

Balikó Zoltán

Autoritás és vezetés

Kivonat

A tanulmány az autoritás (tekintély) és a vezetés fogalmait vizsgálja, különösen az üzleti és teológiai kontextusban. Részletesen elemzi, hogyan különböztethető meg a menedzser és a vezető szerepe, valamint hogy a tekintély elfogadása milyen társadalmi és egyéni mechanizmusokon alapul. A szerző teológiai reflexiókat is beépít, például Kálvin és más gondolkodók nézeteit az autoritás eredetéről és a vezetői felelősségről. A dokumentum bemutatja a vezetői stílusok főbb típusait (transzformatív, delegáló, autoritatív, tranzakciós, partícipatív, szolgáló), és hangsúlyozza, hogy a helyzetfüggő vezetés etikailag is megalapozott kell legyen. Végül kitér arra, hogy a formális hatáskör nem feltétlenül jelent valódi autoritást, illetve hogy a vezetéshez személyiségjegyek és kockázatvállalás is szükséges. Az egyházi vezetés esetében az autoritás delegált, és mindenekelőtt Istennek kell megfelelni.

Abstract

The document explores the concepts of authority and leadership, especially in business and theological contexts. It analyzes the distinction between the roles of manager and leader, and discusses the mechanisms behind accepting authority on both social and individual levels. The author incorporates theological reflections, referencing thinkers like Calvin and others on the origin of authority and the responsibilities of leaders. The document presents the main types of leadership styles (transformational, delegative, authoritative, transactional, participative, servant leadership), emphasizing that situational leadership must also be ethically grounded. Finally, it addresses that formal power does not necessarily mean real authority, and that leadership requires personality traits and risk-taking. In church leadership, authority is delegated and must primarily conform to God's will.

Az üzleti életben nemritkán hallunk olyan mondatot, hogy „menedzseremnek el tudom fogadni, de vezetőmnek nem”. Mit jelent ez a különbségtétel? Általánosságban nézve, ha egy közösségben valaki – régies kifejezéssel – a feljebbvalóm,

akkor az nem a vezetőm is egyben? Egy egocentrikus korban¹ el tudjuk-e fogadni egyáltalán, hogy vezetőink legyenek, és hogy netán, *horribile dictu*, ők lennének a példaképeink is egyben? Itt most nem a politika világának szereplőiről beszélünk, hanem a munkáéról. A tekintélyről sokszor nem azok az érdekek jutnak eszünkbe, amik alapján valakire felnézünk, és adunk valakinek a szavára. Belehelyezzük magunkat a közösségi hálók, „véleménybuborékaiba”,² magunkra zárjuk az ajtót, és önmagunk tekintélyeivé válunk, amit ezek a közösségi eszközök azzal erősítenek, hogy egyéni preferenciáinkkal táplálnak minket. Érdeemes tehát az autoritás és vezetés vonatkozásairól beszélni a teológiai reflexió erőterében.

Theodor Mommsen a „kevesebb mint egy parancs és több mint egy tanács” behatárolást alkalmazza az autoritás meghatározására.³ A katonaviselt emberek tudják, hogy ha egyszer kiadatik a parancs, akkor azt végre kell hajtani minden körülmények között, ha kell, az életünk árán is. Nincs mozgástér. Nem kell mérlegelni, hanem cselekedni kell. Természetesen itt is vannak morális megfontolások, ugyanakkor az engedelmesség a parancsot kiadó felől abszolút elsődleges. Tanácsot lehet adni kérésre és kéretlenül is, javaslatok, segítő szándékú megjegyzések, utalások formájában. Felnőtt gyermekek esetén egyáltalán nem mindegy egy szülőnek, hogy a gyermekei megfogadjanak-e életvezetési tanácsokat (például a kultúrált alkoholfogyasztásról), de lehet tanácsot adni teljesen ismeretlen embernek is (pl. hogyan érdemes Budapesten eljutni a Margit-szigetre). Molnár Tamás szisztematikus megközelítésben és társadalmi szinten helyezi el az autoritás jelenségét, tehát mindent, ami a tanács és a tekintély között van. Teszi ezt pozitív megközelítésben azért, hogy az autoritás értékeit átmentse a jövő számára, mert enélkül nem

¹ Kovács Gábor: *Ego-burokban felnövő generációk*. Elérhető: <https://hasznaldfel.hu/ego-burokban-felnovo-generaciok/>, letöltés dátuma: 2025. november 22. „Mi is tagjai vagyunk annak a társadalomnak, amelyben a társas magány alapállapot, és 'barátaink' jelentős része az utcán meg sem ismer, ha nem frissítettük a profilképünket. Mi is részei vagyunk az ego-burokban felnövő generációknak.”

² A közösségi hálókhoz kötődő fogalmak kiforratlanságának megértését segíti: Vincze Hanna Orsolya: *Hírközösségek és véleménybuborékok*. Elérhető: https://medok.ro/multisite_storage/medok/app/media/pdfs/MEdok_2019_02_01_vincze.pdf, letöltés dátuma: 2025. november 22. „A visszhangkamra és filterbuborék fogalma ugyanarra a kommunikációs helyzetre is vonatkozhat, csak a helyzet más elemeire fókuszál. A visszhangkamra olyan kommunikációs közeget jelöl, amelynek hozzánk hasonló nézeteket valló résztvevői vannak, és amely így megerősít bennünket saját véleményünkben. Ez a felerősítő vagy megerősítő funkció miatt a visszhangkamra több mint véleménybuborék.”

³ Pető Zoltán (forrásként idézi): *Autoritás és hatalom – A tekintély válsága és hanyatlása a demokráciában. Kommentár 2017/4. Politika, hatalom, autoritás*. Elérhető: <http://www.kommentar.info.hu/uploads/2017/1/1581518456.pdf>. Letöltés dátuma: 2025. november 22. 49.

működhet szerinte jól egy társadalom. Kötőanyagának nevezi a tekintélyt, melynek segítségével a társadalom tagjai egymásra támaszkodhatnak.⁴ Az autoritáshoz az a hitelesség is hozzátartozik, amivel rá lehet hagyatkozni egy személyre vagy egy szervezetre. Elfogadjuk, hogy a rendőrök terelik a forgalmat, a boltban a kijelölt módon kell fizetni és sorban állni, az ételek minőségét hatóságilag garantálják. Az életünk tele van ilyen elfogadásokkal. Éppen ezért rendkívül érzékenyek vagyunk arra, ha ezek a konvenciók sérülnek, ha valaki nem elvárt módon viselkedik. Nyilván ez választóvonalakat is teremt, mert nem lehetünk egyszerre az autoritás elfogadói és gyakorlói, bár a különböző élethelyzeteink ennek a viszonynak más-más oldalára helyeznek minket. Munkaidőben lehetünk gyárigazgatók, de egy küzdelmi tréningen végrehajtjuk az edzőnk utasításait. Óhatatlanul is egyenlőtlenségekkel járhat, de elfogadott ára is lehet annak, hogy egy jól működő társadalomban éljünk. „Csakis a karizmatikus hatalom alapján nem jöhetne létre társadalom, hiszen a rendszerességet és állandóságot megkövetelő funkciók teljességgel a páratlan egyénnek és alkalmi közösségének előzetes találkozásától függenének”⁵ – mondja szerzőnk, aminek jókora egyházi áthallása is lehet. Érdemes ezt megvizsgálni teológiai szempontból is.

Ha Kálvint kérdezzük az autoritásról, azonnal szembesülünk azzal, hogy minden hatalmat Istentől származtat. Jelen korunk viszonyai mellett sokak számára nehéz berzenkedés nélkül ennek a következményeit elfogadni. Ilyen többek között az, hogy tisztelettel és engedelmisséggel tartozunk a többségnek.⁶ Nem tudom, hogy más népeknél a történelmi örökség miatt más hozzáállási fókuszok hogyan alakultak ki, de nálunk általában eleve gyanakvás övezi minden többség törekvéseit és megnyilvánulásait, és sokan kérdezik vagy gondolják magukban, hogy már megint hogyan akarnak minket átverni. Ettől függetlenül azért meglehetősen jól szervezett társadalomban élünk, mert a megfelelés, a többséghez való helyes vagy helytelen igazodás erős. Kálvin külön felhívja a figyelmet a törvények maradéktalan betartására, a közhivatalok fenntartására és, *horribile dictu*, az adófizetésre. Dennis McCallum és Gary DeLashmutt 21. századi szerzők meglátásom szerint ezt a kálvini autoritásláncot igyekeznek olyan kétfókuszú modellben leírni, ami talán segít annak elfogadásban. Eszerint egyedül Isten a végső autoritás, és ez

⁴ Molnár Tamás: *Az autoritás és ellenségei*. Kairosz Kiadó, Budapest, 2002. 8.

⁵ Uo. 38.

⁶ Kálvin János: *Institutio II, IV/20. A polgári kormányzásról*. Kálvin Kiadó, Budapest, 2014. 528. „Tehát az alattvalók elsőrendű kötelessége a hatóságok iránt az, hogy a lehető legnagyobb tisztelettel illessék, tudván, hogy jogkörüket Istentől kapták.” – „Minden lélek engedelmeskedjék a felettes hatalomnak.” (Róm 13,1)

ellen lázadni súlyos bűn. Bevezetik a delegált autoritás fogalmát, ami érvelésük szerint bibliai és legitim. Ez a tekintély pedig különböző területeken jeleníthető meg érvényesen: emberi kormányzat, világi munkák, házasság, család és egyház.⁷ Megjegyzem, némi hasonlóságot érezhetünk itt e területek és a teremtetési rendek teológiai kategóriái között.

A vezetéssel kapcsolatban először ismét Kálvin vonatkozó tanítására utalunk. Két irányban is gondolkodik, hogy a vezetők számára egyrészt kellő mozgásteret jelölhessen ki, ugyanakkor a felelősségre vonhatóságukat is értelmezze. Az előbbi esetben a vezetésre való szabadságot az 5Móz 1,17.b alapján jelöli ki: „Embertől ne tartsatok, mert az ítélet Istené.”⁸ Mózes akkor mondja mindezt a kiválasztott vezetőknek, amikor rendszerezi a törvénykezést, az ügyintézés terheinek az elosztását. Megterhelő minden ilyen feladat, hivatal, hiszen Isten akarátának kell engedelmeskednie a szolgálattevőnek, hogy a rábízottakat jól kormányozhassa. Az emberi hatalom azonban nem korlátlan, mert Isten akarata ellen nem lehet szabályokat hozni és azok alapján cselekedni. Az ilyen intézkedések semmissek.⁹ Mindig jelen van tehát ez a kettősség, és nem lehet megspórolni azt, hogy az idők változásával a vezetés kérdéseit is újra és újra megfogalmazzák, és korszerű válaszokat adjanak rá. Persze jó kérdés, hogy amit korszerűnek tartunk, az Isten akarata szerint való-e. Manapság egy demokratikus rendszerben a közhatalom forrása a nép.¹⁰ Ez általában jellemző a nyugati demokráciák önmeghatározására, de a magyar alkotmány is jó példa erre.¹¹ Ez pedig egy más alaphelyzet, mint amikor a Nagy Konstantin-féle hagyomány módjára valaki Isten kegyelméből uralkodik, illetve gyakorolja vezető szerepét. Ezért plurális társadalmakban nem okvetlenül ugyanazt jelentik a vezetői értékek egyházi, politikai vagy egyéb társadalmi szinten, mint például a munka világának a viszonyai között.

⁷ Dennis McCallum és Gary DeLashmutt: *God and Authority*. <https://www.dwellcc.org/essays/concept-authority-bible>. Letöltés dátuma: 2025. november 22.

⁸ John Calvin: *God and the Civil Government: Magistrates, elections, and the duties of citizens and rulers*. Az eredeti mű: *Sermons de M. Jean Calvin sur le v. livre de Moyse nommé Deuteronomie* (Thomas Courteau, Geneva, 1567), Kindle Edition, Psalm 78 Ministries, 2020, 22.

⁹ Kálvin: i. m. 535.

¹⁰ Petrétei: Hatalommegosztás. In: *Internetes Jogtudományi Enciklopédia*. Elérhető: <https://ijoten.hu/szocikk/alkotmanyjog-hatalommegosztas>. Letöltés dátuma: 2025. november 28. „A demokráciákban a hatalom egyetlen legitim forrása és hordozója mindig a nép, amely következképpen csak a hatalom gyakorlását ruházza át az alkotmányos képviselési szervekre.”

¹¹ Országgyűlés: *Magyarország Alaptörvénye, Alapvetés, B) cikk*. Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100425.atv>. Letöltés dátuma: 2025. november 28. (3) „A közhatalom forrása a nép.”

John Stott a keresztyén vezetői elhívás bibliai alapjait az 1Kor 4-en keresztül szemlélteti,¹² a vezetés fogalmának meghatározására pedig Jézus tanítását mutatja be a Mk 10,44 alapján: „Aki közöttetek első akar lenni, az legyen mindenki rabszolgája.”¹³ Nem könnyű ezt példaként elfogadni egy egocentrikus korban, de Krisztus kenőzisa a követőire is vonatkozik. A szolgálat hatékonysága iránti elkötelezettségnek az önmegüresítés képességét is kell tartalmaznia ahhoz, hogy a missziói parancsot megfelelően alkalmazhassuk az adott környezethez. Az 1Kor 3,5.b is utal erre: „Szolgák csupán, akik által hívők lettetek, ahogy nekik az Úr megadta.” Nagy áldás az, hogy Isten munkatársai lehetünk (1Kor 3,9.a), ahogyan ez a διὰκονοι és a συνεργοί szép egységében tükröződik. Az Úr szolgálói lehetnek csak az Úr munkatársai. A többiek eszközök eleve elrendelő akaratának érvényesülésében.

Itt emlékeztethetünk Barth munkaértelmezésére is. Az emberi munkát az isteni munka (ἔργον) kiegészítő tevékenységeként (πάρεργον) írja le. Ez adja az ember munkájának fontosságát és tisztességét, hogy ennek az isteni *ergon*nak a *parergon*ja.¹⁴

A vezetőkről (pastors) négy kritériumot fogalmaz meg az apostolok példáján keresztül:

- Krisztus (hivatalos) szolgálói (1Kor 4,1a): ὑπηρέτας¹⁵
- Isten titkainak sáfárai (RÚF, 1Kor 4,1b–2), gondnokai (SZIT): οἰκονόμοι¹⁶
- Megvetettek a világ szemében (1Kor 4,8–13). Nagyon erős kifejezésekkel ellenpontoszza a korintusiak gőgjét: „utolsók”, „halálra szántak”, a „világ látványosságai”, „bolondok Krisztusért”, „erőtlenek”, megvetettek”. És a végén „szinte a világ söpredéke”. „Vagy a népszerűséget választjuk a hűség rovására, vagy eltökéltek vagyunk abban, hogy hűségesek maradjunk, még akkor is, ha ez a népszerűségünk rovására megy.”¹⁷ Nagyon fontos viszonyulást fejez ki az egyházi vezetők számára, mert a társadalmi elfogadottságra törekvésünk nem írhatja felül elhívásunk hitbeli hűségét.

¹² John Stott: *Calling Christian Leaders (Rediscovering Radical Servent Ministry)*. Nottingham, England, Inter-Varsity Press, ebook, 2013.

¹³ John Stott: i. m. 6. „A 'vezetés' olyan szó, amelyet keresztyének és nem keresztyének egyaránt használnak, de ez nem jelenti azt, hogy ugyanazt értik alatta.”

¹⁴ Barth Károly: *Church Dogmatics – The Doctrine of Creation*. [Szerk.] G. W. Bromiley és T. F. Torrance. [Ford.] A. T. Mackay és mtsai. Peabody: Hendrickson Publishers, Marketing LLC, 1951 (2010). III. 4. kötet. 524.

¹⁵ John Stott: i. m. 57–59.

¹⁶ Uo. 59–60.

¹⁷ Uo. 60–62.

- ♦ Az egyház családjának gondoskodó atyái (1Kor 4,14–21), vagyis vezetők az evangélium által a Jézus Krisztusban.¹⁸

Lényeges kérdés, hogy hogyan lehet az egyházban fenntartani ezeket a kriteriumokat, amikor azt láthatjuk, hogy a menedzszerszemlélet a vezetésről a társadalom minden rétegében megjelenik, és ennek mércéi szerint működik már nagyon sok intézmény, még akkor is, ha távol esik az eredeti talajtól, a kapitalizmus haszonmaximalizáló igényéből kialakult működtetési profizmustól. Persze, lehet ezt is jól működtetni, hiszen a jó módszerek átvétele növeli az eredményességet, csak arra kell vigyázni, hogy ez javítsa és ne pusztán költséghatékonyabbá tegye a közszolgáltatásokat (ezt nevezik közmenedzsmentnek is).¹⁹

Evezzünk át most a technokrata menedzsmentszemléletre! Megvizsgáljuk, hogy a vezetésről hogyan gondolkodnak üzleti környezetben. Először is arról beszélnek, hogy a vezetési stílus helyzetfüggő. Ez tehát egy erősen utilitarista szemlélet, de nem jelenti azt, hogy a cél szentesíti az eszközt, és nincsenek erkölcsi alapelvek.

Hat vezetői stílust sorolunk fel ennek bemutatására (röviden vázoljuk egy tipikus üzleti iskola vonatkozó blogja alapján).²⁰

- ♦ Transzformatív: a jövőre helyezi a hangsúlyt, változást akar elérni, fontosnak tartja az emberek meggyőzését.
- ♦ Delegáló: ráhagyja másokra a feladatot, nincs mikromenedzsment, kompetens munkatársakat feltételez, kérdésessé válik, hogy ki is itt a tényleges vezető.
- ♦ Autoratív, tekintélyalapú: „kövess!” – határozott irányítás és útmutatás, ismeri az embereit, minden egy embertől függ.
- ♦ Tranzakciós: világos elvárások, jutalmazás és büntetés, hagyja, hogy a munkatársak kövessék hatékonyan a folyamatokat és szabályokat.
- ♦ Partecipatív (bevonó): hallgat a munkatársak véleményére, bevonja őket a döntésekbe, spontán és nyitott módon kommunikál.

¹⁸ Uo. 62–64.

¹⁹ Józsa Zoltán: Közigazgatási menedzsment. In: *Internetes Jogtudományi Enciklopédia*. Elérhető: <https://ijoten.hu/szocikk/kozigazgatasi-menedzsment>. Letöltés dátuma: 2025. november 29. „A szervezeti értékek tekintetében a menedzsmentértékek különböznek a közszervezetek értékeitől. A közhivatalnokok értékei kevésbé materiálisak, munkájukban döntő motiváció a közszolgálat. A közérdek szolgálatának ethosza tehát létezik. Ugyanakkor az egyéni teljesítmény és az ösztönzés, anyagi elismerés egyértelmű és világos kapcsolatának hiánya miatt a szervezettel való azonosulás gyengébb a közszervezetek esetében.”

²⁰ IMD Business School: *Leadership (The 6 most common leadership styles & how to find yours)*. <https://www.imd.org/blog/leadership/leadership-styles/>. Letöltés dátuma: 2025. november 29.

- Szolgáló: mások szükségleteit helyezi előtérbe, a kreatív problémamegoldás híve, nyitott mások ötleteire és javaslataira, erős munkatársi lojalitást igényel.

Jól érzékelhető, hogy még az autoratív vezetés esetén sem etikátlan megközelítésekről beszélünk, hanem világos viselkedési mintákról, amik egy-egy adott helyzetben sokkal eredményesebbek lehetnek, mint a többi. Egy mentőcsapat esetén például nem a participatív, hanem az autoritatív az, amivel életeket lehet menteni.

A következő két kérdés megválaszolása már az összegzés része is egyben. Van-e autoritása a vezetőnek, kérdezhetjük, hiszen a kettő nem okvetlenül esik egybe. Ha egy jól strukturált, nem „gittegylet” típusú munkahelyet feltételezünk, akkor teljesülnek a következő feltételek: a hatáskörök általában jól meghatározottak, a formális autoritás határai világosak, az eskalációs utak egyértelműek, a vezetői munkakörök világosan hozzárendeltek a munkavállalókhoz, az organigrammok jól érthetőek a munkavállalók számára (a túlmátrixolt szervezetek esetén ez nem mindig valósul meg, de ennyi bizonytalanság sok esetben nem csorbítja az eredményességet).

Mindez nem működik automatikusan, hiszen nem lehet autoritása annak a vezetőnek, aki nem tölti be a munkaköri feladatát. Ha viszont igen, akkor a következő jellemzői lehetnek – és ezekkel együtt autoritása is: belakja a hatáskörét, a saját személyiségéből következő vezetési stílusa kongruens a hatáskörével, képes időnként vezetési stílust váltani, ha ez átmenetileg szükséges, ismeri a munkahelyi kultúrát, tisztában van az egyes csoportok kommunikációs gyakorlataival, el tudja kerülni az „arcvesztést” (azaz hiteles marad).

A másik kérdésünk pedig az, hogy autoritásból következik-e a jó vezetés. A következő szempontokat kell figyelembe vennünk: kockázatvállalás nélkül nincs jó vezető, hiába tartja be valaki a munkakörének minden szabályát, ha nem fessegeti a hatáskörét, amikor arra elemi szükség van; a jó vezető nem lehet túl erős egzisztenciális függésben a szervezetétől, különben nem tud elég független lenni, és nem tudja maximálisan kihasználni a lehetőségeit; hiába adott a hatáskör, ha valakinek nincsenek meg a vezetéshez szükséges személyiségjegyei.

Végül röviden szólunk az autoritás és a vezetés összekapcsolásáról. Az egyházi vezetők autoritása delegált, és nekik mindenekelőtt Isten autoritásának kell megfelelniük. Ezután közvetlenül a közösségeik elvárása jön, ahogy az a különböző egyházi testületek működéséből és azok szabályaiból következik. A társadalmi megfelelés lehetőség szerinti, de mindig Istennek kell inkább engedelmeskedni, semmint az embereknek.