformatori *sola scriptura* alapelv, miszerint mind hitelvi, mind gyakorlati kérdésekben a Biblia a legfőbb tekintély és zsinórmérték.¹ A Bibliát tanulmányozva a történelem folyamán a baptista gyülekezetek, szinte kivétel nélkül, a kongregacionalista gyülekezetvezetés mellett döntöttek. Más felekezetek is alkalmazzák ezt a vezetési modellt, de a jelen előadás a kongregacionalista kormányzást baptista szemszögből fogja bemutatni. A gyülekezetvezetés módja a baptisták számára mindig is jelentős kérdés volt, mert kihatott a gyülekezetek evangelizációs gyakorlatára és a tanítványképzésre is, hiszen a gyülekezeti tagok lelki jóléte különösen fontos tényező a kongregacionalista kormányzás hatékony működésében.²

¹ *Baptista hitvallás* 2015

² DEVER 2001: 20

A kongregacionalista gyülekezetvezetés

Millard J. Erickson, amerikai baptista teológus a következőképpen határozza meg a kongregacionalista kormányzást: Az egyházkormányzat harmadik formája az egyéni keresztény szerepét hangsúlyozza, és a helyi gyülekezetet teszi a tekintély székhelyévé. A kongregacionalista struktúra számára a két alapvető fogalom az autonómia és a demokrácia. Autonómia alatt azt értjük, hogy a helyi gyülekezet független és önszabályozó. Nincs olyan külső hatalom, amely a helyi gyülekezet működését meghatározhatná. Demokrácia alatt azt értjük, hogy a helyi gyülekezet minden tagjának van beleszólása a gyülekezet ügyeibe. A gyülekezet egyes tagjai rendelkeznek és gyakorolják a hatalmat. A tekintély nem egy magányos egyén vagy egy kiválasztott csoport előjoga.³

A gyülekezet autonómiája tehát azt jelenti, hogy önmagát kormányozza bármiféle külső emberi irányítás vagy ellenőrzés nélkül. Természetesen a függetlenség nem abszolút értelemben értendő, hiszen minden baptista gyülekezet elismeri Urának, Jézusnak az irányítását és tekintélyét, sőt, a fő cél éppen az, hogy Krisztus uralma valósuljon meg a gyülekezetben. A gyülekezet autonómiája többek között azt jelenti, hogy a gyülekezet maga választja meg lelkipásztorát, vezetőséget, maga dönti el istentiszteletei formáját, maga dönt anyagi, valamint a gyülekezetet érintő egyéb ügyekben mindenféle külső irányítás vagy felügyelet nélkül.⁴ A gyülekezetek függetlensége nem jelent azonban elszigeteltséget, mert önkéntes alapon egymással szövetségbe léphetnek, továbbá nagyobb szervezetet is alkothatnak úgy, hogy megtartják függetlenségüket, de elfogadják, hogy a szövetségen belül alkalmazott szabályok rájuk is vonatkoznak.

A kongregacionalista kormányzás másik alapfogalma, a demokrácia, tulajdonképpen azt jelenti, hogy a gyülekezeti döntések esetén a végső tekintély a tagok összességének kezében nyugszik. A demokrácia, azonban kissé félrevezető kifejezés, mert azt sugallhatja, hogy a gyülekezetben a tagok egyéni akarata érvényesül. A baptisták szemében azonban a gyülekezetben a legfőbb hatalom nem az embereké, hanem Jézus Krisztusé. Jézus az egyház Ura.⁵ A baptista gyülekezetvezetési modell jellemzésére tehát inkább a „theo-demokratikus” vagy teokratikus kifejezés alkalmas, amely azt jelenti, hogy valójában Isten uralkodik a tagok összessége által.⁶ Mint már említve lett, a kongregacionalista gyülekezetvezetés célja éppen az, hogy Krisztusnak ez az uralma megvalósuljon a gyülekezetben, vagyis a tagok döntése egybecsengjen Isten akaratával.

Gyakorlatban a gyülekezet életével kapcsolatos döntések a gyülekezeti tanácskozásokon születnek, ahol minden tagnak egyenlő szavazati joga van. Ez a modell nem zárja ki különböző tisztségviselők megválasztását, akiket a gyülekezet felhatalmazhat bizonyos vezetői feladatokkal. A tisztségek azonban nem valamiféle diktátori hatalmi pozíciót jelentenek, sokkal inkább szolgálati szerepkörök betöltését, lelki vezetést.⁷ A magyarországi baptista gyülekezetekben ennek megfelelően három tisztség létezik: lelkipásztor, presbiter és diakónus. Őket Isten hívja el szolgálatra, és az elhívást „Isten a szentlélek vezetését

³ ERICKSON 2000: 1089 (A szerző fordítása)

⁴ PINSON–TINKER [é. n. a]

⁵ Ef 4:15; Fil 2:11

⁶ PINSON–TINKER [é. n. c]

⁷ 1Pét 5:3

kérő és annak engedelmeskedő gyülekezet választása által teszi nyilvánvalóvá.”⁸ A vezetőket tisztelet illeti meg, és bizonyos kérdésekben önálló döntéseket is hozhatnak, de a gyülekezet életét érintő jelentős kérdésekben a végső tekintély a tagok összességének kezében nyugszik.

Ahhoz, hogy Isten uralma megvalósuljon a gyülekezetben, a tagoknak fel kell ismerni Isten akaratát, ezért a demokratikus döntéshozatal kérdése szorosan összekapcsolódik a gyülekezeti tagság kérdésével. A baptista gyülekezetek a tagságot az újjászületéshez és a bemelegítéshez kötik. A Baptista Hitvallás a következőképpen fogalmaz: „Hisszük, hogy az újszövetségi gyülekezet azoknak az újjászületett és bemelegített hívőknek a közössége, akik Jézus Krisztust megváltójuknak elfogadják, és az ő igéje szerint élnek”.⁹ Persze senki nem lát bele a másik ember szívébe, és nem döntheti el a másiktól biztosan, hogy újjászületett-e vagy nem, de a Biblia világosan kijelenti, hogy a valódi megtérésnek és újjászületésnek látható gyümölcsei vannak az ember életében. Az újjászületett ember nem lesz tökéletes, de kell, hogy pozitív változás álljon be a viselkedésében. A bemelegítésre való felkészítés alatt a lelkipásztor és a gyülekezet megpróbál meggyőződni róla, amennyire emberileg lehetséges, hogy a leendő bemelegítő valóban újjászületett-e, és csak ezután javasolják a bemelegítését. Ezzel bár nem lehet száz százalékosan kiszűrni a hamis megtéréseket, de a szigorú tagsági feltételek elősegítik, hogy a gyülekezet lehetőleg újjászületett tagokból álljon. Csak így lehet biztosítani a kongregacionalista kormányzás hatékonyságát, hiszen minden valóban megtért embernek személyes kapcsolata van Istennel és a Szentlélek által képes megérteni Isten akaratát.

A kongregacionalista gyülekezetvezetési modell bibliai alapjai

A modell biblikusságával kapcsolatban különböző teológusok meglehetősen szélsőséges állásponton vannak. Míg a baptisták azt tartják, hogy ez a Szentírás kijelentésével leginkább harmonizáló kormányzási forma, mások szerint ennek a modellnek semmi köze a Bibliához. Például Louis Berkhof, holland–amerikai református teológus, rendszeres teológiájában élesen bírálja a kongregacionalista vezetési módszert. Így ír erről: A népi kormányzásnak ez az elmélete, mely a hivatalt vagy a szolgálatot teljességgel a nép cselekedeteitől teszi függővé, természetesen nincs összhangban azzal, amit a Isten Igéjéből tanulunk. Sőt, az elmélet, mely szerint minden egyes gyülekezet független minden más gyülekezettől, nem képes kifejezni Krisztus Egyházának egységét, hanem dezintegráló hatású, s ajtót nyit mindenféle önkényesség előtt az egyházkormányzatban. Nincs lehetőség a fellebbezésre a helyi gyülekezet semmiféle döntésével szemben.¹⁰

Ilyen vádak keresztüztüében a következőkben nézzük meg, milyen bibliai érvek hozhatók fel a kongregacionalista gyülekezetvezetési modell védelmében.

⁸ *Baptista hitvallás* 2015

⁹ *Baptista hitvallás* 2015

¹⁰ BERKHOF 2016: 495 (Fordította a szerző) vö. FRUCHTENBAUM [é. n.] *A helyi gyülekezet* című írásával, amiben a szerző nagyon hasonlóan nyilatkozik ebben a kérdésben.

Fellépő nehézségek

Amikor valaki megkísérli meghatározni azt a kormányzási struktúrát, amely leginkább összeegyeztethető a Bibliával, két jelentős akadállyal találja szembe magát. Először is, a Szentírásban a gyülekezet kormányzásával kapcsolatos igék többnyire nem preskriptív jellegűek, hanem deskriptívek, vagyis nem utasításokat tartalmaznak, hanem egy adott helyzetet írnak le. Bár jobb didaktikus szakaszokra építeni teológiánkat és gyakorlatunkat, mint elbeszélő vagy leíró igékre, ebben az esetben nincs sok választásunk.¹¹

A második kihívás, hogy a Bibliában nincs egységes minta a gyülekezet kormányzására vonatkozóan. Egyrészt vannak erősen demokratikus elemek, amire a kongregációs forma hívei rá is mutatnak, de vannak erősen hierarchikus elemek is, amikor például az apostolok neveznek ki és szentelnek fel tisztségviselőket, valamint utasításokat adnak a gyülekezeteknek. Ezeket a részeket a hierarchikus gyülekezetvezetést támogatók emelik ki. Ezen kívül vannak olyan igék is, melyek a presbiterek erőteljes vezetői szerepét hangsúlyozzák.¹²

Mindezeket figyelembe véve, ki lehet jelenteni, hogy az Újszövetség alapján nem lehet minden kétséget kizáró következtetéseket levonni a gyülekezet kormányzásával kapcsolatban.¹³ Ez azonban nem zárja ki azt, hogy megkíséreljük körülhatárolni és megfogalmazni azokat a bibliai alapokat, amelyek alátámasztják a kongregacionalista kormányzás gyakorlatát.

Bibliai alapok

A kongregacionalista modell hívei általában hat Bibliai részt neveznek meg nézeteik alátámasztására: Mát 18: 15–20; Apcsel 6:3; 13:2-3; 15:22; 1Kor 5:2 és 2Kor 2:6.¹⁴ Ezen kívül vannak egyéb bibliai szakaszok is, de ezek a legvilágosabbak. Fontos látni, hogy bár az apostolok tekintéllyel léptek fel a gyülekezetekben, nem jelöltek ki utódokat maguk után, hanem vezetőket¹⁵ választottak, akik a helyi gyülekezetekben szolgáltak. A helyi gyülekezetek autonómiájára utal az a tény is, hogy az Újszövetségben a görög *ekklészia* kifejezés az esetek túlnyomó többségében a helyi gyülekezetekre vonatkozik, és nincs olyan gyülekezetek feletti szervezeti struktúra, melyek felé a helyi gyülekezeteknek elszámolási kötelezettségei lennének.¹⁶

A kongregacionalista elvet támasztja alá indirekt módon az a tény is, hogy a legtöbb levél az Újszövetségben gyülekezeteknek íródott, nem csak a vezetőknek. Péter, Pál, János és Jakab láthatóan elvárták a gyülekezetektől, hogy felelősséget vállaljanak a teológiai meggyőződésükkel kapcsolatban. Pál, például nyomatékosan meghagyja a Galata gyülekezetnek, hogy utasítsák el a hamis evangéliumot, még akkor is, ha egy

¹¹ ERICKSON 2000: 1094

¹² ERICKSON 2000: 1094

¹³ ERICKSON 2000: 1094

¹⁴ HAMMETT 2019: 158

¹⁵ A legtöbb teológus egyetért abban, hogy az Újszövetség a görög *preszbüterosz* és *episzkeposz* szavakat szinonimaként használja a helyi gyülekezet vezetőivel kapcsolatban.

¹⁶ HAMMETT 2019: 158

angyal vagy apostol szájából származik.¹⁷ Látszik, hogy Pál a gyülekezet felelősségének tartotta a teológiai tisztaságot.¹⁸

A kongregacionalista struktúrára utaló legvilágosabb bibliai példák azonban a gyülekezeti fegyelem és a vezetők választása eseteiben fedezhetők fel. Először foglalkozunk a gyülekezeti fegyelem kérdésével. A legjelentősebb ige ezzel kapcsolatban a Mát 18:15–17, amely így szól: „Ha vétkezik atyádfia, menj el hozzá, intsd meg négy szemközt: ha hallgat rád, megnyerted atyádfiát. Ha pedig nem hallgat rád, végy magad mellé még egy vagy két embert, hogy két vagy három tanú szava erősítsen meg minden vallomást. Ha nem hallgat rájuk, mondd meg a gyülekezetnek. Ha pedig a gyülekezetre sem hallgat, tekintsd olyanak, mint a pogányt vagy a vámszedőt.”¹⁹ Ebben az ígerészben a gyülekezeti tag kizárásában a végső döntést nem egy presbíter vagy püspök, hanem maga a gyülekezet hozza. A Baptisták a történelem folyamán ezt a döntési jogot és felelősséget értették a „mennyeország kulcsai” alatt.²⁰

Hasonlóan, Pál a korinthusi gyülekezetre terheli a fegyelmezés felelősségét az első levélben²¹ Az egész részből kitűnik, hogy a paráznaságban élő testvér fegyelmezésében az egész gyülekezet részt vesz. Pál így ír: „Mindenfelé az a hír járja, hogy paráznaság van közöttetek, mégpedig olyan, amilyen még a pogányok között sem fordul elő: hogy tudniillik valaki apjának feleségével él. Ti pedig felfuvalkodtatok ahelyett, hogy inkább megszomorodtatok volna, és eltávolítottatok volna magatok közül azt, aki ilyen dolgot cselekedett. Mert én, aki testben távol vagyok, de lélekben jelen, mint jelenlevő már ítéltém afelett, aki így cselekedett. Úgy ítéltém, hogy miután az Úr Jézus nevében összegyűltünk, ti és az én lelkem, a mi Urunk Jézus hatalmával, átadjuk az ilyet a Sátánnak teste pusztulására, hogy lelke üdvözüljön az Úrnak ama napján.”²² Azon lehet vitatkozni, hogy az „átadjuk a Sátánnak” kifejezés pontosan mit jelent, de az kétségtelen, hogy ebben az egész közösség részt vesz.

Különösen érdekes, ahogy Pál a második Korinthusi levélben megemlékezik erről az eseményről. Bátorítja a gyülekezetet, hogy bocsássonak meg a megtért testvéreknek, mert „[e]lég az ilyennek az a büntetés, amelyet a többség mért rá.”²³ Az a megfogalmazás, hogy a „többség mért rá,” bár nem bizonyítja, de elképzelhetővé teszi, hogy a gyülekezet valamiféle szavazással döntött a vétkező testvér fegyelmezéséről, és a többség akarata érvényesült.

A vezetők választása területén az Apostolok Cselekedete hatodik fejezetében találjuk a legvilágosabb példát a kongregacionalista jellegű kormányzásra. Az ismert történetben, miközben növekszik a gyülekezet, feszültség támad a görögül és héberül beszélő zsidó származású keresztények között. Az apostolok a következő instrukciót adták a probléma megoldására: „Nem helyes az, hogy az Isten igéjét elhanyagolva mi szolgáljunk az asztaloknál. Hanem válasszatok ki magatok közül, testvérek, hét férfit, akiről jó bizonyágot tesznek, akik telve vannak Lélekkel és bölcsességgel, és őket állítsuk be ebbe a munkába

¹⁷ Gal 1:8–9

¹⁸ HAMMETT 2019:158

¹⁹ Mát 18:15–17

²⁰ Mát 16:19

²¹ 1Kor 5:1–13

²² 1Kor 5:1–5

²³ 2Kor 2:6

[...]”²⁴ Egészen világos, hogy itt az apostolok átruházták a választás jogát a gyülekezetre. Ezután azt olvassuk, hogy „tetszett ez a beszéd az egész gyülekezetnek és kiválasztották Istvánt [...]”²⁵ Felmerülhet a kérdés, hogy egy ilyen fontos kérdésben nem lett volna-e helyesebb, ha az apostolok döntenek a vezetők személyéről, a hitben fiatal gyülekezet helyett. Ez a történet azt mutatja, hogy az apostolok megbíztak a gyülekezetben, hogy ebben a helyzetben képesek Isten vezetését megérteni, és Krisztusnak tetsző döntést hozni, aki a Gyülekezet Feje.²⁶

Hasonlóan, az Apostolok Cselekedete 13 részében, úgy tűnik, hogy az egész gyülekezet küldte ki Pált és Barnabást missziói munkára, és amikor visszatértek, a gyülekezetnek számoltak be, nem csupán a vezetőknek.²⁷ Igaz ugyan, hogy Pál és Barnabás vezetőket jelöltek ki az általuk alapított gyülekezetekben, és Pál meghagyta Titusnak, hogy ugyanezt tegye a krétai gyülekezetekben, de ezekben az esetekben apostoli tekintély érvényesült, amely a fentebb említett okok miatt ma már nem működik. Természetesen, mint azt már mondtuk, mindezek a példák nem bizonyítják, hogy a kongregacionalista forma az egyetlen lehetséges biblikus kormányzási modell, de elegendő alapot szolgáltatnak arra, hogy a baptista gyülekezetek ezt a formát tartsák a Szentírással leginkább összhangban levő struktúrának.

Egyéb teológiai érvek és gyakorlati előnyök

A közvetlen bibliai kijelentéseken kívül teológia érvek is szólnak a kongregacionalista gyülekezetvezetés mellett. Ezek közül az egyik legfontosabb a reformatori egyetemes papság elve, amely kifejezi többek között, hogy minden újjászületett hívő képes rá és felelős azért, hogy emberi közvetítés nélkül, közvetlenül kapcsolódjon Istenhez és keresse a vezetését.²⁸ Ezzel együtt azonban el kell ismerni, hogy bármely hívő tévedhet, hiszen nem vagyunk tökéletesek, ezért a kongregacionalista modell hívei azt vallják, hogy Isten akaratának megismeréséhez a legmegfelelőbb út az, ha minden egyes gyülekezeti tag keresi az Úr vezetését és végül egyetértésre jutnak Isten akaratát illetően. Amint fentebb említettük, ez csak úgy lehetséges, ha a tagok valódi hívők, akiknek személyes kapcsolata van Krisztussal.²⁹

James Leo Garrett Jr. szerint a kongregacionalista kormányzás egyik gyakorlati előnye, hogy sokkal inkább, mint a többi kormányzási forma, hűséget és elkötelezettséget alakít ki a tagokban gyülekezet felé, valamint nagy valószínűséggel hitben erős, érett keresztényeket formál.³⁰ Azok, akik magukénak érzik a gyülekezetet, nagy valószínűséggel felelősségteljesebb tagokká válnak. Az, aki érzi, hogy a szava számít a gyülekezet döntéshozatalában, gyakran nagyobb elszántsággal vesz részt a meghozott döntések megvalósításában. Ezzel ellentétben, azokban a gyülekezetekben, ahol a tagok nem vesznek részt

²⁴ Apcsel 6:2–3

²⁵ 5.v.

²⁶ HAMMETT 2019: 160

²⁷ Apcsel 14:27

²⁸ HAMMETT 2019: 162 vö. PINSON–TINKER [é. n. c]

²⁹ HAMMETT 2019: 162

³⁰ Idézte HAMMETT 2019: 164

aktívan az irányításban, valószínűleg gyengébb elkötelezettség lesz tapasztalható a tagság részéről a gyülekezet felé.³¹

Kihívások

Bár a kongregacionalista forma biblián alapuló, működőképes modell, minden előnyével együtt nem mentes a kihívásoktól. Számos tényező akadályozhatja a működését és csökkentheti a hatékonyságát, melyeket mindenképpen orvosolni kell, különben nem teljesül a fő cél, hogy Krisztus uralma valósuljon meg a gyülekezetben.

Nem újjászületett tagság

A kongregacionalista kormányzás csak akkor működik, ha a gyülekezeti tagok újjászületett keresztények. Csak így biztosítható, hogy a Szentlélek a tagok összességén keresztül vezesse a gyülekezetet és így Isten akarata valósuljon meg a gyülekezeti döntésekben. Mivel a Baptista gyülekezet tagjai csak hitvalló, bemelegített hívők lehetnek, ez a feltétel elméletileg teljesül. Azonban esetenként előfordulhat, hogy a gyülekezetekben olyan emberek merítkeznek be, akik még nem születtek újjá. Ennek többféle oka is lehet: emberi tévedés, külső–belső nyomásoknak való megfelelés stb. Ilyen esetekben a tagság felhígul, és csökken az esélye, hogy a demokratikus döntések Isten akaratát tükrözzik. Ezért nagyon fontos, hogy a bemelegítés előtt a lelkipásztor, a presbiterek és az egész gyülekezet meggyőződjön arról – amennyire emberileg lehetséges – hogy a leendő bemelegített valóban megtért és van személyes kapcsolata Istennel.

Éretlen, testies tagság

Az előzőnél gyakoribb probléma, hogy lehetnek a gyülekezetben olyan hívők, akik bár újjászülettek, de nem járnak Istennel, hanem Pál szóhasználatával, „testi” keresztények.³² Ezek a tagok éretlenek a keresztyén növekedés területén; új megtérők vagy már régebben megtértek, de valamiért megakadtak a fejlődésben.³³ Ilyenkor fennáll a veszélye annak, hogy a gyülekezet életében, teológiai látásában nem Isten akarata valósul meg, hanem emberi érdekek érvényesülnek. A kongregacionalista gyülekezetvezetés akkor működik hatékonyan, ha a gyülekezet olyan tagokból áll, akik nem csupán megváltást nyertek Krisztusban, hanem egészségesen fejlődnek a hitükben.³⁴ Különösen fontos tehát az újonnan megtértek tanítványozása és a tagok lelki fejlődésének elősegítése,³⁵ hogy a hívőkben kialakuljon a szolgáló lelkület és a Krisztus követése iránti mély elkötelezettség.

³¹ Idézve HAMMETT 2019: 164

³² 1Kor 3:1–5

³³ Itt meg kell jegyezni, hogy lelkileg érett keresztények is eltérhetnek Istentől, és önző, egyéni érdekeiket képviselhetik a gyülekezetben, de ez kevésbé valószínű, mint lelki kiskorúak esetén.

³⁴ PINSON–TINKER [é. n. b]

³⁵ Pál az Efézusi levélben ezt így fogalmazza meg: „És ő „adott” némelyeket apostolokul, másokat prófétákul, ismét másokat evangélistákul vagy pásztorokul és tanítókul, hogy felkészítse a szenteket a szolgálat végzésére, Krisztus testének építésére, míg eljutunk mindnyájan a hitnek és Isten Fia megismerésének egységére, a felnőttkorra, a Krisztus teljességét elérő nagykorúságra.” 1Kor 4:11-13 Ha a gyülekezeti szolgálatok jól működnek, akkor biztosítva van a tagok hitbeli növekedése és az érettségre való eljutása.

Érdektelenség

Az érdektelenség és közönyösség is akadályozhatja a kongregacionalista gyülekezetvezetést, mert ilyenkor nagyon alacsony a részvételi arány a gyülekezeti tanácskozásokon és egyéb gyülekezetvezetéssel kapcsolatos összejöveteleken. A részvételnek ez a hiánya pedig egy vákuumot hoz létre, amely azt eredményezi, hogy azok fogják irányítani a gyülekezet életét, akik készek ezeken az alkalmakon részt venni.³⁶ Ezt elkerülendő, fontos, hogy a tagok megértsék az egyetemes papság elvét és a Krisztustól kapott felelősségüket a gyülekezet életében. Az erről szóló tanítások elengedhetetlenek.

Emberi csoportok hatalmaskodása

Olyan eset is előfordulhat, amikor egy ember vagy bizonyos emberi csoportok erőszakosan magukhoz akarják ragadni a hatalmat a gyülekezetekben és így akadályba ütközik a kongregacionalista kormányzás. Ez az egyén lehet a lelkipásztor, a presbiterek vagy befolyásos, erős természetű gyülekezeti tagok. Ilyen esetekben még inkább megnő a tagok felelőssége, hogy ellenálljon a hatalmi törekvéseknek és ragaszkodjon a demokratikus döntési elvekhez. Ez azonban komoly kihívást jelenthet számukra, melynek nem tudnak minden esetben megfelelni.

Döntések hatékonysága

Egyesek jogosan feltehetik a kérdést, mennyire hatékony, hogy a gyülekezetnek össze kell gyűlnie, hogy minden egyes döntésről szavazzon. Ez azonban a kongregacionalimus félreértése. A gyakorlatban a legtöbb kongregacionalista típusú gyülekezet a döntéshozatali hatáskör jó részét átruházza a vezetőire. A vezetők bizonyos mértékű hatalmat kapnak, hogy vezethessenek, a végső irányító emberi hatalom pedig a gyülekezetek kezében van, de mindkettő az egyház Fejének, Jézus Krisztusnak a végső tekintélye alatt. Így a kongregacionalista modell eredménye egy vének (vagy lelkipásztor) által *vezetett*, de gyülekezeti közösség által *irányított* gyülekezet lesz. Hogy mely döntéseket kell a vezetőkre bízni, és melyeket kell a gyülekezetnek fenntartani, abban eltérések lehetnek különböző gyülekezetek között; a kongregacionalizmus csak azt követeli meg, hogy a gyülekezetek rendelkezzenek a végső irányító hatalommal.³⁷ Nagy létszámú gyülekezetek esetén külön kihívást jelenthet a demokratikus kormányzás megvalósítása, így ebben az esetben a vezetők nagyobb döntési szabadságot kapnak, de elszámoltathatók maradnak, és a gyülekezet életét érintő legfontosabb kérdésekben továbbra is a tagság összeségének a döntése lesz mérvadó.

³⁶ PINSON–TINKER [é. n. b]

³⁷ HAMMETT 2019: 164–165

Összefoglalás

A fentiekben láthattuk, hogy a kongregacionalista gyülekezetkormányzás egy Biblián alapuló, hatékony gyülekezetvezetési modell, amelynek fő célja nem demokrácia, hanem teokrácia, azaz, hogy Isten uralma valósuljon meg a közösségben. John S. Hammett, amerikai baptista teológus szerint: „Ebben a modellben a gyülekezet gyakorolja a végső emberi tekintélyt a gyülekezetben, Krisztus *isteni* tekintélye alatt. Krisztus a tagokon keresztül gyakorolja az uralmát, mivel minden tag együttesen igyekszik felismerni Krisztus akaratát a Test számára.”³⁸ A kongregacionalista kormányzás esetén a gyülekezetet érintő kérdésekben és döntésekben a végső tekintély a tagok összességének kezében nyugszik, más szóval a gyülekezet irányításában minden tag egyenlőképpen vesz részt. Mint láttuk, ez nem zárja ki különböző tisztségviselők megválasztását, akiket a gyülekezet felhatalmazhat bizonyos vezetői feladatokkal, de a megbízott vezetők csupán korlátozott hatalommal rendelkeznek, és a végső tekintély a tagok kezében marad. Erickson ezt így fogalmazza meg: Megítélésem szerint a kongregacionalista gyülekezeti forma felel meg leginkább a lefektetett elveknek. Komolyan veszi az egyetemes papság és a lelki alkalmasság elvét. Komolyan veszi azt az ígéretet is, hogy a benne lakozó Lélek minden hívőt vezet. Ugyanakkor a rend igénye azt sugallja, hogy bizonyos fokú képviseleti kormányzatra van szükség. Bizonyos helyzetekben vezetőket kell választani, hogy a csoport nevében cselekedjenek. A kiválasztott személyeknek mindig tudatában kell lenniük annak, hogy azokkal szemben, akiket képviselnek, elszámoltathatók; és ahol lehetséges, a fontosabb kérdésekben a tagság egészének kell döntést hozni.³⁹

Végül arról is szó esett, hogy ez a vezetési modell csak akkor működik jól, ha bizonyos feltételek teljesülnek a tagság részéről, ezek hiánya ugyanis akadályozhatja vagy szélsőséges esetben akár lehetetlenné is teheti az isteni vezetést a közösségben. A legfontosabb kérdés a kongregacionalista kormányzással kapcsolatban ezért az, hogy mennyire lehetséges teljesíteni ezeket a feltételeket. Ezen áll vagy bukik ennek a modellnek sikeressége.

Felhasznált irodalom

- Baptista hitvallás 2015. Budapest: Magyarországi Baptista Egyház,
BERKHOF, Louis (2016): *Systematic Theology*. [h. n.] Kindle Edition.
DEVER, Mark E. ed. (2001): *Polity: Biblical Arguments on How to Conduct Church Life*. Louisville: Center for Church Reform.
ERICKSON, Millard J. (2000): *Christian Theology*. Grand Rapids Mich.: Baker Academic.
FRUCHTENBAUM, Arnold. *A helyi gyülekezet*. Online: www.bibliatanitasok.hu/sites/default/files/BibliaIskola/pdf/MBS106hu.pdf
HAMMETT, John S. (2019): *Biblical Foundations for Baptist Churches: A Contemporary Ecclesiology* Second ed. Grand Rapids Mich.: Kregel Academic.
PINSON, William M., Jr.–TINKER, Doris Ann [é. n. a]: *Baptist Distinctives: Baptists Believe in Church Autonomy*. Online: www.baptistdistinctives.org/resources/articles/church-autonomy/

³⁸ HAMMETT 2019: 154

³⁹ ERICKSON 2000: 1096 (A szerző fordítása)

- PINSON, William M., Jr.–TINKER, Doris Ann [é. n. b]: *Baptist Distinctives: Baptist Congregational Church Governance: A Challenge*. Online: www.baptistdistinctives.org/resources/articles/baptist-congregational-church-governance-a-challenge/
- PINSON, William M., Jr.–TINKER, Doris Ann [é. n. c]: *Baptist Distinctives: Congregational Church Governance*. Online: www.baptistdistinctives.org/resources/articles/congregational-church-governance/

A küldetésorientált és karizmatikus vezetés az egyházban

„Semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart.”
Seneca

Bevezetés

Bár a küldetésorientált vezetés, mint doktrína a katonai vezetés területén hazánkban nem túl régi keletű, nem állíthatjuk teljes meggyőződéssel, hogy nem fedezhetjük fel a Szentírásban. Ahogyan az már ismert ez a vezetési stílus képes a hatékonyság és eredményesség szempontjából a cél feladatokká bontásával, az egyéni képességek szélesebb körű feltárásával, kiaknázásával az egyén fejlődése mellett a szervezet hosszabb távú céljainak megvalósulására. Erre jó példa Gedeon élete, személyiségének, vezetői kompetenciájának fejlődése.

Vezetési iskolák

„A mi volt, ugyanaz, a mi ezután is lesz, és a mi történt, ugyanaz, a mi ezután történik; és semmi nincs új dolog a nap alatt. Van valami, a miről mondják: nézd ezt, új ez; régen volt már száz esztendőkön át, melyek mi előttünk voltak.”¹

A vezetés, mint tevékenység, az embert illetően, illetve az emberi síkot illetően az első emberpár megalkotásától része az emberiségnek. Saját pályámon, a katonai kiképzésem elején megtanultuk azt a mondást, hogy „ha ketten mennek az úton, az egyik a parancsnok”. A Biblia vezetési nézőpontból vizsgálata remek példákkal szolgál a vezetés hiányáról, a jó és a rossz vezetés megvalósításáról is. Megállapíthatjuk, hogy a vezetés, természetfeletti síkon az emberiség előtti, de mint emberi tevékenység az emberiséggel egyidős. Ennek ellenére a Biblia sem a kizárólagos vezetéselméleti forrás, a történelem során több mű is érinti a vezetés témáját, Szun-ce, István király,² Machiavelli és még lehetne folytatni a sort szinte a végtelenségig, de a vezetés tudományos vizsgálatára és elemzésére a 19. századig várni kellett.

A vezetés tudományos megközelítése szükségességét a technológiai fejlődés, az ipari forradalom indikálta, a hatékonyság növelésének kérdése mentén. A menedzsment tudomány is fejlődött, egyre inkább felismerve, hogy a hatékony működés többretű tevékenység, mindig van valami olyan tényező, amellyel árnyalni és fejleszteni lehet a „nagy képet”.

¹ *Prédikátor könyve* 1:9–10

² *Szent István király*... [é. n.]

Klasszikus irányzatok

„Be van fejezve a nagy mű, igen.
A gép forog, az alkotó pihen.”³

Az ipari forradalom, és vele egyidejűleg a magyar társadalmi–irodalmi szinten zajló deziluzionalizmus által egyre inkább megjelenő, *mechanikus materialista* megközelítés érhető tetten a kor vezetéselméleteiben, melynek jelentős képviselője Frederick Winslow Taylor,⁴ aki a munkaszervezéssel, specializációval, a munkavégzés szükséges anyagi és szervezési feltételeinek biztosításában látta (és érte el) a termelékenység növelését. Ugyanennek az iskolának képviselője Max Weber a bürokrácia elméletével, továbbá még Henry Ford is aki a nem melleleg magyar vonatkozású korszerű gyártásszervezési módszertan alkalmazásával növelte a termelékenységet, hatékonyságot, ezzel együtt a munkavállalók jövedelmét is.

Emberközpontú irányzatok

A klasszikus iskola kritikája maga az élet, hiszen az ember nem gép, a Ford gyár alkalmazottai is sztrájkoltak, a viszonylag jó jövedelmi, ellátási helyzetük ellenére is. Történetileg azt a motivációs elméletek képviselői (Maslow és Herzberg) is bemutatták, hogy a szükségletek betöltése, csak a motiváció alsó szintjeire, illetve a higiénia⁵ körülményekre hatnak, azt a többletet, ami az emberi lélek, kreativitás stb. ad hozzá, nem használja ki. Erre a felismerésre jutottak az emberközpontú irányzat képviselői, akik közül Douglas McGregor a munkahelyi motivációt elemezte.

1. táblázat: Munkahelyi motivációk

	X emberkép	Y emberkép
<i>A munka</i>	szükséges rossz	természetes
<i>Mert az ember</i>	fiziológiai és biztonsági igényét elégíti ki	társas kapcsolatok, elismertség, kiteljesedés iránti igényét elégíti ki
<i>Az emberek többségének alkotóképessége</i>	kicsi	kihasználatlan
<i>A felelősséget</i>	kerüli	keresi
<i>A felelősségre vonás</i>	elhárítja	vállalja
<i>A jó teljesítmény érdekében</i>	ellenőrizni, kényszeríteni kell	a célokkal való azonosulását szükséges segíteni

Forrás: DOBÁK 2010: 351

³ MADÁCH 1861

⁴ TAYLOR 1911

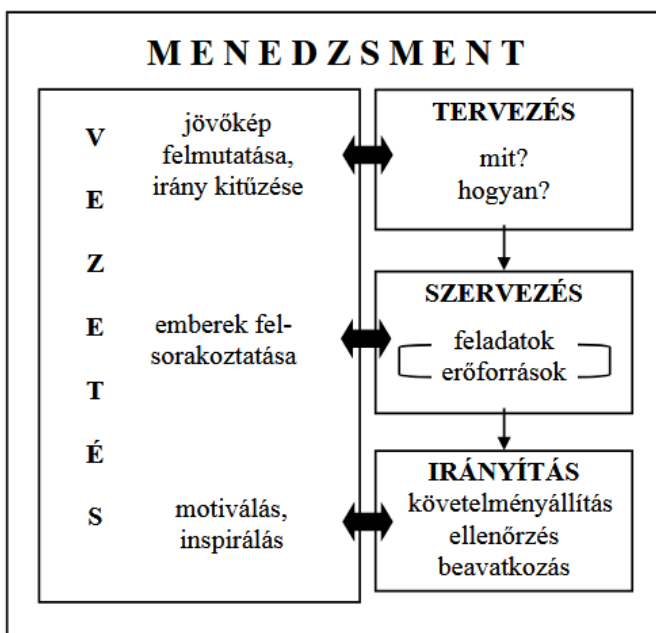
⁵ Herzberg kéttényezős modellje, amely szerint a szükségletek, például a bérezés, biztonság, kapcsolatok.

Az X embertípus a klasszikus iskola, az Y típus az emberközpontú irányzatnak megfelelő koncepció, de a valós vezetési gyakorlat igazolja, hogy az éles helyzetben olykor az X, olykor az Y személyiségjegy a domináns, hiszen a vezetés mindig interakció következménye, kell hozzá vezető, és kell vezetett(ek) jelenléte is. John C. Maxwell írja, hogy: „A vezetés nem, egyéb, mint hatás. [...] Aki azt gondolja, vezet, ám senki nem követi, az sétál.”⁶

Küldetésorientált és karizmatikus vezetés

Mi volt előbb, a tyúk vagy a tojás? Előbb lesz valaki karizmatikus vagy céltudatos, küldetésorientált? Nehéz szétválasztani, hiszen az egyik inkább viselkedésmotiváció, a másik pedig személyiségjegy, de mégsem választható külön a téma tárgyalása, mint ahogyan az sem, hogy nem szabad a vizsgálatunkat egyetlen időpontra helyezni, mert a fentebb is említett kölcsönhatás egyaránt a személy (vezető) és a szervezet fejlődését is létrehozza. Esetünkben Gedeon, Izrael egyik bírójának⁷ történetén⁸ keresztül elemezzük a vezetés említett jelzőit, a személy fejlődését és a szervezet fejlődését is.

Ahogyan a menedzsment funkciói közül látható, hogy a vezetés átfogó, nemcsak a tevékenység egyes részére, hanem egészére kell, hogy hasson, így Gedeon esetében is látható, hogy a sikerhez több tényező is szükséges, aminek Gedeon nem volt birtokában.



1. ábra: A vezetés funkciói, és azok kapcsolata

Forrás: PATAKI 2004

⁶ MAXWELL 1995: 15

⁷ A „bíráskodás” szó eredeti jelentésébe beletartozik az ítélet, bíráskodás, *kormányzás*, ítéletvégrehajtás is.

⁸ *Bírák könyve* 6–8. fejezet

A történelmi környezet az elnyomás, a midiániták folyamatos rablása miatt elszegényedett a nép, ezért elsődleges volt a kármentés. A fókusz, a lehetőségek és ez által a cselekedetek is korlátozottak, az egyéni ambíciók, valamint motivációk is korlátozottak, nem nyúlnak túl a rabság, az éppen túlélés korlátján. A helyzet súlya külső segítséget várt, ami a prófétai üzenetben meg is érkezett, emlékeztetve arra, hogy emberi síkon lehetetlen dolgon ment már keresztül a nép, az Örökkévaló segítségével.

Gedeon személyiségfejlődése

Gedeon – a kármentő – így találkozunk először azzal az emberrel, aki búzát csépel, rejtett helyen, és titokban, a társadalmi konvencióknak megfelelő énképpel: legszegényebb nemzetség, legkisebb/legjelentéktelenebb gyermeke a szülői házban is. Az Úr egy angyal formájában megjelenik neki és hatalmas harcosként üdvözli, noha Gedeon kezdetben nem hisz saját képességeiben. Látható, hogy nem ambicionálta túl magát sőt, nem az álszerénység bukott ki belőle, amikor az angyal a benne rejlő potenciálnak (Isten általi képességeinek) megfelelően szólítja meg, bátorítva, hogy az Úr vele lesz. Gedeon a bizonytalanságát, hitetlenségét legyőzendő jelt kért.⁹ Ekkor Gedeon már hajlandó volt mozdulni, cselekedni. A kegyelem (kegy, kedvesség, kivételes bánásmód,) visszaköszön az Újszövetségben, a kegyelem – *keharisz*, illetve az ajándék – *karizma* is fentről származó, de olyan valóság, ami túlmutat az emberi képességeken. Ebből származik a karizmatikus kifejezés – egyházi szempontból mindenképpen, kiemelve az ajándék, a képesség mennyei forrását.

A vezetővé válás következő lépése a múlttal/megszokással való szakítás, ami viszonylag furcsa, mert a helytelen szokásoktól való szabadulás az *unlearning*¹⁰ folyamat nem jelent feltétlenül újat, ahogyan itt sem, hanem a pontos jelentés, a helytelen szokásokat *viszacsereelni a helyesre*. Ez a jellemző az alkalmazkodási képesség, ami a jó vezető sajátja. A képzés, így a vezetőképzés sajátja is, hogy az elmélet gyakorlattá formálódjon, így Gedeon tette-készségének a bizonyítékaul az első megvalósulása a bálványoltár és környezetének a lerombolása. Ez igazi kihívás és küldetés volt, cselekedetben¹¹ kiteljesedő, és tétje is volt, hiszen a nép az életét követelte a tettéért, aminek köszönhetően új nevet is kapott.

A küldetésorientáltság következő feltétele, a hajlandóságon, bátorságon, tette-készségen túl, hogy teljesen meg kell győződnünk a „kiküldőről”, ez által a küldetés valódiságáról, megbizonyosodni a feltételekben. Gedeon arra kéri Istent, hogy mutassa meg neki, hogy valóban az Ő akarata-e, hogy vezesse Izrael népét. Az Úr megmutatja neki jeleken keresztül, hogy valóban vele van, és hogy erőt ad¹² ahhoz, hogy legyőzze Izrael ellenségeit. Létrejön ekkor a személyes azonosulás a céllal, és a kiküldővel, és megkezdődik a vezetőként fellépés, már nem éjszaka, már nem legszegényebb nemzetség legkisebb gyermekeként, hanem ő már az a vezető, aki kiválasztott, ezért alkalmas, *küldetése, feladata* van.

A küldetés: Izrael megszabadítása, a hozzá vezető út részfeladatokra bontott:

⁹ „Ő pedig monda neki: Ha *kegyelmet* (kiemelés – N. G.) találtam a te szemeid előtt, kérlek, adj nekem valamely jelt, hogy te szólasz én velem.” *Bírák* 6:17

¹⁰ PATAKI 2004: 15

¹¹ „Ugyanígy a hit is, ha cselekedetei nincsenek, halott önmagában.” *Jakab* 2:17

¹² „[h]anem azért, hogy a Szent Szellem rátok száll, hatalmat fogtok kapni, s mind Jeruzsálemben, mind Júdeában és Samáriában el egés a föld széléig tanúim lesztek.” *Apostolok cselekedetei* 1:8

- mozgósítás,
- kiválasztás – csapatépítés,
- felderítés,
- taktikai tervezés,
- operatív vezetés,
- utómunka.

A vezetőként fellépő Gedeon önbizalma kevés lett volna minderre, de „[A]z Úrnak lelke megszállotta Gedeont”,¹³ megfújta a kürtöt, mozgósítást „rendelt el”, aminek következtében összegyűlt egy harminckétezres sereg. Gedeon ezt „kisemberként” nem érte volna el, itt már *tudta* a feladatát. és tudta *képviselni* azt, tudott hatással lenni a saját és több környező törzs harcosaira, erre a karizma, az ajándék, az Örökkévaló segítségével tette képessé.

A szervezet fejlődése

Harcászatból ismert, hogy hagyományos hadviselésben a támadáshoz mintegy háromszoros erőfölényre van szükség a védelemmel szemben. Itt a katonai matematika alapján a mozgósított csapat esélytelen küldetésre vállalkozott. Az ellenség számbeli fölénye ki-fejezhetetlen, ezért nem is segíthet a hagyományos harcmodor, de ezt az Úr is tudta, a kiválasztás folyamatában is utasítást adott.

Érthető az „előszűrés”, hiszen intenzív, gyors és eredményes változást, illetve a konfliktushelyzetet nem lehet félelemmel, bizonytalansággal terhelt légkörben véghezvinni. A hagyományos csapatépítési *forming* → *storming* → *norming* → *performing* → *adjourning*¹⁴ szakaszok az idő szorítása miatt nem járhatók, így amennyire csak lehet, a *storming*, a belső viharok szakaszának kihagyása szükséges. A maradék tízezres kontingens sem vezethető ad-hoc módon, így további szűrés szükséges, amely válogatási célja talán az elszántság kimutatása, amikor nekidőlve, az önbecsülésen túl is a célnak elérése motiválja a végrehajtást, végül maradt 300 harcos. Ez a létszám már egy személy által – rövid vezetési láncban – vezethető.

A következő lépés az információszerzés, a felderítés. Egy egyén lehet vakmerő, de a felelős vezető semmilyen körülmények között sem. Tévíút és tévedés a vezetettek és a tőlük függők életét vakszerencsére bízni. A szerencse forgandó, de a szerencse nem vezetési fogalom, legfeljebb csak lehetőség, és ezzel az Örökkévaló Úr sem kísért, nem kockázik.¹⁵ A felderítés eredményeként győződött meg Gedeon, hogy sikerre vihető a küldetés, az ellenség morálisan veszített, így saját magukat győzték le, ezért valójában nem számít a számuk.

A hiteles felderítési információk alapján mentálisan, de fizikálisan sem volt nehéz megszervezni a támadást. A völgybe telepedett ellenség éjszakai körülfogása, egyidejű vizuális és akusztikus nyomással eredményre vezethet, ha az operatív vezetés – amely alatt a valós idejű utasításadás, az információ eljuttatása is értendő – biztosítja az összhangot.

¹³ *Bírúk* 6:34a Károli Gáspár fordítása szerint, de a „megszállotta” szó jelenése a „felöltözte” is.

¹⁴ Alakulás, viharok, normák és a teljesítés, valamint a megszűnés szakasza. MAPLES 1988

¹⁵ ‘God does not play dice’. BAGGOTT 2018

„És monda nékik: Én reám vigyázzatok, és úgy cselekedjete. És ímé én bemegyek a tábornak szélébe, és akkor, a mint én cselekszem, ti is úgy cselekedjete. Ha én a kürtbe fúvok és mindazok, a kik velem vannak, akkor ti is fújjátok meg a kürtöket az egész tábor körül, és ezt kiáltátok: az Úrért és Gedeonért!

És leméne Gedeon, és az a száz férfiú, a ki vele volt, a tábor széléhez a középső éjjeli őrség kezdetén, a mikor épen az őrség felváltatott, és kürtölének a kürtökkel és összetörék a korszókat, a melyek kezökben valának. És kürtölt mind a három csapat a kürtökkel, és összetörték a korszókat, és balkezükben tartották a fáklyákat, jobb kezükben pedig a kürtöket, hogy kürtöljenek, és kiáltának: Fegyverre! Az Úrért és Gedeonért!

És mindenik ott állott a maga helyén a tábor körül. Erre az egész tábor futásnak eredt, és kiáltozott, és menekült.

És mikor a háromszáz ember belefűjt kürtjébe, fordítá az Úr kinek-kinek fegyverét az ő felebarátja ellen az egész táborban, és egész Béth-Sittáig futott a tábor, Czererah felé, Abelmehola határáig, Tabbathon túl.”¹⁶

Az egyén és a szervezet

A győzelem elsőpró erejű, a létszámárányok ellenére is,¹⁷ mert egyértelműen nem az egyedi emberi képességek eredményezték. A drasztikus „létszámcsökkentés” ellenére a győzelem után megjelenik egyrészt a kételkedés és az irigység, vagyis az elején elmaradt viharok szakasza, de már nem akkora súllyal. A valós küldetés leteltével az a kérdés marad, hogy a vezető és a szervezet mit kezd ezek után? A megszerzett népszerűség, a hatalom hogyan befolyásolja? Lesz-e *adjourning*? El tudja-e határolni a vezetői elhívását a kinyilvánított/internalizált küldetésre, és kész-e visszalépni, tud-e visszalépni? A szervezet hajlandó-e, kész-e átalakulni az elért eredmények megtartójává?

A szervezet/a nép nem akart visszatérni az Örökkévalótól függéshez, hanem a látható vezetőt, a sikeres Gedeont akarta királynak. Gedeon egyrészt jó példaként nem akart király lenni, ám a megkapott „fizetségével” sajnos nem a „megbízó” érdekeit képviselte, ő sem az eredeti, Istenhíthez tért vissza.

Összegzés

Mi érvényes ma? A vezetővé váláshoz – projekt vagy permanens szinten – kell a küldetéstudat, e nélkül csak az egó uralkodik. Fontos észrevennünk, hogy a küldetés nem egyenlő a szükség felismerésével, hiszen helyzetértékelésre sokan képesek vagyunk, Azt könnyű megfogalmazni, hogy mi a rossz. A megoldáshoz kell a kompetencia, kell a „megbízás” és a vízió. Ugyanígy az egyházban, a gyülekezetekben is látható, ha a vezető, vezetők rendelkeznek Istentől eredő céllal, küldetéssel, akkor van irány, van kedvező szél. Ugyanakkor fel kell ismerni a küldetés határait, nem szabad „túlfutni”, amikor egy vezető projekt küldetést kap, ne gondolja, illetve nem szabad hagyania másokat sem gondolni

¹⁶ *Bírák* 7:17–22

¹⁷ „Nem erővel, sem hatalommal, hanem az én szellememmel! azt mondja a Seregeknek Ura.” *Zakariás* 4:6b

hagyni, hogy a küldetése, kompetenciája határtalan akármennyire is megnyerő, mozgósítási kész személyisége alakult ki. Ekkor van flow, van erő is, akkor ez áthatja a nyáját is, és az evangélium ereje is megnyilvánul.

Felhasznált irodalom

- BAGGOTT, Jim (2018): *What Einstein meant by God does not play dice*. Online: <https://aeon.co/ideas/what-einstein-meant-by-god-does-not-play-dice>
- BAKACSI Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- DOBÁK Miklós–ANTAL Zsuzsa (2010): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Aula.
- MADÁCH Imre (1861): *Az ember tragédiája*. Budapest: Kisfaludy Társaság.
- MAPLES, Mary F. (1988): Group Development: Extending Tuckman's Theory. *Journal for Specialist in Group Work*, 13(1), 17–23.
- MAXWELL, John C. (1993): *Holnapra vezető lehetőség*. Budapest: Network TwentyOne Kft.
- PATAKI Béla (2004): *Változásmenedzsment*. Budapest: Budapesti Műszaki Egyetem.
- SZABÓNÉ SZABÓ Andrea (2021) Küldetésorientált vezetés: a szemléletváltás mint a hatékonyság záloga. *Honvédségi Szemle*, 149(3), 67–79.
- Szent Biblia* 2008. (Károli Gáspár fordítása) Budapest: Magyar Bibliatársulat.
- Szent István király intelmei Imre herceghez* [é. n.] Online: <https://mek.oszk.hu/00200/00249/00249.htm>
- TAYLOR, Frederick Winslow (1911): *The Principles of Scientific Management*. Online: <https://web.archive.org/web/20050828013043/http://mel-becon.unimelb.edu.au/het/taylor/sciman.htm>
- UJHELYI Mária (2004): Szervezeti változások menedzselése. *Vezetéstudomány*, 35(5), 14–23.

A Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa
Szociáletikai Bizottsága



A Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa
Szociáletikai Bizottsága
Székhely: 1117 Budapest, Magyar tudósok körútja 3.
Kapcsolat: oikumene@meot.hu
A kiadásért felel: Fischl Vilmos főtítkár
Felelős szerkesztő: Gőcze István

ISBN 978-615-81844-4-1 (PDF)



**2024.
március 7.
csütörtök
10:00-15:30**

VEZETÉS AZ EGYHÁZBAN ÉS A KÖZSZOLGÁLATBAN

**A Nemzeti Közsolgálati Egyetem és
a Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa
Szociáletikai Bizottságának
közös vezetéselméleti konferenciája**

MEÖT-Székház, 1117 Budapest, Magyar tudósok krt. 3.

PROGRAM:

- MEGNYITÓ
- LIPPAI Péter: *A küldetésorientált vezetésszemlélet feltételei, lehetőségei és korlátai*
- FISCHL Vilmos: *Vezetés az egyházban, ökumenikus tanácsban, mint egyházi, de civil szervezet esetében*
- PADÁNYI József: *Klasszikusok a vezetésről: Zrínyi Miklós és Szun-ce vezetési elvei*
- UJHÁZY László: *Mi változott Szun-ce óta?*
- ÖTVÖS Csaba: *Szinodalitás, mint egyházvezetési mód orthodox megközelítéssel*
- NÉGYESI Lajos: *Vegetius a vezetésről*
- HAFENSCHER Károly: *Egy evangélikus egyházi vezető tapasztalatai biblikus alapon, gyakorlati-teológiai megfogalmazásban*
- FAZAKAS Sándor: *Református vezetéselméleti modellek*
- PETRUSKA Ferenc: *Katonai tagsággal polgári keretek között – a katonai sportegyesületek vezetésének szabályozási és gyakorlati kérdései*
- SEBJAN-FARKAS Zsolt: *A kongregacionalista gyülekezetvezetési modell bibliai alapjai és kihívásai*
- NOVÁK Géza: *A küldetésorientált és a karizmatikus vezetés az egyházban*
- ÖSSZEGZÉS

