

Herbály Eszter

Menedzsmentvezetés és reformátori egyházkormányzás

Kivonat

Az egyházkormányzás alapja Isten ígéje, feladata Krisztus akaratának érvényesítése. Az egyház tehát nem követheti kritika nélkül a világi vezetési modelleket, mert azok adaptálásával a hangsúlyok eltolódhatnak, ennek következtében a vezetés céltévesztetté válik. A teológiai kibernetika rendszerszemléletű megközelítése segít meghatározni a vezetés helyét, feladatát, módszereit segítségül hívva a korszerű vezetéselméleti, szervezetfejlesztési és menedzsmenttudományi ismereteket. Azonban a kibernetika több, mint professzionális menedzsmenttechnológia. Feladata az isteni iránymutatás mentén, a Lélek munkáját engedve segíteni a közösségi egyházvezetést gyülekezeti és szervezeti síkon egyaránt.

Abstract

Church government is based on the Word of God, with its main task being to enforce the will of Christ. The church cannot follow secular models of leadership without facing criticism, because any form of adaptation has the potential of shifting in theological emphasis. A systems approach to theological cybernetics allows for clarification in defining place, task, and methods of leadership, while further calling upon modern leadership theory, organizational development, and management science. However, theological cybernetics is more than simply an approach to professional management: its essential focus is to follow God to assist in the work of the Holy Spirit for the growth of the entire ecclesiastical community.

Az egyház az összegyülekezés helye, a találkozás lehetősége, ugyanakkor a keresztyének közössége, szeretetközösség, mely a mennyei, végső gyülekezet része is. Tehát egyszerre fejezi ki a horizontális emberi kapcsolatokat és a vertikális, transzcendentális közösséget az Atyával és a szentek közösségével. Látható formában az intézményes egyház keretei között nyilvánul meg adott helyen és adott időben. Feladata, hogy segítse a hívők életét, ezért olyan „külső segédész-

közöket”¹ biztosít számunkra, mint a sákramentumok, az igehirdetés, az egyházi tisztségviselők.

A 4. századra kialakult, majd továbbfejlődött hierarchia a reformáció szándéka ellenére sem szűnt meg, valójában ma is sok feszültséget okoz. A protestáns zsinatok törekvései és a jelenleg is törvénybe foglalt zsinat-presbiteri elv ellenére a református egyházban fennáll az autoriter vezetés lehetőségének veszélye (látens episzkopális egyház). A történelmi tradíció – mely a lelkipásztort, egyházkormányzót autokrata vezetői tulajdonságokkal ruházta fel² –, a nép-egyházi keretből való nehéz kilépés, szemben a társadalom gyors változásával, az ott bekövetkezett demokratizálódási folyamattal, egyfajta belső feszültséget generál, ami az egyházi tisztségek egymáshoz való viszonyában is érvényesül. Ideális esetben a lelkipásztor egy az egyenlők között azzal a kitételrel, hogy az igehirdetés és a sákramentumok kiszolgáltatása az ő privilégiuma. Ám az egyház kormányzóinak feladatai – nem csak gyülekezeti, hanem közegyházi szinten is – differenciáltabbá váltak, melyek betöltéséhez speciális kompetenciák szükségesek. Ezeknek az elsajátítása azonban nem történik (nem történhet meg teljes mértékben) a lelkipásztori képzés keretein belül, holott a gyülekezeti szolgálat

¹ Kálvin János: *Institutio Christianae Religionis. A keresztyén vallás rendszere 1559. II. kötet.* MRE Kálvin János Kiadója, Budapest 2014. 151.

² A 16–17. század magyar református egyházában – a pápai zsinat (1617) alapján – a papi hierarchia olyannyira meghatározott volt, hogy a zsinati ülésrend is ehhez igazodott. Látható, hogy az egyházi kormányzás már akkor igyekezett a testületi vezetés irányába elmozdulni, ezzel egy időben azonban nem számolta föl a rendi berendezkedést, és megmarad egyfajta kevert igazgatási struktúra, melyben a presbiter-zsinati elv még nem érvényesül, helyette alá-fölrendeltségi reláció volt tapasztalható, melyben a presbitérium a fokozatos egyházi hatóság (püspök, esperes) mellé rendelt testület. Itt tehát nem beszélhetünk a kálvini egyházkormányzati elv megvalósulásáról, hiszen az általa megfogalmazottak szerint – újszövetségi minta alapján – a püspök és a presbiter egymással fölcserélhető, szinonim kifejezések, tekintélyük egyenlő, feladatuk azonban differenciált.

Meglátásom szerint Kanizsai Pálfi János egyházkormányzásra vonatkozó szabályozása a Dunántúlon, az ország keleti részében pedig a lelkipásztoroknak ajándékozott nemesi cím annak minden kiváltságával együtt olyan struktúrát és hierarchiát hozott létre, amely jelenkori egyház-szervezetünket is meghatározza. Az adott történelmi helyzetben intézkedései logikusak voltak, az egyház kontrollját, működését és életben tartását szolgálták, ám ezen struktúra bizonyos elemeinek későbbi korokba való átvitele és meggyökereződése nem hatott jótékonyan a helyi egyházak autonómiájára és az egyházszervezetre.

Thury Etele: *A Dunántúli Református Egyházkerület története.* 1. kötet, Pápa 1908. 253. Elérhető: https://adtplus.arcanum.hu/hu/view/Books_14_EgyhaztortenetEgyhaziIrodalom_0886_Dunantuli_reformatus_egyhazkerulet_tortenete_868/?pg=252&layout=s (letöltés ideje: 2020. 03.30.); Rugonfalvi Kiss István: Az egyházi rend közjogi helyzete Erdélyben és Bethlen Gábor armálisa. In: Csikesz Sándor (szerk.): *Theológiai tanulmányok.* (Különlenyomat a *Protestáns Szemle* XII. évfolyamának 238–301. lapjairól), Debrecen 1936.

közben nagy szükség lenne az egyházi szervezet vezetésére irányuló szakmai ismeretek alkalmazására.

Természetesen nem zárható ki, hogy valaki ösztönösen vagy saját hibáiból tanulva a gyakorlati gyülekezetvezetés kihívásait pozitív módon éli meg, és sikeresen küzdi le az akadályokat. Ennek ellenére mégis fontos a tudatosság és a vezetés tanulható részének elsajátítása, valamint annak a belátása, hogy a komplex feladatok elvégzésére és azok következményeinek átlátására már nem elegendő egyetlen személy.

Kibernetika a rendszerszemlélet felől

A vallás funkcionálisan elkülönült társadalmi alrendszer. Ezt a nagy egészet kisebb gyülekezeti közösségek alkotják, amelyben a tagok kapcsolatban állnak egymással (lakókörzet, család, szociális és lelki szükséglet szerint, de leginkább Krisztushoz tartozásuk szerint – testvér a keresztségben, családi asztalközösség az úrvacsorában). Ezeket a kisebb autonóm rendszereket is szükséges a megfelelő helyen és a megfelelő módon kezelni, szervezni, irányítani.

A szoros – kezdetben még egzisztenciális – függés a közösségtől (*communio, congregatio*) mára teljes mértékben átalakult. A kapcsolatok meglazultak, a tagok, a munkatársak, az önkéntesek – de előfordulhat, hogy maguk a lelkipásztorok – nehezen vagy egyáltalán nem látják át az adott közösség szegmensei közötti kapcsolatot, egyiknek a másikra való hatását, s így az egészben betöltött szerepüket és tevékenységeik következményét sem. A koherens egyházi vezetéshez szükséges az egyház társadalmi rendszerben való elhelyezése, a spirituális szükségletek és szervezeti kontrollfolyamatok megismerése, kölcsönhatásaik felismerése, hiszen az egyház – látszólagos állandósága ellenére – folyamatosan változó rendszer. Hat rá a környezet, az a történelmi-társadalmi közeg, amelyben létezik, és különösen a közösséget alkotók individuális, spirituális változása. Ezért az egyháznak képesnek kell lennie a folyamatos megújulásra, a sokdimenziós³ teleologikus gondolkodásra, az innovatív, rugalmas, változtatni és változni képes hozzáállásra úgy, hogy közben lényege ne változzék.

Karl Ludwig von Bertalanffy rendszerelmélete – és ennek később a szociológia területén való alkalmazói, mint például Talcott Parsons – alapján igazoltnak látom a kibernetikáról való rendszerszemléletű gondolkodást. Eszerint a rend-

³ Azaz képes más tudományterületekkel is kapcsolatban lenni, azokkal együtt gondolkodni, a számára hasznos és előre vivő eredményeket és praxisokat megfelelően adaptálni.

szer a kölcsönhatásban álló elemek együttese⁴ – nem csak a biológiában. Ha egy rendszert meg akarunk határozni, ismernünk kell azokat az elemeket, amelyek a rendszert alkotják, majd fel kell vázolni azokat a lehetséges kapcsolatokat, melyek kialakulhatnak a rendszer elemei között. Ez lehet akár a közös cél érdekében végzett tevékenység is. A rendszerben az elemek kölcsönhatásban állnak egymással, és kölcsönhatásban állnak magával a rendszerrel is. A rendszer befolyásolja a környezetét, és a környezet is befolyásolja a rendszert. Elemei egymástól függenek, egymásra hatnak, és amennyiben élő rendszerek, folyamatosan a homeosztázisra törekszenek. Egy jól működő rendszer esetében ez azt jelenti, hogy ha a működésében valami felborul, akkor a rendszer nem dől össze, nem a régi visszaállítására törekszik, hanem a környezet külső és belső változásaihoz alkalmazkodva kialakít egy új „egyensúlyt”. A rendszerszemlélet azonban nem csupán a társadalom alrendszereként való értelmezést, hanem a tudatosságot⁵ és a Szentháromság Isten üdvtervébe való beágyazódás tudatát is jelenti.

Az ily módon értelmezett kibernetika nem felejtheti el, hogy az egyház és a gyülekezet közössége nem az emberi cselekvés és akarat következménye, nem az ember tudatos, közösség- és szervezetfejlesztő munkája révén létezik, hanem Isten szeretete folytán, az ő akaratából. Ám ez mégsem jelentheti azt, hogy a benne élőknek nem kell tudatosan tervezni, szervezni, vezetni és kontrollálni, hiszen a megfelelően és hatékonyan működő gyülekezet mind a belső, mind a külső, látható rendet – rendszert – megkívánja.

De mit is jelent a korszerű vezetélméletek egyházi alkalmazása?

Pál apostol lelki ajándékként beszél a vezetés képességéről (1Kor 12,28). Az általa használt görög *kybernézis* (κυβερνήσις) azt a tevékenységet jelöli, amivel a kormányos a hajót irányítja.⁶ A reformatori teológia kiemelt témájává válik a *gubernatio ecclesiae*,⁷ az a kormányzás, amellyel a bölcs városi és egyházi vezetők a város életét irányítják. Idővel árnyaltabbá válik a szó jelentéstartama, így nem csupán a gyakorlati teológia színes palettájára kerül – Friedrich Schleiermacher nyomán⁸ –,

⁴Bertalanffy, Ludwig von: General System Theory. Foundations, Development, Applications. George Braziller, New York 1968. 54–55.

⁵Tudatosság alatt értem a rendszer egészként látását a környezetével való kölcsönhatás relációjában, a vezető saját helyének és szerepének érzékelését a rendszerben, a rendszer fejlődésének és alakulásának érzékelését, a kapcsolatokban való gondolkodást, a pluralitás elfogadását, az erőforrások felhasználását és megújítását.

⁶Seitz, Manfred: Kybernetik. In: ⁴RGG 4, I-K, Tübingen, Mohr Siebeck, ⁴2001. 1913–1916.

⁷Fazakas Sándor: Előszó. In: Uő (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*. MRE Kálvin János Kiadója, Budapest 2008. 6.

⁸Hézszer Gábor (ford.): *Kybernezis – egy elfeledett teológiai tudományág jelentősége az egy-*

hanem a folyamatosan fellépő új igényeknek megfelelően komplex teológiai diszciplínává válik.

Ezt a komplexitást hangsúlyozza Michael Herbst és Günter Breitenbach is, noha kibernetikaértelmezésükben jelentős különbség mutatkozik: előbbi azonosítja a kibernetika és gyülekezetvezetés fogalmakat, és szinonimként használja azokat, míg Breitenbach egymás mellé rendeli a kettőt. Szemléletében a kibernetika a gyakorlati teológia átfogó területének egyik reflexiós perspektívája, azaz mindenkinek, aki felelősséget vállal az egyházban a vezetésért, érett, integrált látásra és ismeretre van szüksége – nem csak a teológia területén.⁹ Jan Hermelink is hasonló következtetésre jut az egyház gyakorlati teológiai koncepciójának kidolgozása és szisztematikus elméletalkotása során.¹⁰ Ezzel a teológiai kibernetikát a szekuláris vezetéselmélet és irányítás kontextusába helyezik, megnyitva az interdiszciplináris párbeszédet.¹¹ Ily módon lehetővé válik a modern társadalomtudományi, szervezetszociológiai kutatások eredményeinek, valamint gyakorlati tapasztalatainak kritikus vizsgálata, az egyházkormányzás és gyülekezetvezetés számára történő reflektív adaptálása. Tehát a korszerű vezetéselméletek egyházi alkalmazása a kibernetikus kompetencia¹² kialakítását, fejlesztését és alkalmazását jelenti, amit úgy is megfogalmazhatunk, mint menedzsmentvezetés az egyházban. Ezt nagymértékben segíti a lapos szervezeti struktúra és a hálózatos modell (munkaforma) alkalmazása, mely feltételezi a közösségi vezetés meglétét.

Struktúra

A gyülekezet minden tagja „szent ethnosz”, választott nép, nem különül el a klérus és a laikus réteg,¹³ viszont a választottakhoz tartozni kiváltság, mely nem pusztán joggal, hanem – olykor kellemetlen – kötelezettségekkel is jár.

házon belüli management elmélete számára. In: Fazakas, Sándor (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*. MRE Kálvin János Kiadója, Budapest 2008. 127.

⁹Breitenbach, Günter: *Gemeinde leiten. Eine praktisch-theologische Kybernetik*. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin–Köln 1994; Petry, Bernhard: *Leiten in der Ortsgemeinde. Allgemeines Priestertum und kirchliches Amt – Bausteine einer Theologie der Zusammenarbeit*. Gütersloh, Gütersloher Verlagshaus 2001.

¹⁰Hermelink, Jan: *Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelische Kirche*. Gütersloh, Gütersloher Verlagshaus, 2011.

¹¹Petry: i. m. 210.; Breitenbach: i. m. 41.

¹²Rendszerszemléletű gondolkodás képessége; rendszerfejlődés szakaszainak érzékelése; innováció; erőforrások kezelése; konfliktusok megbékélést célzó kezelése; önreflexió; *leaderré* transzformálás; munkatársak, gyülekezeti tagok függetlensége, motiválása, képzése; adaptáció képessége

¹³Gaál Botond: Az egyházkormányzás ajándéka a Szentlélekben. *Theológiai Szemle* 1970. 85–86.

Kálvin a gyülekezeti struktúrát az ismert négy tisztség (pásztor, tanító, presbiter, diakónus) köré építi, melyek feladatai az élet minden területét lefedik az egyházban és azon kívül is. Ezek a tisztségek nem helyezik egyik szolgálatot a másik fölé, csupán Istentől kapott tehetségük, kompetenciájuk felhasználásával bizonyos feladatok ellátására jogsítják fel viselőiket. Krisztus egyházának lelki és fizikai fejlődése elősegítéséhez kulcsfontosságú a kollegialitás, a feladatok megosztásával végzett együttműködés. A lelkipásztor nem áll a presbiterek, munkatársak, gyülekezeti tagok felett, de funkciójában különbözik: feladata az evangélium hirdetése és a sákramentumok kiszolgálása. Ő az egyetlen számon kérhető tisztségviselő, tehát felelősségvállalásában is különbözik. Ez a tény ismét a hierarchikus struktúrát erősíti, aminek megvalósítása lényegesen egyszerűbb, viszont a közösségi vezetést nem segíti. Ezt látva megkérdőjelezhető a kollektív vezetés elvi, jogi alapokra helyezett létjogosultsága. Feltehető a kérdés: ha úgyis a lelkipásztor felelős egy személyben az egyházközségben történelemért, akkor miért ne legyen övé mindenben a döntés is?

A közhelyesen hangzó „változások korát éljük” szlogen az egyházra is igaz. A szekuláris szervezetek nagy strukturális változásokon mentek keresztül az elmúlt évtizedekben. A 20. század elején a funkcionális szervezet¹⁴ volt meghatározó, ami átadta helyét az 50-es években a divizionális,¹⁵ majd a 70-es években a mátrix szervezetnek.¹⁶ A 80-as–90-es évek kihívásainak leginkább a kis, flexibilis

¹⁴ A szervezeten belüli munkamegosztás (tervezési, döntési, vezetési, szervezési, irányítási és ellenőrzési tevékenységek) funkciók szerint történik. A hatáskörök általában centralizáltak: a felső vezetés gyakorolja a döntési jogköröket és állapítja meg a döntési szintek delegálásának módját. A szervezet erősen szabályozott, tevékenységét e szabályok szigorú betartása mellett végzi. A kommunikáció elsősorban vertikális, alá-fölrendelt viszony jellemzi, a horizontális kommunikáció általában csak informális. Adott szervezeti egységen belül szoros együttműködés jellemző, más szervezeti egységekkel azonban nehézkes. A funkcionális szervezetben megtalálható törzskar olyan szervezeti egységet takar, amely a felső vezetés mellett tanácsadó funkcióval bír, de a szervezet egységeit illetően nincs utasítási joga. Ezt a szervezeti formát ott érdemes alkalmazni, ahol az egyes feladatok megoldásához speciális szakmai ismeretek szükségesek.

¹⁵ A divízió gyakorlatilag vállalat a vállalatban. A divíziók – viszonylagos autonómiával bíró egységek – szerveződhetnek termékek, vevőcsoportok vagy földrajzi elhelyezkedés szerint is. A divizionális szervezetek általában két fő részből állnak: egy központi egységből, ami ellátja a stratégiai és az irányítási feladatokat, valamint a divíziókból, ahol a termékek, illetve szolgáltatások előállítására folyik. A stratégiai és operatív irányítás elválik. Divizionális szervezetet akkor érdemes kialakítani, ha erőteljes növekedés, illetve diverzifikáció jellemzi a szervezetet.

¹⁶ Többdimenziós szervezet lévén a vezetők együtt döntenek, azonos kompetenciákkal bírnak. Ez a szervezeti forma erősen épít az együttműködésre, a csapatmunkára, ezért a szervezeti tagoknak magas kooperációs készséggel és erős konfliktustűrő képességgel kell rendelkezniük. Decentralizált, vertikális és horizontális koordinációval bír. Adaptív, gyorsan

egységek hálózata, a hálózatos szervezet felel meg. A tradicionális piramisfelépítés egyre inkább háttérbe szorul.

Úgy gondolom, mára a lokális egyházak is felismerték, hogy lemaradásban vannak a gyorsan változó környezethez való alkalmazkodásban (különösen a pandémia mutatta meg a technológiai, kommunikációs és innovációs lemaradást, az önfenntartás nehézségeit). A – Kanizsai Pálfi János vezette zsinat (1617) határozatai alapján és a történelmi-társadalmi-politikai hatások nyomán konzerválódott – klasszikus egyházi struktúra körülményes, lomha, bürokratikus felépítése és lassú reagálása a szociokulturális változásokra, a spirituális különbözőségekre, az új technológiák és a korszerű vezetési ismeretek alkalmazásának hiánya felhívja a figyelmet a változ(tat)ás elkerülhetetlenségére.

Az elmúlt évtizedekben bekövetkezett társadalmi változások hatással vannak nemcsak a lekipásztori hivatás és élet kapcsolatára, hanem az egyház kormányzására is. Ebben a megváltozott helyzetben a feladatok differenciáltabbá váltak és speciális kompetenciákat igényelnek. Ilyen körülmények között már egyetlen lekipásztor sem lehet képes arra, hogy az egyházközség életének minden területét egyenlő mértékben átlássa. Szükséges munkatársak vagy egyéb – akár gyülekezeten kívüli – szakemberek segítségét igénybe venni, erőforrásaikat használni. De nem felülről irányító vezetőként vagy a szervezet közepén terpeszkedő pókként, ugyanis mindkettő hatalmi pozíció, ami gátolja az egyházközség, gyülekezet növekedését. Ne feledjük: minden hatalom egyedül Krisztusé, aki az egyház feje, így a gyülekezet vezetője maga is vezetett. Ezt nem tévesztheti szem elől. A vezetőnek, vezető testületnek törekednie kell az együttműködésre, a munkamegosztásra, a felelősségi és hatáskörök tisztázására, a gyors problémamegoldásra és a döntéshozatal lehetővé tételére, a munkatársak fejlődésének segítésére. Ehhez szükséges elsajátítani azokat a korszerű vezetési módszereket, eszközöket, amelyekkel a 21. század vallási, társadalmi, etikai és kommunikációs kihívásaira megfelelő módon képes reagálni, és képes annak intézményes kereteit rugalmasan megőrizni. Mindez azt jelenti, hogy a világi vezetőképzés és szervezetfejlesztés területén megismerhető fogalomkészletet és tudásbázist spirituális alapokra helyezve, annak tudatában tevékenykedik, hogy Isten egyházának tagjaként minden tétivel és megnyilvánulásával az evangélium hirdetése a feladata.

reagál a környezet változásaira, rugalmasan használja a humán erőforrásokat. A mátrix szervezetet gyorsan változó környezetben, komplex vállalati feladatok esetén érdemes létrehozni, ahol fejlett a kommunikáció és a konfliktusmegoldás képessége.

Vezetni – irányítani – menedzselni

A gyülekezeti szolgálat közben egyre nagyobb szükség lenne az egyházi szervezet vezetésére irányuló szakmai ismeretek átfogó elsajátítására, a menedzsmenttudomány teológiai reflexió után történő megfelelő alkalmazására. Amikor a vezetéstudományi gondolkodás lehetőségét, a korszerű menedzsmenttudomány eszköztárát, illetve a szekuláris vezetési modelleket a református egyházban való adaptálhatóság szempontjából vizsgáljuk, nem tekinthetünk el néhány alapvetés rögzítésétől.

- Az egyház egyfelől isteni alapítású *institutio*, másfelől emberek által létrehozott intézmény, ezt figyelembe kell venni kormányzása során.
- Az egyház/gyülekezet vezetése a kezdetek óta nem egyszemélyes vezetés, amit protestáns hitvallásaink is megerősítenek.
- A patriarchális vezetés nem felel meg a pluralista egyház számára tevékenységének bővülése miatt.
- A tisztségek között nem rangbeli, hanem funkcionális különbségek lehetnek csupán (1Kor 12).
- A vezető is vezetett, Krisztus uralma alatt áll (Mt 28,18; Ef 1,22; Kol 1,18).
- Az egyház kormányzása nem öncélú, hanem Isten akaratát tudakolva folyamatos reflexiót kíván.
- „A *kybernesis* nem cél, hanem eszköz, de mint eszköz, nélkülözhetetlen.”¹⁷

A szervezéstudományban a vezetés ember és ember közötti kapcsolatként, viszonyként értelmezhető.¹⁸ Aki vezet, az nem távolról irányít, hanem a többiekkel együtt halad a cél felé. Bibliai képe például a pusztai vándorlás során a néppel haladó Mózes vagy maga Jézus. A modern vezetéstudomány – melyet éppúgy, mint a szociológiát vagy a közgazdaságtudományt, az ipari forradalom korszaka és igényei hívtak létre – a *leadership* kifejezéssel állítja párhuzamba az ezt a fajta „elöl járó” vezetést. A *leader* a humán kapcsolatok kialakítója és fenntartója, motivál és inspirál. Így tehát *leadership* nem létezhet *followship* nélkül (mester – tanítvány, Jézus – tanítványok). A 20. század utolsó évtizedeire kialakult a *new leadership* fogalma, amely a transzformatív és a karizmatikus vezetést,¹⁹ valamint a

¹⁷ Ravasz László: A kybernéta. In: Budai Gergely (szerk.): *A Dunamelléki Református Egyházkerület Budapesti Teológiai Akadémiájának Évkönyve, 1941–1942*. Budapest 1942. 24.

¹⁸ Horváth Imre: *Közigazgatási szervezés- és vezetéstan*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs 2002. 173–174.

¹⁹ A transzformatív (átalakító) vezetés a vezető és vezetett kölcsönhatására épül, ami biztosítja a vállalat szükségés és folytonos megújulását. Az átalakító vezetés egyik fontos eszköze, feltétele a

jövőkép-orientált vezetést helyezi előtérbe. Az elől járó vezetéstől eltérően a nem alulról jövő, hanem az érvényes jogi és szervezeti szabályok mentén kinevezett vagy megválasztott vezető a *manager*, aki az alárendeltjei munkájáért felelős, tervező, szervező, irányító és ellenőrző funkciót lát el a célok elérése érdekében a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával. Ebből adódóan professzionális vezetése nem emberorientált, hanem feladat- és folyamatorientált.²⁰ Az ily módon végzett vezetés a *menedzsment*. Maga a fogalom kétféle módon értelmezhető: egyfelől a fenntartásért, működésért és koordinálásért felelős „intézményt” jelöli, másfelől azt a funkciót, amely a kitűzött célok eléréséhez szükséges struktúrát, eszközöket, tevékenységeket meghatározza.²¹ Fontos azonban látni, hogy e kettő (leadership – menedzsment) nem kizárja egymást, hanem komplementerként kell hogy jelen legyen az egyház mint intézmény életében.

Az egyházak és a gyülekezetek ma az átalakulás fázisában vannak – szervezetenként, strukturálisan, összetételük és eszköztáruk tekintetében is. Kérdés, hogy ebben az impulzív, gyorsan változó és különféle igényeket felsorakoztató környe-

karizma, de nem minden karizmatikus vezető válik transzformatív vezetővé. Fehér János: Kortárs vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (1. rész). *Vezetéstudomány* 41 (2010/3), 5., Schermerhorn, John R., Jr.: *Management*. 12th ed., John Wiley and Sons, 2013. 366.

A karizmatikus vezetés jól ismert a Szentírás lapjairól. Nem csupán a királyok, hanem a bírúk és a próféták is ezen vezetők csoportját gazdagították, az első keresztyén gyülekezetekben pedig az Isten kegyelmi ajándékait hordozó tagokat, egyházkormányzókat ismerhetjük ekként. Max Weber karizmatikus vezető fogalma a természetfeletti testi és szellemi adottságokkal bíró személyre vonatkozik, aki a benne rejlő isteni küldetés folytán gyakorolja hatalmát (hős, varázsló, sámán, de ugyanígy orvos, katonai vezető, bírá és próféta is). Vö. Weber, Max: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*. 2/3. Budapest 1996. 206.

A karizmatikus vezetés jellemzője – ellentétben a bürokratikus hivatali szervezettel – az isteni legitimitás, vagyis nem emberi választás és népszavazás alapján tölti be tisztségét a vezető (demokrácia), feladata ellátásához nem szükséges szakmai kvalifikáció, mandátuma nem meghatározott időre szól, nem kap munkájáért pénzbeli javadalmazást, és nincs előtte meghatározott életpályamodell. Ugyanakkor a karizmatikus vezető kiválóan kommunikál, verbális és nonverbális képessége magasan fejlett, expresszív, jövőképvel rendelkezik, melynek elérése érdekében innovatív stratégiákat követ. Mindez azonban veszélyes lehet a szervezet egészét, hosszú távú fennmaradását tekintve. Itt válik fontossá a jövőkép alapú vezetés, mely szerint a vezetésnek tudatos tervezéssel kell hozzásegíteni a szervezetet – benne a munkatársakat – céljai eléréséhez. Ám ez mind nem elegendő, ha nem társul hozzá a hatékony kommunikáció, motiváció és inspiráció a mindennapi munkában. A hatékony vezetés abban mutatkozik meg, ha sok ember együtt halad a közös cél felé. Schermerhorn: i. m. 354–355.

²⁰ Belényesi Emese–Koronvári Péter–Szabó Szilvia: *Közszolgálati szervezés és vezetés*. Dialog Campus Kiadó, Budapest 2019. 20.

²¹ Jäger, Alfred: A diakónia modern menedzselése – esélyek és veszélyek. In: Fazakas Sándor (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*. MRE Kálvin János Kiadója, Budapest 2008. 64.

zetben csupán az árral sodródva, *ad hoc* megoldásokkal, vagy pedig tudatosan, jól megszervezve és koordinálva, teológiailag megalapozott koncepcióval tudja-e az egyházkormányzat segíteni a változás folyamatát. A kihívások felismerése és a megfelelő válaszok megtalálása jól átgondolt, többdimenziós, kooperatív vezetést igénylő tevékenység, amit egy vagy több személy, de akár egy vezető testület is el láthat. Ez a tevékenység a menedzsmentvezetés. Nem profitorientált, nem uralni és uralkodni vágyó, hanem az együtt haladás művészete, a vezetettek szolgálata.

Vezetési modellek – vezetési stílus

Az egyházi praxisban is ismert, klasszikusnak mondható vezetési modellek (karizmatikus, patriarchális, participatív) esetében is – csakúgy, mint a szekuláris szervezetekben – megfigyelhető a vezetési stílus és a szervezettípusok közötti kapcsolat,²² egymásra hatás. A teljesen feladatorientált autokrata vezető által létrehozott vagy működtetett szervezet hierarchikus felépítést mutat, amely centralizált és szigorúan szabályozott, csak vertikális kommunikációt enged, a motivációt pedig büntetéssel igyekszik fenntartani (pl. paternalista vezetés; egyszerű vagy funkcionális szervezet esetében). Ha a lelképásztor egyszemélyes vezetést kíván megvalósítani, akkor olyan presbitériumot igyekszik maga körül kialakítani, amely könnyen irányítható, csendes, nem vagy alig szól bele az egyházközség vezetésébe, ám így az elveszíti eredeti küldetését. Ez azonban nemcsak hogy nem segíti, de meg is akadályozza a gyülekezet előrehaladását, a munkatársképzést, és óhatatlanul megerősíti a lelképásztor egyszemélyes vezetését (uralmát). Ezt a lelkészközpontúságot nevezzük református klerikalizmusnak²³ s a gyülekezeti élet azon torzulásának, amely ellentétes a reformátori értelmezéssel.

Ennél optimálisabb kereteket biztosít a participatív stílusú vezetés (mátrix és divizionális szervezetek esetében), amely olyan szervezet kialakítására képes, amelyben a feladatok megosztása, a magas szakmai kompetencia, a team-munka, a transzparencia és az ezekhez szükséges nyílt kommunikáció valósul meg. Az ilyen szervezetekben dolgozók nem a felülről érkező „parancs” végrehajtói, hanem kooperatív, a közös cél érdekében együtt gondolkodó, tevékeny és motivált mun-

²² Belényesi–Koronvári–Szabó: i. m. 56.; Rensis Likert (1903–1981) amerikai társadalomtudós szoros kapcsolatot mutatott ki a vezetői stílus és a szervezettípus jellemzői között. Kibővívelte az attitűd mérésére szolgáló skálát és bevezette a participatív menedzsment fogalmát. A Michigani Egyetemen Társadalomkutatási Intézetet hozott létre. Forrás: <https://www.britannica.com/biography/Rensis-Likert> (utolsó megtekintés ideje: 2021. 07. 30.).

²³ Boross Géza: *Biblia és gyülekezetépítés*. Budapest 1998. 109.

katársak. A 2. világháborút követő időszakban a német egyházi intézmények rohamos gyorsasággal sajátították el ezt a struktúrát, amelyben a korábban megszokott tekintélyelvű vezetés helyét egy demokratikusabb, a testvériség szellemét tükröző vezetés vette át.²⁴ A hagyományos szervezetek átalakulása, a szervezeti evolúció inkrementális folyamat, melyben a szervezet lépésről lépésre sajátít el új képességeket, célokat, munkamódokat. Létrejöttéhez újszerű vezetői hozzáállásra és szemléletre, valamint megfelelő kompetenciákra van szükség.

Egyházunkban is megfigyelhető: ahol van egy erős kezű, autoriter vezető, ott általában hierarchikus, piramisszerű, egyvonalas szervezettípus jön létre. Demokratikusabb vezetés esetén kialakul a differenciált munkavégzés, egy adott területhez szükséges kompetenciákkal rendelkező munkatársakból munkacsoportok alakulnak, rendszeressé válnak a munkatársi megbeszélések, meghonosodik az együttműködés, a közös felelősségvállalás, s ebből következően a hálózatos struktúra. Így tehát a vezető személyisége, önismerete, valamint a munkatársak kvalitása és hajlandósága nagymértékben képes befolyásolni a vezetési stílust, s ezáltal a szervezeti struktúrát is.

Paul Hersey és Ken Blanchard szituatív leadership modellje négy vezetői típust különböztet meg feladat- és kapcsolatorientáltság alapján, a modell független változójának pedig a beosztottak érettségét, fejlődési szintjét tekintik.²⁵ Eszerint ahol a beosztottak képessége és készsége nem elegendő vagy nem megfelelő az adott feladat elvégzéséhez, ott *utasító* vezetést szükséges alkalmazni. Ilyen esetben a vezető magas feladat- és alacsony kapcsolatorientáltsággal bír, vagyis tisztában van céljaival, az azok eléréséhez szükséges feladatokkal, s ezt képes világosan kommunikálni, egyértelmű, határozott utasításokat adni. Amikor a vezetőt erős feladat- és kapcsolatorientáltság jellemzi, akkor *elfogadtató* vagy *meggyőző* vezetésről beszélünk. Ebben az esetben a kommunikáció kétirányú, és a vezető jó kapcsolatot alakít ki a munkatársakkal, részletesen elmagyarázza a teendőket, erős motivációt ébresztve a feladatvégzés iránt a munkacsoport tagjaiban. Az együttműködő, *szupportív* vezetés esetében a munkatársak rendelkeznek ugyan a megfelelő szakértelemmel munkájuk elvégzéséhez, de kevésbé motiváltak, ezért a vezetőnek szükséges nagyobb hangsúlyt fektetni a társas kapcsolatokra, a személyes motivációra

²⁴ Jäger, Alfred: *Diakónia mint keresztyén vállalkozás. Nonprofit egyházi intézmények menedzselése.* Debreceni Református Hittudományi Egyetem Szociáletikai Intézet Kiadványai 5. Debrecen 2010. 66–67.

²⁵ Matkó Andrea–Takács Tímea: A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 1. (2016). No. 1. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.32. (Utolsó megtekintés ideje: 2023. 05. 03.)

és a folyamatos kontrollra. Ezek mellett törekednie kell arra, hogy munkatársait bevonja a döntéshozatal folyamatába. A *delegáló* vezetést gyenge feladat- és kapcsolatorientáltság jellemzi, ami erős bizalmi kapcsolat, magas szintű szakmai kompetencia és minőségi munkavégzés meglétét feltételezi. A munkatársak ugyanis szabad kezet kapnak a feladatok elvégzésében, a problémák megoldásában. Ez az autonómia a felelősség átvállalásával is jár, így a vezető és a vezetettek közötti viszony egyenrangú.

Az egyházkormányzás olyan komplex tevékenység, amely az irányításban is megkívánja a rugalmasságot, ezért nem létezhet egyetlen, tökéletes vezetési stílus. A hatékony vezetés a feladat szempontjából releváns, ezért a legsikeresebb vezetők azok, akik vezetési stílusukat a vezetni kívánt személy vagy csoport adott szituációban szükséges fejlettségi szintjéhez, képességéhez igazítják.

Hálózatos modell – lapos szervezeti struktúra

A lapos szervezeti struktúra a holokrácia elvét – mint a decentralizált irányítás és a szervezeti irányítás egyik módszerét – követi.²⁶ Lényege, hogy a dolgozók helyett az elvégzendő munka köré szervezi a vállalatot, így a munkatársak egy adott feladatra fókuszálnak. Ez nem ismeretlen a keresztyén közösségszervezésben, gyülekezeti életben sem, hiszen a kezdetektől azok végzik a gyülekezetben szükséges munkát, akik arra a feladatra megfelelő karizmával rendelkeznek (apostolok, diakónusok, a feladathoz választott munkatársak: ApCsel 2,14–17). A jó teljesítményhez elsősorban motiváció kell, nyitottság, hogy tapasztalataikat, ötleteiket – hatalom- és pozícióféltség nélkül – megosszák egymással, és ezek mérlegelése után demokratikus módon döntsenek. Tehát a lapos szervezeti struktúrában önálló, felelősséggel felruházott munkatársak, önirányító csoportok célirányos és kompetens tevékenysége mutatkozik meg, akik lefektetett szabályok szerint működnek

²⁶ A holokrácia rendszerét Brian Robertson, a Ternary Software alapítója fejlesztette ki, majd később kidolgozta a „Holokrácia Alkotmányt”, amely meghatározza a rendszer alapelveit és gyakorlatát. 2015 júniusában megjelentette a *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World* című könyvét, amelyben részletezi és elmagyarázza elméletét és annak megvalósítását. Magát a kifejezést azonban Arthur Koestler író definiálta az 1967-ben megjelent *The Ghost in the Machine* című művében. A holokrácia kifejezés a holarchia szóból származik. A holarchia holonokból (ὅλον, ὅλος) áll, vagyis olyan egészekből, amelyek egy nagyobb egész részét képezik. Ezek az egységek autonómak, ugyanakkor függenek a nagyobb egészben elfoglalt helyüktől. Tehát a holarchia az önszabályozó részegységek hierarchiája, amelyek autonóm egységként és függő részként is működnek. A holonok önállóan, saját szintjükön – azaz a nagyobb egész beleszólása nélkül – kezelik konfliktusukat, oldják meg problémáikat. Kulcsfogalom itt az együttműködés.

együtt. Az ilyen szervezetek dinamikusak, és demokratikus irányba hajlanak, hiszen nem egy „főnök” hozza meg a döntéseket, hanem egy közösség. Ebben a környezetben a vezetők akkor érvényesülhetnek a legjobban, ha képesek kiengedni kezükből az irányítást, ha nyitottak, bizonyos határig toleránsak. A vezetőknek olyan csapatvezetőknek kell lenniük, akik ötleteket adnak és segítenek másoknak a döntéshozásban, de nem erőltetik a saját álláspontjukat, hanem a szervezet érdekeit és az adott célt tartják szem előtt.

A lapos szervezeti struktúra egyfajta kísérlet arra, hogy eltüntesse a szervezeti hierarchia bürokratikus elemeit. A decentralizáció, a munkával való elégedettség, a teljesítmény, a kreativitás, a kooperativitás, dinamizmus és elkötelezettség, valamint az ökonómia szempontjából előnyös ez a struktúra, ugyanakkor problematikusabb teszi az elszámoltathatóságot, együttműködési nehézségeket, belső konfliktusokat és kisebb hatalmi harcokat okozhat.

A református egyházszervezeti struktúra kialakításában kezdetektől a kollektív gyülekezetvezetés megvalósítása volt a cél, ez azonban, társadalmi-történelmi terheltségek miatt, hazánkban a 16. század óta nem tudott maradéktalanul megvalósulni. Az idők folyamán piramissá csúcsosodott lapos szervezeti struktúrárt időszerte ismét lapossá formálni.

A gyülekezetek többnyire lelkipásztor-centralizáltan működnek – jóllehet egyre több példát látni a változásra, a változásra való törekvésre –, ám ez az egyszemélyes gyülekezetvezetési modell (*Einmannsystem*) nem felel meg sem a Szentírás, sem a reformáció „követelményeinek”, különösen nem a jelenkor elvárásainak. Miközben a régi egyházi struktúra folyamatosan erodálódik, a szekuláris szervezetek számára mára túlhaladottá vált az a struktúra, amelynek „felfedezése” a református egyházi közösségek számára a mai nap is tart, holott mindig is ismert volt számukra. Gondoljunk csak a vének szerepére Mózes idején (4Móz 11,16) vagy a Makabeusok korában, egy-egy gyülekezeti kisközösségre (ApCsel 14,23; ApCsel 15,22) vagy a házi gyülekezetekre (Róm 16,4–5; Kol 4,15), ahol jellemző volt a lelki ajándékok szerinti feladatvégzés, a munkamegosztás – Pál apostol pedig az operatív kontroll korabeli megvalósulására ad példát leveleivel és gyülekezetlátogatásaival.

Mivel a közösség szerepe a gyülekezetben kiemelkedően fontos, annak teret lehet/kell adni a vezetésben is, így a centralizált modell helyett a kisebb közösségekre helyeződhet a hangsúly. Ezek a csoportok önállóak, tagságukat és működési feltételeiket önmaguk határozzák meg. A tagok egymással együttműködnek, közöttük az információáramlás és a kommunikáció gyors, amit nagymértékben segítenek a modern kommunikációs eszközök. A csoportok hálózatot alkotnak.

Az ilyen modell kialakulása a lokális egyházi közösség belső igényeiből adódóan szinte észrevétlenül, automatikusan megtörténik, de jó, ha az egyházkormányzat erre tudatosan is figyel, és teret enged a tagság felől érkező kezdeményezéseknek mindaddig, amíg azok nem öncélúak.

A hálózatos szervezeti forma egyszerre rendelkezik a funkcionális szervezet feladatorientáltságával, a divizionális szervezet részleges autonómiájával és a mátrix szervezet erőforrás-átcsoportosító hatékonyságával.²⁷ Ha a hálózaton belüli kisebb egységek közül egy megszűnik, a rendszer tovább működik, meghagyva annak lehetőséget, hogy bármikor egy újabb csoport szerveződhessen. A hálózatos szerkezet lehetővé teszi a rugalmas és dinamikus működést, s nem konzerválja a korábbi merev struktúrát, de munkamegosztást, felelősségi és hatásköri rendszert, és más szervezeti kultúrát, magatartási formákat, egyéni-menedzseri tulajdonságokat, valamint transzparenciát követel meg.²⁸

A tudásban és számban folyamatosan fejlődő csoportok – mint magok – alkotják a hálózatot, melyeknek rendelkeznie kell alázattal, összetartással, önállósággal és kreativitással, ahogyan az az újszövetségi házi gyülekezetek (ApCsel 12,12; Róm 16,3–5a; Kol 4, 15b) vagy az asszonyok által végzett karitatív segítségnyújtás (ApCsel 9, 36–39) példáján keresztül látható. A különféle készségeket és kompetenciákat igénylő különböző területek szervezését, vezetését, koordinálását tehát egy-egy önálló csoport végzi. A csoportok közötti kommunikáció ún. hálózatos hidakon (például összekötő személyeken) keresztül történik. A hidakat alkotó személyek közössége a gyülekezet tulajdonképpeni magjává, azaz lelki és szociális hálónak válik. Feladatuk a belső mag és a periféria összekötése, integrálása az aktív gyülekezeti közösségbe.²⁹ A heteronóm kisközösségek integráns részei a gyülekezetnek, vagyis az Isten dicsőítésére összegyülekezett közösségnek. Csak

²⁷ Szerb László: A hálózat-szervezet: egy lehetséges válasz a környezeti kihívásokra. *Marketing & Menedzsment: The Hungarian Journal of Marketing and Management* 33(3–4.), 1999. 82–83. (Utolsó megtekintés ideje: 2023. 03. 15.)

²⁸ Uo. 79–88.

²⁹ Csermely Péter és munkatársai a mag/periféria hálózatok felépítését és vizsgálatát kutatva arra a következtetésre jutottak, hogy a hálózati periféria változékonyabb, dinamikusabb és fejleszhetőbb, kevesebb megkötéssel rendelkezik, mint a mag. A hálózati magok elősegítik a rendszer robusztusságát, és a komplex rendszer egy erősen koncentrált szegmensének tekinthető, ahol a sűrűn összefonódó utak egymást helyettesíthetik és/vagy támogathatják. A hálózati magok kisebb variabilitása, dinamikája és fejleszhetősége, merevebb és hatékonyabb, mint a periféria. Ld. Csermely P.–London A.–Wu, L.–Uzzi, B.: Structure and dynamics of core/periphery networks. *Journal of Complex Networks*, 2013. 93–123. <https://doi.org/10.1093/comnet/cnt016> (utolsó megtekintés ideje: 2023. 03. 15.).

így van létjogosultságuk a gyülekezet életében. Ha az egyházi közösség nem úgy tekint az istentiszteletre, mint létének lényegére, mint a létéért való hálaadás és Isten magasztalásának alkalmára, akkor minden tevékenysége pusztán szociális, kulturális, erkölcsi dimenziójú cselekvés. Amikor az egyházat és az azt alkotó lokális közösségeket hálózatként értelmezzük, hasznos, ha ezt Paul Baran hálózattípusait³⁰ ötvöztve tesszük. A centralizált típust lássuk úgy, mint aminek közepén az istentisztelet áll és a gyülekezet minden egyes csoportja és tagja e felé mutat (központosított típus). A helyi egyházi közösségek egy-egy önálló hálózatot alkotnak, s csillag alakban kapcsolódnak össze egyházmegyékké, majd egyházkerületékké (decentralizált típus), s ezek mintegy rácsszerűen állnak össze (elosztott típus) az egyház hálózatává, ahol az összekötő híd az evangélium, a közös hit, a közös hitvallás, a közös énekkincs, a közös imádság és maga a Lélek. Ez a komplexitás egyben azt is jelenti, hogy az egyház esetében többszintű hálózatról (*multilevel network*) van szó, ami a szervezeti hálózatkutatásról szóló diskurzusban csupán az elmúlt években kapott nagyobb hangsúlyt.³¹

Jóllehet az egyház hálózatos struktúrája nem statikus, belső dinamikája és a környezeti változásokhoz való alkalmazkodóképessége, a kihívásokra való reagálása folyamatos változásra készíti, lényegét tekintve mégis állandó: Krisztus hirdetése és egyházának szolgálata ez a föld végső határáig.

Záró gondolatok

A pásztori levelekben Pál leírja, hogy milyennek kell lennie a keresztyén gyülekezet számára alkalmas vezetőnek (1Tim 3,1–13). Az apostol kulcsfontosságúnak tekinti a feddhetetlen és hűséges Krisztust követő életet. Tehát amikor a kompetens gyülekezeti vezetőket, egyházkormányzókat keressük, nem elegendő csupán a teológiai kvalifikáció, a vezetéselméleti szakmai hozzáértés vagy a pszi-

³⁰ Paul Baran mérnök, a számítógépes hálózatok fejlesztésének úttörője a 20. század második felében az addig uralkodó *központosított* és *decentralizált* struktúrákat túlságosan sebezhetőnek tartotta a külső támadásokkal szemben, ezért egy ideális rácsszerű, *elosztott* hálózatos rendszer kialakítását szorgalmazta. Vö. Barabási Albert-László: *Behálózva – A hálózatok új tudománya*. Magyar Könyvklub, Budapest 2003. 121. (A legújabb kiadás 2022-ben látott napvilágot az Open Books kiadó gondozásában.)

³¹ A többszintű hálózat vagy a „hálózatok hálózata” olyan szervezet, amelynek egy-egy csúcspontjára ráközelítve újabb hálózatokat találunk. A hálózatos megközelítésű szervezetkutatások különböző hagyományairól és kutatási fókuszterületeiről bővebben: Baksa Máté–Drótos György: *A szervezetek hálózatelmélete: gondolati lépések egy új paradigma felé*. *Magyar Tudomány* 182, 2021/1, 69–80. DOI: 10.1556/2065.182.2021.1.11.

chológiai alkalmasság. Létfontosságú a vezetés vertikális és pneumatikus dimenziója: Istent és az ő akaratát keresni a közösség épülése érdekében.

A teológiai kibernetika rendszerszemléletű megközelítése segít meghatározni a vezetés helyét, feladatát, módszereit az adott alrendszerben, segít megérteni egyes folyamatok összefüggéseit, hatásait, segít feltárni az azokkal kapcsolatos problémákat. A kibernetikai kompetencia alkalmazásának és fejlesztésének elsődleges célja a cselekvő, konfliktusai kezelésére képes, dinamikusan változó és alkalmazkodni tudó nagykorú gyülekezet formálása. Így központi feladattá válik az egyháztagok önálló döntési képességének, érettségének és identitásuk fejlesztésének elősegítése, hiszen a szolgálat társas cselekvés, amelyben a közös iga könnyebbé teheti a terhek viselését. Az ily módon megélt egység a sokféleségben a lokális egyház vezetésében megkívánja a gyülekezeti tagok, a presbitérium és a lelkipásztor(ok) együttműködését.

A kibernetika több, mint professzionális menedzsmenttechnológia. A protestáns teológia számára ez önmagában nem elegendő. A korszerű vezetéselméleti és szervezetfejlesztési ismeretek (tudatos tervezés, szervezeti struktúra, ellenőrzés, vezetői stílus, irányítási modellek, humán erőforrás, gazdálkodás stb.) elsajátítása és alkalmazása, valamint az egyház igazgatási, adminisztratív és gazdasági kérdéseivel való foglalkozás feladatai mit sem érnek, ha elvész mellőlük a spirituális dimenzió. Az ige tanulmányozása és a tanítás, az egyházi közösség építése, a református tisztségek újraértelmezése, a hitvallások egyház rendjére vonatkozó passzusainak vizsgálata elhagyhatatlan annak érdekében, hogy az isteni iránymutatás mentén, a Lélek munkájának engedve segítsék a közösségi egyházvezetést gyülekezeti és szervezeti síkon egyaránt. Az egyházi menedzsmentnek elengedhetetlenül fontos része – és a szekuláris gyakorlathoz képest többlete – az imádság, Isten akaratának megtudakolása, meghallgatása és annak cselekvése (ApCsel 1,23–25).

Mára olyan integrált vezetési gyakorlat vált szükségessé az egyházban, amelyben egyszerre érvényesülnek a teológiai, ökonómiai és a korszerű vezetéselméleti szempontok.