

DEBRECENI REFORMÁTUS HITTUDOMÁNYI EGYETEM

Hecker Róbert:

**Az autokeirikus motiváció- és vízióközvetítés
mint lelkipázkodói és gyülekezetvezetói
feladat.**

Rendszerszemléletű alapvetés

Doktori (PhD) értekezés a gyakorlati teológia
és a bibliai tudományok tárgykörében

Témavezetők:

Dr. Hézser Gábor, a DRHE vendégtanára

Dr. Kustár Zoltán, DRHE

Debrecen, 2009

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó.....	4
1. fejezet: Bevezetés.....	8
1.1. A felelősségvállalás és a vezetői szerepek kihívásai.....	8
1.2. A hagyományos vezetési modell zsákutcája	10
1.3. Az <i>autokeirikus</i> vezetői modell fogalma.....	12
2. fejezet: Az autokeirikus lelkigondozói, illetve gyülekezetvezetési modell szükségé.....	15
2.1. A reformátori antropológia mint alapvetés	15
2.2. A <i>burn out</i> szindróma mint össz-társadalmi és csoportlélektani jelenség.....	22
2.3. Mélylélektani összefüggések	25
3. fejezet: A vezetői hatalom természete	32
3.1. A téma behatárolása	32
3.2. A vezetői hatalom típusai.....	32
3.3. A vezetői hatalom a szervezetfejlesztés kontextusában.....	33
3.4. A vezetői hatalom a management kontextusában	36
3.5. A vezetői hatalom a pasztorálpszichológia kontextusában.....	38
3.6. A vezetői befolyásolás etikai dilemmája	43
4. fejezet: A vezetői hatalom átlényegítése.....	47
4.1. Az átlényegítés fogalma	47
4.2. A vezetői hatalom átlényegítésének kiindulópontja	47
4.3. A vezetői hatalom átlényegítésének célja.....	49
4.4. A vezetői hatalom átlényegítésének kockázata	50
4.5. A vezetői hatalom átlényegítésének várható eredménye	51
5. fejezet: A vezetői hatalom mint a motiváció- és vízióközvetítés csatornája.....	55
5.1. Az inspiráció mint a motiváció- és vízióközvetítés forrása és gyújtópontjai	55
5.2. A vezetői intuíció	60
5.3. A motiváció- és vízióközvetítés által mozgósított erők.....	

5.4. A vezetői inspiráció ambivalenciája	68
5.5. Az autokeirikus vezető mint intuitív személyiség	72
5.6. Az autokeirikus vezető által közvetített vízió.....	74
6. fejezet: Az autokeirikus szemlélet bibliai szemléltetése: Anna története (1Sám 1).....	77
6.1. Anna mint az autokeirikus személyiség példája	77
6.2. Az improduktivitás kontextusában megjelenő inspiráció.....	78
6.3. Az önmegvalósítás kísértésével szemben megjelenő inspiráció	81
6.4. A csődélmény kontextusában megjelenő inspiráció	83
6.5. Az inspiráció felé nyitottság és az intuíció	85
7. fejezet: Az autokeirikus vezetői szemlélet és az energetikai rendszer	88
7.1. Az energetikai megközelítés fogalma és eredete	88
7.2. Az energetikai megközelítés és a rendszerszemlélet	93
7.3. Az energetikai megközelítés a teológiában és az egyházkezelésben.....	97
7.4. Az autokeirikus jellegű energetikai szemlélet előfutára	101
7.5. Az autopoietikus rendszerszemlélet energetikai kritikája.....	105
8. fejezet: Összefoglalás	108
Összefoglalás	108
Felhasznált irodalom	111
Melléklet: Zusammenfassung	119

Előszó

Amikor erre a doktori munkára Hézser Gábor indítására vállalkoztam, csak lépcsőről lépésre értettem meg, hogy tulajdonképpen saját életem eddigi vívódásait vetem papírra, illetve rendszerezem a tudományos stúdiumom szűrőjén. Éppen ezért úgy gondolom, hogy akkor járok el helyesen, ha ezen a helyen hálás szívvel emlékezem meg azokról az ismeretelméleti szegmensekről, melyek mélyebb megismerése által az autokeirikus jellegű csoportlélektani szemlélet főbb jellegzetességeit megérthettem.

Gyakorló lelkészként először a gyülekezeti csoportokban zajló lelkigondozói munka fogott meg. Ez az érdeklődés – illetve a csoportvezetői kompetenciáim nyilvánvaló hiánya – a csoportdinamikai ismeretek felé fordította a figyelmemet. A rendszerváltás következtében polgárjogot nyerő új vezetői felfogás keltette föl az igényt bennem később arra, hogy annak szakirodalmával is foglalkozzam. Vezetéstudományi stúdiumaim során azonban mindig arra törekedtem, hogy a management-iskolák által képviselt hatékonyság-szemlélet ne váljon öncélúvá. Úgy éreztem, hogy egyensúlyt kell találnom a vezetői tevékenység motivációs, előre mutató késztetéseket továbbadó, és a pásztori szolgálat lelkigondozói, lelki sebeket gyógyító jellege között. Ezt az egyensúlyt a pasztorálpszichológia koordinátarendszerében találtam meg.

Az előszó műfaji kereteit természetesen messze túllépném, ha ezen a helyen a fent nevezett ismeretelméleti szegmensek általam fontosnak vélt tartalmát igyekezném körülírni. Erre a disszertációm kifejtése nyújt teret. Azt azonban mindenképpen fontosnak tartom, hogy a lelkigondozás fogalmának közösségi dimenzióira fölhívjam a figyelmet. Teszem ezt azért is, mert a lelkigondozás tevékenységét sok esetben ma is elsősorban az egyszemélyes lelkigondozói kapcsolatra leszűkítve értelmezik.

A lelkigondozás közösségi dimenziója számomra éppen a pasztorálpszichológia tudományága által vált nyilvánvalóvá. Anélkül, hogy ezt az összefüggést most

mélyrehatóbban elemezném, mindenképpen meg szeretnék említeni három, számomra igen elgondolkodtató gondolatsort. Teszem mindezt azért is, mivel ezek vörös fonálként egész disszertációmon végighúzódnak.

Az első gondolatkör Németh Dávidtól származik, aki Dietrich Stollberg nyomán arra hívja föl a figyelmet, hogy a pasztorálpszichológia kiindulási pontja mindig a közösségi tapasztalat. Ennek a közösségi tapasztalatnak két meghatározó alakítója és szereplője a gyülekezet, valamint annak lelkésze: „A pasztorálpszichológia nem a szokásos értelemben vett alkalmazott lélektan, amely szekuláris körülmények között nyert eredményeket az egyházi gyakorlatban használ fel. A pasztorálpszichológia a lelkész és az egyház közösségi életének tapasztalataiból meríti az alapanyagot elméleti meggondolásaihoz. Módszerei nem specifikusan egyháziak, de a kérdésfelvetése már pasztorális orientáltságú.”¹

A második, számomra eligazító jellegű gondolatkör úgyszintén a lelkigondozás közösségi dimenzióját húzza alá. Szarka Miklós megfogalmazása azonban ezen belül egy sajátos összefüggésre világít rá, melyet a lelkigondozás szolgálóleányának (*ancilla*) nevez. Ez a közösségi jelleg a tulajdonképpeni lelkigondozás kísérő, előkészítő eleme. A közösség szerepe az, hogy a bajba jutottat, a lelki gyógyulásra szorulókat elvigye oda, ahol gyógyulásra találhat. Ez az elsegítés éppen azáltal válik hitelessé, hogy a gyógyulást keresők olyanok segítik, akik maguk is ugyanott nyertek/nyernek szabadulást.²

A harmadik vezérgondolatot Andreas von Heyl tanulmányában fedeztem föl. Ő a Berger – Luckman szerzőpáros által bevezetett „intermediáris³ szervezet” kifejezést veszi kölcsön az egyház közvetítő szerepének hangsúlyozásához. Szerinte ugyanis az értékeknek nem az egyház a hordozója, főleg nem a létrehozója! Ő csupán továbbadja azt, amit Urától kapott. E szent „hagyomány” tartalmát Heyl tovább pontosítja, és három lényegi elemeként a szabadítást, a bizalmat és az életértelmezés képességét nevezi meg. Ezeket a sorsdöntő lelki tartalmakat a posztmodern ember csak abban az esetben tudja elfogadni, magáévá tenni, ha

¹ Németh, 60. oldal.

² Szarka, 9. oldal.

³ Azaz: „összekötő, közvetítő”.

megtanulja – például az egyháztól –, hogy az érték nem birtok, hanem ajándék. A gyógyító közösség tehát Heyl szerint ott jelenik meg, ahol az „elengedés begyakorlása” lesz a központi feladat. Ez az elengedés teszi egyedül lehetővé azt, hogy a posztmodern ember az értékek frusztrált hajszólója helyett azok hálás szívű elfogadója, és továbbadója legyen.⁴

A fenti három gondolat határozta meg doktori kutatásaim fő irányvonalát. A közösségi tapasztalat mint kiindulópont, a segítő közösség kimunkálása, a gyógyulást⁵ közvetítő „elengedés begyakorlása”: Ezek azok a szegletkövek, melyekre gondolataim házáat fölépítettem.

Mindezt azért tettem, mert meggyőződésem: az egyház jövőjének egyik meghatározó kérdése a gyógyító közösségek kialakítása, megerősítése. Gyülekezeteinknek egyre inkább ilyen erőterű közösségekké kell válniuk – és ebben kulcsszerepe van, lesz a közösségi vezetőknek. Posztmodern korunkban újból fölértékelődik a lelkigondozás szerepe – de nem a magányos szakembereké, hanem azoké, akik a lelki gyógyulást közvetítő közösségi erőter létrehozásán munkálkodnak.

Disszertációmmal az a célom, hogy – bizonyosságot téve az Igaz Kőszikláról – a közösségi lelkigondozás gyógyító erőterének evangéliumi lehetőségeiről és megvalósulásáról beszéljek, úgy, hogy munkamódszerem és következtetéseim kiállják a teológiai tudományosság próbáját.

Meg kell említenem, hogy disszertációm kutatási programomnak csupán az elméleti alapvetését dokumentálja. Terjedelmi okok miatt nem volt már lehetőségem arra, hogy a mélyinterjúk, a SWOT-analízis, illetve a vezetői idő-, és feladatmenedzselés terén elkészült anyagokat, – melyek egyúttal disszertációm gyakorlati ellenőrzési pontjai – szintén közzé tegyem. Ezeket az általam elkészített publikációkat, – melyek közül többet oktatási tevékenységem jegyzetanyagaként hasznosítottam – az irodalomjegyzékben adom meg. Különösen a SWOT-analízis

⁴ Heyl, 31. oldal.

⁵ Nem a biológiai egészség, hanem az egzisztenciális teljesség vonatkozásában, lásd ehhez lentebb, a 3. fejezetben.

metodikájába, a nonprofit-civil szférában hatékonyan alkalmazható modelljének kidolgozásába fektettem igen sok energiát. Ez a több évet felölelő kutatási irány sok tekintetben segítségemre volt abban, hogy a Magyarországi Metodista Egyház Missziós Bizottságának elnökeként egyházunk Missziós Koncepciójának tudományosan is egzakt háttérbázisát megalkothassam. Mindezt azért tartottam fontosnak disszertációm háttér-információjaként közölni, mert nyilvánvalóvá kívánom tenni: disszertációm nem valamiféle tudományos „elefántcsonttorony” íróasztala mellett, hanem a mindennapi gyülekezet-vezetői tapasztalatok kiértékelése által, azok válaszreakciójaként született meg.

Végezetül, de nem utolsósorban köszönetet szeretnék mondani két témavezetőmnek, Hézser Gábornak és Kustár Zoltánnak. Tanácsaik, szakszerű korrekcióik nélkül disszertációm sok lényeges ponton felszínes és következtelen maradt volna.

1. fejezet: Bevezetés

1.1. A felelősségvállalás és a vezetői szerepek kihívásai

Életünk letagadhatatlan velejárója az a folyamatosan növekedő külső és belső nyomás, mely világunkban azokra nehezedik, akik annak valamilyen szeletéért felelősséget vállalnak mások, és önmaguk előtt. A vezetői felelősségvállalás csoportlélektani kontextusa szempontjából teljesen mindegy, hogy ez a szelet milyen címkét hordoz. Akár családanyáról, akár gyermekóra-vezetőről, vállalati középvezetőről, vagy netán egy több száz fős munkatársi gárda fölött diszponáló csúcsvezetőről van szó, mindenki ezt a szorító prést konstatálja. Ez, a felelősségvállalással együtt járó, megnövekedő teher riasztóan is hathat, és való igaz, hogy olyan alapvető lelki defektusok forrásává válhat, melyek pontos leírása kutatási programom egyik fontos célkitűzése.

Az általam a vezetői felelősségvállalás összefüggésében hangsúlyosnak vélt lelki torzulások leírására azonban nem ebben a fejezetben térek ki.⁶ Témánk szempontjából ebben a szakaszban sokkal fontosabbnak tartom annak tisztázását: kik azok, akik dolgozatom témafölvetésének célszemélyei, illetve akik saját élményeik megosztása révén vizsgálódásaim megkezdéséhez és kibontakozásához döntő módon hozzájárultak? Az elkövetkező szakaszban erre a kérdésfölvetésre kívánok válaszolni.

„*Minden* menedzselési felelősségvállalással együtt jár a folyamatos nyomás, és ellennyomás. Ahelyett, hogy ezt az, akire nehezedik, abnormálisnak tartaná, ki kell alakítania a maga sajátos irányvonalát.”⁷ Ezzel a jägeli idézettel kívánom a célcsoport precízebb meghatározását megkezdeni. Alfred Jäger pregnáns megállapítása három, témánk viszonylatában igen fontos fölismerést sűrít össze:

- 1) Nincs különbség aközött, hogy valaki mikro-, vagy makrokörnyezetben vállal felelősséget környezete ügyeiért. Minden vezetői felelősségvállalás azt

⁶ Lásd lentebb a 3. fejezetet, annak 32-33. oldalait.

⁷ Jäger, 14. oldal.

eredményezi, hogy a kényelmes, tét nélküli megfigyelő, netán népszerű kritikus pozícióját kényszerűen fel kell adnunk. Döntéseinkkel automatikusan a támogatók és ellenzők nyomásának és ellennyomásának keresztútjába kerülünk – legyen szó akár csemetéink étkezési szokásainak megreformálásáról, vagy egy veszteséges vállalat elavult termékszerkezetének átalakításáról.⁸

- 2) Az így létrejövő feszültség nem annak a bizonyítéka, hogy az éppen aktuális vezetői tevékenység csoportlélektani szempontból rossz. Ez a feszültség az élet természetes velejárója, éppen ezért a felelősségvállalás keresztjét a hamisan csengő álbékesség megteremtésének ürügyére hivatkozva semmiképpen sem szabad lerázni.
- 3) Az előrehaladást és kibontakozást elősegítő vezetői viselkedésminta kialakítása és képviselése ebben a feszültségben élve is reális célkitűzés. A reá bízottakért felelősséget vállaló vezető esetében tehát semmiképpen sem nevezhető illuzórikus elvárásnak az, ha ebben a pozícióban élve nem a terhek alatti megrokkolás, hanem az azokhoz való hozzáadződés a cél.

A fenti megállapítások kutatási programom célcsoportjaként a következő vezetői típusokra⁹ fókuszálnak:

- 1) Azokra a vezetői felelősséget fölvállaló embertársaimra, akik a rájuk bízottakat a fölmerülő problémák fölvállalására és megoldására kívánják serkenteni.¹⁰

⁸ A *pluralis majestatis* használatával hangsúlyozni kívántam, hogy életünk során mindannyian valamilyen formában valakiért-valakikért vezető felelősséget vállalunk – vagy éppen azt utasítjuk el magunktól.

⁹ Bár dolgozatomban a későbbiek során egyre inkább kibontom a vezetői fogalomkör általam hangsúlyosnak vélt központi jellegzetességét, ezen a ponton már szükségesnek érzek egy rövid megjegyzést. Véleményem szerint megközelítésem, illetve munkahipotézisem jellegének leginkább a „lelkigondozó mint vezető” szóösszetétel felel meg. A környezete kibontakozásáért felelősséget vállaló, a közöny és visszahúzódnak kísértéseit megtagadó – kis vagy nagy körben munkálkodó – vezetői hozzáállás tudniillik látásom szerint leginkább ezzel a szóösszetétellel írható körül. Ez az a lelkület, mely a távolságtartó, csak saját előnyeit kereső „béres-lelkület” helyett a lelkigondozói attitűd „pásztori-lelkületét” jeleníti meg. Véleményemet Jézus Krisztus azon tanítására alapozom, melyben a következőket mondja: „A jó pásztor életét adja a juhokért. Aki béres és nem pásztor, akinek a juhok nem tulajdonai, látja a farkast jönni, elhagyja a juhokat, és elfut, a farkas pedig elragadja és elszéleszti őket. A béres azért fut el, mert béres, és nem törődik a juhokkal.” (Jn 10,11kk)

- 2) Azokra a vezetői felelősséget fölvállaló embertársaimra, akik a rájuk bízottakat összetartó, együttműködésre kész és képes közösséggé kívánják formálni.
- 3) Azokra a vezetői felelősséget fölvállaló embertársaimra, akik a rájuk bízottakkal kialakítandó, pozitív szemléletű szeretet-légkör lelkigondozói feladatát fölvállalják.

Ezeket a vezetői típusokat a következő módon kívánom összefoglalóan jellemezni: azokat a vezetőket, illetve vezetői feladatra készülőknek szeretnék szakmai támogatást nyújtani, akik tevékenységük során egyre inkább érzik a lelki erőforrás szükségességét. Kutatási programom célcsoportja tehát azokból áll, akik egy ilyen, belső szilárdságot kínáló vezetői életfilozófiára vágnak.

1.2. A hagyományos vezetési modell zsákutcaja

Mint minden megoldási javaslatnak, úgy az általam előterjesztettnek is az érzékelt probléma fölvetése a legitim kiindulópontja. Ebben a szakaszban ennek, a kutatási programom indítékeként megjelölt jelenségnek a leírását közlöm.

Az előző szakaszban leírt vezetői kultúra folyamatosan megújuló belső energiát feltételez. Az egyre hektikusabb környezet állandósuló szakítópróbáinak kitett vezető számára ez a belső feltöltődés elengedhetetlen ahhoz, hogy kezdeményezőkézségét megőrizve aktívan befolyásolja, és ne csupán elszenvedje a körülötte zajló folyamatokat. Ezért növekszik az igény arra, hogy a vezetéstudományi szakismeretek ne csupán a korszerűtlen, parancsuralmi

¹⁰ Ez a problémafölvállalásra és -megoldásra buzdító serkentés modern világunk vezetői munkájának sarokköve. Annyira megnövekedett a feldolgozásra váró adatok halmaza, a specializáció sok esetben olyan előrehaladott, hogy a vezető csupán ezen a csatornán keresztül képes a reá bízottak tevékenységét hatékonyabbá tenni. Thomas Gordon – a hazánkban is igen népszerű Gordon-tréning atyja – minderről így ír: „Amikor megtanuljuk a problémamegoldást elősegítő készség használatát (segíteni a másikat, hogy oldja meg ő), akkor valóban könnyebbé válik a munkánk, mintha megkísérelnénk az összes problémát egyedül megoldani. Ez a szerepkör megkívánná, hogy mindenre tudjuk a választ – mindentudók legyünk, emberfeletti intelligenciával fölvértezve, és persze kimeríthetetlen energiákkal. Tehát azt kell megtanulnunk, hogyan kell a beosztottnál elérni, hogy felvállalják saját dolgaik önálló megoldását; hogyan kell a problémák megoldására csapatot létrehozni; hogyan és mikor kell a csoporttagok alkotó erőt igénybe venni; és hogyan kell olyan munkakapcsolatokat kiépíteni, amelyekben a beosztottak nem tartanak távolságot tőlünk. Ellentétben a mindentudóvá válással, ezek a célok elérhetők.” (57. oldal.)

direktívákkal operáló vezetési stílus ostromozására, és a kreatív, meggyőző föllépésű vezetői motiválás hangsúlyozására szorítkozzanak. A mai szükségletek sokkal inkább a spirituális többlet felkutatásának irányába mutatnak. Ez tenné hozzáférhetővé és működőképpé azt a belső erőforrást, amely révén a tehetetlenségi nyomatékkal küszködő, az újból és újból elburjánzó passzivitás ellen hadakozó vezetők saját pszichés fölörldésük elkerülése érdekében élhetnének.

Ennek a belső erőforrásnak a megtalálása azonban sajnos igen sokszor kilátástalan erőfeszítésnek tűnik. Mind a magam, mind környezetem vezetői gyakorlatát figyelve azt tapasztaltam, hogy a megnövekedett ismeretanyag dacára a vezetői felelősséget föl vállalók között a kiégett-túlfeszített vezetői típus megjelenése gyakoribb. A különböző lelkipásztorok, nevelési, kommunikációs és/vagy vezetői módszerek megismerése és elsajátítása tehát nem nyújt elegendő védelmet. A belső energiatöbblet, a történések aktív befolyásolását lehetővé tévő kezdeményezőkészség biztosítása más utakon keresendő.

Ez a paradigmaváltás azokban a tradicionálisan közgazdasági, tehát szigorúan reál alapvetésű tudományágakban is megfigyelhető, melyek a vállalat-irányítás törvényszerűségeivel foglalkoznak. Itt is nyomon követhető a spirituális érdeklődés rohamos térnyerése, – ami természetesen messze nem jelent egy keresztyén értelemben vett lelki ébredést. Inkább a New Age¹¹ korszellemének hatásáról van szó, mely a materialista megközelítésen alapuló tudományos megközelítéseket meghaladottnak érzi. A Baritz Sarolta – Kindler József¹² szerzőpáros erről, a vezetésstudomány kontextusában fölerősödő spirituális érdeklődésről a következőképpen ír: „A nyugati – főként amerikai – szakirodalomban és vállalati gyakorlatban erőteljes az üzleti élet spirituális megközelítése, ám ez a spiritualitás fő

¹¹ Olyan, az abszolút integrálás igényével fellépő, és annak lehetőségét posztuláló eszméletörténeti mozgalomról van szó, mely egyesítő erőként értelmezi önmagát mind a tudomány, mind a spiritualitás területén. Posztmodern korszakunk egyfajta vezérideológiájaként értelmezhető fölfogásról van szó, mely az 1980-as évek óta vált nyugati világunkban népszerűvé, lásd Gerhard (?) van Rongen: Az új korszak mozgalom (Iránytű Kiadó Budapest, 1994)

¹² Dr. Kindler József vezetésével alakult meg a Budapesti Közgazdasági Egyetem Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszékén az Altern-csoport, mely a gazdasági elméletek vizsgálatokor a szociális, kulturális és morális értékek fontosságára hívja föl a figyelmet. Fő publikációs orgánusuk a „Kovács” nevet viselő, általuk alapított szaklapjuk, mely úttörő szerepe és kicsiny erőforrásai dacára 2008-ban már a 12. évfolyammal jelentkezett.

vonalaiban messze áll a kereszténység és a többi tradicionális világvallás tanításától és gyakorlataitól. A munkahelyi spiritualitás fő szellemi irányzata ma a New Age, s a hazánkban is ébredező vállalati spiritualitásban, illetve az erről szóló üzleti szakirodalomban is egyre inkább ez az irányzat nyer teret.”¹³

Témánk szempontjából fontos megjegyeznünk, hogy ez a belső erőtartalékok iránti fokozott érdeklődés más, vezetői felelősséget fölvállaló hivatások képviselőiben is megfogalmazódik. Érdeklődésük kiváltó oka a belső erőtartalékok végletes mértékű kiürülése, a „kiégés”. Ezt az ún. *burn out* jelenséget a későbbiekben részleteibe menően kívánom elemezni.¹⁴ Itt témafölvetésként annyit kívánok megjegyezni, hogy már az orvoscépzés összefüggésében is fölmerül az igény a fokozott pszichés igénybevétel földolgozását lehetővé tévő készségek elsajátítására. A Keresztény Orvosok Magyarországi Társaságának VIII. országos konferenciájáról tudósító cikk is ezt emeli ki: „mintegy százötven résztvevővel a konferencia fő témája az úgynevezett kiégési szindróma volt. [...] A konferencián egyaránt képviseltette magát a római katolikus, a református és az evangélikus egyház. [...]. Kassai Farkas Ákos [...] főorvos ismertette annak a kérdőíves felmérésnek a tanulságait is, amelyet orvosok között végeztek el. Az eredmények szerint a kiégésben szerepet játszik az egyedüllét, a hit hiánya, az Istentől való elszakadás, illetve az, hogy *az orvosokat sem készítették fel kellőképpen a pszichés terhelés elviselésére, holott erre igen nagy szükség lenne.*”¹⁵

1.3. Az *autokeirikus* vezetői modell fogalma

Az előzőekben leírtak mentén ezúttal arra vállalkozom, hogy azt a fogalmi készletet ismertessem, melynek ismerete kutatásaim korrekt értelmezése szempontjából elengedhetetlen. Mindezt azért teszem, mert bár dolgozatomban szóhasználatom nem

¹³ Baritz – Kindler, 13. oldal.

¹⁴ Lásd lentebb a 2. fejezetet a 21. oldaltól

¹⁵ Kolosváry, 10. oldal.

nevezhető szokatlannak, mégis terjedelmi okokból több gondolati előzményt elsősorban a sajátos fogalmi készletbe kellett belesűrítenem.

Az általam kidolgozott, *autokeirikus*nak elnevezett vezetői modellt az autopoietikus jellegű vezetői attitűd zsákutcaja hívta életre. Ez a kifejezés görög eredetű, szó szerinti fordítása: „öncselekvő”. Ma ez a rendszerszemlélet egyik kulcsfogalma.¹⁶ Az autopoietikus jellegű vezetői struktúrában élők soraiban a *burn out* jelenség¹⁷ epidemikus elterjedése¹⁸ tapasztalható, ami azt bizonyítja, hogy ez a vezetői attitűd hosszútávon nem lehet sikeres.

Az általam ideálisnak talált vezetési módszer azonban a teljesítmény-fokozás érdekében kiégett vezetők és a teljesítmények követelésébe belecsömörlött vezetettek helyett a célok közös felismerését és az elérésük érdekében végzett következetes, *közösségi* erőfeszítést hangsúlyozza, illetve munkálja. Ennek a módszernek a megnevezésére az „autokeirikus” jelzőt választottam. A görög *autokheiros* szó azt jelenti: „saját kezűleg”. A kifejezés egy helyen fordul elő a Bibliában: Az ApCsel 27,19-ben azt olvassuk, hogy a Pál apostollal együtt súlyos viharba kerülő hajósok végső kétségbeesésükben minden terhet „saját kezükkel” hánynak ki a hajóból, hogy azon könnyítsenek, és így elkerülhessék a hajótörést. Ennek a bibliai igehelynek a fényében az „autokeirikusság” alatt egy olyan vezetési modellt értek, melynek középpontjában **nem a saját emberi erőforrások mobilizálása áll**, hanem azoknak a belső görcsöknek és külső terheknek a fel- és

¹⁶ A fogalom részletesebb magyarázatát lásd lentebb a 7. fejezet 103.-oldalától.

¹⁷ A *burn out* angol eredetű szó, szó szerint „kiégettség”-et, illetve „kiégés”-t jelent. A pszichológia azt a fajta túlfeszítettséget érti alatta, amikor az állandósuló túlterheltség miatt a mentális, majd ennek következtében a fizikai regenerációs képesség is megtörik, és az egyre inkább elmélyülő fáradtság a teljesítőképesség fokozatos csökkenését, valamint a stressztűrő-képesség egyre nagyobb mértékű leépülését eredményezi. (Lásd Hézser Gábornak az irodalomjegyzékben is hivatkozott „Miért? Rendszerszemlélet és lelkipálcázó gyakorlat” című művének „Akik megfáradtatok és megterheltek” című fejezetét a 80. oldaltól.) A végpont sok esetben a teljes testi-lelki összeomlás. Fontos összefüggés az, hogy ez a jelenség nem csupán egyének, hanem szervezetek és közösségek életében is megfigyelhető! (Lásd Werner Kirsch és Dodo zu Knyphausen „Unternehmungen als autopoietische Systeme” című tanulmányát Wolfgang H. Staehle-Jörg Sydow kiadásában megjelentetett Managementforschung 1 (Gruyter Verlag Berlin, 1991) 75-102. oldalán)

¹⁸ Egy példa: a neves osztrák burn out-specialista, Dr. Bernharts Welt által ismertetett statisztika szerint Ausztriában 1,5 millió ember szenved ebben a betegségben. Forrás: <http://oe3.orf.at/aktuell/stories/294502/> (letöltés dátuma: 2009. Február 06.) Magyarországon ismereteim szerint mindeztáig csupán egyes segítő szakmákra vonatkoztatva készültek kisebb mértékű statisztikák.

leoldása, melyek megakadályozzák a közösség tagjait abban, hogy az Istentől „előre elkészített” (vö. Ef 2,10)¹⁹ küldetését és feladatait fölismerje, elfogadja és kivitelezze. Az autokeirikus vezető a gyülekezet tagjait ebben segítőként kíséri úgy, hogy azt a közösségi látás, a vízió-építés kontextusában teszi, amely nem egyszerűen csoportdinamikai elemekkel fűszerezett filantróp pedagógia, hanem a külső erőforrásokra való rákapcsolódás révén a fenntartható növekedés hiteles hajtómotorja.

Az „autokeirikus” fogalommal egyszerre kívánok az autopoietikus megközelítési módra mint egyfajta előzményre utalni, illetve jelezni azt, hogy azon bizonyos fokig túl is kell lépni. Hogy hol és mennyiben, arra részleteibe menően majd a 7. fejezetben szeretnék kitérni, miután az ahhoz szükséges alapvetést már fölvázoltam.

¹⁹ „Mert az Ő alkotása vagyunk, akiket Krisztus Jézusban jó cselekedetekre teremtett, amelyeket *előre elkészített* Isten, hogy azok szerint éljünk.”

2. fejezet: Az autokeirikus lelkigondozói, illetve gyülekezetvezetési modell szüksége

Mielőtt sor kerül kutatási programom részletes kifejtésére, szükségét érzem annak, hogy annak teológiai alapvetését röviden fölvezöljam. A gyakorlati teológia adta diszciplináris keretek okán természetesen nem vállalkozhatom egy mindenre kiterjedő bibliai–exegetikai vagy dogmatikai okfejtésre. Inkább fókuszpontokat ismertetek, melyek munkám gondolatiságának teológiai rádiuszát határolják körül.

2.1. A reformátori antropológia mint alapvetés

Szemléletmódom a reformáció emberképe felől közelíti meg a mindenkorai vezetés etikai ősdilemmáját. Az etikai ősdilemma vezetői szinten a következő mondatban foglalható össze: „Fejlődjünk és növekedjünk? – de akkor meg kell válnunk mindazoktól, akik nem tudnak lépést tartani. Vagy haladjunk együtt? – de akkor azt kockáztatjuk, hogy a többi szervezethez képest végképp lemaradunk?”²⁰ A biblikus válasz mindenképpen a gyengékkel való „lépéstartás” az erők menettempójához való igazodás helyett (lásd 1Mózes 33,12–16).

Ez a fajta „etikai lépésváltásnak” azonban magában az emberben is végbe kell mennie, hiszen mindenki „erős”, aki a saját erejében bízva a végtelen meghódítására tör, ám ugyanakkor „gyenge” is, aki saját porszem voltától megterhelődött, s e kettő

²⁰ Tanulságos párhuzamot kínál a fák fejlődésének, növekedésének sajátossága, melynek kapcsán a szakirodalom a „lassúság fölfedezéséről” beszél. A fák ún. adaptív növekedése látszólagos mozdulatlanságot takar, valójában azonban az egész rendszerre kiterjedő folyamatos, organikus fejlődést mutat. Belső egyensúlya nem statikus, hanem dinamikus jellegű. Ez a konzekvens, minden részletre kiterjedő, de semmit el nem siető fejlődés az, melyről a fentiekben szólni kívántam. Bővebben lásd MATTHECK, Carl: Design in der Natur. Der Baum als Lehrmeister. (Rombach-Verlag Freiburg, 1992)

konfliktusa belső őrlődésben ölt testet benne.²¹ Igen, a vezetés vágya a messziség meghódítására hív, de a vezető kicsinységének szűk-ségei saját „felségterületének” mikrovilágát is félelmetes vadonná változtatják... A „messziség meghódításának” hívó szava alatt azonban nem egyfajta diktátori/hódítói allúrt érték. Sokkal inkább a növekedés és szervezetfejlesztés kifelé irányultságának, előre lépésének igényét, mely a még ismeretlen, ellenőrzés és befolyás alá nem vont területek lefedésére tör – miközben a saját, belső rendszerének kontrollja felől is tele van kínzó bizonytalanságokkal.

Ez volt az a feloldhatatlannak látszó önellentmondás, mely a reformáció gondolatiságában lelte meg a hivatástudat eladdig merőben ismeretlen, mert elfelejtett²² értelmezési keretét:

- 1) A reformáció a kötelesség teljesítését mint az egyik legfőbb etikai tartalmat fogalmazza meg. Ebből következően a hivatás értelmezése is teljesen átalakul: nem különleges, mindenki által megbecsült foglalkozások gyakorlására korlátozódik, hanem a leglenézettebb tevékenységeknek is új megbecsülést szerez. Ez az újfajta hivatástudat visszaadja az emberi felelősségvállalás méltóságát – függetlenül attól, hogy tevékenységét az ember milyen területen fejtik ki. Max Weber erről így ír: „új volt mindenekelőtt a kötelesség megbecsülése

²¹ Török István ezt a belső őrlődést a következőképpen fogalmazza meg: „Hivatásunkból folyó kötelességeink keresztezhetik egymást, egyszerre több fontos tennivalónk is lenne, de mi egyszerre csak egyet végezhetünk. Melyik legyen az az egy, amelyiket választjuk? Ez a kötelességek összeütközésének etikai kérdése. A morál ilyen esetben a következő szabályokkal siet a tétovázó ember segítségére: Teljesítsd azt a kötelességedet, amelynek a teljesítése többek érdekét szolgálja, pl. az a kötelesség, amely a hazának érdekét szolgálja, előnyben részesítendő a családi érdekeket szolgálóval szemben. [...] Ezek a morális elvek jó szolgálatot tehetnek a törvényeskedőnek, aki a kötelességeket önmagukban látja. A keresztyén etikának azonban más mondanivalója van, mint a morálnak. A keresztyén ember a hit alapján és a hit kockázatával dönti el, hogy az adott pillanatban mit tegyen. Tudja ugyanis, hogy az egymást keresztező kötelességekben keresni kell Isten aktuális parancsát és azt a kötelességet kell választania, amelyet maga Isten parancsol. [...] A hitbeli döntés esetén megszűnik a kötelességek összeütközéséből származó kínzó érzés. A keresztyénnek ugyanis szabad, sőt kötelessége is hitbeli döntés alapján cselekedni, és ha úgy cselekszik, nem kerülhet soha tragikus helyzetbe, még akkor sem, ha a világ az ő helyzetét tragikusnak látná. (218-219. oldal.)

²² Az 5.fejezetben részleteiben ismertetett ambivalencia háttéréből válik érthetővé, hogy miként válhat valami egyszerre ismeretlenné és elfelejtetté. Itt arra szeretnék utalni, hogy az újrafelfedezés energiái sok esetben az ismeretlenség homályából előbukkanó vizsgálódási tárgy fölfedezésének öröméhez hasonlatosak.

a világi hivatáson belül, mint olyan legfőbb tartalomé, melyet az erkölcsi öntevékenység egyáltalán megkívánhat...”²³

- 2) Az Istennek tetsző cselekedetek értelmezését a reformáció ezzel megszabadította a rendkívüliség kényszerétől. Jó példa volt erre a szerzetesi aszkézis jelentőségének átértékelése. Azt, ami korábban a rendkívüli emberi teljesítmények *non plus ultra*-ja volt, Luther Márton az önző, önmaga körül forgolódó életszemlélet megtestesítéseként értékeli. Az előbb idézett helyen Max Weber erről így ír: Luther „**nem ismeri el az evilági erkölcsiség túllicítalását szerzetesi aszkézis révén** ... A szerzetesi életvezetés ezután természetesen már nem csak az **Isten igazolása szempontjából válik teljesen értéktelenné**, hanem azért is, mert Luther számára egyúttal az önző, a világi kötelességek alól magát kivonó szeretetlenség termékét testesíti meg.”²⁴
- 3) A reformáció emberképében ismét helyére kerülnek az elfelejtett, az etikai döntéshelyzetek feszültségét feloldó bibliai alapelvek. A „nagyot-akarás” teljesítménykényszerétől megszabadított ember újból fölfedezi a reá bízott embertársa felé forduló szeretet nagyszerűségét. Az Élő Isten előtti önigazolás kényszerétől megszabadított emberről – Max Weber szavaival élve – azt mondhatjuk, hogy számára „a világi hivatásvégzés úgy jelenik meg, mint a felebaráti szeretet kifejezése.”²⁵ Lényegtelenné válik tehát, hogy valaki a gyári szalag mellett görnyedve, vagy cseperedő gyermeke ezernyi szükségleteiről gondoskodva, vagy netán egy hatalmas konszern vezetőjeként dolgozik. Tevékenységének minőségét nem annak társadalmi státusza adja, hanem arra a kérdésre adott őszinte válasz, hogy vajon tevékenysége a Krisztustól tanult felebaráti szeretet kifejezése-e, vagy sem?

²³ Max Weber ezt a következő érdekes nyelvtörténeti összefoglalással fogalmazza meg: „A lutheri bibliafordítás előtt a ‘hivatus’ [...] a mai, világi értelemben egyetlen nyelvben sem fordul elő. [...] Minden olyan nyelv, amelyre a protestáns bibliafordítások lényeges befolyást gyakoroltak, megalkották ezt a szót, mindazok pedig, amelyeknél ez nem áll fenn (mint a román nyelvek esetében), nem – vagy nem a mai jelentésében [...]. S ahogyan e szó jelentése, s ez nagyjából ismeretes, éppúgy új és a reformáció terméke volt e gondolat is.” – lásd Weber Max Weber: A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme: 91-99. oldal

²⁴ Lásd Weber u.o. (Kiemelés tőlem.)

²⁵ Lásd Weber u.o.

A Luther munkássága által újból életre keltett „hívás”-tudat keretei között tehát a vezető etikai ősdilemmája új összefüggésbe kerül. Ez ugyanis nem az önigazoló értékek hajszolását állítja a középpontba, hanem az önzetlen szeretet megnyilvánulásait. Ezek az értékek vezetői szinten a fejlődést és növekedést nem a vezetői/szervezeti dinamizmus kiábrázolódásaként, hanem az együtt mozduló/fejlődő szervezet²⁶ alkotóelemeinek egymást gazdagító kölcsönhatásaként írják le. Ilyenformán már nem áll fenn állandó veszélyeztetettségként a „belső problémákból előre menekülés” jelensége, mely a vezető etikai ősdilemmájaként állandósuló bizonytalanságot eredményez. A felebaráti szeretet hívását gyakorló vezető tudniillik nem tesz mást, minthogy elősegíti és bátorítja az általa vezetett szervezet **belső erőtartálékainak** egymásra találását. Miközben folyamatosan az összehangolódás érdekében mozgósítja azokat, jól tudja: ezt a törekvését nem önmagából, hanem az önkorrekció egzisztenciális sürgető szükségességének alapélményéből vezeti le.²⁷ Mindezek alátámasztására Luther Márton 95 tétele közül az alábbiakat idézném – a saját fordításomban²⁸:

„Amikor a mi Urunk és Mesterünk, az Úr Jézus Krisztus azt mondja: „Térjete meg! (Mt 4,17), akkor azt akarta, hogy a hívó ember egész élete megtérés legyen.” (1. tétel)

„Ezt az Igét nem lehet a megtérés, mint szentség – tehát a gyónás és jóvátétel – felől értelmezni, – melyet a papi hivatal felügyel.” (2. tétel)

²⁶ Szeretném hangsúlyozni azt, hogy dolgozatomban a „szervezet” kifejezést rendszerelméleti megközelítésben használok. Nem kívánom azt tehát valamilyen szerveződés organigrammban leírható struktúra-analízisére leszűkíteni! A rendszerelméleti megközelítés szerint például a család is ilyen „élő szervezet” – organizmus. Lásd ehhez Lucas A.C. Derks Das Familiensystem im sozialen Panorama című tanulmányát <http://www.nlp.at/theorie/ld/Fam2.htm#13> (letöltés dátuma: 2009. Február 09.) Ezekről az összefüggésekről a későbbiekben részletesen szólok, lásd lentebb a 2.2-es pontot.

²⁷ Ezt nevezi a rendszerszemlélet (és a humanista pszichológia) a managementben és a terápiában ressource orientációnak, Lásd Ressourceorientierung in der Pchychotherapie – eine neue Perspektive (Ulrike Willutzki in Martin (?) Hermer (kiadó): Psychotherapeutische Perspektiven am Beginn des 21. Jahrhunderts, 193-212. oldal DGVT-Verlag Tübingen, 2000.) Világképem és keresztyén meggyőződése alapján annyit mindenképpen meg kell jegyeznom, hogy ezeket az értékeket, – illetve értéktöréseket – csak az Istenképűség kontextusában tudom és akarom értelmezni.

²⁸ A fordítás az irodalomjegyzékben is közzét nemet kiadás alapján készült) A saját fordítást egyetlen szempont indokolja: a 93. tétel eredeti szövegének értelmezési problematikája, melyet a következő lábjegyzetben részletesen is ismertetek. Egyébként a tételekhez ajánlom a Dr. Csepregi Zoltán és Udvardi Erna által készített fordítást, mely véleményem szerint nagyon olvasható, jól aktualizált magyar szöveg. (lásd <http://church.lutheran.hu/luther/index.html> letöltés dátuma 2009. február 09.)

„Nem csupán a belső megtérésre vonatkozik, mivel egy ilyen valójában nem is volna az, hiszen a külvilágban sokfajta módon a test megöklését kell munkálnia.” (3. tétel)

„Ezért a büntetés, akárcsak az önmagunk gyűlölése mindaddig megmarad – és ez az igazi, szívbéli megtérés –, amíg a mennyek országába el nem jutunk.” (4. tétel)

„Ezért távozzanak mindazok a próféták, akik a keresztényeknek azt prédikálják: „Békesség, békesség!” – és valójában nincs is békesség.” (92. tétel)

„Legyenek áldottak mindazok a próféták, akik azt hirdetik a keresztényeknek: „Kereszt, kereszt!”, – hiszen nem teher az.” (93. tétel)²⁹

„Bátorítani kell a keresztényeket arra, hogy az ő főjüknek, Krisztusnak követésére büntetésen, halálon és poklon át is törekedjenek.” (94. tétel)

„és sokkal inkább abban bízzanak, hogy sok szenvedés által a mennyországba jutnak, minthogy hamis lelki biztonságban ringassák magukat.” (95. tétel)

Ezek a szavak úgy szabadították föl a késői középkor emberét önmagunk bűnössége okán kényszeressé váló vezeklés nyűgje alól, hogy közben fölnyitották szemünket az önsajnálat csapdájából kitörő bűnbánat mozgósító erejére. Ugyanakkor Luthernek ezek a tételei leleplezték a saját teljesítményre építő hamis biztonság álságos csapdáját, beláttatva, hogy az embernek itt e földön egyetlen tennivalója marad: folyamatosan elvetni magától mindent, ami a Krisztus követésének küzdelme helyett az üdvösség itt és most elérhetőségét sugallja, és ezért tétlenségre késztet.

Ezt a reformátori gondolatot mindenképpen ki kell egészítenünk a szintén ekkor újból hangsúlyossá váló sáfárság tanításával, melyet a másik nagy reformátor, Kálvin János fejt ki. Gondolatait a következő logikai vázra fűzi fel:

²⁹ Ennek a tételnek fordítása nagyon problematikus. Szövege: Wohl möge es gehen allen den Propheten, die den Christen predigen: "Kreuz, Kreuz", und ist doch kein Kreuz. Eltekintve attól, hogy a „wohl möge es gehen”-megfogalmazás a magyarban csupán körülírással adható vissza, az igazi probléma a második tagmondat, melyet szó szerint így kellene fordítani: „...és nem is kereszt”. Luther egész munkássága, teológiai öröksége felől közelítve meg a dolgot bátorítottam a fenti megoldást választani, mivel úgy gondolom: ő itt a kegyelem-tan csíráját adó, az „Én terhem könnyű, és az én igám gyönyörűsége” Jézus-i megfogalmazásra kíván utalni... (Remélem, nem értem félre, illetve ferdítem az eredeti szöveget... Az előző lábjegyzetben közölt fordítással azonban kényszerűségből vitatkoznom kell, mely így fogalmaz: „Tegyék jól a dolgukat azok a próféták, akik azt mondják Krisztus népének: "Kereszt, kereszt!" - de nincs kereszt!”)

- 1) A sajátos élethelyzet sajátos adományokat feltételez, melyeket a Teremtő szándéka szerint mindenki meg is kap. Senkinek sem kell tehát kudarcoktól, megszégyenüléstől tartania addig, ameddig másokért felelősséget vállalva kész őértük mozgósítani saját lelki erőforrásait. A bőkezűen mások felé forduló felebaráti szeretet szüntelenül megújuló belső erőforrást biztosít. Kálvin János minderről így ír: „De a Szentírás, hogy kezünknel fogva vezessen erre bennünket, eszünkbe juttatja, hogy [...] az összes adományokat akkor használjuk helyesen, ha azokat bőkezűen és jóakarattal közöljük másokkal; s ennek belátására nem lehetett volna biztosabb szabályt, vagy hatásosabb buzdítást találni, mint azt, amely arra tanít bennünket, hogy mindazon adományok, amikkel fel vagyunk ruházva, Istennek letéteményei és hogy ezek azon feltétellel bízzanak a mi sáfárkodásunkra, hogy felebarátaink javára fordítsuk őket.”³⁰
- 2) Ebben az összefüggésben nagyon lényeges az a kiegészítés, melyet Kálvin János ugyanezen a helyen megfogalmaz. Arra a nagyon lényeges és jogos fölvetésre reagál, hogy nem fenyeget-e mindez a másokért felelősséget vállaló, felénk jóakarattal és bőkezűen forduló vezetők végletes kihasználásával? Kálvin János meggyőződése az, hogy nem. Kifejti a kölcsönösség alapelvét, melyet a természet „biztosító szelepeként” értelmez. Azt mondja: a Teremtő úgy rendezte be a világot, hogy azok, akik önző módon, csak saját gyarapodásukra kívánják kiszipolyozni a környezet felénk fordulását, egyre inkább kizárják magukat a lelki adományok egészséges körforgásából: „Azonban még ennél is tovább megy a Szentírás, midőn ezeket az adományokat azokhoz a tehetségekhez hasonlítja, mikkel az emberi testnek tagjai vannak felruházva. **Egy tag sem használja erejét csak a maga számára és a maga céljára, hanem átárasztja azt a többi tagokra is, és ezért csak annyi haszonban részesül, amennyi az egész testnek közös hasznából reá áramlik.**”³¹

A hivatástudatnak ez a lutheri és kálvini értelmezése világformáló erőket szabadított föl, kreatív emberi energiákat, melyek modernkori európai civilizációnk pozitív, fejlődés-orientált életszemléletének is fő építőelemei lettek. A reformáció

³⁰ Kálvin, 666. oldal.

³¹ Kálvin, 666. oldal. (Kiemelés tőlem.)

múlhatatlan, világtörténelmi jelentőségű érdeme az, hogy a kárhozat gyötrő rémének béklyóiból kiszabadította az embert, rámutatva arra, hogy az ember szabadításra szorultsága nem bűn, hanem természetes állapot, hogy a Mindenség Ura nem büntetni, hanem megváltani akar, és éppen ezért nekünk Őt nem lekenyereznünk kell, hanem szolgálnunk szabad... Önként, szabad szívvel, szabad akaratból, örömmel – nem pedig önmarcangoló vezeklésként! A reformáció mondanivalójának fölszabadító hatásaként épült bele európai civilizációnk gondolatiságába az a fölismerés, mely szerint az embert nem egy olyan világ veszi körül, mely bűnössége okán összeesküdött ellene, hanem egy olyan világ, amely sokkal inkább fölfedezésre, meghódításra vár.³²

Ennek a megállapításnak az egyik történelmi bizonyítéka a mai USA területére „alapító atyákként” Európából kivándorló protestánsok generációja is. Szerepükről, az USA fejlődését és arculatát máig meghatározó hatásukról Dieter Schrödernél, a neves német publicistánál találtam egy frappáns összefoglalást. Ő a New York-i polgármesternek a szeptember 11-ei terrortámadás sokkhatása alatt álló polgárokhöz intézett beszédét elemzi. A város elöljárója azt a mondanivalót állította beszéde középpontjába, hogy újból fölépítik a romok helyén álló épületkomplexumot – és New York szebb lesz, mint valaha volt. Schröder szerint mindez „nem a vigasztalás szava csupán, hanem egyúttal az alapító atyák hitének visszhangja is: Amerika jobb lesz, mint a régi világ, a „nyomorúságos Európa”, ahogyan ezt William Penn Pennsylvania quekerállamának alapításakor, 1681-ben mondta [...] Már John Locke, az Amerikában menedéket kereső quekerekkel, és más vallási reformerekkel rokonszenvező angol filozófus is ezt a misztikus felkiáltást hallatta: Kezdetben az egész világ Amerika volt.”³³

Schröder megállapításai amiatt különösen is figyelmet érdemelnek, mivel a folytatásban a jelenségnek nem csupán történeti, hanem vallástörténeti összefüggéseire is kitér: „Sok kortárs, elsősorban a forradalom előtti Franciaország értelmiségei számára ez azt jelentette: Amerika maga a paradicsom. A hazájukban

³² Értelmezési tartományként számomra Gen 1,27-31 szakaszának mondanivalója szolgál, lásd ehhez Hansjörg Bräumer kommentárját: Das erste Buch Mose (Wuppertaler Studienbibel, Brockhaus Verlag, 2002)

³³ Schröder, 2-3. oldal.

hitük miatt üldözött bevándorlók számára az új világ annak veszélyei, fáradságai és keservei ellenére az Éden kertje volt, mert itt az üldözéstől és elnyomatástól szabadnak érezték magukat, és azt hitték, hogy vallási elképzeléseiket és anyagi céljaikat akadálytalanul megvalósíthatják és elérhetik. **Amerika történetét annak vallástörténete nélkül nem lehet értelmezni.**³⁴

Ez a reformatori örökség ma is időszerű. Hiszen a mai kor embere is az önmegváltás lelki ballasztjával van megterhelve, melyet – Pál apostol hajótörésének fentebb földidézett története értelmében – először ki kell dobunk életünk hajójából ahhoz, hogy Égi Kormányosunk végre szóhoz, pontosabban kormányrúdhhoz jusson. Az eddigi szakaszokban ennek a ballaszt-tartalomnak a természetét kívántam a keresztyén antropológia és reformatori szoteriológia keretében felvázolni. Fontos volt ez azért, hogy a folytatásban majd e diagnózis felállítása után a terápia lehetséges módjait is meghatározhassuk.

Mielőtt azonban erre sor kerülne, a korunk vezetői válságának e „lelki ballaszt” egyenes velejárójaként jelentkező szindrómáját, a *burn out* szindrómát kívánom vezetéstudományi szempontból nagyító alá venni.

2.2. A *burn out* szindróma mint össz-társadalmi és csoportlélektani jelenség

Álláspontom szerint a *burn out* szindrómát csupán féloldalasan értelmezzük, ha az egyéni, pszichológiai kondíciók síkján vizsgáljuk. Okai ugyanis sokkal inkább egyszerre egyéni és globális eredetűek, éppen ezért a *burn out* veszélyének egész világunk ki van téve. Ez adja meg a csoportlélektani aspektusból történő vizsgálódás létjogosultságát. Az elkövetkező szakaszban először ezt a tézisémet kívánom bizonyítani.

Először a kiégés globális méretű jelenségének legfontosabb sajátosságaira kívánom a figyelmet fölhívni. A *burn out* szindróma kiváltó oka a saját erőforrások

³⁴ Schröder, 2-3. oldal. (Kiemelés tőlem.)

ésszerű határain folyamatosan túlterjeszkedő, végül emiatt a saját rendszerének összeomlását törvényszerűen előidéző növekedés-fölfogásban keresendő.³⁵ Ez az önpusztító növekedés-fölfogás három komponensből áll:

1) Az első, kiindulópontként szolgáló tényező a teremtetett környezethez, mint a növekedés forrásához fűződő viszony. Világunk hatalmas tartalékainak az emberi faj csupán az utóbbi négy évtizedben kezd olyan mértékű kiaknázójává válni, hogy azzal már annak regeneráló-képességét is alapvetően veszélyezteti. Nem véletlen, hogy az utóbbi negyven évben egyre hangosabb a tudomány figyelmeztető szava. Végh László erről így ír: „Ötven éve még aligha volt valaki is a világon, aki tudományos szempontokat mérlegelve arra a következtetésre jutott volna, hogy az emberiséget a végpusztulás veszélye fenyegeti. Mintegy negyven évvel ezelőtt különböző nemzetiségű értelmiségiek egy csoportja felismerte és meg is fogalmazta, hogy az emberiség egészét sújtó válság felé tartunk. Úgy harminc éve már olyan kiadványok jelentek meg, amelyek előre jelezték: néhány évtizeden belül összeomolhat a világrend. Körülbelül húsz éve már sokak számára világossá vált, hogy a gazdasági növekedés üteme egyre csökken és a környezet szennyeződése és pusztulása végzetessé válhat. ... Megvilágosodott, hogy nem csak a nyersanyagok fogyásától kell félnünk. Nagyobb lehet a veszély, hogy tevékenységünk szemetei, melléktermékei végeznek velünk. **Mint a tápcsészében lévő gombatörzs sem feltétlen amiatt pusztul el, mert elfogy a tápanyag. Elhalnak a gombák, még mielőtt éhen vesznének, mert saját anyagcseretermékeik megmérgezik őket.**”³⁶ Végh László helyzetelemzése igazolja Immanuel Wallenstein, kortárs amerikai történész-szociológustól 18 évvel ezelőtt megfogalmazott analízisét: „Jelenleg a világrendszer változó félben van. Most már nem ciklusok és trendek kisebb, állandó összesítésének a korát éljük. 1989-cel feltehetően rázárult az ajtó a múltra. Meglehet, most már megérkeztünk a bizonytalanság valóságos birodalmába. A világrendszer természetesen továbbra is működni fog, sőt ‘jól’ fog működni. De éppen, mert továbbra is úgy fog működni, mint ahogy már 500 éve működik, tehát keresi a szakadatlan tőkefelhalmozás módjait,

³⁵ Kiemelés tőlem. Lásd még Kenneth Clark: Nézeteim a civilizációról (Gondolat Kiadó Budapest, 1985)

³⁶ Végh, 2. oldal (Kiemelés tőlem.)

hamarosan képtelen lesz ilyen módon működni. A történelmi kapitalizmus, mint minden történelmi rendszer, nem kudarcai, hanem sikerei okán fog elpusztulni."³⁷ Mindkét szerző megfogalmazása zseniális éleslátással tapint rá a lényegre: az emberiség problémája az, hogy a természetes növekedés helyett az egészségtelen növekedési kényszer – mondhatni kóros túlbujánzás – bűvkörébe került. Ez az a szemléletmód, mely azt hazudja nekünk, hogy az egyre gyakoribbá váló működési zavarok valójában egyfajta kikerülhetetlen ciklikusság kellemetlen velejárói. Ez az a felfogás, mely a problémákat nem tragikus súlyukhoz méltóan szemléli, hanem a *burn out* jelenség által végletesen megfertőzött logika mentén éppen hogy a „dicső jövő” bizonyítékaiként értelmezi. A probléma gyökere tehát nem a növekvő teljesítmény, hanem a rablógazdálkodással kifacsart eredmények kényszeres hajszolása.

2) A fentiekben leírtak azonban nem csupán a materiális környezetünkre vonatkoznak! Lelki/spirituális belvilágunk is egyre inkább ezen önpusztító gondolkodásmód foglya. Megdőbbentő erővel szemlélteti ezt a jelenséget a doppingszerekkel élő sportoló önpusztító karrierépítése és dicstelen utóélete. A csúcs közelébe jutott élsportolók mögött gyakran egy egész team áll, amelynek feladata az, hogy a teljesítmény fokozása érdekében minden használható eszközt fölkutasson, és a sportoló számára hozzáférhetővé tegyen. A teljesítményfokozás és a reménybeli győzelem mint végső cél e munkafilozófia szerint morálisan elfogadhatóvá teszi a doppingszerek használatát. Ugyanakkor ez a munkafilozófia olyan ellenőrizhetetlen folyamatokat indít el, melyek a remélt siker helyett a **teljes ellehetetlenülés** kockázatával is szembesítik az egész csapatot.³⁸ Témánk összefüggésében mindebből az a vezetői attitűd az érdekes, mely ezt a fejlődési görbét szükségszerűen előidézi. Hangsúlyozni szeretném azonban, hogy semmiképpen sem a teljesítmény fokozására való törekvést magát tekintem hibának, hanem sokkal inkább annak mindenáron való, tragikus előjelű hajszolását! Ez a belső egyensúlyvesztés az, mely a vezető világképéből kiindulva igen gyakran

³⁷ Wallenstein, 124-125. oldal. (Kiemelés tőlem.)

³⁸ Személetes ebből a szempontból a sport-történet egyik legnagyobb doppingbotránya, az úgynevezett „Festina-ügy”, mely az 1998-as Tour de France során pattant ki; ehhez lásd http://www.enciklopedia.com/de/artic/f/fe/festina_affe_re.html (Letöltés dátuma: 2006. június 08.)

magával rántja a vezetetteket is – általános cselekvőképtelenséget, a mobbing-léghő elburjánzását eredményezve.

3) A kutatási program szociáletikai összefüggéseinek megjelenítése előtt még egy lépést kell tennünk. A belső felmorzsolódáson túl tudniillik a bizonyítási kényszer hamis görcse is sérülési felületként jelentkezik. Ez a kényszer a külső elvárások diktátuma miatt, nem pedig belső meggyőződésnek erősödik föl az emberben. Miután azonban ez a belső meggyőződés mint az egészséges önfenntartást is biztosító elem hiányzik belőle, szükségszerűen önmaga ellen fordul. Önmaga értékességét tudniillik már nem az egészséges önbecsülés általi elfogadottságában, hanem a mások pozitív visszaigazolását hajszoló önimádatban véli fölfedezni. Az önimádatnak és bálványimádatnak ezt a sajátos keverékét Hézser Gábor így írja le: „A kiégettség olyan állapot, amely hosszú időn át, lassan, de folyamatosan alakul ki. A túlerőltető célok, normák elérésére való permanens törekvés, a társadalmi elvárás idővel felmorzsolja az érintettek testi és lelki erejét. Az érzelmi állapotban eluralkodik a stressz, elvész a motiváció [...] A képességek, adottságok bizonyítása, az azokkal való élés természetes, egészséges, önmagunk és mások számára is hasznos igény. A tálumokat nem kell elásni... Ha viszont kényszerré válik, akkor a testi és lelki egészség veszélyeztetőjévé válhat. Az egyetlen cél érdekében mindent feláldozni akarás valláspszichológiailag az idolátria, a bálványimádás kategóriájában jelenik meg.”³⁹

2.3. Mélylélektani összefüggések

Bár disszertációm kifejtő szakasza még csak ezután következik, mégsem lenne helyes, ha ezt a fejezetet egyfajta diagnózis-állítással fejeznénk be. Ez a diagnózis tudniillik azt is lehetővé teszi számunkra, hogy a reformátori teológiai örökség talaján maradv a *burn out* szindróma föloldására tegyek javaslatot. Miközben javaslatomat kutatási programom szociáletikai alapvetéseként megfogalmazom, szándékom

³⁹ Hézser, 84-85. oldal

szerint egyúttal már a későbbiekben kifejtésre kerülő autokeirikus vezetői felfogásra is ablakot kívánok nyitni.

Kiindulópontként arra szeretném föl hívni a figyelmet, hogy a *burn out* szindróma kapcsán jelentkező bizonyítási kényszer nem csupán a korábban rendelkezésre álló energia-tartalékok felélését eredményezi. Az egyre teljesebb körűvé váló kimerültség éles fájdalommal tudatosítja a kényszeresen elvárt siker és a valóság szülte csődélmények feloldhatatlannak tűnő ellentétét. Ebben az egyre elhordozhatatlanabb kettészakítottságban egyre meghatározóbbá válik a belső üresség egzisztenciális élménye. Sajátos ambivalenciaként azonban éppen ez az üresség hoz létre egy eleddig ismeretlen, az életösztönhöz hasonló intenzitású motivációt: a kiégett ember a fuldokló elszántságával nyúl az életnek mégis értelmet ígérő élményei és értelmezései után.

A belső üresség élménye tehát nem szükségszerűen vezet valamiféle pesszimista nihilizmus zsákutcájába! Manfred Josuttis ezt az érzést – Richard Riess kifejezését fölhasználva⁴⁰ – „**az élet utáni sóvárgásnak**” nevezi, s szerinte ez „a transzcendenciával karöltve jelentkező lényeg keresésében válik érzékelhetővé, a kapcsolatkeresés kívánságában, az élet végső nagy kérdése iránti kinyílásban, a belső bizonyosság és az Isten megtapasztalására törő igyekezetben.”⁴¹ Richard Riess maga tágabban értelmezi ezt a kört akkor, amikor ugyanerről így ír: „Életünk döntő élményei⁴² mindig átmeneti jelleget hordoznak: jellegzetességük a pillanatnyi, és a tűnékeny látható világnak örökérvényűvé való átlényegítése, mivel az élet maga is egy ilyen átalakulásra nyitott és afelé tendáló folyamat.”⁴³

Joggal tehetjük föl azonban azt a kérdést, hogy amennyiben ez így van, akkor mi az oka annak, hogy ezt a fajta kibontakozási lehetőséget mégis viszonylag kevesen lelik meg? Miért lesz sok esetben az egyéni életben éppúgy, mint a közösségi

⁴⁰ Lásd Riess (1987), mely már a mű címében is ezt a kifejezést szerepelteti, és vörös fonálként végig húzódik azon

⁴¹ Josuttis (1998), 119. oldal.

⁴² A „döntő élmények” - a szerző gondolatrendszerében - a növekedés sodró dinamikájára és a krízisélmények mélyberántó hatására **egyaránt** értendőek. Az ebben a fajta szinkronicitásban, tehát a csúcson és a mélyben egyaránt jelentkező érzelmi állapot lényegét tekintve a teljesség-igény gyakorlati megjelenése, melyre a következő szakaszban térek majd ki.

⁴³ Riess (1987), 27. oldal.

létformákban az általános cselekvőképtelenség az eluralkodó? Minden bizonnyal a miatt a sajnálatos mulasztás miatt, mely már jóval korábban megjelent a *burn out* szindrómától gyötört egyén és közösség életében, ám sokáig úgy tűnt, hogy azt minden káros következmény nélkül föl vállalható. Ez súlyos következménnyel járó mulasztás a **teljesség-igény** törvényszerűségének figyelmen kívül hagyásában áll.

Miben áll ez a teljesség-igény? Az Alford – Naughton szerzőpáros ezt a következőképpen írja le: „Akkor vagyunk teljesen, tehát lélekben is jelen a pillanatban, amikor felfogjuk, hogy benne rejlik eredetünk és rendeltetésünk is. Amikor e kettőről megfeledkezünk, amikor az itt és most meghozott döntéseink során nem vesszük figyelembe kezdetünket és végünket, akkor megszakad a kapcsolat lelki természetünkkel, s nem értjük, mit csinálunk éppen.”⁴⁴ Magam e teljesség-igény lényegét legegyszerűbben egy első pillantásra anakronisztikusnak tűnő ellentétpárban tudnám kifejezni: fölszabadultan a pillanatnak élni csak az örökkévalóság távlatait tudatosan föl vállalva lehet. Mindez azért van így, mert a pillanatok láncolatában létező perc-ember csak az örökkévalóság távlatait szeme előtt tartva tud a lényegre összpontosítani. Ez a „lényeg” azonban nem valamiféle vallásfilozófiai fogalom! Sokkal inkább annak a belső megelégedettségnek a kifejeződése, mely a kötelességeként fölismert feladatokat felelősséggel föl vállaló és elvégző ember sajátja. Ez a vezetői felelősséget föl vállaló ember nem nagy, hanem lényeges dolgokat kíván elvégezni, olyanokat, melyek szervesen egymásba épülve összekötik őt élete eredetével és céljával.

A teljesség-igény tehát azzal a kérdéssel függ össze, mely kimondva vagy kimondatlanul minden emberi akcióban és reakcióban ott feszül, és így fogalmazható meg: Mi végre mindez? Hogyan tudok/tudunk számot adni az általunk föl- és elvállalt cselekedetek indítékaival és céljaival, egyáltalán: hová tart az engem/bennünket jellemző cselekménysorok fősodra?

Mai világunkban a teljességre törekvő emberi léleknek ezeket a belső rezdüléseit az egyéni és közösségi karrierépítés szellemi és anyagi profitszerzésének és nyereségvágyának hangzatos szólamai gyakran túlharsogják, illetve elnémítják. Ez

⁴⁴ Alford – Naughton, 196. oldal.

életünk gyakorlatában szinte már az egész civilizációkra jellemző elfojtási mechanizmussá pervertálódott.⁴⁵ Az „egyre-nagyobb-gyorsabb-gazdagabb” jelszavai tulajdonképpen semmi más célt nem szolgálnak, mint azt, hogy elhallgattassák a léleknek a teljesség-igény alapkérdéseit makacsul visszhangzó szavát.

Ez a teljesség-igény nem mai keletű fölismerés. A pszichológia tudományágán belül az ún. harmadik bécsi iskola megalapítója, Victor E. Frankl is munkásságának középpontjába állította ezt a problémát.⁴⁶ Az ő nevével fémjelzett munkamódszer, ún. logoterápia meggyőződés szerint „Az élet értelméhez való ragaszkodás a pszichoanalízis által középpontba állított élvezeti- és az individuál-pszichológia által hangsúlyozott önérvényesítő vezérelvvel egyenrangú, ugyanolyan fontos mozgatórugó.”⁴⁷ A Frankl megfogalmazásában szereplő „az élet értelméhez való ragaszkodás” nem más, mint a fentebb ismertetett teljesség-igény.⁴⁸

Ugyanakkor Frankl szerint éppen a modernkori jóléti berendezkedés az, mely egyre égetőbbé teszi ennek a kérdésnek a kezelését. A neves pszichológus így foglal ez ügyben állást:

- 1) Mai korunk tipikus pszichés betege maga mögött hagyta azokat a gátlásokat, melyek a korábbi korszakokban egész pszichológiai iskolákat, és hozzájuk kapcsolódó terápiás javaslatokat eredményeztek. Frankl véleménye szerint a 20. század második felére éppen ezért idejét múlt a freudi iskola szexuális gátlásokra fixált megközelítési módja éppúgy, mint az adleri irányzatnak az önmegvalósítástól visszariadó, kisebbségi komplexusoktól gyötört emberképe. A jóléti társadalmak elhatalmasodó neurózisa Frankl szerint az élete értelmetlenségével szembesülő ember lelki bajaiban ölt alakot: A mai kor tipikus

⁴⁵ Az elfojtási mechanizmus pszichoanalitikus definiálásához lásd Drever – Fröhlich, 310-311. oldal.

⁴⁶ Victor E. Frankl életéhez és munkásságához lásd röviden a Psychologie-Fachgebärdenlexikon online-változatát (Letöltés dátuma 2008. Február weblap-forrás: <http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/projekte/PLEX/PLex/lemmata/F-lemmata/F-Lemma/Frankl>).

⁴⁷ Lásd ismét a Psychologie-Fachgebärdenlexikon fentebb idézett online-változatát.

⁴⁸ Ezzel természetesen nem azt akarom mondani, hogy egyedül a Frankl által képviselt nézetek tartalmazzák ezt a megközelítést. Ludwig Binswanger és Medard Boss egzisztenciál-analízise, Karlfried Dürckheim initiatív terápiája hasonló vonásokat hordoz. (Jó és alapos összefoglalásként lásd Denise Suhner: Der Weltbezug im Umgang mit Medien 4. Fejezetét a 19-25. oldalig. Diplomadolgozat a Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich munka- és szervezetpszichológiai szakán jelent meg, 2004 Novemberében)

páciensét szerinte „a mélységes értelmetlenség érzése kínozza, melynek társadalmi kiábrázolódása a belső üresség,” aminek okán egyenesen egzisztenciális vákuumról beszél.⁴⁹

- 2) A kiváltó okok leírásánál Frankl egyszerre használ pszichológiai és szociológiai kategóriákat. Magyarázata első részében egyértelműen szembeszáll a mélylélektani iskolák különböző variációkban feltételezett ösztön-késztetéseivel. Frankl nem abban vitázik Freuddal, Junggal, vagy Adlerrel, hogy milyen ösztönjelleg-kép vagy komplexum határozza meg és színezi az ember cselekedeteit. Ő radikálisan szakít elődjével akkor, amikor határozottan állítja: az ember cselekedeteinek kategorikus imperatívuszát, tehát belső késztetesként átélt motivációját nem az ösztönök alapozzák meg. Frankl ennél sokkal erősebb meghatározottságnak látja az ember életében a tradíciók adta értelmezési készletet – és itt már Weber értelmében a szociológia kategóriarendszerét használja.⁵⁰ Azt konstatálja: mára ez a szabályzórendszer a nyugati jóléti társadalmakban atomjaira hullott, a modern ember elveszítette a viszonyítási alapot: „... mivel azt sem tudja, hogy mit kell tennie, sem azt, hogy mit kellene kötelességszerűen cselekednie, ezért sokszor már azzal sincs igazán tisztában, hogy valójában mit is akar.”⁵¹
- 3) A humanista pszichológia önkiteljesedést hirdető megoldásával szemben Frankl megközelítése egy sajátos paradoxonon alapul. Az emberi én genuin önkiteljesítő tevékenysége szerinte csak akkor lehetséges, ha az saját kapacitásait valaki szeretetében, valami szolgálatában tudja mobilizálni. Ez a finom distinkció Frankl szerint nagyon fontos: nem valaki szolgálatában, és valami szeretetében teljesedik ki az ember, hanem mindig a mellette élőhöz forduló, személyes szeretetben, és a helyesnek látott ügy szolgálatában! Frankl ezt, az evangélium alapüzenetére rezonáló fölfogását egy szemléletes biológiai képpel fejezi ki: „Az

⁴⁹ Frankl, 11. oldal.

⁵⁰ Max Weber szociológiai főművében a tradíció létrejöttét a következőképpen fogalmazza meg: „Mihelyt a rendszeresen ismétlődő cselekedetek a szokás hatalma alá kerülnek, tömegcselekvés helyett beleegyezéses cselekvés vált belőlük, - és ez a folyamat lényege – saját terminológiánkra lefordítva a tradíció létrejöttéről beszélhetünk.”, lásd Weber (1956), 191. oldal.

⁵¹ Frankl, 13. oldal.

ember egy ügy szolgálatában, egy személyt szeretve tudja önmagát beteljesíteni. Minél inkább odaadja magát feladata szolgálatára, minél odaadóbban figyel a szeretett személyre, annál inkább válik igazi emberré, találja meg valódi önmagát. Önmagát tehát csak olyan mértékben tudja megvalósítani, amilyen mértékben elfelejti önmagát, amilyen mértékben túltekint önmagán. Nem ugyanúgy van-e mindez, mint a szem esetében is, melynek látóképessége egyenesen attól függ, hogy nem önmagát látja? Hiszen mikor lát a szem önmagából egy darabot? Csak akkor, ha beteg: ha szürke hályog gyötör, akkor egy felhőt látok – és ekkor az elhomályosult szemlencsét látom. Ha pedig a zöld hályog miatt szenvedek, akkor a fényforrások körül szivárványszínű udvart látok – vagyis a saját zöld hályogomat. Ugyanezzel párhuzamosan azonban a szememnek az a képessége, hogy a környezetemet észlelje, beszűkült és korlátozódott.”⁵²

Frankl tehát arra hívja föl a figyelmet, hogy az igazi emberi önmegvalósítás kulcsa a saját, egyéni belvilágunk szűklátókörű céljain túlmutató, a minél szélesebb kört bevonó, és/vagy intenzívebb emberi kapcsolatot eredményező személyiség-kiterjesztés.⁵³

Frankl nagyon helyesen mutat rá arra, hogy a siker, az anyagi jólét nem bír elegendő motivációs készlettel ahhoz, hogy valaki – még ha azok bűvkörében él is – boldognak mondhassa magát. Az ember, akárcsak a biológiai tudó, arra termett, hogy szüntelen interakcióban legyen a környezetével: ha csupán belélegezni akar, akkor kisajátítja az életet, és nem gondol arra, hogy ki is kell lélegeznie, vagyis tovább kell adnia a fölhasznált értékeket! Mert ahogyan lehet ugyan néhány percig lélegzetviSSzafojtva élni, de aztán a szervezet kiköveteli a magáét, és friss levegő

⁵² Frankl, 18. oldal. A szerző itt Polányi Mihály ismeret-elméletének befolyása alatt áll, lásd ez utóbbihoz Torrance, 143-144. oldal.

⁵³ Nem véletlenül használom ezt a kifejezést. Arra szeretném ezzel a figyelmet fölhívni, hogy az önzés természetes korlátain túllépő ember a valódi önmegvalósítás során mindig határ-átlépésre kényszerül. Miközben saját személyiségének határait átlépi, egyúttal kijebb is tolja azokat. Így válhat például egy eredetileg befelé forduló, saját gondolatait másokkal csak igen nehezen megosztani tudó ember a sorozatos határ-átlépések során saját személyiségét az introvertáltságig kiterjesztő lényé. (Lásd Barbara Wespi: Schattentypen von Pädagogikstudierenden in ZRM-Aufbaukursen című, a Pädagogisches Institut der Universität Zürich-en 2006-ban publikált szemináriumi dolgozatát, melyben részletesen ismerteti a Züricher Ressourcmodell önmenedzselésre törekvő, az árnyékszemélyiség korlátain túlnőni igyekvő terápiás modelljét.)

után kiált, úgy a lélek is csupán ideig–óráig hajlandó elviselni a közösség-teremtés ősi parancsát megfojtani akaró önzés öngyilkos késztetéseit.

A teljesség-igény bemutatása eddig a pontig megmaradt az egyén pszichológiai és morális szintjén. Most azonban vissza szeretnék utalni a megelőző szakaszra, ahol a *burn out* kapcsán nyilvánvalóvá vált előttünk, hogy ez szindróma egyéni és közösségi szinten is megjelenik. Ugyanígy a teljesség-igény kapcsán megjelenő értelem-keresés sem korlátozódik csupán az egyén szintjére, hanem a vezető által fölügyelt-irányított szervezeti rendszer egészére is igaz.⁵⁴

Ebben a szakaszban tehát a mélylélektan segítségével igyekeztem kimutatni azt, hogy az egyén, de ugyanígy egy társadalmi közösség is fejlődése során a kiteljesedést valójában nem a mások, a konkurensnek látott/értékelt külvilág leigázása révén kívánja elérni. Az alternatív út sokkal inkább a saját küldetés, a saját lét értelmének fölfedezése a külvilágot gazdagító értékekben és azok továbbadásában.

Egy erre épülő vezetői felfogás egyszerre etikai és szociális jellegű. Etikai jellegű azért, mert nem tart mindent sem szükségesnek, sem megengedhetőnek a fejlődés és a növekedés eléréséhez, és így nem rendel bizonyos morális kérdéseket a siker követelménye alá. Szociális jellegű pedig azért, mert egy közösség tagjait a sikerélmény önzésétől megszabadítva arra ösztönzi, hogy saját küldetésüket, saját létük értelmét önmagukon kívül, a külvilágot gazdagító értékekben és azok továbbadásában megtalálhassák. Ez a vezetői gyakorlat a maga ellenőrzési, egyúttal viszonyítási pontjainak nem a statisztikai eredményesség mutatóit tartja, hanem a közösségi kapcsolatok minél teljesebb kibontakozásának színterét.

Ezek a felismerések azonban csak akkor eredményezhetnek egy új, a gyakorlatban is alkalmazható vezetés-elméletet, ha sikerül egy megfelelő hatalom-értelmezéssel összekapcsolni őket. Doktori dolgozatom harmadik fejezetében ehhez a vezetői hatalom kérdésének elemzését szeretném elvégezni.

⁵⁴ Lásd például Robert Loghan/ Carl George: *Das Geheimnis der Gemeindeleitung* (C & P Verlag, Wiesbaden 1987), valamint Oswald Sanders: *Verantwortung Leitung – Dienst* (Brockhaus Verlag Wuppertal, 1978)

3. fejezet: A vezetői hatalom természete

3.1. A téma behatárolása

A vezetői hatalom kérdésköre igen szerteágazó, amit egyetlen tanulmányban nem is lehetne a maga teljességében feldolgozni. Hiszen a hatalom minden vezetői szerepkörben kulcskérdésként jelentkezik: a családayától a tanárig, az idősebb testvértől a gyűlekezeti előjáróig minden vezetői felelősséget vállaló személy egyúttal vezetői hatalmat is gyakorol. A téma parttalanná válásának veszélyét elkerülendő a disszertációm címében vállalt célkitűzésnek megfelelően a hatalom általános természetét és gyakorlási módját a 3. fejezetben csak röviden kívánom elemezni, hogy ezekre a megállapításokra építve a 4. és 5. fejezetben a vezetői hatalom lelkigondozói és gyűlekezetvezetői kapcsolatrendszerben megjelenő tartalmáról ejtsek majd szót.

3.2. A vezetői hatalom típusai

A vezetői hatalom szerkezetét sokan sokféleképpen értelmezik.⁵⁵ Alapvető fontosságú ebből a szempontból az a kiindulópont, mely a rendszerezés alapjául szolgál. Disszertációm címe is sugallja: ezúttal a lelkigondozói kapcsolatrendszerben megjelenő hatalomról szólok. Ez a hatalom-értelmezés nyilvánvalóvá tette, hogy számomra a hatalom megszerzésére és megtartására irányuló technikák vizsgálata nem lehet kiinduló szempont. A lelkigondozói attitűd megalapozásaként olyan vezetői modelleket kellett keresnem, melyben vezető a hatalmi koncentráció, a vezetői dominancia megerősítése helyet a vezetettek egyéni és/vagy kisközösségi érdekei által szétszabdalt-széthúzó csoportját egy közös cél elérésére mozgósítja.

⁵⁵ A vezetői hatalom körüli ősi vitát véleményem szerint két mű fogalmazza meg a legpregnánsabban. Ezek a klasszikusok magyarul is hozzáférhetőek! Adataik: Machiavelli: A fejedelem (Kossuth Könyvkiadó 1991) és Nagy Frigyes: Anti-Machiavelli (Kossuth Könyvkiadó 1991)

Az elkövetkezőkben három ilyen kiindulóponttal rendelkező modellt ismertetek. Mindhárom közös eleme az, hogy a vezetői hatalom jelenségét a vezetői befolyásolás kontextusában vizsgálja. Különböző kiindulópontjaik következtében azonban a vezetői befolyásolás céljaként is más-más tartalmat határoznak meg.

3.3. A vezetői hatalom a szervezetfejlesztés kontextusában

Az általam először ismertetni kívánt értelmezési modell a vezetői hatalmat a szervezetfejlesztés összefüggésében vizsgálja. Itt az ideális szervezet létrehozása a vezető feladata. Az ideális szervezet hatékonyan aknázza ki és folyamatosan működteti azokat az erőforrásokat, melyekkel rendelkezik. Célkitűzése éppen ezért nem más, mint a termelékenység növelése – természetesen mindig ahhoz a termékskálához igazodva, mellyel a szervezet alapításának sajátosságai révén környezetében hatékonyra vált. A szervezetfejlesztési modell tehát értékeslegesen, piaci szereplőként közelít meg minden szervezetet, legyen az egy vállalat, vagy netán éppen az egyház.

Gondolati rendszerének gyengesége azonban nem annyira ebből a célkitűzéséből, hanem a termelékenységi mutatóra fixáltságából ered. Éppen ezért nem is képes maradéktalanul leírni olyan szervezeteket, melyek hatékonyságának mérése egészen más viszonyítási rendszert kíván. Gondoljunk például a családra: hogyan fejezhető ki ebben a közösségben számokkal a hatékonyság? Ugyanígy például az egyházközségi élet vizsgálatának statisztikai mutatói is hasonló problémákat vetnek fel.

Ezt a fajta egyoldalúságát e tudományos megközelítés képviselői maguk is érzékelték, ezért az idők folyamán a szervezetfejlesztési modellt egyre inkább finomították. Helmut Wittlage gondolatmenetét követve szeretném a szervezetfejlesztési modell hat fő típusát, mint e modell fejlődésének hat stádiumát röviden bemutatni:

1) A fiziológiai megközelítés az 1890-es évektől az 1920-as évekig volt uralkodó. A

gépesítés bűvkörében élő szervezetfejlesztési szakember ekkor az általa irányított dolgozók tevékenységét is a „tökéletesítendő gép” kategóriájában értelmezte. Ennek érdekében arra törekedett, hogy a munkafolyamatokat minél kisebb, minél jobban átlátható, és kezelhető részegységekre bontsa. Az ilyenformán rutinszerűvé begyakorolt, komplex megközelítést nem igénylő részfeladatok tökéletes kivitelezésének zálogaként a szükséges koncentrációt biztosító, kellő időben biztosított pihenő időt, és a teljesítménynyújtó premizálási rendszert tekintették.

- 2) A bürokratikus-adminisztratív megközelítés fénykora az 1920-as évekre tehető. Ez a típus tulajdonképpen az előző továbbfejlesztett változata, ám a termelékenység fő színterét az üzemből az irodába helyezte át. Itt, a munkafolyamatok matematikai, illetve mérnöki vizsgálata során nyílik meg a kapu az automatizálás felé. Növekszik a találmányok, az innovatív gondolkodásmód jelentősége, mely sok kreatívan gondolkodó munkás számára kínál felemelkedési lehetőséget. Egyre több, eddig ember által végzett, és/vagy felügyelt részfeladatot a gépek vesznek át, ám a gépek ekkor még nem képesek többlépcsős munkafázisok elvégzésére. Az egyre bonyolultabb és sokrétűbb kiértékelési és tervezési tevékenység egyre hatalmasabbá váló adminisztratív apparátust eredményez. A konkrét termelési tevékenységtől elszakadó bürokrácia elburjánzásának veszélye innen datálható.
- 3) A motivációorientált megközelítéssel radikális paradigmaváltás kezdődik az 1930-as években. Míg addig az embert kizárólag *homo oeconomicus*-ként kezelték, most már a *szociálisan* motiválható ember áll az érdeklődés homlokterében. Ez a megközelítés az embert már pszichológiai-, szociális-, és csoport-kontextusban működő lénynek tekintette. Ebben az összefüggésben vizsgálta a motiváció témakörét is. A teljesítménynövekedés érdekében olyan szervezet kifejlesztése lett a cél, mely képes a munkafolyamatok hatékonyságát egyrészt a frusztráció-elkerülés és a megelégedettség-érzés, másrészt a teljesítőképesség kettős viszonylatrendszerében kiegyensúlyozni. A szociológusok és pszichológusok ekkor válnak a szervezetfejlesztési munkacsapatok egyenjogú részeseivé. Abraham Maslow például már ekkor, és éppen szervezetfejlesztői

minőségében válik ismertté. A szemléletváltás azzal is összefügg, hogy ekkorra a lyukkártyás automatizáció már teljes munkafolyamatokat függetlenít az ember manuális munkavégzésétől. Ezzel – a modernkori komputer technika előfutáraként – fölvet egy olyan új munka/feladatot, amely alapvetően a probléma-megoldó képességre fókuszál: a programozásét. Az ehhez szükséges, az eddigiektől merőben különböző munkamódszer és technikai háttér kidolgozása nagy motivációval bíró, a probléma-megoldás nehézségein magas frusztrációs küszöbe miatt túljutó munkatársi gárda kialakítását kívánta meg.

- 4) Az 1940-es évek a döntéselméleti megközelítés egyeduralmát hozták. Ekkorra az automatizálás átütő sikert arat: a kohászatban például egész hengersor-rendszereket, melyek a kívánt méretű acéllemezek hajszálpontos előállításáért felelősek, már így irányítottak. Az automatizálás soha nem látott dinamikát kölcsönzött az eddig igen sok tehetetlenségi nyomatékkaal küzdő szervezeti egységeknek. Egy gépi parancs hatalmas, eddig emberek sokaságát igénybe vevő folyamatokat indított el, és tartott probléma nélkül ellenőrzése alatt. Ezzel párhuzamosan természetesen nőtt a mesterséges környezet komplexitásának a mértéke is. Ezeket a komplex rendszereket az időközben magas motivációs szintre eljutó döntéshozóknak át kellett látnia. Ebből a megnövekedett igényből született a döntési mechanizmusok matematikai modellezése. Ekkor már hasznosították a programozás új bázisismereteit, valamint a játékelméletét is. A döntési folyamatokat a pszichológia szemszögéből, is vizsgálták. Utóbbi során a döntési folyamat alkotóelemei és a motiváció-kutatásnak a témára alkalmazott elemei kerültek az érdeklődés középpontjába.
- 5) Az 1950/60-as években a rendszerorientált vezetési modell már egy szervezetfejlesztési megközelítést ígért. Való igaz, hogy mind e mai napig ez az a fölfogás, mely folyamatosan elmélyülő ismeretanyagot közvetít. Vizsgálódásának koordinátái a struktúra és a funkció, más szóval a rendszerfönntartás és a célok realizálásának szinergikus látása határozza meg. Ennek érdekében vezette be a vezetés-elmélet új vizsgálódási szempontként a visszacsatoláson alapuló „szabályzás”, a „stabilitás” és az „alkalmazkodás” fogalmait. Mivel a disszertációmban felvázolt autokeirikus vezetési modell is

ehhez a rendszerorientált megközelítéshez sorolható be, ezért erről a modellről dolgozatom további fejezeteiben még részletesebben fogok majd szólni.

- 6) Az 1970-es évek, vagyis a miniatürizálás mikrochippek és félvezetők által kiváltott forradalma óta egy új szervezetfejlesztési irányzat van kibontakozóban, az ún. szituatív megközelítése. A fejlődésükben ugrásszerűen fölgyorsult és kapacitásukban szinte határtalanná bővülő számítógépek olyan vizsgálati területeket is elérhetővé tettek, melyeknek mérése vagy leképezése eddig lehetetlen volt. Ez a tudományos szemléletmód-váltás a szervezetfejlesztés terén is érezte hatását. Továbbra is megmarad alapként a rendszerelmélet által lefektetett koordináta-rendszer, de ez a modell immár a konkrét döntési helyzetet indukáló pillanat elemzését is fölvállalja. Abból az alapföltevésből indul ki, hogy a szituációs analízis során a szervezeti fölépítés és a döntési helyzetek variációs készlete kölcsönösen hatással van egymásra. A szituatív megközelítésű szervezetfejlesztési modell ezeknek a variációs készleteknek a föltérképezésére törekszik.

Wittlage a következő szavakkal zárja összegzését: „A megközelítési módok elemzése során kiviláglik, hogy bizonyos korszakokban bizonyos szempontokat egyoldalúan kihangsúlyoztak, ezért azokra olyan törekvések épültek rá, melyek a vizsgált tematika átfogóbb kiterjesztését célozták. Ezen törekvések dacára azt kell megállapítanunk, hogy még nem alakult ki olyan, általánosan elfogadott elméleti vonatkoztatási rendszer, mely a szervezetfejlesztés kérdéseire általánosan elfogadható válaszokat tudna adni.”⁵⁶

3.4. A vezetői hatalom a management kontextusában

Az általam másodikként ismertetni kívánt értelmezési modell a vezetői hatalmat a management-tudomány összefüggésében vizsgálja. Ezúttal a Rolf Wunderer – Petra

⁵⁶ Wittlage, 14-15. oldal. (Gondolatmenete egy kitűnően szerkesztett és minden lényeges hatást összegző táblázatrendszerben a 12-14 oldalon található meg.)

Dick szerzőpáros gondolatmenetét hívom segítségül.⁵⁷ Róluk azt mindenképpen fontos tudni, hogy mindketten az elismert Sankt Gallen-i Vezetés- és Management-Tudományi Intézet (Leiterschaft- und Managementwissenschaftliches Institut) munkatársaiként jegyezték művüket. Disszertációm összefüggésében különösen a 35 éve ezt a területet kutató Wunderer professzor azon gondolatai fontosak a számomra, melyek a vezetői inspiráció- és motiváció-közvetítés fontosságát hangsúlyozzák.⁵⁸

Wunderer és Dick a management-tudomány mai szakirodalmában három fő vezetési fölfogást vél felfedezni. Ezek az előző, szervezetfejlesztési megközelítésekhez hasonlóan a vezetői befolyásolás alaptípusaiként jelennek meg, de már a vezetési stílusok összefüggésében vizsgálva. Ez az új szempont abból adódik, hogy a management-tudomány alapvetően a vezetési centrum felől közelíti meg a szervezet hatékonyságának kérdését. A ma irányadó vezetési stílusok tehát Wunderer és Dick szerint a következők:

- 1) Tranzakcionális vezetési stílus⁵⁹: célkitűzése olyan vezetői eszközök bevezetése és alkalmazása, melyek a vezetők és a munkatársak közötti hatékony interakciót segítik elő. Ilyen vezetési eszköznek tekinti a célmeghatározás folyamatát és az ahhoz kapcsolódó vezetői visszacsatolás kérdéskörét. Vezetői részről olyan elemzői képességet feltételez, mely nem csupán a munkatársi gárdában rejlő lehetőségeket, hanem annak motivációs-,

⁵⁷ Wunderer – Dick, 67-68. oldal.

⁵⁸ Könyvének hatodik fejezetében, a vezetésről szóló végkövetkeztetéseinek tézisei között ezt a számomra megerősítő jellegű megállapítását 6.1. f-pontjában a következőképpen fogalmazza meg: „Az inspiráció, a vízióközvetítés, az intellektuális kihívások ösztönzése, és az egyéni sajátosságok figyelembe vétele által jellemzett transzformatív vezetést tekintik a jövő vezetési stílusának. Ez a vezetési stílus képes arra, hogy értelmet leheljen a hétköznapi munkafolyamatokba, és harmonikus egésszé gyúrja az egyéni és vállalkozói érdekeket.”

⁵⁹ Ezen a ponton feltétlenül meg kell említenünk Eric Berne munkásságát, aki a „tranzakcionális elemzés” fogalmát a pszichiátriában bevezette. Berne a társas érintkezés egységét tranzakciónak nevezi. Szerinte „Ha két vagy több ember valamilyen társas összejövetelen találkozik, egyikük előbb vagy utóbb beszélgetésbe kezd, vagy más módon jelzi, hogy tudomásul vette a többiek jelenlétét. Ezt nevezzük tranzakciós ingernek. Erre egy másik személy olyasmit mond vagy tesz, ami valamilyen módon ezzel az ingerrel kapcsolatos, ezt nevezzük tranzakciós válasznak. Az egyszerű tranzakciós elemzés annak a megállapításával foglalkozik, hogy milyen én-állapotok mozgósították a tranzakciós ingert, és milyenek váltották ki a tranzakciós választ.”, lásd Berne, 38. oldal. A tranzakcionális vezetői stílus során erre a háttér-információra mindenképpen figyelniünk kell!

és elvárási szintjét is képes a vállalkozói célokkal összhangba hozni.

- 2) Transzformációs vezetési stílus: célkitűzése a munkatársi gárda értékrendjének és motivációs készletének egy bizonyos cél elérése érdekében történő megváltoztatása. A lelkesedést közvetítő karizmatikus példakép, a vezetői víziót közvetítő inspiráció, a megszokott probléma-megoldásokat megkérdőjelező vezetői impulzusok, és az egyéni sajátosságokhoz való alkalmazkodás tartozik ennek a vezetői iskolának az eszköztárába. Az előző vezetési iskola által megfogalmazott fő célkitűzések megvalósításának előfeltétele a transzformációs vezetési stílus eredményes alkalmazása. Mindez azért van így, mivel a hatékony interakció során a vezetőnek elemi érdeke az, hogy az általa vezetett szervezet fejlődését a munkatársi gárda egészét megcélzó, mozgósító erejű üzenetekkel biztosítsa. A külső kényszert alkalmazó, illetve arra építő vezetői technikák ugyanis nem csupán a kommunikációs csatornákat változtatják átláthatatlan szövevénné – lásd a keresztezett tranzakció Berne által leírt diagnózisát⁶⁰ –, hanem azzal a veszéllyel is járnak, hogy a munkatársi gárda egyre kisebb egységét képesek csak mozgósítani.
- 3) Karizmatikus vezetési stílus: Elképzelésének középpontjában kizárólag a munkatársi gárda számára vonzó vezetői személyiség kimunkálása áll. Abból az előfeltételezésből indul ki, hogy az ilyen karizmatikus vezető munkatársaiban a vele való azonosulás igényét váltja ki. Ez az azonosulás lesz a munkatársi lelkesedés gyújtóelege, mely akárcsak a robbanómotorban a benzin, a szervezet egészét dinamizálja, és ezáltal annak sikerét biztosítja.

3.5. A vezetői hatalom a pasztorálpszichológia kontextusában

Az általam harmadikként ismertetni kívánt értelmezési modell a vezetői hatalmat a pasztorálpszichológia összefüggésében vizsgálja. Ez a megközelítés teológiai

⁶⁰ Berne, 40-44. oldal.

megalapozottsága miatt hangsúlyozottan a vezetettekre fókuszál.⁶¹ Bár úgyszintén rendelkezik több, a vezetői befolyásolást kategorizáló rendszerrel, ezt az alaphangot nem szabad figyelmen kívül hagyni. Különösen szembeötlő ez a különbség a többi vezetés-elméleti megközelítéssel szemben akkor, amikor a vezetői képességekről esik szó, melyeket a management-szakirodalom éppúgy karizmáknak nevez, mint a Biblia.⁶² Hans-Stephan Haas ezt a különbséget nagyon frappánsan fogalmazza meg, amikor ezt mondja: „Teológiailag egyedül az a karizmaközpontú vezetői értelmezésmód vállalható fel, mely szerint éppen a környezetemben élők karizmáinak megbecsülése a különleges vezetői feladat. Ennek a feladatnak a keretében... [...] *annak a vezetői stílusnak van létjogosultsága, mely a karizmak kibontakozását szolgálja.*”⁶³

A vezetői hatalom pasztorálpszichológiai értékelését Michael Klessmann foglalta össze.⁶⁴ Klessmann a vezetői hatalomgyakorlásnak öt formáját különíti el egymástól, mégpedig a vezetői befolyásolás szempontjából, azaz abból a szempontból, hogy alkalmazottai felett a vezető milyen csatornákon keresztül érvényesíti vezetői befolyását. Ám maga Klessmann is hangsúlyozza azt, hogy ezek a kategóriák nem egymástól elkülönülő, hanem nagyobb vagy kisebb mértékben egymást kiegészítik, illetve egymásra épülnek.

A folytatásban most alapvetően az ő elemzését követem. Gondolatmenetétől azonban eltérek akkor, amikor az általa külön kategóriaként említett definíciós és információs hatalmat a 3. pont alatt összevontan, egy egységként kezelem. Véleményem szerint ugyanis éppen az információs többlet teszi lehetővé olyan meghatározásoknak a megfogalmazását, melyek a többség számára megkérdőjelezhetetlenek, vagy éppen megcáfolhatatlannak tűnnek. A vezetői befolyásolás alapvető négy kategóriája tehát a következő:

⁶¹ Ebben a tulajdonságában Jézus Krisztus útmutatására figyel, Aki az Ő nyomdokain járó vezetőt a következőkre inti: „Tudjátok, hogy azok, akik a népek fejedelmeinek számítanak, uralkodnak rajtuk, és nagyjai hatalmaskodnak rajtuk. De ne így legyen közöttetek, hanem aki naggyá akar lenni közöttetek, az legyen szolgátok, és aki első akar lenni közöttetek, az legyen mindenki rabszolgája.” (Mk 10,42kk)

⁶² Lásd fentebb, a 3.4. pont alatt.

⁶³ Haas: 533. oldal. (Kiemelés tőlem.)

⁶⁴ Klessmann (1980): 262-264. oldal.

- 1) A pozíciós hatalom a szervezeten belüli hierarchikus szerepekből és funkciókból következik. A pozíciós hatalom sajátossága az, hogy annak birtokosa a szervezeti hierarchia csúcsán állva olyan döntéseket hozhat, melyek a szervezet működésének tartalmát, és szerkezetét is meghatározzák.
- 2) A pozíciós hatalommal szorosan összetartozó a szankcionáló hatalom. Ez alatt Klessmann nem csupán a büntetést, hanem a munkatársi teljesítményt visszaigazoló jutalmazást, illetve szankcionálást együttesen érti. Hangsúlyozza azt, hogy a vezető csak ritkán élhet a tisztán büntető jellegű befolyásolással, ha nem akar hosszú távon negatív tendenciákat felerősíteni: A vezetőtől való félelem, a meghunyászkodás és semmit elő nem mozgó konformizmus ezáltal ugyanis éppúgy fölerősödhet, mint a munkatársak részéről az ellenállást munkáló dacreakciók, a végeredmény pedig a kreativitást és önálló döntéshozatalt megfojtó munkalégkör lenne.
- 3) A definíciós hatalom már nem a hierarchikus szerepből, hanem az információs többletből következik. Véleményem szerint tudniillik éppen az információs többlet teszi lehetővé olyan meghatározásoknak (definícióknak) a megfogalmazását, melyek a többség számára megkérdőjelezhetetlenek, vagy éppen megcáfolhatatlannak tűnnek. Ez az információs többlet a definíciós hatalom birtokosát képessé teszi arra, hogy a pozíciós hatalom birtokosainak döntéseit jelentősen befolyásolja. Információs többlete ugyanis lehetővé teszi számára, hogy azon a területen, melyre tudása vonatkozik, mások számára nehezen ellenőrizhető, így megkérdőjelezhetetlen megállapításokat tegyen, amelyek ugyanakkor a döntések meghozatalánál gyakran megkerülhetetlenek. Így például a teológiai végzettségű egyházvezetők számos döntésük meghozatalában kénytelenek az egyházi vagy gazdasági szakemberek információs többletére ráhagyatkozni. (A jelenség azonban kétoldalú, hiszen a hitbeli, vagy hitbeli összefüggésben is tárgyalható kérdésekben viszont a lelkipásztor/a lelkész kar lép fel az egyedüli szakértő szerepében, aki(k)nek megállapításai megkérdőjelezhetetlenek...)
- 4) A kapcsolati hatalom a hierarchikus szerepek mögött, illetve a definíciós hatalom

ellenlábasaként működik. Alapja a kiterjedt kapcsolati tőke, mely a kifejtett kommunikációs képességből következik. A kapcsolati hatalom birtokosa nem a szaktudásra apellál. Saját nézetei számára az emberi kötődés csatornáin keresztül nyeri meg a vele azonosulókat. Ez a kötődés sok esetben olyan erős lehet, hogy a definíciós hatalom birtokosait teljesen lebénítja, mondván „Nem az számít, hogy mit mond, hanem az, hogy ki mondja.”, illetve a pozíciós hatalom struktúráin túl valamiféle kettős hatalmat hoz létre: „Ha x.y. egyetért az utasítással, akkor együttműködünk, ha nem, akkor a főnökkel mondhat, amit akar.”

A vezetői befolyásolás kategorizálása, illetve pásztorálpszichológiai értékelése sokféle, szegmenseiben igen sokrétű és izgalmas aspektust jelenít meg. Mindegyik megközelítés tartalmaz olyan elemeket, melyek témánk szempontjából igen megszívlelendőek. Ugyanakkor ez a fajta tipologizálás egy fontos kérdésre nem tér ki, méghozzá vezetői befolyásolás etikai dilemmájára. Ezt, a dolgozatom szempontjából lényeges dilemmát ezért a következő szakaszban, külön szeretném ismertetni. Mielőtt azonban ezt megtenném, az egyes modellekből ki szeretném emelni azokat az elemeket, melyek az autokeirikus vezetési modell kidolgozása során számomra fontos építő kövekké váltak.

A szervezetfejlesztési megközelítési modellből az 1950/60-as években megszületett rendszerorientált vezetési modell lett számomra fontos. Vitalitása, mind e mai napig folyamatosan megújuló ismeretanyaga inspirálóan hat rám. Mivel számomra az evangélium egységre buzdító üzenete különösen fontos, ezért ennek a modellnek a struktúra és a funkció, más szóval a rendszerfönntartás és a célok realizálásának szinergiáját elérni akaró fölfogása szintén nagyon megfelelő. Az ebben a modellben bevezetett és alkalmazott vezetési kategóriák, – úgymint a visszacsatoláson alapuló „szabályzás”, a „stabilitás” és az „alkalmazkodás” – sokkal megfoghatóbbá tették számomra az egységes szervezeti rendszer megteremtésére irányuló erőfeszítéseket.

A management-tudomány megközelítési szempontrendszerét tükröző modellek közül az autokeirikus vezetési látásmód szempontjából a transzformációs vezetési

stílus a legjelentősebb. Célkitűzése, – vagyis a munkatársi gárda értékrendjének és motivációs készletének egy bizonyos cél elérése érdekében történő megváltoztatása – a gyülekezeti közegben is minden nehézség nélkül alkalmazható. Eszköztára, – vagyis a lelkesedést közvetítő karizmatikus példakép, a vezetői víziót közvetítő inspiráció, a megszokott probléma-megoldásokat megkérdőjelező vezetői impulzusok, és az egyéni sajátosságokhoz való alkalmazkodás – egyértelmű kommunikációs kihívást és hangsúlyokat fogalmaznak meg. Mindezt azért is fontosnak tartom, mert ezáltal a hatékony interakció fontosságára hívja föl a figyelmet, melyben a vezetőnek elemi érdeke az, hogy az általa vezetett szervezet fejlődését a munkatársi gárda egészét megcélzó, mozgósító erejű üzenetekkel biztosítsa. Ezáltal ellenáll a külső kényszert alkalmazó, illetve arra építő vezetői technikáknak, melyek nem csupán a kommunikációs csatornákat változtatják átláthatatlan szövevénné – lásd a keresztezett tranzakció Berne által leírt diagnózisát⁶⁵ –, hanem azzal a veszéllyel is járnak, hogy a munkatársi gárda egyre kisebb egységét tudják csak mozgósítani.

A pasztorálpszichológiai szemléletmód által megfogalmazott vezetési modellek közül a kapcsolati hatalom leírása volt számomra különösen elgondolkodtató. Ezt a szempontot igen sokszor sajnós figyelmen kívül hagytam. Kutatási programom kidolgozása során tudatosan azt vizsgáltam, hogy miként lehet a hierarchikus szerepek mögött, illetve a definíciós hatalom ellenlábasaként működő kapcsolati hatalmat az előzőekkel kibékíteni, illetve azokba integrálni. Az alapjául szolgáló kiterjedt kapcsolati tőkét kell tehát a vezetőnek, – mely a kifejlett kommunikációs képességből következik – valamilyen módon becsatornázni. Ez a feladvány megint visszautalt a vezetői kommunikáció fontosságára. A kapcsolati hatalom birtokosa tudniillik nem a szaktudásra apellál. Saját nézetei számára az emberi kötődés csatornáin keresztül nyeri meg a vele azonosulókat. Az autokeirikus vezetői modell kidolgozása során tehát arra törekedtem, hogy a kommunikációs hatalom a hierarchikus hatalom elengedhetetlen alkotóelemévé szelídüljön.

⁶⁵ Lásd Berne, 40-44. oldal.

3.6. A vezetői befolyásolás etikai dilemmája

A hatalommal való élés a tudatos befolyásolás összefüggésében fölveti azt az etikai dilemmát, hogy vajon van-e az embernek joga arra, hogy az általa helyesnek ítélt/értett célok elérésére bátorítson, buzdítson olyanokat, akik vagy státuszuknál, vagy/és munkahelyi pozíciójuknál fogva a vezetettek kategóriájába tartoznak? Nem jelent ez automatikusan valamiféle vezetői én-kiterjesztést – vagyis azt, hogy a vezető saját értékrendjét és céljait kívánja a reá bízottakban viszonltátni? Nem arról van-e szó, hogy valójában a vezetői befolyásolásra való törekvés minden körülmények között az egyik embernek a másiktól való függését „betonozza be”?⁶⁶

A kérdéskör feldolgozására tett kísérletünk során mindenképpen meg kell említenünk a liberális felfogást, mely a fent említett hatalmi kiterjesztés folyamatát állandósult veszélyhelyzetként éli meg. A kikerülhetetlen tényként kezelt jelenség szabályozására a semlegesség elvét ajánlja. Ez a semlegességi elv azt hirdeti, hogy a döntési helyzetekben a hatalom gyakorlóinak legyen preferált célja a társadalmi önszabályozás elősegítése. Ennek érdekében a hatalom gyakorlóinak a feladata a követendő út fölvázolása helyett a kisebb terhet jelentő megoldás támogatása. Törekvésének a teljes életmódot szabályozni kívánó rendszerek szükségszerűen akadályai, melyek lebontását a modern társadalmi berendezkedés elengedhetetlen velejárójának tekinti.⁶⁷

Ezt a szemléletmódot a magyar liberalizmus emblematikus figurájaként ismert Kiss Jánosnak⁶⁸ **a politológia területére vonatkozó** idézeteivel szemléltetem: Ha „egy hivatalos megnyilatkozás súlyosabb terhet ró azokra, akik helytelenítik, mint valamely alternatív megnyilatkozás róna azokra, akik azt vetik el, akkor az előbbit indokolt elvetni, feltéve, hogy a két megnyilatkozás érdemi tartalmáról folyó vita nagy

⁶⁶ Ránk, itt Közép-Kelet Európában a társadalmi elmaradottságból fakadó szellemtörténeti kontextust figyelembe véve leginkább a radikális, – „semmi hatalmat senkinek, minden hatalmat mindenkinek” – lózungokat valló, anarchista gyökerű nézetek hatottak. Fontos forrásmű éppen ezért Mihail Bakunyin: Államiság és Anarchia (Gondolat Kiadó Budapest, 1984) könyve.

⁶⁷ Nyugat-Európai kontextusban az ún. Frankfurti iskola gondolatrendszerére hívnám föl a figyelmet. Ezen belül Jürgen Habermas életműve, illetve az 1981-ben megjelent „Theorie des kommunikativen Handelns” érdemel figyelmet, mivel abban a társadalom előjogok nélküli kommunikációs szövetének működését tartja a meghatározó értéknek.

⁶⁸ Kiss János magyar filozófus, ismert liberális gondolkodó, az SZDSZ alapítója, első elnöke.

erkölcsi jelentőségű, és a belátható jövőben nem oldható fel.”⁶⁹ A vezetői tevékenység eszerint akkor következetes, ha a társadalmi önszerveződés előmozdítását a teljes életmódot szabályozni kívánó, vagyis természetüknél fogva „súlyosabb terhet jelentő” befolyási rendszerek lebontása által éri el. Ez a fajta modernizáció lényegében az egyre nagyobb mértékű érték-semlegesség felé halad. Kiss ezt az összefüggést többek között az etnikai konfliktusok példáján modellezi, és ennek kapcsán a modern társadalmi berendezkedés elvét így fogalmazza meg: „Efféle konfliktusok nem valószínűek ott, ahol az együttélés nagyon hosszú múltra tekint vissza, s ahol ezért, ha az egyik közösség lényegében átment a modernizáció folyamatán, akkor a másik közösségről is feltételezhető, hogy alapjaiban modernizálódott. Ez azért fontos, mert a modernizálódás egyebek között azzal jár, hogy az etnikai kultúra többé nem fogja át az emberek teljes életmódját, s nem ad szabályokat valamennyi fontos tevékenységük számára, a párválasztástól a foglalkozás megválasztásáig.”⁷⁰

Ez a liberális felfogás a döntések meghozatalakor tehát a könnyebb teher vállalásának irányába mozdul. A könnyebben fölállalható megoldások preferálása viszont nem oldja meg a vezetői befolyásolással járó felelősség kérdését, hanem csupán áthárítja azt. Ez az áthárítás ott érhető tetten, amikor a liberális értelmezési készletben a könnyebben fölállalható megoldások okán éppen a társadalom alapsejtjeiként működő közösségek maradnak magukra, vagy válnak leküzdendő akadállyá. A közösségi értékek működtetésével járó „súlyosabb terhek” viselésére ugyanis éppen ezek a közösségek bátorítanak – legyen szó akár a gyermekvállalásról, vagy a házastársi hűségről. Ezek a „súlyosabb terhek” éppen az egész életet átfogó szabályrendszerük által válnak a könnyebb utakat keresők számára nehezen hordozhatóvá.

E liberális gondolkodásmóddal szemben Kocsis Tamás⁷¹ jogosan hívja föl a figyelmet arra, hogy az a közösségi és világnézeti kohéziót fölmutató társadalmi szereplők összességére alkalmazza látását: „Noha a kereszténység a modernnek

⁶⁹ Kis: 119. oldal.

⁷⁰ Kis: 123. oldal.

⁷¹ Kocsis Tamás a közgazdasági modelleket a keresztyén értékrend szemszögéből vizsgáló Altern-csoport Kovász című szaklapjának a főszerkesztője, egyetemi tanár.

nevezett társadalmakban nem feltétlenül etnikumhoz kötött (így például hazánkban sem), a fenti gondolatmenetből mégis jól kiolvasható a liberálisok kereszténységgel kapcsolatos – explicit módon gyakran meg nem jelenő – álláspontja. Eszerint a felvilágosodott embercsoportokkal történő hosszas együttélés biztosítja eme tradicionális nézetek modernizációját, mely folyamat először megfosztja a problematikusnak minősített világnézetet az emberi élet átfogó szabályozásától, s így az összeegyeztethetővé válik a liberálisok által meghatározott emberi jogokkal.”⁷²

A vezetői befolyásolás másik, általam sokkal inkább elfogadható értelmezése Heiner Geißler⁷³ nevéhez köthető. Ő Jézus Krisztus egyik, a szombatról szóló logionját veszi kiindulópontnak: „A szombat van az emberért, és nem az ember a szombatért.” (Mk 2,27).⁷⁴ Geißler ezt a mondást az emberi normák, törvények egészére, s így a vezetői felelősségvállalásra is vonatkoztatja. Szerinte a vezetői felelősségvállalás lényege az, hogy fel kell venni a harcot minden olyan rendfőfogással szemben, melyben az ember helyett az előírás kerül a középpontba. Meglátása szerint a tulajdonképpeni dilemma ez: a vezetői felelősséget vállaló személy rendre azzal találkozik, hogy a tevékenységét szabályozó törvény betűje szembefordul azzal, akiért eredetileg azt a törvényt megalkották. A törvény betűje tudniillik mindig a kényelmesebb utat jelöli ki: a „súlyosabb teherrel” járó út mindig nehezebb.⁷⁵

Geißler véleménye szerint ezért a vezetői befolyásolás lényege **a törvényesség keretein belül** a kockázat fölvállalása a kétes értelmezésű, nem egyértelműen szabályozott helyzetekben, azaz mindig az egyes ember érdekéhez, és nem a hivatali – **és ezt általánosítva: a többségi társadalmi** – elvárások által kikövezett könnyebb úthoz való igazodás. A felebaráti szeretet érvényesítése legyen a vezető tevékenységének legfőbb mozgatórugója – még akkor is, ha ez a felfogás a hivatali

⁷² Kocsis: 6. oldal.

⁷³ Heiner Geißler a római katolikus egyház aktív tagjaként a CDU politikusa, a Német Bundestagnak 1980 óta tagja. Filozófiai és jogi végzettséggel rendelkezve bíróként működött, később Rheinland-Pfalz ifjúsági-, sport-, és szociális minisztere, aztán a szövetségi kormányban vezette az Ifjúsági-, Családi-, és Egészségügyi Minisztériumot. Az emberi jogok nemzetközileg elismert védelmezője. Ezen, valamint a szociális törvénykezés területén számos jelentős újítást indított el és harcolt ki.

⁷⁴ Geißler: 122. oldal.

⁷⁵ Geißler: u.o.

gondolkodással szöges ellentétben áll.⁷⁶ Időszerű példája így szól: „Ha a hivatalnoknak van mozgástere, akkor döntésének motivációja ne az legyen, hogy vajon milyen dicséretre számíthat a pénzügyi osztály vezetője vagy a polgármester részéről azért, mert az önkormányzat számára pénzt takarít meg, hanem az, hogy a hozzá segítségért forduló embertársa sorsán könnyítsen.”⁷⁷

A vezetői befolyásolás etikai dilemmája tehát nem a vezetői felelősségnek a lehetséges társadalmi terhek minimalizálásának érdekében megtett áthárítása révén, hanem a vezetői befolyásolás *etikus, a krisztusi szeretet parancsa által meghatározott célok megválasztása* által oldható fel. A következő fejezetben ezt, az általam követendőnek vélt, a vezetői hatalom átlényegítésének nevezett megoldási modellt veszem vizsgálódás alá.

⁷⁶ Geißler: 122. oldal.

⁷⁷ Geißler: u.o.

4. fejezet: A vezetői hatalom átlényegítése

4.1. Az átlényegítés fogalma

Az „átlényegítés“-kifejezés tudomásom szerint sem a pszichológiában, sem a vezetés-elmélet terén eddig nem volt bevett fogalom. Ezt a kifejezést a freudi szublimáció-fogalom oldalvizén haladva, de azt mind töltésében, mind tartalmában túlhaladva szeretném bevezetni, illetve használni. Az átértelmezés tartalmi vonatkozásai a következőkben kerülnek részletes kifejtésre.

4.2. A vezetői hatalom átlényegítésének kiindulópontja

A vezetői tevékenység sajátos kettőssége az, hogy egyszerre áhított, és átkozott feladatköréről van szó. Áhított, mert az emberhez egyebek között elidegeníthetetlenül hozzátartozik a hatalom iránti vágy, melyet a vezetői pozícióban kapott pozitív és negatív környezeti visszajelzései egyaránt csak tovább erősítenek. Igen, minden ember szeretné, ha szavának „súlya lenne”, ha véleménye mások cselekedeteinek zsinórmértékeként szolgálna. Ugyanakkor – és ez az érem másik oldala – senkit sem bírálunk szívesebben, mint a mindenkori vezetőinket. Általános jelenség a kormány, a mindenkori főnök, püspök, lelkész stb. „szapulása”, sőt, mintha eleve gyanakvás övezné mindazokat, akik „magas polcra” kerülnek.

Alfred Adler, az individuálpszichológia iskola atyja a jelenséget a kisebbségi érzésre vezeti vissza. Szerinte minden emberben megvan ez az érzés, melynek eluralkodása, megbetegítő hatása ellen az ember saját érvényesülési és hatalmi vágyainak kiélésével védekezik.⁷⁸ Hasonlóan vélekedik erről Klaus Winkler, a pasztorálpszichológia alapító-generációjának egyik legkiemelkedőbb képviselője is,

⁷⁸ Adler tanítását jól foglalja össze George Boeree: Persönlichkeitstheorien című műve. (Forrás: http://www.social-psychology.de/do/PT_adler.pdf Letöltés dátuma: 2009. február 10.)

aki mint gyakorlati teológus és pszichoanalitikus „Leitung in der Kirche” című tanulmányában⁷⁹ is, a vezetői hatalomhoz való ambivalens hozzáállásunkat arra vezeti vissza, hogy már születésünk óta kikerülhetetlen adottságként éljük meg az egyik embernek a másik fölött gyakorolt hatalmát.

Ebből kisebbrendűségi érzésből, illetve a tapasztalati úton felgyülemlett frusztrációból nagyon könnyen kialakulhat egy olyan vezetői attitűd, amely a hatalomgyakorlás definíciós és információs módjával szemben, vagy ezeket háttérbe szorítva egyfajta parancsuralmi szerkezeteket követ, azaz szinte kizárólag a pozíciós befolyásolás eszközével kíván vagy tud élni. Ez a kényszerítésen alapuló, azaz a szankcionáló hatalomgyakorlás felemás alkalmazásán alapuló vezetői viselkedés nem tűr ellentmondást, hiszen azt a vezető ebben az összefüggésben már a vezetői kompetenciája megkérdőjelezéseként értelmezi. Az ószövetséges Christa Schäfer-Lichtenberger ezt a következőképpen írja le:

„A tekintély elismerését az érintettek részéről akkor tételezhetjük föl, ha annak hordozója a döntési mező vonatkozásában nagyobb kompetenciával rendelkezik, mint amelyet az érintettek önmaguknak tulajdonítanak, és a tekintély hordozójának kijelentéseit igaznak látják. [...] A tekintély tehát mindig a meggyőződésre, nem pedig a kényszerítésre hivatkozik. [...] Az uralmi viszonyok alapvetően különböznek a tekintély-viszonyoktól. Az uralmi viszonyok nem a döntési, hanem az utasítási mezőre vonatkoztatottak. Ezek az utasítások nem kompetenciákból indulnak ki, hanem olyan döntésekből, melyek az utasítások által fejeződnek ki. Ha az érintettek megtagadják az utasítás kivitelezését, akkor ezzel az uralmi igényt hordozó döntéseinek létét kérdőjelezzik meg. [...] Az utasítás megtagadása tehát fenyegetést jelent az uralmi igény hordozója számára, mivel hatalmi pozícióját megkérdőjelezi. Az uralmi viszonyok logikájából tehát az következik, hogy az uralmi igény hordozója kettőzött erőfeszítéseket tesz utasításai végrehajtása érdekében oly módon, hogy azok ellenzőit szankcionálnia is kell.”⁸⁰

⁷⁹ Klaus Winkler Leitung in der Kirche, Wort und Dienst: 247-259. oldal

⁸⁰ Schäfer-Lichtenberger: 3-4. oldal.

Ez az a vezetői hatalom-gyakorlási mód tehát, ami meggyőződésem szerint az autokeirikus vezetői gyakorlat keretében átlényegítésre szorul.

4.3. A vezetői hatalom átlényegítésének célja

Nagyon figyelemre méltó, hogy Adler a maga rendszerének sarokkövévé a fentebb ismertetett nézetei ellenére sem a felsőbbrendűségi és kisebbrendűségi érzés között dúló háborút, hanem az ún. közösségi érzést teszi. Adler maga erről így ír: „Az individuálpaszichológia valóban sokat tett. [...] Az életvitel integráló alapelemeként fedezte föl a közösségi érzést, melynek meghatározó mértékben kell jelen lennie ahhoz, hogy az élet minden kérdését meg lehessen oldani. [...] Még azok a szerzők is, akik tudományos elvakultságukban – alkalmanként zseniális következtetések révén – a személyes hatalom után sóvárgó, mesterségesen fölkorlácsolt akaratot a gonosz ösztön, az Übermensch-lét,⁸¹ a szadista ösztön köntösében látják, nos, ők is kénytelenek a közösségi érzés ideális végkifejlete előtt hódolattal megállni. [...] Hogy mi ma még kénytelenek vagyunk a közösségi érzés megerősítésére, sőt, magára a közösségi érzésre mint meghódítandó területre gondolni, az eddig elért alacsony evolúciós szintünk következménye. Nem lehet azonban kétségünk afelől, hogy az eljövendő nemzedékek a közösségi érzést oly mértékben életük szerves részévé teszik, mint mi ma a lélegzést, a főlegyenésedetett járást, netán a retinára vetülő, állandóan változó fényhatások állandósult képként való értelmezését.”⁸²

Adlernek ebben az optimizmusában nem tudok osztozni. Abban azonban egyetértek vele, hogy vezetői magatartásformának a kisebbrendűségi érzés hiperreakciói alóli felszabadítása csakis a közösségi érzés megerősítése által

⁸¹ Az „Übermensch” fogalmát Adler itt annak megalkotójától, a filozófus Friedrich Nietzschétől (1844-1900) veszi át, illetve utal vele annak nézeteire. Nietzsche az Übermensch alatt azt az új embertípust értette, aki feladatának tekinti a hazug, beteges, életellenes erők megsemmisítését. Ezeket a lefelé húzó erőket véleménye szerint elsősorban a kereszténység testesíti meg, mivel szolgálékúságra neveli az embereket. Véleménye szerint világunk minden jelensége a hatalom utáni vágy következménye, ami ellen az Übermensch nem harcol, hanem az idejétmúlt erkölcsi gátlásokat levetkőzve saját szolgálatába állítja azt, lásd Friedrich Nietzsche: Also sprach Zarathustra (Kröner Verlag Stuttgart, 1988)

⁸² Adler: 122., 93. és 84. oldal.

lehetséges: a mindenkori vezető egyetlen legitim feladata ennek az érzésnek önmagában és a vezetettjeiben való megerősítése.⁸³ A vezetői hatalom átlényegítésének ez lehet az ideális, de egyben a realitásoknak is leginkább megfelelő célja.

4.4. A vezetői hatalom átlényegítésének kockázata

A célul kitűzött autokeirikus vezetői modell kidolgozása során számos lehetséges zsákutcát kell kikerülnünk. Témánk összefüggésében éppen ezért fontos leszögeznünk a következőket:

- 1) A hatalom átlényegítését célul kitűző közösségépítői vezetői attitűd semmiképpen sem elégedhet meg a hatalom gyakorlásától való elfordulástól. A hatalom pusztá tagadás vagy megkérdőjelezése végső soron éppen a hatalom torzulásainak további megerősödését eredményezné.
- 2) Világosan látni kell azt is, hogy a megoldás nem haladhat valamiféle technokrata újítás nyomvonalán. A probléma nem tudományos/intellektuális ismeretek hiányosságára vezethető vissza, hanem, amint azt fentebb láttuk, eredendően mentális/spirituális eredetű. A kidolgozandó autokeirikus vezetői modellnek ezt a hangsúlyt kell képviselnie.
- 3) A mai korunkat jellemző vezetési gondolatok a management-tudomány összefüggéseiben fogalmazódnak meg. Ez önmagában se nem jó, se nem rossz: egyszerűen tény. Ha tehát a vezetés-tudomány területén új gondolatokat kívánunk közölni, akkor azt nem tehetjük meg egy másik értelmezési rendszer nyelven – legalábbis akkor, ha gondolatainak érthetőségét és alkalmazhatóságát fontosnak tartjuk. Ezt az összefüggést az autokeirikus vezetői modell megfogalmazásánál is

⁸³ A ma oly divatos „csapatépítés” a vezetői tréningek alapgondolataként ugyanezt a gondolatot próbálja megjeleníteni. Keresztýén háttérből értelmezve mindezt a már említetteken túl a következő műre szeretném föl hívni a figyelmet: Robert Logan–Carl George: Das Geheimnis der Gemeindeleitung (C & P Verlag Wiesbaden, 1987)

figyelembe kell vennem – annak ellenére, hogy számomra például a hagyományos egyházvezetési paradigmák sokkal természetesebben alkalmazhatóak lennének.

4.5. A vezetői hatalom átlényegítésének várható eredménye

Amikor a közösségépítő jellegű vezetői szemléletmód és gyakorlat egy új formájának kidolgozására teszek kísérletet, Aquinói Szent Tamásnak a vezetésről szóló művéhez kapcsolódom vissza: ez a munka számomra számos olyan, máig érvényes koordinátát tartalmaz, melyeket munkám során igyekeztem figyelembe venni.

Az Aquinói Szent Tamás általa megfogalmazott, általam az autokeirikus szemléletű vezetés struktúrájába beemelt alapelvek az emberi együttélés legfőbb értéke, a békesség biztosítására vonatkoznak. Ezt az állapotot Aquinói Szent Tamás nem valamiféle nyugalmi, hanem egyensúlyi helyzetként írja le, melynek létrehozása és fenntartása a vezetői tevékenység lényege.⁸⁴ A „békesség”-nek ez a fajta értelmezése teljesen biblikus: a héber *sálóm* szó révén ugyanis az Ószövetség szintén nem egy statikus állapotként definiálja „béke” fogalmát, hanem az adott közösség tagjainak aktív tevékenységeként: a főnév alapját képező *slm* ige ugyanis azt jelenti: „megfizetni, a másik fél felé a kötelességet / tartozást / büntetést leróni”. Ennek alapján maga a *sálóm* jelenti azt is, hogy „megállapodás, szerződés”, illetve „béke”-ként azt az elégedett állapotot, amit a kötelességek és megállapodások kölcsönös teljesítése vált ki, illetve tart fenn.⁸⁵

Aquinói Szent Tamás a vezetői tevékenység célját a következőképpen határozza meg:

- 1) Az egység biztosítása: ez az egység az emberi közösség Istentől rendelt, természetes állapota. Az emberi testhez hasonlóan, melynek egészséges állapota éppen a legkülönbözőbb alkotóelemek harmonikus együttműködésében mutatkozik meg, a társadalmi létnek is van egészséges állapota, amit a

⁸⁴ Aquinói Szent Tamás: *Über die Herrschaft der Fürsten* 59. oldal

⁸⁵ Lásd Gerlemann, 920., 923. és 928k. oldal.

társadalmi csoportok közötti egység és béke jellemez. Az egészséges állapotot az emberi testben a természet, az emberi közösségben pedig a vezető teremti meg. Ilyenformán az egység létrehozása a vezetői kreativitás teremtői műve, mely nem az erőegyensúlyon, hanem értékek megteremtésén alapszik.⁸⁶ Aquinói itt ismét teljesen biblikus: minden bizonnyal Pál apostol megfogalmazása lebegett a szeme előtt az egyházzal mint Krisztus-testről, lásd Róm 12,3–8; 1Kor 12,12kk., lásd továbbá Kol 3,15.⁸⁷

- 2) Az egyéni és közösségi jólét összehangolása: ez a vezetői feladat az előzőekben ismertetett alapelv gyakorlati kivitelezése. A kettő kölcsönhatásában a vezetőnek mindig az egyéni jólétből kell kiindulnia. Ez azt jelenti, hogy soha nem áldozhatja föl a közösségi jólét oltárán az egyéni boldogulást! Aquinói Szent Tamás tanítása szerint a vezető csak az egyes ember erkölcsi és anyagi előbbre jutásának mértéke szerint tudja a közjót megteremteni, megőrizni és továbbfejleszteni.⁸⁸ Ez a tanítás a nagy közösségi célokat a kisemberrel „együtt lélegző” államférfi által fogalmaztatja meg, és szab gátat ezzel a valós problémáktól elszakadó, „hatalmi elefántcsont-toronyba zárkózott” vezetői allűrök kialakulásának. Az ilyen vezető emlékezete méltó arra, vallja Aquinói, hogy örökké éljen.
- 3) A vezetői önzetlenség biztosítása: A vezetői erők igazán akkor szabadulhatnak fel a közjó előmozdítására, ha a saját érvényesülés szándékaitól egyre inkább mentesek. Éppen ezért a vezető állandó harca a reá bízottak jólétének előmozdítása. Ezt a feladatát akkor végezheti következetesen, ha tevékenysége során folyamatosan olyan alapelvek ösztönzik, melyeknek ez a legfőbb mondanivalója. Ezért tartja Aquinói Szent Tamás elengedhetetlennek azt, hogy a vezető jól kiismerje magát, vagyis otthonosan mozogjon Isten törvényeiben. Itt Aquinói ismét bibliai alapokon mozog: amit mond, nem csak a deuterónómiumi király-törvény applikálásának tekinthető (5Móz 17,14–20, lásd főleg a 18k. verseket), hanem megfelel a Királyok könyve értékítéletének (lásd pl. 1Kir 21),

⁸⁶ Aquinói Szent Tamás: Über die Herrschaft der Fürsten 59. oldal

⁸⁷ A kérdéshez lásd Nagy (1995): 93-94. oldal.

⁸⁸ Nagyon fontos itt Aquinói Szent Tamás finom, de egyértelmű distinkciója: A legfőbb cél az erkölcsi előbbre jutás biztosítása - az anyagnak is ezt kell szolgálnia, nem pedig fordítva!

hanem az uralkodókra használt pásztor, illetve a jó/rossz pásztor hasonlatában is (lásd pl. 2Sám 5,2; 1Kir 22,17; Ézs 44,28; Jer 10,21; Ez 34).⁸⁹

Az autokeirikus vezetési modell lényegének meghatározására során egyúttal egyértelműen állást kell foglalnom nem csak valami mellett, hanem valami ellen is. Az előzőek alapján már nyilvánvalóvá vált, hogy élesen elhatárolódom attól a felfogástól, amely a vezetés lényegét a hatalom birtoklásában és megtartásában látja. Az általam javasolt autokeirikus szemléletmód a vezetést lelkigondozói feladatként értelmezi, melyben a vezetőnek időben tudatosítania kell magában a vezetés birtoklásának kísértését, s ezeket időben „le kell dobnia magáról” – és nem csupán akkor, amikor annak közösségromboló hatásai már letagadhatatlanok.

Az autokeirikus vezetőnek a hatalomgyakorlás alábbi kísértéseit kell önmagán „tetten érne”⁹⁰, és – az autokeirikus fogalom általam meghatározott, a Pál tengeri utazásáról szóló történet értelmében – „ledobnia magáról”:

- 1) A vezetői akarat érvényesítésének szándékát. Ez a szándék az autokeirikus vezetés keretében egyrészt azért káros, mert a kényszerítés eszközeivel él, és éppen ezért az együttműködés helyett az ellenkezés légkörét hozza létre. A másik probléma a vezetői tekintély értelmezésében mutatkozik meg. A vezetői akarat ráhatásaival operáló előljáró tudniillik kényszerűen lemond a hiteles példamutatás által létrejövő, mozgósító erejű vezetői tekintélyről, ami az autokeirikus jellegű vezetői hatalom lényege. Az ilyenformán kiürült vezetői tekintély csupán a kényszerítő, és ezáltal egyre inkább kényszeressé váló vezetői hatalom koordinátái között mozog.⁹¹
- 2) A parancsuralmi rendszerek létrehozásának szándékát. Természetesen nem a vezetői utasítás maga az, mely elvetendő, hiszen annak alkalmazása

⁸⁹ A kérdéshez lásd Vladár: 361-362. oldal.

⁹⁰ A szándékok „tetten érese” alatt azt a Hegyi Beszédben kijelölt keskeny ösvényt értem, mely a lefelé húzó erők foglalataként nem a cselekedeteket, hanem az indítékokat nevezi meg. (Lásd Mt 5,21-30.).

⁹¹ Max Weber ezt a magatartást a következőképpen írja le: A hatalom „teremt meg az esélyt arra, hogy egy szociális kapcsolódáson belül a saját akaratot az ellenkezés dacára is érvényesítsük, mégpedig oly mértékben, amekkora az akarat érvényesítésére esélyt teremtő hatalom.”, lásd Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft* 28. oldal

elengedhetetlen alkotóeleme szinte valamennyi szervezeti struktúrának. Ugyanakkor éles határvonalat kell húzni az utasítás és parancsolás között. Az előbbi a világos, egyértelmű és ellenőrizhető vezetői döntések és motivációk kommunikálását, az utóbbi viszont a beosztottakon való uralkodás szándékát testesíti meg.

- 3) A gépies engedelmesség megkövetelésének szándékát. Az engedelmességvalóban érték, mely a családtól az iskolán át a házassági kapcsolatokig az életnek minden területén sorsdöntő jelentőségű. Az autokeirikus szemléletű vezető engedelmesség-fogalmának alapja ugyanakkor nem a fölé- és alárendeltségi viszonyból fakadó elvárás, hanem a kölcsönösség. Csak akkora mértékű engedelmességet kérhet a reá bízottaktól, mint amilyen mértékű engedelmesség jellemzi őt is; így például csak az egymásnak kölcsönösen engedni tudó házastársak várhatják el gyermekeiktől az engedelmességet. Az autokeirikus vezetői szemlélet minden egyéb utat az emberi önállóságot megtörő zsákutcaként értelmez.⁹²

⁹² Max Weber erről így ír: „a fegyelem teremti meg az esélyt arra, hogy a begyakorolt hozzáállás révén egy bizonyos, jól körülhatárolható embercsoportnál a parancs azonnali, automatikus és gépies engedelmességgel kerüljön kivitelezésre.” Lásd Weber (1956): 28. oldal.

5. fejezet: A vezetői hatalom mint a motiváció- és vízióközvetítés csatornája

5.1. Az inspiráció mint a motiváció- és vízióközvetítés forrása és gyújtópontjai

Az Aquinói Szent Tamás tanításában leírt jólét elérésére törekvő nagyközösség kimunkálása tehát nem valamiféle vezetői öncél, hanem visszatérés biblikus értelemben vett „békeség” megteremtéséhez. Ezt a békeséget munkáló és generáló rendet azonban a széthúzás és elmagányosodás tendenciái állandóan veszélyeztetik.

Az autokeirikus szemléletű vezető ezen tendenciák ellen a reá bízottak számára közvetített motiváció és vízió által harcol. Vezetői hatalma ebben a mozgósító és egységesítő erejű tevékenységében bontakozik ki, és igazolódik vissza. Ez a tevékenysége a csoportlélektan kontextusában nyer tudományos igényű értelmezést, ugyanakkor nagyon fontos a pasztorálpszichológiai vonatkozások egzakt leírása is. Ennek érdekében először két, a továbbiakban gyújtópontnak nevezett elemét kívánom ennek a vezetés-elméleti modellnek röviden bemutatni. Ez a két gyújtópont egyrészt a spontán döntési folyamatok, másrészt viszont a közösség döntéshozatal.

A spontán döntési folyamat teológiai alapvetése Jézus Krisztusnak a következő mondata: „A szél arra fúj, amerre akar; zúgását hallod, de nem tudod, hogy honnan jön, és hová megy: így van mindenki, akik Lélektől született.” (Jn 3,8) Ez a kijelentés az autokeirikus rendszer hatásának és kihívásának kettősségét is kifejezésre juttatja – valamint azt az értelmezési koordinátát is, mely mindezt az emberi ésszel föloldhatatlan feszültségből kiemeli, és értelmezhetővé, természetesen megélhetővé, és vonzóvá teszi.

Ez a feszültség abból adódik, hogy egyrészt a hatás, a „zúgás” letagadhatatlan, másrészt viszont félelmetes is. Félelmetes, hiszen csak a szél meglétét bizonyítja, de semmit nem árul el annak eredetéről és irányáról. Azaz ez az ige egy egzisztenciális

ráhagyatkozást követel meg Isten akarata, mondjuk így: „vezetői hatalma” iránt, illetve teljes, gyermeki ráhagyatkozást és bizalmat hatalma felé, ám ez az akarat és ez a hatalom számunkra kiismerhetetlen, szabályozhatatlan és befolyásolhatatlan.⁹³ Márpedig az ember nem szereti berendezni az életét egy „nem tudom, honnan hová” alapra, hiszen ez az ő szemében felelőtlenség lenne.

A vezetés-elmélet szempontjából ez a probléma így fogalmazódik meg: Lehet-e egy csoport vezetésében a Szentlélekre hagyatkozni? Jézus Krisztus szerint igen: a Lélek, aki az ihlet, a „múzsa” gazdjaként mindig „megadja nekünk abban az órában” (vö. Mt 10,19)⁹⁴ az előrejutáshoz szükséges információt, föllebbenti az akkor és most kontextusában egy pillanatra a fátylat a lelki szemünk elől, hogy akkor és most szilárdan tudhassuk: ezt kell tennem. Ezt a megértett látást kell aztán a közös felad formájába önteni, majd immár a vezetés-tudomány által leírható módon elindulni annak megvalósítása felé. Az autokeirikus vezetés éppen azt jelenti, hogy a csoport-vezetés középpontjában nem emberi erőforrások mobilizálása áll az emberi vágyak és célok szolgálatára, hanem azoknak a belső görcsöknek és külső terheknek a fel- és leoldása, melyek megakadályozzák a közösség tagjait abban, hogy az Istentől „előre elkészített”, s a Lélek közvetítésével inspirációként kijelentett küldetését és feladatait fölismerje, elfogadja és kivitelezze.⁹⁵ Az autokeirikus vezető a gyülekezet tagjait ebben a motiváció- és vízióközvetítésben segítőként kíséri.

Naivitás, elvont ábrándozás lenne mindez? Éppen ellenkezőleg: látásom szerint ez az egyetlen járható út ahhoz, hogy kül- és belvilágunk kusza szövevényei, mélybe húzó terhei⁹⁶ ne tudjanak bennünket a kétségbeesés és cselekvőképtelenség kiútatlanságába hajszolva – ismét az ApCsel 27,19-ből vett képpel élve – a tenger fenekére rántani.

⁹³ Lásd Lenkeyné: 118k., 123. oldal.

⁹⁴ Fölöttébb tanulságos, hogy Jézus Krisztus az üldöztetésre felkészítendő sem mond egyebet annál, minthogy a legjobb „tárgyalási taktika” a Lélek vezetésére, inspirációjára való hagyatkozás! Megdöbbentő az a természetesség, ahogyan ezekről a kiélezett helyzetekről beszél: „helytartók és királyok elé hurcolnak énmiattam, tanúbizonyságul nekik és a pogányoknak. Amikor azonban átadnak titeket, ne aggódjatok amiatt, hogy miképpen vagy mit mondjatok, mert megadatik nektek abban az órában, hogy mit mondjatok. Mert nem ti vagytok, kik beszéltek, hanem Atyátok Lelke szól általatok.” (Mt 10,18kk).

⁹⁵ Lásd fentebb, 13k. oldal.

⁹⁶ Ezek alatt most mindenek előtt a fentebb, a 2.2., a 3.6. és a 4.1. pont alatt leírt jelenségeket értem.

A Lélektől nyert inspiráció nélkül csupán a bennünk zajló lelki folyamatok állandósult szakítópróbáinak vagyunk kiszolgáltatva, melyek – annak ellenére, hogy a pszichológia által magyarázó modellekkel is leírhatóak – nem hasznosíthatóak a kiszámítható és ebből következően határozott cselekvési program koordinátáiként. Németh Dávid ezt a törvényszerűséget így fogalmazza meg: „A pszichológiai magyarázó modellek az állandó (strukturális) és a változó (processzuális) elemek viszonyát, valamint az állandóság és a változtathatóság feltételeit ábrázolják a lelki életben. Minél valóságghűbbek a megállapításai, annál valószínűbben tud következtetni egy új szituációban a várható viselkedésre és az átélés mikéntjére. A valószínűség csak az ösztönös reakciók esetén, s nem a tudatos folyamatok szintjén érvényesül. Ezért **a magyarázó modellek az ember megismerésében körülbelül olyan szerepet játszanak, mint a turista kezében a térkép. Eligazodási támpontokat ad, de azt nem lehet leolvasni róla, hogy milyen jelentősége lesz egy-egy tájnak, vagy látványnak a turista számára.**”⁹⁷ A pasztorálpszichológiai megközelítés a fentiekhez képest nem a várható hatás tartományának pontosítását, hanem csupán annak árnyalását eredményezheti. Mindez azért van így, mivel a hatás és reakció közötti összefüggést az ember *pillanatnyi kognitív diszpozíciói* határozzák meg. Nincsen tehát olyan stabil, konstans kiindulópont, mely az elvonatkoztatott ember lelki reakcióit egzakt módon leírná: „A pasztorálpszichológia is magába építi a feltárt és valóságghűnek bizonyult lélektani magyarázatokat, illetve azokat a törvényszerűségeket, amelyek alapján magyarázatok születhetnek, mert tisztán akarja látni az ember külső és belső szituációját. Az ember átélését és viselkedését azonban döntően az határozza meg, hogy miként értelmezi az őt ért benyomásokat. **Nincsenek „tisztá” okok és körülmények az ember lelki életében – amint azt a magyarázó elméletek kénytelenek feltételezni –, hanem csak értelmezett okok és viszonyok vannak.** Ugyanaz az inger az egyik személyre másképpen hathat, mint másakra, vagy teljesen eltérő (esetleg ellentétes) ingerek ugyanazt a hatást válthatják ki két különböző emberben. A pszichikus folyamatoknak az értelmezések adnak medret, ezért értelmezés útján megváltoztatható a lelki

⁹⁷ Németh: 159. oldal. (Kiemelés tőlem.)

folyamatok irányultsága. Az értelmezés bekapcsolása felrúghat minden törvényszerűséget.”⁹⁸

A vezetői feladatok ellátására nézve a fentiekből az következik, hogy ne a különböző, újabbnál újabb értelmezési módok révén próbáljuk céljainkat meghatározni és azoknak a „végre helyes megoldás”-át fellelni. Sokkal inkább az ihletett Kijelentés útmutatása az, ami az aktuális helyzet releváns megoldási módjait föltárni képes.

Ezt, a Szentlélek Istentől ihletett motivációt és az általa felvázolt, a cselekvési tervek alapját képező víziót értem a „a spontán döntési folyamat” fogalma alatt, s tekintem az általam bevezetni kívánt „autokeirikus” vezetési rendszer egyik gyűjtőpontjának, vezetéselméleti kategóriákba nem, csak a hit és hittudomány fogalmaival leírható axiómájának.

Az „autokeirikus” a vezetés-elméleti modell másik, gyűjtőpontnak is nevezhető eleme a közösségi döntéshozatal.

A vezetés biblikus hagyománya a személyes felelősség-vállalás és a közösségi hatóerő sajátos kettősségén alapszik. Idegen tőle minden egyénieskedés éppúgy, mint a feladatok és felelősségek vezetőkre történő áttételése. A biblikus vezetői modell ugyanakkor összességében a közös teher- és felelősség-hordozás természetességét sugallja. Szabó Lajos erről így ír: „A gyülekezeti vezetés legrégebbi hagyománya az, hogy közösségi módon valósul meg. Eredményes is csak akkor lesz, ha egy valóságos közösség áll mögötte. **Bármennyire is egyszemélyes vállalásnak tűnik sokszor akár a lelkeszi, akár a gyülekezet-vezetői munka, mégis igazán akkor érvényesül, ha társat, segítőt vonz magához, és nem elszigetelten hajt végre valamit. Ez sohasem erőszakos, hanem természetes módon érvényesülő hatóerő. A vonzás elvesztése a valódi missziói képesség megszűnésével egyenlő.**”⁹⁹

⁹⁸ Németh: 159. oldal. (Kiemelés tőlem.)

⁹⁹ Szabó Lajos: A bizalmi elv, benne: 2. A bizalmi elv a közösségben megvalósuló irányítás alapfeltétele (Kiemelés tőlem)

A fentiekből következően a biblikus vezetési modell a bizalmi kérdésnek sajátos színezetet ad. Nem a vezetői kompetenciák meglétét igazolja vissza, vagy éppen hiányolja, hanem az egymáshoz való visszatalálás lehetőségét tartja fenn. Ennek a lehetőségnek a fenntartása sok esetben valóban életmentő fontosságú! Lényege az egymásról le nem mondás akaratának megerősítése még abban az esetben is, ha a valós hiányosságok nyomán a jogos csalódottság kíván eluralkodni. Ismét Szabó Lajost idézve: „Ennek a jellemzőnek a gyakorlati felismerése mindig újra az elsődleges feladatunk. Ez pedig akkor lesz valóságos, ha eszerint vagyunk képesek a bizalom ébresztésére, ápolására és állandó megújítására. Másképpen fogalmazva ez az a visszatérési mozdulat, amelyik mindig arra irányul, hogy az eredeti modellhez, a Jézus körüli tanítványokéhoz visszatérjünk. Képletesen szólva, a gyülekezeti élet, és benne a vezetési kérdések és problémák bonyolódása ma is sokszor messzire vezetnek az ősi képlet világától, de az a **más** és a sajátosan gyülekezeti, hogy mindig van lehetőség a **valódi korrekcióra, az újbóli egymásra találás átélésére.**”¹⁰⁰

Az egymáshoz való visszatalálás ugyanakkor nem csupán a bizalmi légkör meglétén múlik. Sokkal inkább egy olyan türelmes, kooperatív vezetői kultúra függvénye, melyben az elvileg egymást ellenőrző, egymással rivalizáló funkciók egyre inkább egymást kiegészítőkké szelődülnek. A másikhoz ily módon történő kapcsolódás előmozdítása a biblikus értelemben vett vezető feladata, írja ismét Szabó: „A gyülekezet vezetésének az egyik alapvető felelőssége ennek a képességnek a megőrzése. Ez lehet a naponkénti Jézus-tanítványság újbóli felfedezése. A lényegit ne előzhesse meg a lényegtelen sem a gyülekezetben, sem a magánéletünkben. Ebben a kapcsolódásban válik társsá, nem pedig ellenőrző kontrollszeméllyé a világi vezető a lelkésszel szemben.”¹⁰¹

A lelkészi/gyülekezetépítői és a lelkigondozói munka tehát a spontán döntési folyamatok és a tudatos közösségi jelleg által meghatározott. E két gyújtópont által meghatározott vezetési modell eredményezhet egy gyülekezeti segítői közeget, egy működőképes krisztusi közösséget. Ebben a közösségben a gyülekezeti vezetés

¹⁰⁰ Szabó Lajos: u.o. (Kiemelés tőlem)

¹⁰¹ Szabó Lajos: u.o.

felelőssége az a sajátosságos bizalom-építés, mely újból és újból elősegíti a más-más alaphelyzetből induló gyülekezeti szereplők egymásra találását. Ez a „szükségünk van egymásra” munkaléggör, mely nem a „kéz kezet mos” érdek-labirintusán át, hanem az egymás felé vezető, előítéleteket leépítő sorsközösség útján válhat valóra, kiállta már az idő próbáját.

Ezt a két gyújtópontot ugyanakkor olyan ellentétpárnak is tűnhet, melyek kölcsönösen kizárják egymást. Hogyan egyeztethető össze ugyanis a Lélektől nyert inspiráció, ahol éppen minden emberi mozzanat „mint teher ledobása” a cél, azzal, hogy egy közösség konszenzusos elven fogalmazza meg céljait és annak elérési stratégiáit? A kibékíthetetlennek tűnő ellentét feloldásában a pasztorálpszichológia siet segítségünkre akkor, amikor a krisztusi eredetű közösség titkáról tanít.¹⁰² Olyan erőterként mutatja be azt, mely képes arra, hogy – akár a mágneses erőter a pozitív és negatív pólusokat – szerves egységbe olvassza az eredetileg egymással homlokegyenest ellentétes előjelű erőket.

5.2. A vezetői intuíció

A fentiekben láttuk, hogy az autokeirikus vezetési modell a Lélek által közvetített motiváción és vízión mint inspiráción alapszik. Hogyan képes azonban az ember meghallani, illetve befogadni ezt a fajta inspirációt?

Véleményem szerint a folyamat leginkább az „intuíció” fogalmával írható körül. E latin eredetű szó „ösztönös ráérzés”-t jelent: „a lényeknek belső szemlélődésből fakadó hirtelen, élményszerű felismerését.”¹⁰³ A filozófiában a fogalom az ismeretrészletekre fókuszáló, úgynevezett diszkurzív gondolkodásmód ellentétje, a német idealizmus képviselőinél (Kanttól Schellingig bezáróan) az intuíció

¹⁰² Igen hasznos és építő mű Fekete Károly tanulmánykötete: A gyülekezetépítés szolgálatában. Témánk összefüggésében a „A Szentlélek közösséggé formáló munkája a gyülekezetben”, valamint a „Gyülekezetépítés – Pasztoráció” című tanulmányok aktualitása letagadhatatlan. (Doktorok Kollégiumának Főtitkári Hivatala Budapest, 2000, 55-76. oldal)

¹⁰³ Magyar Értelmező Kéziszótár (1978), vonatkozó szócikke.

általánosabb értelemben maga a megismerés legbiztosabb alapja, illetve képessége.¹⁰⁴

Az intuíció fogalma a politika-tudomány számára sem ismeretlen, márpedig ez a vezetés-elmélet egyik speciális területének is tekinthető. Itt a fogalom a „megérzés, ráérzés”, illetve a „lényeglátás” értelmében, a milliányi rész-információ mögött a nagy összefüggések és a jövőt meghatározó tendenciák felismerésében áll. Hadd szemléltessem a fogalomnak ezt a használatát Henry Kissinger, a 20. század második felének világszerte ismert politika-csinálója gondolatmenetével:

„Korunk olyan intellektuális és politikai átalakulásoknak a kezdeténél tart, melyek valószínűleg sokkal nagyobb hatásúak lesznek, mint azok, amelyeket a nyomtatás feltalálása váltott ki, és bizonyosan sokkal gyorsabbak. Eközben fölmerül a kérdés, hogy az információ földolgozásának új módszerei valójában nem gátolják-e azt a képességünket, hogy tanuljunk.”¹⁰⁵

A tanulás ugyanis lényegében az elsajátított ismeretek rendszerezésének a tudománya. Az információs társadalom vívmányai a rendszerezés eszközzé válását bővítették ki, egyre nagyobb adatmennyiség kezelését lehetővé téve. **Ugyanakkor a jövőbe mutató döntések továbbra is intuitív** alapon születnek. A **vezetői intuíció** a megszerzett, illetve rendelkezésre álló adathalmazt először tapasztalati valósággá transzformálja át. Az ilyen formán személyes jellegűvé vált ismeretanyagból szabadítja ki azt a jövőképet, melynek befogadására a reá bízottakat motiválni tudja.¹⁰⁶ Kissinger ezt a törvényszerűséget a következőképpen alkalmazza saját tevékenységi körére: „mert bár a technikai forradalom különleges eszközöket biztosít

¹⁰⁴ Lásd Hauck – Herdieckerhoff: 84.85. oldal, valamint az RGG III. és IV. kiadásának vonatkozó szócikkeit. Az idealista filozófia felfogása A felfogás végső forrása Platón idea-tana. Platón szerint ugyanis a mi fogalmainkban „egy természetfölötti világ ismerete tükröződik vissza. A fogalmak az ideák lenyomatai. Az, hogy a lélek a fogalmak révén az ideákban részesül, Platón szerint egyúttal a lélek halhatatlanságát is bizonyítja. Az emberi lélekben zajló fogalomképzés valójában az ideákra való emlékezés, melyeket a lélek azelőtt látott, mielőtt a testhez lett volna kötve.” (Lásd Schischkoff: 540. oldal) Platón szerint tehát az ember a világ értelmezésének bonyolult művelete során irányításként örökérvényű emlék-képeire hagyatkozik. Az intuíció eszerint nem lenne más, mint egyfajta belülről jövő ráérzés arra a tökéletes mennyei előképre, melynek homályos kontúrait lelkünk mélyén magunkban hordozzuk.

¹⁰⁵ Kissinger: 224-225. oldal

¹⁰⁶ Kissinger: 224-225. oldal. oldal. (Kiemelés tőlem.)

az ismeretek rendszerezéséhez, a sikeres külpolitikai irányítás mindenekelőtt attól az intuitív képességtől függ, hogy érzékeljük a jövőt, és ezáltal uraljuk is. **A vezetés a tapasztalat és a látomás közt létező szakadék áthidalásának képessége.**”¹⁰⁷

Az előre mutató vezetői döntések megalapozása tehát nem a részletek minél szélesebb körű ismerete révén történik. Sokkal inkább a jövő szempontjából meghatározó hatásokra való ráérzés a lényeg. Ezek a hatások, – akár az óceánok hatalmas áramlatai a hajósokat – magukkal ragadják mindazokat, akik segítségükkel kívánnak céljukhoz eljutni.¹⁰⁸

Kissinger ezekkel a szavakkal fejezi be gondolatait: „A legtöbb nagy államférfit ezért nem annyira az aprólékos tárgyi tudás különböztette meg (bár egy bizonyos minimum elengedhetetlen) a többiektől, hanem az, hogy ösztönösen megértették a történelmi áramlatokat, megvolt a képességük, hogy az emberi tudatban létező millió benyomás közt tisztán látták azokat, melyek a jövőt alakítják. A végletekig realista Bismarck ezért foglalta így össze az államférfi szerepét egy áhítatos kijelentésében: ‘A legjobb, amit egy államférfi tehet, az, hogy Isten lépéseire figyel, megragadja köpönyegének szegélyét, és egy pár lépést halad vele.’”¹⁰⁹

A bismarcki idézetben „Isten lépései” alatt minden bizonnyal nem az írott Kijelentést kell értenünk, hanem a történelem menetét, az emberi tapasztalatok tárházát, ami mögött mint végső ok, maga Isten rejlik. Maga Kissinger pedig még kevésbé gondolkodik teológiai kategóriákban: nála az intuíció merőben emberi, intellektuális cselekvés, illetve teljesítmény. Az autokeirikus vezetési rendszer kiindulópontnak mégis elfogadhatja kettejük megállapításait: az autokeirikus vezető is arra törekszik, hogy a mérhető és látható dolgok mögött meghúzódó lényegyet felismerje, az azokon túlmutató elemekre „ráérezzen”, s így a jövőre nézve felismerje céljait, hogy az ahhoz vezető út szükséges lépéseit – és nem csak egy párat ezekből – Istennel együtt megtegye.

¹⁰⁷ Kissinger: u.o. (Kiemelés tőlem.)

¹⁰⁸ Kissinger: u.o.

¹⁰⁹ Kissinger: u.o.

Ám az autokeirikus vezetési rendszerben az „intuíció” csakis a tudatosan és következetesen föl vállalt Ige-értelmezés kontextusában gyakorolható biblikus módon. Csak ez a vonatkoztatási pont az, mely kellően nyitott és rugalmas, a mindenkori aktuális kihívásokra a fölülről érkező inspirációt elfogadó rendszert eredményez.

Ez a vezetői rendszer alapjaiban a reformátori kibernetikából ered, melynek lényegét Fazakas Sándor így foglalja össze: „Imre Lajos és Makkai megfogalmazásában a reformátori teológia ama felismerése köszön vissza, miszerint az egyház a világban úgy kormányozza magát, hogy szüntelenül rákérdez Isten akaratára, s az ily módon megértett kijelentést kora problémáira, kérdéseire és kihívásaira való tekintettel igyekszik megfogalmazni [...], s ennek a célnak való jobb megfelelés végett alakítja rendjét, struktúráját, szervezetét.”¹¹⁰

Foglaljuk tehát össze eddigi megállapításainkat! A vezetés-elmélet összefüggésében az „intuíció” fogalma alatt azt a folyamat értem, amelynek során az isteni inspiráció által közvetített, az írott Kijelentésen alapuló, immanens eszközökkel el nem nyerhető üzenet az azt kereső és befogadó ember számára „testté lesz”, azaz verbalizálódott célok és stratégiák formáját ölti magára.

A vezetői intuíció mint a fenntartható növekedést generáló erőforrás manapság fölöttébb aktuális. Korszakunk kérdésfölvetései egyre inkább arra indítják a felelősen gondolkodó vezetőket, hogy a mozgósító erejű víziók nélkül botladozó, önemésztő fejlődés helyett az önzetlen kiteljesedés szabadságát válasszák. Ennek az összefüggésnek a levezetésére Andreas von Heyl egyik írását hívom segítségül. Figyelemreméltó gondolatmenete a következő pilléreken nyugszik:

- 1) Inspirációs igény nélkül az intuitív alapokon nyugvó értékközlés és értékteremtés megerőtlenedik és elhal. Az emberi társadalom ősi értékközlő és értékteremtő szervezetei – ilyen az egyház, de a család is – éppen ezért saját erőtlensége okán megalapozott önvizsgálatra kényszerül. Saját értékközlő és -teremtő jellegüket csak akkor erősíthetik meg, ha inspiráltságuk felől újból teljesen bizonyossá válnak, ha vízióik nem másból, mint az inspirációjukból merítő

¹¹⁰ Fazakas: Vezetés a magyarországi református egyházban és teológiában. A magyar református teológia kibernetikai felismerései (www.egyhazszervezet.hu/adattar/files/pdf/t_fs_002.pdf).

intuícióikból származnak. Heyl ezt a felismerését így foglalja össze: „Hogy vajon kinyílnak-e előttünk, és ha igen, akkor milyen mértékben a továbbvezető utak, az döntő módon azokon, a Berger és Luckmann által intermediáris szervezeteknek nevezett hivatkozási központok teljesítőképességén múlik, melyek a létezésnek értelmet kölcsönöznek és azt értelmes rendszerbe ágyazhatják.”¹¹¹ Heyl és idézett forrásai az „intermediáris szervezetek” alatt az égi inspiráció és a földi kiúttalanság között közvetíteni képes szervezeteket értik.

- 2) Az intermediáris jellegű szervezetek saját szerepüket akkor tölthetik újból be, ha az őket létrehozó ősi hagyományt újból megszólaltatják. Ezt a hagyományt az elengedés gyakorlása által kelthetik életre. Ez az elengedés mindazoknak az élményeknek és kapcsolatoknak szól, melyek a posztmodern gondolkodásmód foglyaiként nem értékrendjük, hanem intenzitásuk okán kerülnek az érdeklődés homlokterébe. Az intermediáris szervezetek éppen azáltal válhatnak újból fontossá, ha nem ezt az érdeklődést akarják kiszolgálni, hanem a befelé figyelés fontosságának hangsúlyozásával az inspiráció előtt nyitják meg újból a kaput. Heyl erről a főnti gondolatokat folytatva így ír: „Az egyik ilyen hivatkozási központ, az egyház új keletű kulcspozícióba juthat, ha siker koronázza abbéli erőfeszítését, hogy a reá bízott, a szabadításról, a bizalomról és élet-értelmezésről szóló hagyományát újból megszólaltassa, megszólítva a posztmodern kedvteléseire egyre inkább elhasználódott levegőjében egyszerre fulladozó és túlhajszolt embert, közvetítve felé azt az üzenetet, hogy **a belsejében munkálkodó élet utáni vágyat nem a még intenzívebb élmények és kapcsolatok hajszolásával, hanem csak az elengedés begyakorlása, és a lassan megérlelődő befelé figyelés által elégítheti ki.**”¹¹²
- 3) Az az ember, aki ezt az üzenetet megérti és elfogadja, immár nem élvezni, hanem élni szeretne. Olyan lelkeségre vágyik, melyben az elfogadás a megtartatás erejével párosul, éppen ezért olyan intermediáris szervezeteket keres, amelyek ennek a tudománynak az elsajátítását ígérik neki. Az egyháznak éppen itt adódik nagy lehetősége arra, hogy saját küldetését újból megértve az

¹¹¹ Heyl: 31. oldal.

¹¹² Heyl: 31. oldal. (Kiemelés tőlem.)

inspirációból élő, azokat intuíciói által értelmező életerős lelkeségű emberek lelki otthona legyen. Heyl éppen erre utal akkor, amikor érvelését a következő gondolatokkal fejezi be: „A föntiek értelmében az egyházi küldetés két dimenziója válhat leginkább hangsúlyossá: a **lelkigondozás és az életerős lelkiség közvetítése**. Hogy milyen nagy az elfogadó lelkigondozás és esetfeldolgozás iránti igény, azt a legkülönbébb színezetű tanácsadói szolgálatoknál tapasztalható hatalmas érdeklődés is szemlélteti. Hogy ezzel párhuzamosan a társadalmat milyen nagy lelki éhség jellemzi, azt a mindenütt virágzó „szabad vallási társulások” bizonyítják. Másokkal ellentétben az egyház mind a lelkigondozás, mind a lelkiség terén kövek helyett az élet kenyerét kínálhatja föl.”¹¹³

5.3. A motiváció- és vízióközvetítés által mozgósított erők

A modern pszichológia egyik atyja, Carl Rogers egy 1953-ban megjelentetett, máig nagy hatású tanulmányában ezt írta: „Klinikai tapasztalatainkból kinövő, egyik legforradalmibb felismerésünk a következő: az emberi természet legbensőbb magja, személyiségének legmélyebb rétegei, állati természetének alapjai természeténél fogva pozitívak, megalapozottan szociális, előre mutató, racionális és realista jellegűek. Ez a nézőpont a jelenlegi kultúránk számára annyira idegen, hogy alig számolhatok helyesléssel, következtetéseiben pedig annyira forradalmi, hogy alapos vizsgálat nélkül nem is szabad elfogadni.”¹¹⁴

Rogers nyilván a vallás, különös is a protestáns egyházak felől számított elutasításra, mivel azok alapfelfogása szerint az ember lényegét tekintve bűnös. „Azóta az a furcsa helyzet állt elő, hogy Rogers pszichoterápiás nézeteit (és azzal együtt az attól elválaszthatatlan emberképet) az egyházi – és különösen a protestáns

¹¹³ Heyl: 31. oldal. (Kiemelés tőlem.)

¹¹⁴ Carl Rogers: Client-Centered Therapy ISBN 1841198404 London, Constable 1951

– lelkigondozás sok esetben kritikátlanul átvette, és ilyenformán teológiai fogalmakkal kapcsolta azokat össze.”¹¹⁵

Magam egy másik összefüggésben tartom Rogers megállapításait felülvizsgálatra érdemesnek. Pozitív embertana ugyanis nem csak a teológiai antropológiával áll szemben, hanem egyben minden jó eszme és cselekedet végső alapjának az „emberi természet legbensőbb magját” teszi meg.

Ez a megközelítés nem minden előzmény nélküli. Ernest Wilder Smith a strukturalista pszichológia ismertetése kapcsán így ír:

„Már René Descartes, a 17. század racionalizmusában tudta, hogy az ember a nem kondicionált reflexein túl egy veleszületett tudással is rendelkezik. Erre a tudásra, és ezekre a reflexakciókra nem az öt érzékszerv észlelései révén tett szert. Soha nem tanulta őket.”¹¹⁶ A strukturalista álláspont tehát „annyiban meghaladja a pozitivista álláspontot, amennyiben a strukturalista elismeri, hogy rendelkezhetünk egy velünk szerves egységet képező, velünk született tudással. Kant ezt az álláspontot tanította, amennyiben föltételezte, hogy az emberi agy az öt környező realitásról két forrásból merítve alkot képet: először az öt érzékszerve által közvetített adatokból indul ki, másodsor azokat a veleszületett tudása alapján feldolgozza. Ezért fontos annak a megkísérlése, hogy ennek a velünk született tudásnak a struktúráját megértsük. Az öt érzékszerv felszíni adatai az emberi személyiség mélyrétegeinek adataival – vagyis a velünk születettekkel – tehát folyamatos kölcsönhatásban állnak, hogy a realitásról képet alkothassanak. Ezeket a mélyrétegi adatokat, melyekre a felszíniek reagálnak, soha sem lehet közvetlenül megfigyelni.

¹¹⁵ A kérdés kifejtéseként Gassmann ezt írja: „A lelkigondozás (a lélekről való gondoskodás) a gyakorlati teológia részterületeként manapság éppúgy harcokkal teli terület, mint a teológia összessége. Mindez abból fakad, hogy a mai lelkigondozást nem a biblikus-keresztyén emberkép, hanem a [...] humanista pszichológiának az Igével nem egyező módszerei határozzák meg. A cél nem az embernek az Istenhez való odavezetése, hanem az ember önmegvalósítása. A gyógyulást primer módon már nem az ember Istenhez fűződő kapcsolatának meggyógyulásában látják, hanem ‘az emberben szunnyadó erőpotenciál kibontakozásában’. Ezáltal a keresztyén lelkigondozás elveszítette a lényegét: Istennek Igéjét, mely bennünket kívülről, és általunk felül nem bírálható módon szólít meg, mely a mi a bűn által jellemzett életünknek megszokott összefüggéseit radikálisan felülírja, egyedül azért, hogy bennünket gyökeresen megváltoztasson, meggyógyítson és megújítson.” (Selbstverwirklichung – das Zauberwort in Psychologie und Seelsorge, (Forrás: <http://www.bible-only.org/german/handbuch/Seelsorge.html> (letöltés dátuma: 2008. június 13.)

¹¹⁶ Smith: 119-123. oldal.

Őket vizsgálva csupán indirekt módszerekre szorítkozhatunk. Sigmund Freud volt a strukturalizmus legismertebb képviselője. Ő sokat beszélt a tudatalattinak a mélyben húzódó struktúrájáról, és arról, hogy azt soha sem lehet közvetlenül megfigyelni.”¹¹⁷

Ez, a felvilágosodás eszméjéből származó gondolat tehát az isteni befolyás helyett az emberi magatartást egy másik ismeretlen és kiszámíthatatlan, tudományosan ellenőrizhetetlen erőre vezeti vissza, ami magában az emberben lakik, azaz teljes mértékben immanens eredetű. Márpedig egy ilyen állítás megerősítésének vagy cáfolatának az autokeirikus vezetői modell összefüggésében igen nagy a jelentősége. Az előzőekben ugyanis azt állítottuk: a vezetői intuíció a Szentlélek által inspirált víziót ismeri fel és önti szavakba, hogy azt az a lelkipáter és irányítottak közösségében fejlődésre motiváló erővé transzformálódhasson át. Jogosan vetődik tehát föl az ún. belső energiaforrások feltérképezésének kérdése. Az eldöntendő kérdés így szól: Vajon a Rogers-i pszichés erőforrások elegendő bázist jelentenek-e ahhoz, hogy a vezetői intuíció belőlük merítve igyekezzék fejlődésre motiválni a reá bízottakat?

Ennek megítéléséhez álljon most előttünk Pál apostol egyik kijelentése. Pál apostol a korinthusi gyülekezethez írt első levelében a következőket mondja: *„Amit vetsz, nem kel életre, míg előbb el nem rothad, és amit elvetsz, azzal nem a leendő testet veted el, hanem csak a magot. [...] De Isten olyan testet ad annak, amelyet elhatározott, mégpedig minden egyes magnak a neki megfelelő testet. Nem minden test egyforma. [...] Vannak mennyei testek, és vannak földi testek. [...] Ha van érzéki test, van lelki test is. [...] De nem a lelki az első, hanem a földi, azután a lelki. Az első ember földből, porból való, a második ember mennyből való... És amint viseltük a földinek képét, úgy fogjuk viselni a mennyeknek képét is.”* (1Kor 15,36–49)¹¹⁸

A gondos vizsgálat egyértelművé teszi: a bibliai gondolatmenet nem igazolja Rogers állításait. Pál szerint ugyanis az aktivitásra nem az emberi lélek mélyén szunnyadó jószág ösztönöz, és nem is arról van szó, hogy az a földi keretek között

¹¹⁷ Smith: 119-123. oldal.

¹¹⁸ Pál apostol ezt a képet Jézus Krisztus önjellemzéséből vezeti le, Aki saját sorsáról így nyilatkozott: „Ha a búzaszem nem esik a földbe, és nem hal meg, egymaga marad; de ha meghal, sokszoros termést hoz.” (Jn 12,24-26)

mintegy kibontja önmagát. Pál a földbe vetett, majd szárba szökkenő és végül termést hozó búzamag kapcsán egy teljesen másfajta viszonyulást hangsúlyoz: a búzamagnak előbb teljesen fel kell adnia önmagát, majd magába kell fogadnia a jobbá válás lehetőségének minden földi realitást felülmúló, természeténél fogva az emberi lélektől teljesen idegen kinyilatkoztatását, hogy végül növényé váljon. Ugyanígy az embert is csak az önmaga föladására kész, földi/érzéki természetének teljesen ellentmondó igény befogadása formálhatja át mennyei/lelki emberré. Amiképpen a mag sem azért vesz föl tápanyagot, hogy önmagát fenntartsa és nagy maggá növelje, hanem hogy önmagát feladva valami egészen mást, új életet hozzon elő, úgy válik ez a sajátos befogadóképesség az ember esetében a valódi, permanens megújulás hordozójává és biztosítékává. Ez a megújulás tehát nem az emberi természet „romlatlanságából”, hanem annak nyitottságából indul ki.¹¹⁹

Az autokeirikus vezetési rendszer egyik kulcsfogalma tehát a külső erőforrások befogadására való „nyitottság”. Ennek a nyitottságnak a fontosságát hangsúlyozza Joachim Scharfenberg is, amikor a lelkigondozói beszélgetés egyik fő céljaként a „szabadság befogadásának előkészítését” jelöli meg, vagyis az emberben a „fölülről adatott” szabadság utáni vágy felébresztését, illetve e szabadság elfogadását és igenlését.¹²⁰ Ilyenformán képes tehát az ember megújulni, és lelkében regenerálódva tovább fejlődni: nem önmagából merítve, de belülről elfogadva a fölülről kapott erőt.

5.4. A vezetői inspiráció ambivalenciája

A „fejlődés” fogalma tehát az autokeirikus vezetési modell összefüggésében sajátosan ambivalens, hiszen annak alapja az önkifejtés igényének feladása. Érdeemes ezért azt a pasztorálpszichológia és a management-tudomány vonatkozó felismeréseinek felhasználásával részletesebben is megvizsgálni, mielőtt a rendszert működtető autokeirikus vezető személyiségét írnám le. Ehhez először Richard Riess

¹¹⁹ Lásd Heinz Dietrich Wendland kommentárját (Die Briefe an die Korinther Vandhoeck & Ruprecht Verlag Göttingen, 1968)

¹²⁰ Scharfenberg: 4 § (www.theologie-examen.de)

– Freud, Jung és Ericsson korszakos jelentőségű felfedezéseire alapozott – megállapítását, majd Klaus Winkler tanulmányát hívom segítségül.

Az ambivalencia pasztorálpszichológiai jelentőségének fölismerése Riess nevéhez fűződik, aki annak kapcsán már 1973-ban, a „Seelsorge. Orientierung – Analysen – Alternativen” című művében a következőképpen fogalmaz: „Azok a folyamatok, melyek az egyes embert, egy csoportot vagy egy társadalmat lényegében véve életben tartanak, leginkább ambivalens szerkezetűek.”¹²¹ – majd így folytatja: „Tanuljuk hát meg ezeket az ellentmondásokat értékelni és elhordozni! Mert minden olyan törekvés, mely ettől a meghatározottságtól nem akar elszakadni, végső soron a kölcsönös megértést mélyíti el.”¹²²

Ezt a fontos összefüggést Riess még elsősorban a lelkipozíció és az egyre inkább szekularizálódó korszak viszonyrendszerének leírására alkalmazta.¹²³ Megállapításait Winkler azonban ennél tovább viszi akkor, amikor „Ambivalenz als Grundmuster der Seele” című tanulmányában az ambivalencia kapcsán már a korszerű emberkép egyik jellegzetességéről beszél.¹²⁴ Gondolatmenete a következő pilléreken nyugszik:

- 1) Az igazán hatékony információáramlás nem a feldolgozott adatmennyiség mennyiségével mérhető. Sokkal lényegesebb a minél pontosabb önismeretet biztosító kommunikációs struktúrák kialakítása. Winkler ezt a felismerését így fogalmazza meg: „Ebben az összefüggésben egy olyan antropológiai rendszer lép színre, mely a korszerű emberkép hordozójaként az annak megfelelő önismeret, és korszerű kommunikációs struktúrák megjelenítője.”¹²⁵
- 2) Ez a minél pontosabb önismeretet biztosító kommunikációs struktúra a bennünket körülvevő, és bennünk létező világnak ambivalenciáiból építkezik. Nem tagadja azokat, nem igyekezik kizárni őket saját kommunikációjának hatóteréből, és nem

¹²¹ Riess (1973): 15. oldal.

¹²² Riess (1973): 31. oldal.

¹²³ Lásd az idézett mű címét, – mely a születőben lévő pasztorálpszichológiai irányzat útkeresését is kifejezi – valamint Winkler értékelését

¹²⁴ Winkler (1998): 111, 117. oldal.

¹²⁵ Winkler (1998): u.o.

viszonyul hozzájuk gyanakvóan vagy ellenségesen. Az élet természetes velejáróinak tekinti őket, és arra törekszik, hogy egyre inkább megtanuljon azokkal együtt élni. Winkler előbbi gondolatmenetét folytatva mindezt így fogalmazza meg: „Mind pszichológiailag, mind teológiailag megalapozott az a tézis, mely szerint az ambivalencia belső feszültségeinek elhordozását tanuló környezet az, mely az ambivalenciát a lélek alapmintázataként ismeri föl. Hogy mindez nem zárja ki a folyamatos pozíció-meghatározást, hanem, éppen ellenkezőleg, nyitottá tesz az ellentétpár részéről érkező konstruktív-kritikus kérdésfölvetésekre – nos, ez magától értetődő. [...] mindenütt az a kibontakozás útja, hogy az ambivalens mintázatú élményeinket és gondolatainkat ne akarjuk kiiktatni, vagy egy kapcsolati szintre kivetített barát–ellenség képlet segítségével környezetünkbe kihelyezni.”¹²⁶

- 3) Az ambivalencia tényét tudomásul vevő kommunikációs struktúra nem akar a saját feszültségeitől megszabadulni. A növekedés és az élet jelét látja bennük, ezért sokkal inkább az ellentétpárok föl vállalásában és elhordozásában érdekelt. Az ellentmondásosság tapasztalatain nem ellenségeket keresve kíván túllépni, hanem az ellentétpárokból rejtőző, általuk inspirált mélyebb önismeret révén. Winkler gondolatmenetét ezért fejezi be így: „Döntő fontosságú az, hogy a külső ellenségkép megteremtésével csak látszólagosan elérhető belső feszültségmentességet ne tévesszük össze az intrapszichikus és interpszichikus harmóniával. Az önismeretnek és a kölcsönös elfogadásnak nem az ellentétmentes kapcsolatok az előfeltételei. Emberi világunk ellentmondásossága sokkal inkább a hétköznapiak – benne a keresztyénység! – kapcsolódási pontjainak szerves velejárója.”¹²⁷

Ezeket a gondolatokat kiindulópontként használva három olyan fontos összefüggésre kívánom a figyelmet fölhívni, mely véleményem szerint a vezetői gyakorlat, ezen belül az autokeirikus vezetői szemléletre nézve alapvető fontossággal bír. Mindhárommal ahhoz kívánok ösztönzést adni, hogy a

¹²⁶ Winkler (1998): u.o.

¹²⁷ Winkler (1998): u.o.

növekedésről alkotott hagyományos elképzelések koordinátáit magunk mögött hagyva a jövő számára is gyümölcsöt hozó vezetési modellnek teret nyissunk:

- 1) Az ellentétek önmagukban nem csupán feloldásra, hanem együttélésre is törnek. Idejétmúlt az a leegyszerűsítő vulgár-evolucionalista fölfogás, mely szerint az ellentétek szükségszerű módon a versengést, végső soron pedig az ellenfél kiiktatását eredményezik. Makro- és mikrovilágunk rendszereinek titkaiba beletekintve egyre inkább fölfedezhetjük azt az áthághatatlannak tekinthető törvényszerűséget, mely szerint teremtett világunk ellentét-párjai valójában egymást továbbfejlődésre inspiráló alkotóelemek.¹²⁸ Ebben az összefüggésben mind az intra-szervezeti, mind pedig a szervezetközi konfliktusok és konkurenciák vezetői kezelése új és izgalmas kihívásokat tartogat.
- 2) A Winkler által bevezetett pontosítás nem csupán ellentétekről, hanem ellentét-párokról beszél. Ezt nem lehet eléggé hangsúlyozni, hiszen a versengés nem lehet pozitív előjelű, ha össze nem illő, egymást sokkal inkább jellegében és szerkezetben is kölcsönösen kizáró alkotóelemek között akarja a környezet azt kikényszeríteni.¹²⁹ Modern korunk vezetői feladatainak elsőrangú prioritása véleményem szerint az, hogy a külső kényszerek által mesterségesen szétszakított ellentétpárok újból egymásra, vagyis a továbbfejlődést serkentő eredeti közegükbe találjanak vissza.
- 3) A fejlődésre, kiteljesedésre inspiráló ellentétpárok komplex rendszerén sokan, sokféle módon túl kívánnak lépni. A vezetői felelősségvállalás szintjén ezt a kihívást két téves attitűd ismeri félre: a mindenáron békességet kereső, és a külső ellenségképben gondolkodó. Mindkét felfogás *ugyanarról* a töről fakad: az ellentétek pozitív, előbbre jutásra serkentő voltának tagadására épít. Éppen ezért mindkét vezetői felfogás *egyformán* veszélyes: nem akar tudomást venni az élet realitásairól, és ennek következtében elzárja magát a fejlődés valós lehetőségeitől.

¹²⁸ Ez a felfogás jól kiegészíti a pszichológiai krízis-intervenció megközelítési módját is. Lásd például: Dr. Bakó Tihamér: Verem mélyén Könyv a krízisről (Psycho Art Budapest, 2002)

¹²⁹ Gondoljunk például a küzdősportok világában bevezetett súlycsoport-rendszerre, mely éppen ezt a problémát hivatott kiküszöbölni.

5.5. Az autokeirikus vezető mint intuitív személyiség

Az inspirációt kereső vezető legalkalmasabb jellemstruktúrájának az extrovertált-intuitív típus tűnik.¹³⁰ Hogy miért? Válaszként hadd hivatkozzam Jung veretes szavaira, aki ezt a típust a következőképpen jellemzi: „Az intuíció az objektív adottságokban rejlő lehetőségek fölfedezésére tör.”¹³¹ Az intuíció „automatikusan működésbe lép, ha egy szorult helyzetből a kiutat semmilyen más funkció nem képes megtalálni.”¹³² „Az intuitív személyiség soha sem ragad le a közvélemény által valósnak tartott viszonylatokban, hanem mindig a lehetőségek világában jár. Finom érzékenységgel tapint rá mindenre, ami éppen csak csíráképes ugyan, de mégis biztató jövőt ígér.”¹³³ Nem csoda hát, hogy „így minden új kezdet munkálásánál, vagy legalábbis bátorításánál múlhatatlan érdemeket szerez. A jövő embereiből álló, de most még kisebbségben lévő csoportok számára természetes védőügyvédnek bizonyul. Senkinek sincs olyan képessége az embertársai bátorítására, új kezdeményezések iránti lelkesítésére, mint éppen neki...”¹³⁴

A fenti sorok az intuitív szemléletű vezető számára elengedhetetlen vezetői jellemstruktúráról értelmezésemben a következőket mondják: Miután ezt a fajta vezetői modellt csupán a rendszer szerves részeként, nem pedig valahonnan kívülről – vagyis azzal azonosulni nem akaró távolságtartással – lehet működtetni, ezért megjelenítésére az extrovertált alapállást tudatosan föl vállaló vezető képes.¹³⁵ Ez a vezetői jellegzetesség Jung frappáns megfogalmazása szerint a következőt jelenti: „Az extravertiót a külső tárgy felé való odafordulás, a külső történések iránti befogadókész nyitottság jellemzi, az az igény, hogy egyrészt azokra hasson,

¹³⁰ A folytatást Jäger – egyébként általam is nagyra becsült – koncepciójának egyfajta továbbvezetéseként is értelmezem, mivel ő a vezetés személyi előfeltételeivel nem foglalkozik.

¹³¹ Jung: 65-68. oldal

¹³² Jung: u.o.

¹³³ Jung: u.o.

¹³⁴ Jung: u.o.

¹³⁵ Kutatási programom során ez az összefüggés egyértelműen bebizonyosodott. Az ezt bizonyító-taglaló felismeréseimet az irodalomjegyzékben szereplő munkáimban publikáltam.

másrészt viszont azoktól befolyásolt legyen, az az élvezet, mely a részvételnek, a saját képességek kipróbálásának, az azzal együtt járó lázas tevékenységnek és lármának szól, végül pedig az az állandósult odafigyelés, mely a környezettel kialakított kapcsolatra, a barátságok és ismeretségek személyválogatás nélküli ápolására irányul...”¹³⁶ Ezzel természetesen nem azt állítom, hogy az introvertált ember nem nyitott a Szentlélekre, Isten Igéjére, és így nem képes az isteni inspirációt befogadni. Sokkal inkább azt szeretném hangsúlyozni, hogy az inspirációra való kinyílás szükségszerű módon magával hozza az emberi kapcsolatokra való kinyílás extroverzív jellegének fölerősödését is.

Ez a rövid summázat nyilvánvalóan nem követi a személyiséglélektan által alkalmazott részletes személyiség-leírásokat. Célkitűzése is más: egyfajta támpontot kíván adni a legitim vezetői célkitűzések tartalmi meghatározásához. Minderre azért van szükség, mivel az előzőekben vezetői célkitűzésként meghatározott közösségépítés csak a jungi idézetben oly pontosan körülírt kapcsolatépítés összefüggésében reális. Mindez azt is jelenti, hogy az intuitív szemléletű vezető célkitűzéseként megjelölt közösségépítés csak abban az esetben válhat valósággá, ha annak képviselője nem csupán része és meghatározója, hanem továbbfejlesztője is annak a kommunikációs rendszernek, mely a reá bízott csoportot jellemzi.

Erre már csak azért is szükség van, mert a mindenkori csoport jellegzetessége az „egyiptomi húsosfazekak” hamis biztonságérzetet sugalló állapotába való visszavágyódás. Ebből következően az intuíciónak engedni kívánó vezető mindenkori feladata a mózesi munkásság paraméterei által már több mint 3 200 éve adott: a folyton lemaradó, a régi be-, és megrögzöttségek posványába, megoldási módszereibe vissza–visszakívánczó nyáj bátorítása a célba vett Kánaán víziójának valóságos fölmutatása által.

Az alapvető feladat tehát mindig a boldog megérkezés felé vezető útról lebotorkáló, külső, lefelé húzó hatások által megigézett nyáj visszaterelgetése a közösségi vízió által kijelölt keskeny ösvényre. Ez azonban csak akkor lehetséges, ha a vezető ráérez arra, hogyan kell az „itt és most” helyzetében a kitűzött végcél a

¹³⁶ Jung: 19. oldal.

reá bízottakkal megláttatni, eléjük „odavizionálni...” Hogy újból vágyakozzanak a Kánaán felé, és ez a vágy olyan erős legyen, hogy szapora és határozott lépésekkel arra is vegyék az irányt! Kontextusunkban ez a tevékenység az intuitív szemléletű vezető személyiségének legmeghatározóbb tulajdonsága.

5.6. Az autokeirikus vezető által közvetített vízió

Minden, a reá bízottakat mozgósítani akaró vezetőnek feladata az, hogy azok elé a kíváncsú célt mint víziót¹³⁷ felmutassa. Az autokeirikus vezetési rendszer fogalmából adódóan helyesen akkor jár el, ha – ismét az ApCsel 27,19-ben leírt, túlterhelt hajó képéhez visszakanyarodva – nem a saját, vagy a vezetettjei emberi vízióinak rangsorolására vagy szelekciójára törekszik, hanem éppen ellenkezőleg, ezeknek mint mélyre húzó terheknek a fel-, és leoldása, hiszen ezek megakadályozzák a közösség tagjait abban, hogy az Istentől „előre elkészített” céljait felismerje és megvalósítására erejét mozgósítsa.¹³⁸

Ezt a dilemmát Lawrence J. Crabb a következőképpen fogalmazza meg: „Mindannyiunknak határozott elképzelése van arról, hogy szerinte mi jellemez egy tökéletes házastársat, gyermeket, szülőt, főnököt és beosztottat, vagy éppen barátot. Ugyanakkor a mi, a ‘tökéletességről’ szóló elképzeléseink rendszerint csak azokat az igényeket fejezik ki, amelyeket az ezekben a szerepkörökben élő emberekkel szemben állítunk annak érdekében, hogy saját előrehaladásunkat biztosítva lássuk.”¹³⁹ Éppen ezért „egy Lélektől ihletett vízió feltétele a lelki tisztánlátás. Ha tehát nem maradunk az imádságban állhatatosak, akkor a mi ‘vízióink’ hamar olyan eszközökké válnak, amelyek segítségével a saját elképzeléseket mások által kívánjuk megvalósíttatni.”¹⁴⁰ Jól tesszük tehát, ha „a másoknak szóló víziót kedvenc elképzelésünknek engedve nem mi találjuk ki. A víziókat nem mi teremtyük, azok

¹³⁷ A vízió megfelelője a Jäger-i modellben a „theologische Axe” (teológiai tengely) fogalmából eredő „Leitbild” – vagyis vezérelv. Én a víziót ennél erőteljesebb, mozgósítóbb erejű szónak tartom, ezért alkalmazom.

¹³⁸ Lásd fentebb, 13. oldal.

¹³⁹ Crabb: 210-220. oldal

¹⁴⁰ Crabb: 210-220. oldal

ajándékként lesznek mieink.”¹⁴¹ Ha ugyanis „miközben másoknak megmondjuk, hogy egy nap mi lehet belőlük, ők pedig éppen azt az üzenetet hallják visszhangozni, amit Istennek Lelke már korábban szívükbe suttogott, akkor ez egy *Vízió*.”¹⁴² **„A vízió azt eleveníti meg, ami már korábban is létezett.** Azokra a lehetőségekre hívja föl a figyelmet, melyekre eddig nem is gondoltunk.”¹⁴³

A vízió tehát nem valamiféle vezetői találmány, hanem sokkal inkább a közösség által már előzetesen megsejtett, de általa még ki nem mondott, mozgósító erejű tartalmak megjelenítése. Ezen tartalmak alatt azonban nem a tudatalatti mélyéből előhozott vágyakat és célokat értem, hanem a korábbi fejezetekben elhangzottaknak megfelelően a Szentlélek inspirációjaként fogadott, a vezetői intuíció által verbalizált, hosszú távú célokat. Az inspiráció és az arra fogékony intuíció nélkül tehát a vezető extrovertált-intuitív jellemstruktúrája önmagában semmire sem garancia! Ugyanakkor az inspiráció ennek a víziónak nem csak kiváltó oka, hanem egyben előzménye is: Azaz a csoportot mozgósító vízió nem a „semmiből” hull alá, az ihlet pillanatában isteni szikraként kipattanva a vezető agyából! Az ún. karizmatikus vezetői iskola képviselői, akik az igazi áttörést munkáló szellemi fölismerések hitelesítő pecsétjét ebben az előzmény-nélküliségben látják¹⁴⁴, itt tévednek a legsúlyosabban, és szolgáltatják ki a rájuk bízott közösséget egyre zavarosabb, kiforratlanabb fantáziaszülemények egzaltált, életidegen, vagyis életet romboló feszültségeinek.¹⁴⁵

A fentiekből egyben az is következik, hogy a vezetői vízió inspiráltsága, eredete a Kijelentés mérlegén is lemérhető. Csak az a vezetői vízió léphet fel az inspiráltság igényével, ami a Szentírás tanításával, és mindenek előtt a szeretet kettős-egy parancsolatával összeegyeztethető. Az autokeirikus vezető közösségépítő víziói tehát nélkülöznek minden hektikusságot. Lényegi meghatározottságuk a 2Kor 5,17–

¹⁴¹ Crabb: u.o.

¹⁴² Crabb: u.o.

¹⁴³ Crabb: 220. oldal. (Kiemelés tőlem.)

¹⁴⁴ Ismét a gyökerekre szeretnék utalni, melyek egészen az ősegyházi atyákig nyúlnak vissza. Günther Wegener: *Die Kirche lebt* című könyve, – annak is második, „die falschen Propheten” című fejezete – ezt az összefüggést szemléletesen írja le. (Oncken Verlag Kassel, 1963)

¹⁴⁵ Látásom szerint Yonggi Cho, – aki a szöuli Yoido Központi Gyülekezet 600 000 tagot számláló gyülekezetének lelkipásztora – Magyarországon is nagy feltűnést keltett „Negyedik dimenzió” című könyve ennek a tévedésnek a tipikus példája. (Ezzel természetesen nem azt akarom mondani, hogy hatalmas méretű gyülekezeti munkája alapvető tévedésen nyugszik!)

18 szellemében a békéltetés szolgálatának föl vállalása, mely abban az életérzésében teljeseedik ki, hogy „visszataláltunk közösségünk céljához, megértettük az oda vezető utat!”

Különösen fontos tehát, hogy a vezető folyamatos önvizsgálattal elemezze önmagát, tudatosítsa saját vágyait, becsvágyát és karrier-álmait, hogy azokat tévedésből ne hogy az inspiráció hangjának képzelje. Mindezt természetesen nem valamiféle önmegjobbító ösztökélésnek, hanem az olyannyira szükséges belső realitásérzéknek engedve, illetve azt fenntartani igyekezve kell, hogy megtegye. A nagy vezetői tapasztalattal bíró Stephen Neill püspök szavai ebben a vonatkozásban is igen megszívlelendőek: „Ha elhatározzuk egy vezetői réteg kialakítását, akkor nagy valószínűséggel egy olyan csoportot fogunk kinevelni, melyet a nyugalanság, a becsvágy, és az elégedetlenség fűt, és csupa elméleti ‘szakemberből’ áll. Ez a fajta végeredmény abból adódik, hogy ezen a Földön valakinek a lelki tönkretételére nincs alkalmasabb eszköz annál, mint azt sugallni neki, hogy ő vezetésre hivatott. A keresztyénség gyakorlatában a becsvágy a legnagyobb bűn, és ha valaki ezzel a motivációval azonosul, akkor alkalmatlanná válik a szolgálatra.”¹⁴⁶

¹⁴⁶ Handbuch für Leitungsaufgaben in Gemeinde und Beruf: 44. oldal.

6. fejezet: Az autokeirikus szemlélet bibliai szemleltetése:

Anna története (1Sám 1)

6.1. Anna mint az autokeirikus személyiség példája

Milyen tehát az autokeirikus vezetési modellnek megfelelő vezető? És egyáltalán: milyennek kell lennie a fölülről való kijelentésekre ráutalt és nyitott embernek? Erre a kérdésre ebben a fejezetben a Biblia személyiségeinek gazdag tárházából merítve igyekszem válaszolni.

Választásomat döntően meghatározta egy fontos hermeneutikai probléma: Minél ismertebb, minél fontosabb egy bibliai személy, annál kevésbé tekinthetünk reájuk úgy, mint valós személyekre abban az értelemben, ahogy önmagunkra tekintünk. Létezésük történeti kérdésétől függetlenül ugyanis a róluk közölt kép évszázadok alatt a szóbeli hagyomány, majd a bibliai szövegek hagyományozás-története során csiszolódott, alakult, míg részben „felülemelkedve” a hús-vér embereken és sorsokon lelki alkatok, jellemek és magatartásformák alaptípusaivá nem kristályosodtak. Az ő élet-történetük tehát semmiképpen sem kezelhető pszichológiai esettanulmányként. Jól szemlélteti ezt a jelenséget Dávid király példája. A vele csaknem egykorú történeti beszámolókból¹⁴⁷ még nagyon is emberi vonásokat mutat, Sámuel két könyvének a Kr. e. 6. században véglegesített szövegében alakja már a tökéletes uralkodó ideálja felé mozdul el, míg a közel 300 évvel később íródott Krónikák könyvében már mentesülve minden bűnétől, hibájától és gyengeségétől a Templomért aggódó és arról áldozatkészen gondoskodó vezető prototípusává szelídült, illetve nemesedett.¹⁴⁸

A Biblia kevésbé meghatározó szerelői iránt az utókor figyelme jóval kisebb volt, s így az igény, illetve „kísértés”, hogy alakját a hagyományozódás során a mindenkori elvárásokhoz igazítsák, illetve a hívők számára épületes példává

¹⁴⁷ Ez az ún. „Dávid felemelkedésének története” az 1Sám 16-2Sám 5-ben, és az „Trónutódlás története” a 2Sám 9-20 + 1Kir 1-2-ből. E rövid történeti beszámolókat korábban egy szemtanútól származtatták, aki még bizonyos Dávid fiának, Salomonnak az uralkodása alatt jegyezte le azokat; ma már itt is összetettebb, és később, de minden esetre még a fogság előtti keletkezéssel számolnak, lásd ellentétes pozícióként Rózsa: 296. oldal, és Kratz: 179-182. oldal

¹⁴⁸ Lásd Kustár Z.: 10. oldal.

formálják, jóval kisebb lehetett. Természetesen ezzel az adott szereplő lelki portréjának a pontossága még koránt sem nyert bebizonyítást, hiszen róla is egy elbeszélő, egy jól meghatározott szerzői szándéktól vezérelve írt, bizonyos mondanivaló szolgálatának alárendelve.¹⁴⁹ Mégis jóval nagyobb az esélye annak, hogy egy valós ember valós jellemrajzára bukkanunk.

A modellként használható példa keresése során **ezért** választásom Sámuel próféta édesanyjára, Annára esett. Története, melyet az 1Sám 1 fejezetében olvashatunk, plasztikusan szemlélteti az inspiráció és intuíció révén formálódó autokeirikus vezetői személyiség kialakulását.

Célom természetesen itt nem lehet az, hogy ennek a szakasznak teljes exegetikai elemzését kínáljam – erre a dolgozat terjedelmi korlátai nem adnának lehetőséget, de a célkitűzésem miatt egy ilyen, a szöveg- és irodalomkritika területére is kiterjedő elemzés nem is lenne indokolt. Ezért – a narratív teológiai irányzat vonzásának is engedve¹⁵⁰ – indokoltnak láttam a klasszikus történeti-kritikai írásmagyarázat útját elhagyni, és egy holisztikus, a szöveg jelenlegi formáját alapul vevő megközelítést választani. Tettem ezt annak érdekében, hogy az autokeirikus vezetői felfogás alappilléreiként bemutatandó, az inspiráció és az intuíció között fönnálló kölcsönhatás minél inkább érzékelhetővé váljon.

6.2. Az improduktivitás kontextusában megjelenő inspiráció

Anna életének legmeghatározóbb élménye a meddőség kihívása volt – így hangzik szakaszunk bevezető tézise. Ahogy azt már a „Handbuch zur Bibel“ idevonatkozó passzusa is megállapítja, „Sámuel – ugyanúgy, ahogy előtte Izsák és Jákób, és utána Keresztelő János – a Biblia azon istenembereinek sorába tartozik, akiknek

¹⁴⁹ Az 1Sám 1,1–20 eredetéhez, illetve a jelenlegi szöveg mögött álló, korai hagyományokhoz lásd Stoebe (1973), 92–98. és Dietrich: 75–76. és 85–86. oldalak. A Dietrich – Naumann szerzőpáros kritikáját azokkal szemben, akik újabban a fejezetet tisztán irodalmi konstrukciónak, a királyság történetéhez szánt előszónak tekintik, és a mögötte lévő dtr. előtti hagyomány létét megkérdőjelezzik, lásd Dietrich – Naumann: 7–11. oldalak.

¹⁵⁰ Ennek ismertetéséhez lásd: Fabiny: 360–363. oldal.

születése egy éveken át tartó imádságra adott válasz volt.”¹⁵¹ Ez az éveken át tartó, az inspiráció befogadását előkészítő ima éppen azért volt olyan kitartó, mert egy fájó–kínzó élményhez, a meddőséghez kapcsolódott. Ez a kapcsolódás szerves, organikus összefüggést rejt: ahogy a kagyló testébe szúrt tüske az igazgyöngy létrejöttének közvetlen kiváltó oka, ugyanígy hatott Anna esetében ez a fájdalmas élmény is. Ezt a szerves összefüggést először a kijelölt bibliai szöveg elemzése által mutatnám be.

„*Anna elkeseredettségében az Úrhoz könyörgött és nagyon sírt.*” (1Sám 1,10)
Az itt „elkeseredettségében” fordítással visszaadott kifejezés (*márat nefes*) az eredetiben plasztikus, a magyarnál sokkal erőteljesebb érzelmektől fűtött szó: olyan keserűséget, fájdalmas megszügyenülést, mély bánatot jelöl, amely az ember egész lényét (*nefes*), teljes egzisztenciáját érinti.¹⁵² Vajon mi indokolja ezt a mély érzelmi felindultságot, pontosabban: veszteség-élményt?¹⁵³ A történetből egyértelműen kiviláglik: Anna gyermektelensége a kiváltó ok (2. és 8. v.). Ez a meddőség Anna számára nem egyszerű handicap-élmény, mellyel – úgymond – együtt kell élni, hanem egy elfogadhatatlan, kínzó hiányérzet megtestesítője. Vajon mi lehet ennek a helyzetértékelésnek az alapja?

A folklorisztikus megközelítési mód szerint itt valójában egy letűnt korszak önvédelmi reflexéről van szó, mely szerint a minél több utód a család érdekeinek, vagyonának megvédése szempontjából elengedhetetlen.¹⁵⁴ Artur Weiser például a 128. zsoltár 5. versének magyarázata kapcsán többek között így érvel: „A fiúgyermekeket a hős kezében lévő nyilakkal hasonlítják össze. Az édesapa számára, akinek már fiatal felnőtt korában megszülettek gyermekei, valóságos védelmi és önérvényesítési fegyverekként szolgáltak, mégpedig arra az időre, amikor megöregedve önmaga is támogatásra szorul. Ha rosszindulatú ellenfelek lépnének föl vele szemben a kapuban, vagyis a bírósági tárgyalások színhelyén, akkor jó kiállítású fiainak csapata nem fogja apját cserbenhagyni, hanem minden hazugsággal

¹⁵¹ Handbuch zur Bibel: 231. oldal.

¹⁵² Kustár P: 78–79. oldal.

¹⁵³ A *nefes* szóhoz „a hiányt szenvedő ember” jelentéséhez lásd Wolff: 26–45.

¹⁵⁴ Lásd alapvetően Bartha: 21–22. oldal

szemben megvédelmezve igazságot szolgáltat neki.”¹⁵⁵ Ennek megfelelően a családban belül a feleség értékét, több feleség között pedig a rangsorban betöltött helyét az adja, hogy hány gyermekkel tudta a családfőt megajándékozni.¹⁵⁶ Annának tehát – ezt a logikát követve – az fájna, hogy saját meddősége okán férje önérvényesítő képessége – és ezáltal Peninnával, férje másik feleségével szemben (vö. 2. v.) saját pozíciója is¹⁵⁷ – jelentősen csökken?

A valódi ok nem ez. Témánk összefüggésében a héber *‘áqar* ige mint kulcsszó jelenik meg. A magyarázathoz ennek az etimológiai vizsgálatával fogunk eljutni, melyet a Theologisches Wörterbuch zum Alten Testament alapján szeretnék elvégezni: Az ige egyértelműen destruktív tevékenységet jelöl: „tövestül kitépni, gyökértelenné válni” az alapjelentése. Piélben már érdekesen módosul, pontosabban gazdagodik ez a destruktivitás: azt a fajta hagyományos tevékenységet jelöli, melynek kapcsán bizonyos állatok hátsó lábain az inakat elvágták, hogy ezáltal mozgásképtelenné tegyék őket. Ennek az eljárásnak két alkalmazási területe volt: a harci szekerek elé befogott lovakat tették így harcképtelenné, illetve a Jahve-háború kiirtás parancsának, a *herem*-nek a jogerőre emelésének részeként is ugyanezt cselekedték. Melléknévi alakja a „terméketlen” kifejezés, melynek a következő rokon értelmű szópárait ismeri a bibliai nyelvezet: magányos (*sóm^emáh*), özvegy (*‘almánáh*), valamint hervad (*‘umlal*).¹⁵⁸

Különös hangsúlyt ad ezeknek a jelentéseknek az a mögöttes háttér, melyet az Ószövetség embere az előzőekben idézett kifejezésekbe beleérez. Nem úgy szemléli őket, mint egy kikerülhetetlen, éppen ezért csupán türelmes elfogadással földolgozandó „születési hibát”. A Teremtő közvetlen beavatkozásának következményeként szemléli a terméketlenséget, és ezért nem csupán

¹⁵⁵ Weiser: 529. oldal.

¹⁵⁶ Lásd ismét Bartha: 21–22. oldal.

¹⁵⁷ Lásd Campbell – Flanagan: 247. oldal.

¹⁵⁸ Fabry: 343-346. oldal.

sorscsapásként, hanem isteni büntetésként éli meg.¹⁵⁹ Ennek a gazdag jelentésudvarnak a lényege tehát így foglalható össze: a meddőség valójában gyökerestül kitép abból a közösségi beágyazottságomból, melynek szerves alkotórésze lennék, mozgás- és harcképtelenné tesz, magányos, elhervadó életté.¹⁶⁰

6.3. Az önmegvalósítás kísértésével szemben megjelenő inspiráció

Ma egyre inkább egy olyan világban élünk, mely azt sugallja nekünk, hogy életünk legfontosabb feladata önmagunk kiteljesítése. Éppen ezért – tartja a közgondolkodás – a vezetői minőség lényege éppen az, hogy minél több emberre úgy tudjunk hatni, hogy ők mind a mi személyes kiteljesedésünket segítsék elő.¹⁶¹

Csakhogynak ebben a fajta önmegvalósításban – legalábbis, ha hallgatunk a világ sugalmazására – éppen azok lesznek a leküzdendő akadályok, akik az Ige tanítása alapján az életünk legfőbb célkitűzései. Akadály tehát a gyermek, mert mi lesz a

¹⁵⁹ Lásd Bartha: 22. oldal; Tóth (1981): 4. Ezt az összefüggést szemlélteti például a Gen 29,31 is, mely így szól: „De az Úr látta Lea megvetett voltát, és megnyitotta az ő méhét, Ráhel ellenben meddő maradt.” (Pedig ő volt a „kedvenc feleség”...) De Sámuel próféta fogantatásánál is hasonló előtörténetről olvasunk: „Annának is csak egy részt adott, pedig Annát nagyon szerette, de az Úr bezárta a méhét.” (5. v.)

¹⁶⁰ Kustár Péter plasztikusan fejezi ki mindezt akkor, amikor így ír: „Ez a megjegyzés Annára vonatkozóan azt jelenti, hogy a gyermektelenség az ő életének fő problémája volt, és nem csupán valamiféle mellékes dolog. Ahhoz, hogy a probléma lényegét megértsük, tudnunk kell, hogy a gyermek ügyéből nem Anna csinált nagy ügyet, hanem az valóban nagy ügy: az élet továbbadásának szent ügye. Az utódnemzésről és a gyermekszülésről sokféleképpen lehet vélekedni. A magyar 'gyermekáldás' kifejezés az ősi bibliai szemlélet lényegét őrzi. Azt, hogy ez nem csupán férfi és nő ügye, nem is csupán a mindenkori társadalomé, hanem Isten és ember közös ügye. A szövetség Úra áldásnak szánja és adja az életet. A legelkeserítőbb dolog ebből az áldásból kimaradni annak, aki komolyan veszi Isten és ember szövetségét. Isten szövetségének rendje szerint ugyanis az élet kiteljesedése: áldás, mellyel Isten a hozzá hűségesek életét jutalmazza. Az élet elapadása pedig: átok, mellyel az engedetlenséget, a szövetségszegést bünteti. Miért ne lenne elkeseredve az, aki hűséges Istenhez és áldás helyett mégis az átok jeleit látja saját életén beteljesedni? Anna életének tehát ez egy olyan fő problémája volt, melyre Istentől már régóta megoldást remélt és mivel ez még most sem következett be, ő már teljesen el volt keseredve. Számára már egyáltalán nem volt természetes, vagy elfogadható dolog a gyermektelenség, és azért volt teljesen elkeseredve, mert emberi lehetőségeinek és reménységeinek a végére jutott. Ebben a szituációban került tehát sor arra, hogy Isten elé viszi az ügyét.” (Kustár P.: 79. oldal.)

¹⁶¹ Ennek az intenciónak a forrása az angolszász management-sikerkalauzok világa. Gyakorlatias, a feladatmegosztás és motiválás törvényszerűségeit, valamint az optimista feladatfölvállalást közvetítő látásmódjuk keresztyén szempontból ezért téves. Lásd például John Maxwell: Holnapra vezető lehetsz című művét (Network Twentyone 1995)

karrierrel, a pénzzel, a külföldi utazással... És akadály az idős, mert már magatehetetlen, mert már gondozásra szorul, már nem hoz pénzt a konyhára. Mindennapjaink gyakorlata ezt a fölfogást egyre leplezetlenebbül képviseli. Ezért vállalnak ma az emberek egyre kevesebb gyermeket, mondván: „Nehéz a gazdasági helyzet!” – és elfelejtjük, hogy a bibliai korban, a mainál sokkal rosszabb gazdasági helyzetben is ajándéknak számított a gyermek, és áldás.¹⁶²

Az inspirációra nyitott életforma ezzel szemben – gondoljunk ismét a földbe vetett búzamagra – azt jelenti, hogy az ember nem önmagát akarja kiteljesíteni, hanem arra törekszik, hogy önmagát feladva valami egészen mást, új életet hozzon elő.¹⁶³ Albert Schweitzer veretes szavai mindezt így fogalmazták meg: „Mindannyiunknak tudnunk kell, hogy létünk csak akkor kapja meg igazi értelmét, ha átélünk valamit annak az Igének igazságából, mely így szól: aki elveszti életét, az megnyeri azt.”¹⁶⁴

Anna esetében ez a saját életének célt adó másik élet a szó szoros értelmében is egy új életet, egy gyermeket jelentett. Ő az a „mag” (lásd a héber *zera* szót a 11. versben), amelyből egy új élet kibontakozik. Ám az ő sorsát paradigmaként véve a meddőség és az élet továbbadása az autokeirikus vezetői szemléletmódnak is kulcsfogalmi lehetnek: immár nem biológiai értelemben, hanem annak a kifejezésére, hogy az élet továbbadása kapcsán beszélhetünk-e gyümölcstermésről. Vagyis arról, hogy életünknek van-e gyümölcsöt fakasztó következménye? Embereket meggazdagít? Embereket előrébb visz? Inspirál? Ad nekik egy olyan lökést, mely az életükben maradandó fejlődést, változást idéz elő? Rész-e egy önmagánál nagyobb, és önmagán túlmutató egésznek? Használ, szolgál-e más embereknek? Termékeny az az élet, amiről mindez elmondható. És meddő az az élet, ami e kérdésekre nemmel kénytelen megfelelni. Ebben az összefüggésben szeretnék Teréz anyára, mint autokeirikus vezetőre utalni: ugyan soha nem voltak test szerinti gyermekei, mégis sok ezer ember édesanyjává vált a calcuttai nyomornegyedekben.

¹⁶² Ezt a gondolkodási zsákutcát hallatlan éleslátással és tiszteletre-, valamint követésre méltó őszinteséggel leplezi le Lawrence Crabb: *Connecting* című művében (Brunnenverlag Basel, 2000)

¹⁶³ Ehhez lásd fentebb, 67. oldal.

¹⁶⁴ Schweitzer: 68. oldal.

6.4. A csődélmény kontextusában megjelenő inspiráció

Fontos azonban hangsúlyoznunk azt, hogy a meddőség kínzó élménye Anna esetében nem automatikusan vezetett el az új élet megfogadásához. Sok megkeseredett, kiégett vezető intő példája szemlélteti a számunkra, hogy a vezetői kudarcok tudatosulása és fájó átérzése még önmagában senkiből nem csinál rátermettebb, jó és sikeres vezetőt. Éppen ezért jogos lehet a kérdés: Hol van az a váltó, mely a megkeseredés útvesztőiből kivezetve, az élet kiteljesítésének örömteli megtapasztalásával ajándékoz meg?

Anna példája világosan megmutatja ezt. Anna ugyanis akkor, amikor helyzetének reménytelensége a családi áldozati lakomán ismét oly fájdalmasan tudatosodik benne (4–8. v.)¹⁶⁵, az áldozati lakoma végeztével, amint ezt a lakoma menete megengedi¹⁶⁶, észrevétlen a Templom udvarán félrevonult Istenhez imádkozni (9. v.)¹⁶⁷. Magatartásának megértéséhez ismét a vonatkozó héber ige etimológiáját hívhatjuk segítségül. Az itt használt *pálal* igegyök eredetileg a jogi élet területéről származik, és azt jelenti, hogy „bírói döntést hozni; bírói döntésért folyamodni, valakiért a bírónál közbelépni”. A Hitpaél forma, amivel a héber az imádkozást kifejezi, reciprok értelemben azt jelenti tehát, hogy „valakivel közösen bírói döntést hozni”, valakivel „közös egy ügyet megvitatni.”¹⁶⁸ Azaz a bibliai értelemben az imádkozás lényege az, hogy az ember nem önmaga hozza meg döntését, hanem ebbe egy rajta kívül álló erő bekapcsolódását is kéri, illetve megéli. Bár önmagát nem kapcsolja ki, hiszen részese marad a reciprok cselekvésnek, mégsem önmagából merítve – és még csak nem is önmagába elmélyedve – talál rá a megoldásra, hanem az önmagán túlról, Istentől kiinduló inspiráció fényében lel rá a dolgok megoldására.

¹⁶⁵ Lásd Kustár P.: 69. oldal.

¹⁶⁶ Hertzberg: 16. oldal.

¹⁶⁷ Nagy (1998): 323. oldal.

¹⁶⁸ Kustár Z. (2004): 187–188. oldal.

Annához hasonlóan életünk során sokszor jutunk mi is látszólag kiúttalan helyzetekbe. Ilyenkor ösztönösen ráérzünk arra, hogy a megoldás csak kívülről érkezhetsz. Rádöbbenünk az inspiráció kikerülhetetlen fontosságára. Vágyakozunk rá, kijelentéseket keresünk, és vallásos beállítódásunk mértékének függvényében eszünkbe jut, hogy senki más nem tud rajtunk segíteni, csak Isten. Ezekre a sóvárgásokra válaszul az inspiráció kézzel fogható valósággá is válik: hirtelen túllátunk a díszleteken, a természet beszélni kezd, a halottnak gondolt, eddig számunkra érdektelen Teremtő egyszer csak megszólal... A hívő ember örök tapasztalata, amit a Zsoltárok könyvének annyi szép bizonyágtétele is bizonyít: ha a bajban odafordulunk Hozzá, és Ő válaszol, egyszerűen: hagyja magát megtalálni.¹⁶⁹

Kanyarodjunk most vissza történetünkhöz! Miért volt Anna képes arra, hogy kétségbeesve, elcsüggedve odamenjen, és könyöröggön az Úrhoz? Anna nevének jelentése adja meg a választ, mely – némi parafrázissal élve – így fordítható magyarra: „Irgalmasságot nyerve – örömben részesülők”. Anna neve az Ószövetségben az igen gazdagon dokumentált *ḥanan* szógyökre vezethető vissza¹⁷⁰, ami a két leggyakrabban előforduló ige törzsben (Qal, illetve Hitpaél) a „valakin megkönyörülni”, illetve „könyörületért esedezni” jelentést hordozza.¹⁷¹ Témánk szempontjából nagyon fontos azonban az, hogy a szó ugyan eredetileg a kegyúr–alárendelt kontextusából ered,¹⁷² később, mindenek előtt a kései bölcsességirodalom szóhasználatában, felveszi a „szépség, kellem, kellemesség” jelentést is, melyben a „siker” és a „boldogság” jelentésárnyalat is benne foglaltatik (lásd pl. Péld 1,9; 3,22; 4,9; 11,16, lásd még Náh 3,4; Zak 4,7).¹⁷³ Nyilvánvaló dolog, hogy ez a fajta gyönyörködés nem csupán esztétikai jelenség: a héber nyelv olyan kedvező benyomások megjelöléseként használja, melyeket egy-egy találkozás során az egyik személy a másikkal gyakorol.¹⁷⁴ A „szépség, kellem, kellemesség” tehát a

¹⁶⁹ Lásd Beauchamp művének vonatkozó fejezeteit.

¹⁷⁰ Tóth (1993): 84. oldal.

¹⁷¹ Stoebe (1971): 587kk. oldalak.

¹⁷² Stoebe (1971): 589-590. oldal.

¹⁷³ Stoebe (1971): 591. oldal, és mindenek előtt Freedman: 23kk. oldalak, aki ezt a jelentést az ige alapjelentéseként kezeli.

¹⁷⁴ Freedman: 23. oldal.

kegyelem-gyakorlás mindkét résztvevőjének osztályrésze: ebben a kegyelmező és a megkegyelmezett egyaránt részesül.¹⁷⁵

Vagyis: a legszebb dolog a Földön az irgalmasság, a könyörület gyakorlása, melyben gyönyörködve az emberre is aktív szerep osztatott: meg kell keresnie azt a Valakit, aki előtt úgy tud könyörületért esedezni, hogy bizonyos lehet az elfogadó, fölemelő válaszreakció felől. Érdeemes még megemlíteni az arab nyelvcsalád értelmezését, mely két alapjelentést különböztet meg: „valami után sóvárogva kíváncsozni”, illetve „barátságosságot tapasztalni”.¹⁷⁶ A héber és arab szóhasználat közös vonása azonban az, hogy ezt a kifejezést olyan helyzetekben használják, melyeket az elutasítás, illetve megalázottság élménye előzött meg.¹⁷⁷

Ez az etimológiai magyarázat az autokeirikus vezetési modell alapjának meghatározásaként is döntő fontosságú, hiszen az inspiráció és intuíció kettősenek feloldhatatlan egymásra utaltságáról, és egymást következetesen meggazdagító együttműködését is kifejezésre juttatja. Nagyon figyelemre méltó ebben az összefüggésben az esztétikai hangsúly is: azaz a „fogösszeszorítás” döntések láncolatából álló vezetői gyakorlat helyett a szemet–lelket fölüdítő irányítás valós lehetőségére az ideális cél.

6.5. Az inspiráció felé nyitottság és az intuíció

De mi történik akkor, ha ezzel a bibliai üzenettel szembesülve valaki azt kell, hogy kérdezze: „Eddig nem adtam tovább az életet, tehát meddő vagyok? Akkor ezzel az állapottal megpecsételődött a sorsom, és nincs is esélyem arra, hogy továbblépjek?”

Ebben a bibliai történetben azért is követendő példa Anna, mert „keservesen sírt”, de ez nem megbénító sírás volt! Cselekvőképes akart és tudott maradni, s ezért, miután kiöntötte a szívét az Úr előtt (10. v.), „erős fogadalmat tett” (11. v.). Ez az, amit Annától meg kell tanulnunk! Ez az, ami miatt Ő számunkra az autokeirikus

¹⁷⁵ Freedman: 23. oldal.

¹⁷⁶ Freedman: 24. oldal.

¹⁷⁷ Freedman: 24. oldal.

szemléletű vezető iskolapéldája lehet. Anna nem süppedt bele meddőségének szomorúságába, hanem belső elhatározásra jutott. Ezt fejezi ki az Úrnak tett fogadalma: „*Seregek Ura! Ha tekintetedbe veszed szolgálólányod nyomorúságát és megemlékezel rólam, ha nem feledkezel meg szolgálólányodról, hanem adsz nekem (nátattáh) egy fiú utódot, akkor egész életére az Úrnak adom őt (únátattíw), én nem éri majd borotva a fejét!*” (11. v.)

Mit jelent mindez az intuíció kontextusában? Azt, hogy Anna megértett egy olyan alapigazságot, mely az inspirációt kereső ember kulcsélménye. Ez a kulcsélmény a Heyl által már korábban megnevezett elengedés művészetéről szól: az inspiráció csodájában kijelentett, testet öltött, fölülről való ajándékot soha sem tekinthetjük a sajátunkénak.¹⁷⁸ Nem sajátíthatjuk ki saját rövid távú céljaink beteljesítése érdekében azt, amihez, a dolog természetét komolyan véve – valójában semmi közünk. Ezért teszi Anna ezt az ellentmondásosnak tűnő fogadalmat: Ha az Úr „megadja” neki, amit kér, Ő azt „visszaadja” majd neki.¹⁷⁹ Fontos észrevenni, hogy az eredeti héberben mind a két helyen ugyanaz a szó, a *nátan* ige szerepel (*nátattáh* – *únátattíw*). Ha tehát az Úr – Anna iránti szeretetének és „jövőt teremtő hűségének” jeleként¹⁸⁰ – megadja szíve vágyát, akkor Anna visszaadja őt azt annak, Akitől tulajdonképpen csak „kölcson”-kapta.¹⁸¹ Amíg nála van, addig gondoskodik róla (lásd 21–23. versek), az őt inspiráló Úr dicsőségére. Ez a jellemző akkor, amikor nem azt mondjuk, hogy „nekem kell” és így akarunk a saját tehetetlenségünkben kitörni, hanem a bennünket inspiráló Úrhoz fordulunk: „Uram, amit adsz nekem, azt tudom, hogy kölcson adod. Azért adod, hogy azt visszaadjam neked, úgy forgatva, hogy az Rád mutasson, Téged dicsőítsen.” Ez az ószövetségi gondolat teljes összhangban áll Jézusnak a minákról szóló tanításával (lásd Lk 19,11–27).

Az inspiráció csodájának következményeként életünkben megjelenő gyümölcsök tehát nem azért adatnak nekünk, hogy azokat learatva elhitessük magunkkal: „mindezt magunknak köszönhetjük”. Az inspiráció csodái sokkal inkább azért

¹⁷⁸ Lásd fentebb, 64. oldal.

¹⁷⁹ Kustár P: 85. oldal.

¹⁸⁰ Nagy (1998): 323. oldal.

¹⁸¹ Hasonlóan Campbell – Flanagan: 247. oldal.

adatnak, hogy fölhívjuk a figyelmet annak kikerülhetetlenségére, emberi, természetes rászorult-voltunkra.

Eközben tudomásul kell vennünk: az emberi elismerés hiánya, a jó szándékú vezetői kezdeményezésekre érkező fanyalgó, visszautasító visszajelzések állandósulása nem a vezetettek rosszindulatára vezethető vissza. Az önző, saját sikereinek ízére ácsingózó lelkiület az inspiráció Urának akarata szerint szükségképpen bukásra van ítélve. Ezzel szemben a Mennyei Atya dicsőségét keresve rálelhetünk arra a kulcsra, amely a világmindenség összes ajtaját nyitja. Ezt a fajta alázatból fakadó, az élet továbbadására vágyakozó kérést az Úr mindig meghallgatja, mindig kinyitja előttünk az ajtót. Így fogant az addig meddő Anna, és szülte meg Sámuelet (20. v.) – és így, ezen az úton lesz számunkra is az autokeirikus vezetői szemlélet forrásává az „eredmény-meddőség” fájdalmas tapasztalata.

7. fejezet: Az autokeirikus vezetői szemlélet és az energetikai rendszer

7.1. Az energetikai megközelítés fogalma és eredete

Kutatási programom kiindulópontja az első fejezetben tárgyalt *burn out* szindróma volt. Az eddigiekben – a terjedelmi korlátok által megszabott kereteken belül maradván – először annak diagnózisát, majd alternatívaként az autokeirikus vezetési modell ismertetőjegyeit fogalmaztam meg.

Doktori dolgozatom utolsó fejezetében – az energetikai megközelítés jegyében¹⁸² – eme modell gyakorlati alkalmazhatóságának kérdése felé fordulok. Amikor ezt teszem, éppen az erőtartalékok kimerülése okán sürgetett szemléletváltás próbájáról van szó: csak egy gondos ellenőrzés útján győződhetünk meg arról, hogy az autokeirikus szemléletmód alkalmazása révén a kiégéssel fenyegető, mélybehúzó régi terhek helyett nem veszünk-e más természetű, de bennünket erőtartalékainktól ugyanúgy megfosztó terheket magunkra. Az ApCsel 27,19-ből kiindulópontként választott képhez visszakanyarodva: valóban kidobáltuk-e „saját kezünkkel” a fölösleges terheket a hajóból, vagy csak más terhekre cseréltük a kidobásra ítélt ballasztot? Valóban gazdagodik egy vezető azáltal, hogy nem a saját emberi erőforrások mobilizálását állítja a középpontba? Valóban szükséges és hasznos a külső inspirációra rácsatlakozó intuíció ahhoz, hogy a vezetői felelősség gyakorlója a reá bízottaknak mozgósító erejű víziókat adhasson tovább? És egyáltalán: Miért lenne szükséges ennek a fölső és külső inspirációnak a feltételezése, miért ne lehetne a pszichés energiatartalékok kiaknázása révén a személyiségünk belső homeosztázisát fenntartani?

¹⁸² A fogalmat lentebb, a 91. oldaltól részletesebben magyarázom, illetve alkalmazom. Itt annyit szeretnék megjegyezni, hogy azt az ostwaldi filozófiai és jungi pszichológiai megközelítés felől értelmezem.

A kérdés megválaszolásához először a homeosztázis-kutatás rövid foglatát ismertetem. Ebben Atkinson „Pszichológia” című kompendiumának megállapításait követem. A homeosztázis mint szóösszetétel a *homeo* = „azonos” és a *stasis* = „állandó, statikus” fogalmak összekapcsolásából állt elő, és alapvetően szervezetünk belső biológiai egyensúlyi állapotát jelöli. Ugyanakkor ez az egyensúlyi állapot pszichológiai késztetéseken és motivációkon alapuló komplex szabályzórendszert működtet. Ennek a szabályzórendszernek a célja az, hogy a termosztát működéséhez hasonlóan élettani funkcióinkat egyensúlyban tartsa: se túl ne reagáljuk, de ne is hagyjuk válasz nélkül a bennünket ért környezet ingereket. Így működik például a szervezet belső hő-háztartása: a túlmelegedésre testünk az izzadás beindítása által hűtéssel, a lehűlésre pedig az izommozgás–didergés beindítása által fűtéssel válaszol.¹⁸³

Ezek az élettani funkciók azonban nem csupán a fizikai állapotunk összefüggésében működnek! Sokkal pontosabb a meghatározás akkor, ha a stressz-állapot megszüntetésének, a szervezet belső nyugalmi állapotának újbóli helyreállítására törekvő lelki erőfeszítésként jellemezzük.¹⁸⁴ Gondoljunk a stressz-állapotot kiváltó gyors lélegzetvétellel, megugró vérnyomásra, a szívritmus felgyorsulására – melyeknek kapcsán minden erőtartékunkat mozgósítjuk, hogy újból „megnyugodjunk”, hogy „ne legyünk idegesek”.¹⁸⁵

De nem csupán a fenyegetettség érzéseivel, állapotával kapcsolatban válik a homeosztázis törvényszerűsége szembeötlővé, hanem minden olyan külső ingerrel szemben, mely számunkra érzékelhető. Ezek a részünkről minden egyes esetben válasz-reakciókat hoznak létre, mégpedig annak érdekében, hogy belső nyugalmi állapotunkat biztosítsuk, illetve helyreállítsuk.¹⁸⁶

A külső ingerekre adott válasz-reakciók hatékonysága a pszichológia szemszögéből a kondicionálás összefüggésében értelmezhető, illetve vizsgálható. A „kondíció” eredetileg a fizikai teljesítőképesség, kitartás szakszava volt. A

¹⁸³ Lásd Atkinson: 292-293. oldal.

¹⁸⁴ Lásd Atkinson: u.o.

¹⁸⁵ Lásd Atkinson: u.o.

¹⁸⁶ Lásd Atkinson: u.o.

pszichológiában a feltételes reflexek kialakításának folyamatát jelölik vele.¹⁸⁷ Ezek a feltételes reflexek azt a célt szolgálják, hogy előre megjósolhatóvá, kiszámíthatóvá tegyék az egyén számára környezete viselkedését, változását, és így belső homeosztázisának biztosítása érdekében saját válaszreakcióit előre megtervezhesse. A kondicionálás lelki folyamata tehát a homeosztázis megteremtésének elengedhetetlen velejárója: tulajdonképpen nem más, mint a biztonságérzet, a kiszámíthatóság megteremtésére irányuló igyekezet.¹⁸⁸

A kondicionálás valójában egy olyan tanulási folyamat, mely a környezeti hatások és azok következményeinek állandósuló kiértékelésén, illetve az azokra adandó legideálisabb válaszok kidolgozásán nyugszik. Eredetileg állatkísérletek voltak a kiindulópontjai (lásd a „Pavlov kutyája” szállóigét¹⁸⁹) – de hamarosan áttevődött az emberi viselkedés vizsgálatára is.¹⁹⁰ A vizsgálatok előrehaladtával nyilvánvalóvá vált az alaprobléma is, melynek két sajátossága van:

1) Az előre bejósolható események kapcsán működő feltételes reflexek sajnos nem csupán a belső homeosztázis megerősödését segítik elő, hanem olyan gátlásokat és görcsöket is kialakítanak, melyek még erőteljesebben kezdik ki a személyiség belső egyensúlyát. Ha például a kórházba kerülő gyermek egy-egy kemoterápiai kezelés előtt „fájdalomdíj” fagyaltot kap, akkor az így kialakuló feltételes reflex hamarosan a fagyalt láttán is a kórházi kezelés emlék-képét hívja elő – a konkrét kezelési élmény nélkül is. Így válik egy teljesen jó szándékú feltételes inger (a fagyalt) egy olyan feltételes válasz (félelem és szorongás) kiváltó okává, melynek az eredetileg

¹⁸⁷ Lásd Atkinson: 292-293. oldal

¹⁸⁸ Lásd Atkinson: u.o.

¹⁸⁹ Ivan Pavlov (1849-1936) orosz fiziológus volt, aki kutyakísérleteivel eredetileg az emésztőszerv működési mechanizmusát kutatta (Ezért is kapott Nobel-díjat.) Ennek kapcsán azonban olyan jelenségekre bukkant, amelyek megmagyarázása csak a pszichológia eszköztárával volt lehetséges. A kiinduló probléma az volt, hogy vajon miért indul el a kutyák nyáleválasztása már akkor, amikor az ismerős etetőjüket meglátják? (Tehát nem akkor, amikor az ételüket megkapják.) Az 1900-as évek kezdetétől haláláig ezeket az így általa véletlenül felfedezett feltételes reflexeket, azok kialakulását, belső törvényszerűségeit vizsgálta. Bár ő úgy gondolta még, hogy ez nem a viselkedés, hanem az agyi működés egy sajátossága, felfedezéseivel egy új pszichológiai iskola, a behaviorizmus létrejöttéhez járult hozzá, lásd: Drever – Fröhlich 177–178. oldal

¹⁹⁰ Lásd Atkinson: 292–293. oldal

éppen az ellenkezőjét kívánta elérni. Az irracionális félelmeknek a belső homeosztázist alapjaiban felforgató hatását ez a törvényszerűség magyarázza.¹⁹¹

2) A belső homeosztázis biztosításának a kondicionálás olyannyira sarokköve, hogy amikor életünkben előre be nem jósolható, ki nem számítható eseményekkel találkozunk, akkor ezek sok esetben alapjaiban kezdik ki személyiségünket.¹⁹² A biztonság-érzésünk tudniillik nem a nyugalmi állapothoz kötődik, hanem a kondicionálható jelzésekre alapozódik. (Ezért tudnak például a háborús övezetben élők „hozzászokni” a borzalmakhoz.) Ha azonban a külvilág hatásai tartósan kiszámíthatatlannokká válnak, akkor nincs megbízható veszély-, illetve biztonságjelzés. (Mint például a hurrikán-övezetben lakók, akik a meteorológia jelzései alapján akarják saját veszélyeztetettségük, illetve biztonságuk mértékét meghatározni.) Ennek az állapotnak a következménye a tartós szorongás kialakulása, mely korunk népbetegségében, a depresszióban ölt testet.¹⁹³

A fenti megfontolások kutatási programom kibontása során arra készítettek, hogy ne az egyensúlyi helyzet fenntartása, hanem a megújuló/megújító energiák felszabadítása és beépítése felől közelítsem meg a fenntartható fejlődés kérdéskörét.

A fenntarthatóság fogalomkörét pontosítva vezetem be az energetika-kifejezést. Ez a kifejezés természetesen nem az én „találmányom”. A természettudományos energetika gondolatkörének megalkotója, Robert Mayer (1814–1878) volt¹⁹⁴, míg a filozófiai, már világnézeti igénnyel fellépő energetika-fogalom fő képviselőjeként

¹⁹¹ Lásd Atkinson: 292–293. oldal

¹⁹² Seligman 1975-ben végzett patkánykísérletei is ezt szemléltetik. A kísérleti patkányokat két csoportra osztották: mindkét csoport kis áramütésekkel okozott fájdalomnak volt kitéve, de úgy, hogy az egyik csoportnál az áramütést mindig megelőzte egy lámpa felgyulladása, a másik esetben ez elmaradt. Az a csoport, mely a fényjelzés hatására előre fel tudott készülni az áramütés okozta fájdalom-érzésre, károsodás nélkül túlélte azt. A másik csoport, ahol az áramütés előre nem volt bejósolható, olyan érzelmi igénybevételnek volt kitéve, mely gyomorfekély kialakulásához, illetve egyes állatok elhullásához is vezetett, lásd Atkinson – Hilgard 274-275. oldal

¹⁹³ Lásd Atkinson – Hilgard 274-275. oldal

¹⁹⁴ Személyéhez, vonatkozó publikációihoz és kutatástörténeti jelentőségéhez lásd Ernst von Aster 413. oldal

Wilhelm Ostwald (1853–1932) nevét kell megemlítenünk.¹⁹⁵ A gondolkör strukturális meghatározása Ostwald nevéhez fűződik, aki szerint lényegét tekintve „minden energia, az anyag is, és valamilyen módon a szellem is.”¹⁹⁶ Ugyanő az, aki szerint a kulturális tökéletesedés lényege az a transzformációs tevékenység, mely a természetben föllelhető szabad energiát az élet és a kultúra számára egyre kisebb energiavesztéssel hasznosítja. Az Ostwald által megfogalmazott úgynevezett energetikai imperatívusz éppen ezért így hangzik: „Ne pocsékolj az energiát, hanem hasznosítsd!”¹⁹⁷

Kevesek számára ismert az, hogy ezt az energetikai látásmódot Carl Gustav Jung is magáévá tette. Életrajzírója, a nemzetközileg elismert, Pulitzer-díjas Deirdre Bair írja le, hogy Jung számára mennyire meghatározó volt ez a gondolkör.¹⁹⁸ A közte és Sigmund Freud között egyre nyilvánvalóbb felfogásbeli különbség lényegét az International Congress of Medicine 1913. augusztusi kongresszusán, Londonban tartott előadásában Jung tudniillik így határozta meg: Ő Freuddal szemben azt javasolja, hogy a pszichoanalízist a továbbiakban „ne kizárólag a szexualitás nézőpontjából vezessék le”, hanem „a neurózisokat vizsgáló pszichológiába vezessék be az energetikai látásmódot.”¹⁹⁹ Saját energia-értelmezését is kifejtette, és az energia fogalmát a sóvárgás és vágy fogalmaival definiálta.²⁰⁰

Azonban nem csupán Jung munkásságát tanulmányozva éreztem indíttatást az energetikai megközelítés hasznosítására. Az energetikai lelkigondozás Manfred Josuttis által kidolgozott, és 2000-ben publikált koncepciója is nagyon elgondolkodtató volt számomra.²⁰¹ Josuttis az emberi lélek alapvető energia-deficitjét az önvád és lelkiismeret-furdalás jelenségeire vezeti vissza. Az energetikai lelkigondozás fő törekvése az ő olvasatában az, hogy az emberi lelket kiszabadítsa azokból a csapdahelyzetekből, melyek vétkeinek foglyává teszik. Hadd valljon erről ő

¹⁹⁵ Személyéhez, vonatkozó publikációihoz és kutatástörténeti jelentőségéhez lásd: <http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/services/suche/index.html?query=Energetik&x=5&y=12>:

Letöltés dátuma: 2009. Január)

¹⁹⁶ Lásd Schischkoff: 508. oldal.

¹⁹⁷ Lásd Schischkoff: 152. oldal.

¹⁹⁸ Bair: 340–341. oldal.

¹⁹⁹ Jung: Gesammelte Werke IV, 282. oldal.

²⁰⁰ Bair: 340 – 341. oldal.

²⁰¹ Lásd a „Segenskräfte. Potentiale einer energetischen Seelsorge“ című könyvét.

maga: „Az energetikai lelkigondozásnak az emberi élet tágabb összefüggéseivel kell számolnia. Nem csupán a családban, hanem az Istentől elszakadt teremtet világ egészében csapdahelyzetek szövevénye leselkedik ránk. A csapdahelyzetek hatalma sorszerű, és a gonosz által meghatározott. A csapdahelyzetek szövevényessége olyan szélsőséges mértékű, hogy azokat sem a kogníciók, sem az érzelmek nem tudják átfogóan értelmezni.” ... „Ennek az ijesztő realitásnak a pillanatait el lehet fojtani, de filozófiai, politikai és terápiás rendszerekbe is beilleszthetjük őket.”²⁰²

Nagyon csábító lenne számomra e két terápiás konstrukció összehasonlító elemzését elvégezni – de mindez szétfeszítené disszertációm formai kereteit. Éppen ezért meg kell elégednem azzal, hogy gondolataikat egyfajta háttéranyagként kezelve ebben a fejezetben elsősorban a végkövetkeztetéseimet szerepeltessem.

7.2. Az energetikai megközelítés és a rendszerszemlélet

Az általam képviselt energetikai megközelítés logikai felépítménye a rendszerszemléleten tájékozódik.²⁰³

A rendszerszemlélet eredetileg a filozófia, azon belül a holisztikus irányzat képviselőinek elképzeléseiben honos. Legjelentősebb képviselői Arisztotelész (Kr.e. 384–322), Aquinói Szent Tamás (Kr. u. 1225–1274), Leibniz (1646–1716) és Hegel (1770–1831) voltak.²⁰⁴ Tanításaik közös vonása az, hogy „a valóság minden eleme – a fizikai, pszichológiai jelenségek, az élőlények szerveződése stb. – az alapvető különbözőségek ellenére igazi egységet alkot, mely lépcsőzetesen teljesedik ki. Minden ilyen elem önálló lépcsőfok, mely a véletlenszerűség eseményei révén válik el a többitől, és az ún. holisztikus leegyszerűsítés művelete által az egyszerűbb lépcsőfokokra visszavezethető.”²⁰⁵ Ezt a nagyon precíz, de kicsit száraz

²⁰² Josuttis (2000): 188. oldal.

²⁰³ A modernkori teológia-történetben Martin Josuttis: *Energetische Seelsorge* című műve a legismertebb azok közül, melyek ezzel a témával foglalkoznak.

²⁰⁴ Georgi Schischkoff 682. oldal

²⁰⁵ Schischkoff: 285. oldal.

megfogalmazást szeretném Aquinói Szent Tamásnak egy olyan mondatával szemléltetni, mely minden erőltetés nélkül fűzi az Apostoli Hitvallás, a Miatyánk, és a Tízparancsolat mondanivalóját egységes egésszé, egymást kiegészítő lépcsőfokokként szemléltetve őket: „Három dolog szükséges az ember számára az üdvösséghez: a hinnivalók ismerete, a kívánnivalók ismerete, és a tennivalók ismerete. Az elsőt a hitvallás tanítja, amely a hitágazatokról való ismeretet adja elő, a másodikat az Úr imádsága, a harmadikat pedig a törvény tartalmazza.”²⁰⁶

A rendszerszemlélet gondolatiságát ebből a szöveggörnyezetből a modernkori természettudományok rohamos fejlődése emelte ki. A radioaktivitás tudományos kutatása, az atommag-átalakítás tevékenysége, a különféle atommag-modellek kidolgozása során rá kellett jönni arra, hogy „maga az atom sem az anyag utolsó, oszthatatlan építőköve, hanem egy önmagában is teljes értékű rendszer.”²⁰⁷ Ebből következően „valaminek a magyarázatát nem szabad az abban megjelenő alkotóelemek viselkedésének leírására korlátozni.”²⁰⁸ Új kutatási szempontok jelentkeztek, melyek a rendszer alkotóelemeinek egymáshoz való viszonyát, egymásra gyakorolt kölcsönhatását (interakcióját) elemezték. Így jött létre „a rendszerkutatás (systems research), mely az általános rendszerelméleten nyugszik, és a rendszereket az őket alkotó, az interakcióikból levezetett szerveződési- és rendszerező elvek alapján osztályozza. Kinyilvánított célja az, hogy ezek alapján a rendszert meghatározó viselkedés törvényszerűségeit levezesse.”²⁰⁹

A föntiekben megfogalmazottak szemléltetésére az élővilágból hozok példát. A tudományos kutatás mozgatórugóját, az ismeretlen kikutatására és hasznosítására törő szándékot szemléltesse a „fa mint növény” megismerésének vágya. Példánknál maradva: Az alkotóelemekből kiinduló tudós tehát miként próbálja meg a „fa mint növény” meghatározását? Úgy, hogy gondosan leírja a korona, törzs, gyökérzet föllelhető formáit, osztályozza a különböző fafajtákat, majd a rendelkezésére álló módszerekkel igyekszik a fa belsejébe látni, és a lehető legapróbb részletekig annak szerkezetét és anyagát megismerni. A rendszerszemléletű tudós a „fa mint növény”

²⁰⁶ Aquinói Szent Tamás (1994): 183. oldal.

²⁰⁷ Wiedermann: 1. oldal.

²⁰⁸ Wiedermann: u.o.

²⁰⁹ Drever – Fröhlich: 287. oldal.

meghatározását ezzel szemben az erdő föltérképezésével kezdi el. A fát nem önmagában és nem önmagából akarja megismerni, hanem azt vizsgálja: hogyan hatnak egymásra a fák, milyen sajátos élővilágot (ökoszisztémát) hoznak létre, majd ennek belső kölcsönhatásaiból következtet a „fa, mint növény” szerepére, működésére.

A fent leírt szemléletváltás természetesen a társadalomtudományok, azon belül a pszichológia és szociológia továbbfejlődésére is nagyon jelentős hatással volt. Csak jelzésszerűen említem meg a *gestalt*-pszichológia irányzatát, valamint Kurt Lewin korszakalkotó mezőelméletét, melyeknek csak felszínes vizsgálata is önmagában megtöltene egy teljes kurzus-anyagot.²¹⁰ Szorítkozzunk most arra, ami témánk szempontjából a legfontosabb: a szociálpszichológia terén a múlt század negyvenes éveiben bekövetkező forradalmi változásokra, melyek egyben a rendszerszemléletű vezetéselméleteket is megalapozták!

Ez az időszak az akkori világ minden erőtartalmát a háború szolgálatába állította. A tudományos kutatás középpontjában a hatékony, győztes hadsereg felszereltségének és szervezetének biztosítása állt. A robbanásszerű fejlődést egyrészt a rakétatechnika és az atombomba, másrészt a szociálpszichológiai és információ-elméleti kutatások elmélyülése szemléltette. Utóbbiak azért voltak hadügyi szempontból olyan fontosak, mert a hatalmas embertömegeket mozgató hadsereg vezetési rendszerének minél tökéletesebb működésétől emberi életek sokasága függött.

Ekkor jelentkezett a matematikus és számítógépmérnök, Norbert Wiener egy olyan új találmánnyal, mely a hadsereg technikai és a vezetési területein egyaránt igen jelentős volt. Új légvédelmi rendszert fejlesztett ki, mely a leküzdendő célpont pozíciójának meghatározásakor nem csupán a röppálya számításaiból, hanem a már leadott lövések találati pontosságából is kiindult. Ha tehát módosítani kellett a légvédelmi üteg irányzékán, akkor az új koordináták megadásánál a központi számítógép azt is figyelembe vette, hogy az előzőek esetében mennyivel, milyen

²¹⁰ Könyve magyarul is hozzáférhető, lásd Kurt Lewin: A mezőelmélet a társadalomtudományokban, Gondolat Kiadó, Budapest, 1972. A pasztorálpszichológia szempontjából Lewin munkásságát többek között Klessmann (1980): 5. Fejezet.

irányba lőttek mellé. A legegyszerűbb példát véve kiindulási alapként: ha előzőleg kiderült, hogy az üteg „mögé lőtt”, akkor a repülőgép változatlan sebessége és röppályája mellett a számítógép úgy adta meg a következő tűzparancs koordinátáit, hogy jobban „elé lőttek”, mint az azt megelőző esetben. Csak így volt biztos az, hogy ezúttal valóban el is találják a kitűzött célpontot. Korábban ez nem sikerült, mégpedig azért, mert a repülőgép és a lövedék sebességének viszonyát rosszul számították ki. Most, a visszacsatolt közbülső részeredmény ismeretében a központi számítógép villámgyorsan megadta a helyes adatokat is.²¹¹ Wiener később, 1948-ban kutatásai elméleti továbbfejlesztése révén megjelentette nagy hatású művét: „Control and Communication in the Animal and the Machine” cím alatt. Ebben Wiener az anatómiai ismeretekből származó reflexív törvényszerűségeit alkalmazta, illetve fejlesztette tovább az ún. gépi szabályzórendszerekre alkalmazva.²¹²

De miről is van pontosabban szó? Magyarázatként hadd idézzem a biológus Marc Niethammert, aki a szem fényérzékelő képessége, illetve a pupilla arra adott reakciói kapcsán a következőket írja: „A pupillaparátus működési elve egy gépi szabályzórendszer működési elvével egyezik meg. Ugyanúgy megtalálható benne a mérő-, szabályzó-, illetve végrehajtó-egység. A mérőegység a szemidegen érzékelt fény mennyiség. A mérőegységnek a színérzékelő csapok és a fényérzékelő pálcikák felelnek meg. [...] Az általuk érzékelt mérési adatokat az idegrostok a központi idegrendszernek továbbítják. Itt történik meg az információ földolgozása, és születik meg végül az az íriszizomzatnak szóló parancs, mely a tulajdonképpeni szabályzórendszert működésbe hozza. A spinkterizmok a pupilla összeszűküléséért, a dilatatorizmok pedig a kitágulásáért felelősek. Míg a gépi szabályzó-rendszerekben a legtöbb esetben csupán egy, itt mindjárt két végrehajtó-egység jelenik meg.”²¹³

Így született meg az ún. kibernetikus tradíciójú információelmélet, mely még nem az egész rendszert próbálja ugyan feltérképezni, de nagyon fontos alapelvként vezeti

²¹¹ Lásd Peter Held 24-50. oldal

²¹² Lásd Peter Held u.o.

²¹³ Niethammer: 3. oldal.

be a mindenkori visszacsatolás (feedback) vizsgálatát. Ez a szempontrendszer aztán teljesen beépült a modernkori ipari fejlesztésekbe is.²¹⁴

Még egy lépcsőfokról röviden mindenképpen említést kell tennem. 1968-ban jelent meg Ludwig von Bertalanffy „General system theory” című műve. Az osztrák származású biológus és természetfilozófus szerző Wiener elméletét továbbfejlesztette, és olyan komplex tanrendszerre tette, mely így alkalmassá vált a széleskörű alkalmazásra. Innen került be a szociálpszichológia, ezen belül a vezetéselmélet ismeretanyagába mindaz, amit ő megfogalmazott. Bertalanffy érdeme az, hogy ma rendszerszemléletű vezetéselméletről beszélhetünk.²¹⁵

Az általa megfogalmazott, és más kutatók által továbbfejlesztett fogalmak, összefüggések részletes ismertetése helyett most Klein Sándor találó, precíz összefoglalását idézném: „A szervezet olyan rendszer, amelynek vannak inputjai (Bemenetei: anyagok, pénz, emberi erőforrások), rendelkezik egy átalakítási folyamattal (technológia) és outputokkal (kimenetekkel: áruk és szolgáltatások). Az outputok felől érkező visszacsatolás teszi lehetővé, hogy a szervezet megfelelően reagáljon.”²¹⁶

7.3. Az energetikai megközelítés a teológiában és az egyházkezelésben

Az energetikai megközelítés logikai vázaként szolgáló rendszerszemlélet teljes megismeréséhez fontos részterület a teológiai kibernetika fejlődéstörténete is. A Theologische Realenzyklopädie a „**Kybernetik**” címszó alatt azt közli, hogy a fogalom az egyházi vezetés összefüggésében először Zezschwitznek egy 1876-ban keletkezett ekklesiológiai művében szerepelt. Ugyanakkor érdekes kettősség az, hogy egy másik igen rangos teológiai szaklexikon, Religion in Geschichte und Gegenwart legújabb, 2000-es kiadása a „**Kybernetik**” címszót még nem hozza, s az

²¹⁴ Gondoljunk csak arra, hogy erre épül a termosztátok, vagy például a számítógép-vezérlés elmélete is. Utóbbinál a programozó által összeállított szoftver „reakciói” alapján kerül a folyamatos szoftverfejlesztésre sor. Lásd Peter Held u.o. illetve Hézser Gábor 9-19. oldal

²¹⁵ Forrás: Peter Held és Hézser Gábor u.o.

²¹⁶ Klein: 80. oldal.

egyházirányítás kérdéskörét a klasszikus „Kirchenregiment” kifejezés alatt ismeri. Alapvető szemléletbeli különbözőséget takar ez a nyelvi eltérés, hiszen ahogy a magyar nyelvünkbe is átszűrődött „regiment” kifejezés érzékelteti: a „Kirchenregiment” esetében valójában egy katonai, legalábbis szorosra fűzött hierarchikus láncolatban gondolkodó egyházfölfogásról van szó.²¹⁷ Ennek a szemléletmódnak következményeként jelentkezett az egészségtelen és fölöttebb káros hangsúlyeltolódás, mely az egyházkormányzás feladatkörét az egyházjog, nem pedig a gyülekezetépítés, netán lelkipendozás összefüggésében tárgyalta.

Ha a kibernetika fogalma az egyház-tan összefüggésében valóban Zezschwitz nevéhez is köthető, maga az általa leírt jelenség lényegében magával az egyházzal egyidős. Hiszen már az Újszövetség is tud arról, hogy a gyülekezet irányítása az eltérő karizmákra alapuló specializálódás, illetve feladat-megosztás következtében szükségszerűen intézményi keretekre és vezetési hierarchiára van utalva:

„Ti pedig a Krisztus teste vagytok, és egyenként annak tagjai. Ezek közül némelyeket először apostolokká rendelt az Isten az egyházban, másodszor prófétákká, harmadszor tanítókká. Azután adott csodatévő erőket kegyelmi ajándékokat: gyógyításra, gyámolításra, vezetésre, különféle nyelveken szólásra.”
(1Kor 12,27–28)

Itt, ebben a bibliai szövegben jelenik meg először a későbbi kibernetika-tudomány tárgya, az egyházkormányzás.²¹⁸

A kübertetés kifejezés a görög nyelvben eredetileg a hajó kormányosát jelölte, aki a szél, az áramlatok, az időjárás, no meg természetesen az evezősök kölcsönhatásához alkalmazkodva irányította gályáját.²¹⁹ Az ezen tényezők

²¹⁷ Obbágy László, görög-katolikus kollégám hívta föl a figyelmemet arra, hogy a görög Újtestamentumban található *szóma Christu* „Krisztus-test” latin fordítása során szűrődött be ez a téves egyház-értelmezés. A görög *szóma*, vagyis „test” kifejezés ui. mindig élő testet, organizmust jelent, vagyis élet- és cselekvőképes szervezetet. A latin *corpus* (*corpus Christi*) viszont elsősorban köztestületet, illetve katonai egységet jelentett, mely felől nézve az egyház, illetve a gyülekezet létét alapvetően a jogi értelemben vett elismertség, valamint a fölé-alárendeltségi viszony határozza meg.

²¹⁸ Lásd Handbuch für Leitungsaufgaben in Gemeinde und Beruf 16 – 18. oldal

²¹⁹ Lásd Handbuch für Leitungsaufgaben in Gemeinde und Beruf 16 – 18. oldal

„összejátszása” által lehetővé vált legkedvezőbb útvonalat kellett meghatároznia ahhoz, hogy célját mihamarább elérhesse. A vezető feladata tehát ebből az előképből kiindulva az lenne, hogy a reá bízott csoporton belül zajló folyamatok figyelmes értékelőjeként a reá bízott bárkát – az egyház ősi szimbóluma a hajó! – a biztos kikötő felé irányítsa.²²⁰

Ennek a gondolatnak egységes egésszé formálása sokáig késett. Friedrich Schleiermacher volt az, aki 1811-ben megjelent, „Kurze Darstellung des Theologiestudiums” című művében ezt az adósságot törlesztette. Művének jelentőségét Alfred Seiferlein a következőképpen méltatja: „Schleiermacher műve [...] annak tézisszerű, és igen rövidített formája ellenére kiérlett, és átgondolt szerkesztésű. [...] Schleiermacher abból indul ki, hogy a teológia minden tudományos ága az egyházvezetés kérdésein tájékozódik. Az EGÉSZ teológia az egyházvezetés megnyilvánulása kell, hogy legyen. [...] Schleiermacher az ‘egyházvezetés’ kifejezést nagyon tág ölelésű fogalomként kezeli. Minden, a teológia által vezérelt egyházi tevékenység, de már az egyes egyháztag bármely befolyásolása is egyházvezetői tevékenység lehet Schleiermacher számára, teljesen függetlenül attól, hogy az azt gyakorló személy milyen tisztséget tölt be.”²²¹

Schleiermacher a következő tézisből indul ki: „A teológia művelése nem tartozik mindazokra, akik az egyházhoz tartoznak, hanem csupán azok feladata, akik az egyházat valóságosan vezetik.”²²² Ezt az alaptézisét a következőképpen pontosítja: „A keresztyén teológia mindazon tudományos ismereteknek és szabályoknak foglalata, melyek alkalmazása nélkül a keresztyén egyházvezetés lehetetlen volna. [...] Amint tehát csak azok nevezhetők a szó valódi értelmében vett teológusoknak, akik valamilyen formában egyházvezetői feladatokat is gyakorolnak, ugyanúgy csak azok gyakorolhatnak egyházvezetői funkciót, akik valódi teológusok.”²²³ Ezek után a keresztyén egyházvezetés célját határozza meg: „A keresztyén egyházvezetés lényege csak az lehet, hogy a keresztyénséget megillető területeket védelmezze és egyre valóságosabban magáévá tegye, és ezen a területen belül a keresztyénség

²²⁰ Lásd Handbuch für Leitungsaufgaben in Gemeinde und Beruf 16 – 18. oldal

²²¹ Seiferlein: 2. oldal.

²²² Schleiermacher: 63. oldal.

²²³ Schleiermacher: 63-64. oldal.

eszméjét egyre letisztultabb módon jelenítse meg. Ehhez a feladathoz egy olyan eljárási módnak kell társulnia, mely a kiábrázolásra kerülő eszmének birtokában van, és ismeri azt a területet, melyet vezetnie kell. Az eljárási mód leírására szolgál a gyakorlati teológia. A gyakorlati teológia a teológiai tanulmányok koronája.”²²⁴

Magyar protestáns közegünkben az egyházvezetés feladatkörének elemzői inkább a statikusabb jellegű „egyházkormányzás” kifejezést használták, melyet az igehirdetői tevékenység sajátos velejárójának tekintettek. Fazakas Sándor minderről így ír: „A korabeli teológiai irodalom nem egyházvezetésről, hanem szinte kizárólag kormányzásról beszél – Makkai Sándor: „Az egyház missziói munkája”-ban, Imre Lajos „Ekkléziasztiká”-jában, Ravasz László kisebb írásaiban. A kybernézisz fogalmát egyedül Ravasz használja, aki egy teológiai akadémiai évváró beszédében kybernétának nevezi a lelkipásztort, aki ugyanúgy az Ige szolgálatában áll, amikor kormányozza a gyülekezetet vagy amikor prédikál. [...] Imre Lajos és Makkai megfogalmazásában a reformátori teológia ama felismerése köszön vissza, miszerint az egyház a világban úgy kormányozza magát, hogy szüntelenül rákérdez Isten akaratára, s az ily módon megértett kijelentést kora problémáira, kérdéseire és kihívásaira való tekintettel igyekszik megfogalmazni... s ennek a célnak való jobb megfelelés végett alakítja rendjét, struktúráját, szervezetét.”²²⁵

Mára ezen a területen már az egyházi tudományosság is jóval előrébb jár. A mai kor teológiája saját szemléletmódját a modern közgazdaságtan vezetéselméleti ismereteinek hatása alatt állva formálja meg. Az okokról és mozgatórugókról Volker Weymann így ír: „Hogy az utóbbi években az eredetileg a közgazdaságtanban honos modellek, impulzusok és eszközök egyházi alkalmazására került sor, az véleményem szerint három tényezőre vezethető vissza: először is a közgazdasági szemléletmód nem csupán a gazdaságban, hanem a társadalom szociális és kulturális dimenzióiban is érvényre jut. Másodszor a pluralizmus egyháza a vallásos-világnézeti kínálati piac egy résztvevőjévé vált. Nem utolsósorban pedig az anyagi

²²⁴ Schleiermacher: 67. oldal.

²²⁵ Fazakas: Vezetés a magyarországi református egyházban és teológiában. A magyar református teológia kybernetikai felismerései (www.egyhazszervezet.hu/adattar/files/pdf/t_fs_002.pdf).

erőforrásokkal való felelős bánásmód az egyházban is egyre égetőbb szükségsszerűséggé vált.”²²⁶

Alfred Jäger ugyanezt a megállapítást a történelmi összefüggésbe állítja: „Az egyház vezetése itt már nem a feudális-államegyházi hierarchia formájában történik (amint az 1918-ig, az államigazgatáshoz igazodott vezérkoncepció szerint történt). Éppoly kevésbé a *polgári* patriarchális-vezetés formájában (ami az 1920–1950 közötti időszakot jellemezte és a „pásztor és nyája” vezérkoncepciót követte). Nem követi a bürokratikus funkcionáriusi vezetés mintáját sem (amely 1950–90 között, a *kollegiális funkcionáriusi rendszer* vezérképéhez igazodott). Az új minta az egyház-management a maga megfelelő struktúráival, funkcióival és eszköztárával. Ennek a vezetési modellnek a legátfogóbb vezérkoncepciója (makro-vezérkoncepció) Istennek a pusztán át vándorló népe.”²²⁷

7.4. Az autokeirikus jellegű energetikai szemlélet előfutára

A fentiekben vázlatosan ismertetett összefüggéseken túl az általam kifejtett inspiráció-központú, autokeirikus jellegű energetikai modell feltételezi az autopoietikus rendszerszemlélet ismeretét is. Ezt az organikus összefüggést már az 1. fejezetben jeleztem, és most részleteibe menően szeretném kibontani. Igyekszem a lényegre szorítkozni, melyben nagy segítségemre van Werner Kirsch és Dodo zu Knyperhausen közös tanulmánya.²²⁸

Az autopoietikus rendszerszemlélet megalkotói chilei kognitív-pszichológusok, név szerint Humberto Maturana és Francisco Varela, akik elméletüket az 1970-es évek elején fogalmazták meg először. Az általuk kidolgozott rendszer olyan egységek halmazaként szemléli az élővilágot, amely jelentős zártsággal rendelkezve, önmagából kiinduló módon tartja fenn, illetve sokszorozza meg önmagát.

²²⁶ Weymann: 2. oldal.

²²⁷ Jäger: Kybernézisz – egy elfelejtett teológiai tudományág jelentősége az egyházon belüli management elmélete számára, előadás a Debreceni Református Hittudományi Egyetem Vezetés Szakának konferenciáján, 2003. december 8-9.

²²⁸ Kirsch – Knyperhausen: 76-98. oldal.

Tanpéldaként a sejt működését modellezzük, amikor megállapítják: bár ezek a sejtek végtelen sok variációban kötődhetnek egymáshoz, anyagcseréjük mégis önálló, és csak olyan mértékű vagy tartalmú, hogy a sejt mint önálló egység fennmaradhasson általa. A külső energetikai hatás tehát a sejtet magát nem formálja át, csupán fenntartja. A sejt csupán annyiban folytat interakciót a környezetével, amennyiben az onnan nyerhető energia saját jellegének megtartása érdekében hasznosítható.²²⁹

Ez a kölcsönhatás az autopoietikus iskola megalkotói szerint folyamatos, vagyis az egymásra utaltság dacára a rendszer és környezete lényegileg mindig független marad, hiszen két autonóm energiamezőként működik. Energiaveszteség tehát nincs, az autopoietikus rendszernek nincs kezdete vagy vége. Az ilyenfajta „optimalizált csúcsra járatás” teszi lehetővé azt, hogy a rendszer és környezete – legalábbis az autopoietikus iskola képviselői szerint – folyamatos, organikus egységet alkosson.²³⁰

Maturana ezt a szemléletmódot a következő módon fejezi ki: „Az autopoietikus szervezetet az a fajta egység határozza meg, mely az alkotóelemeket létrehozó hálószerkezet műve, mégpedig oly módon, hogy

- 1) az visszahat arra a hálószerkezetre, mely az alkotóelemeket létrehozza, és
- 2) a hálószerkezetet abba az egységes térbe helyezi, melyben az általa létrehozott alkotóelemek is föllelhetők.”²³¹

Ez az elmélet aztán a szerzők szándéka szerint a kognitív folyamatok leírása során is alapaxiómaként szolgál. A saját identitás kialakítása, illetve megerősítése lenne ez ügyben a „végtermék”, illetve központi energetikai cél, az a szűrő, mely a külvilágból érkező hatásokat szelektálja. Az élő szervezetben végbemenő kogníció

²²⁹ Kirsch – Knyperhausen: 76 – 98. oldal.

²³⁰ Kirsch – Knyperhausen: u.o.

²³¹ Maturana: 158. oldal. Ez a megfogalmazás kísértetiesen hasonlít a *perpetuum mobile* megalkotásának lehetőségét bizonygató, végül is hasztalan emberi erőfeszítések szóhasználatához. Nyilvánvaló dolog, hogy ez a fajta egység-hipotézis földi-földhözragadt viszonylataink közepette igencsak idealistának tűnik... De erről majd az entrópia kapcsán később részletesebben szeretnék beszélni

folyamatok, beleértve az információelmélet teljes vertikumát, a szerzők véleménye szerint innen értelmezendők.²³²

Ebben az összefüggésben kulcsfontosságú előfeltételezés az, hogy az autopoietikus iskola képviselői a döntésképeséget kikezdhettelen tényként kezelik. Bár valóban nagy játékeret engednek a döntések kifomálódásához, megérlelődéséhez, ugyanakkor megingathatatlanok abban a hitükben, hogy ez a döntés végül is be fog következni. Így például Norbert Luhmann, az irányzat egyik jelentős képviselője egyenesen így fogalmaz: „a szervezett szociális rendszereket olyan rendszerekként értelmezhetjük, melyeket azon döntések halmaza alkot, melyeket korábban ők maguk hoztak.”²³³

Ezt az elméletet többen – például Teubner és Kirsch – is továbbfejlesztették, hogy alkalmassá váljon nagyobb szociális egységek, így intézmények, csoportok leírására is. Teubner írta le azokat az összetevőket, melyek, véleménye szerint, az autopoietikus rendszert működtetik: az alkotóelemek, a struktúrák, a fejlődés, az identitás, az elhatárolódás, a környezet, a teljesítmény és a funkció.²³⁴ Ezek az összetevők egy képzeletbeli spirál mentén folyamatos kölcsönhatásban befolyásolják egymást, illetve ezen keresztül az egész rendszert. A képzeletbeli spirál az autonómia egyre magasabb lépcsőfokait jeleníti meg, de természetesen csak akkor, ha minden alkotóelem folyamatosan hat a rendszerre, melynek – és ez már a luhmanni döntésképeség-hitet kifejező idézet kapcsán nyilvánvalóvá vált – „genetikai adottsága” az autonómia.²³⁵

Szükséges még egy gondolat erejéig az autopoietikus rendszer teubneri összetevőinek kölcsönhatásaira kitérnünk, annál is inkább, mert mindez az autokeirikus rendszer működésének leírásakor kulcsfontosságú lesz. A teubneri leírás szemléltetésére azt javaslom, hogy képzeljük magunk elé a spirálformát, melynek jellegzetessége az, hogy nem látványos, radikális, lökészerű fölemelkedések megjelenítője – ezt inkább a lépcsőforma sugallja, ahol akár át is

²³² Kirsch – Knyperhausen: 76 – 98. oldal.

²³³ Küpper – Ortmann: 165 – 185. oldal.

²³⁴ Lásd Haferkamp – Schmid: 89 – 128. oldal

²³⁵ Lásd Haferkamp – Schmid: 89 – 128. oldal.

lehet ugrani több fokot –, hanem lágyan hullámzó, egymással több ponton párhuzamosan mozgó spirálszelvények fonalából áll. Az autopoietikus fejlődési spirál Teubner szerint ott lép működésbe, ahol az alkotóelemek struktúrákká nemesülnek. Ezek a struktúrák, bármilyen kezdetlegesek is eredetileg, már a fejlődés megjelenítői és hajtómotorjai, hiszen az alkotóelemek egyre optimálisabb struktúrákba kíváncsoznak, aszerint, ahogyan a megelőző struktúráképződés tapasztalatai a változtatás szükségszerűségét sugallják, illetve aszerint, ahogyan ezeket a szükségszerűségeket maga az autopoietikus rendszer értelmezi. Ez a sajátos értelmezés már az identitás első csírája lenne, vagyis a fejlődés spirálszelvénye után most már az identitásé áll érdeklődésünk homlokterében. Az identitás viszont csak akkor szilárdul meg, és válik pozitív felhajtóerővé, ha elhatárolódik azoktól az alkotóelemektől, melyek saját struktúrájától idegenek, illetve abba nem illeszthetők be. Az elhatárolódás tehát itt, a környezetet körülíró és megérteni akaró, a kül- és belvilágot egymástól elhatároló, de egymásra hatni engedő harmadik spirálszelvényben központi jelentőségű. A negyedik, Teubner szerint az autopoietikus „spirálrendszer” csúcán helyet foglaló egység a teljesítmény, és a funkció elemeit hangsúlyozza. Nem véletlenül jelenik meg itt, hiszen az „én és te”, „mi és ők” relációiban, – vagyis a környezethez fűződő viszonyulások rendszerében – ábrázolódnak ki legmarkánsabban a rivalizálás teljesítményfokozó és -hajszólo hatásai, melyeket csupán a funkciófölismerés és -elfogadás keretei tudnak valamiféle kordában tartani. („Én ezt tudom, ennyire vagyok képes, ha mást vállalom föl, tönkre megyek.”)

Teubner szerint az autopoietikus rendszer „veleszületett” autonómiája éppen abban válik nyilvánvalóvá, amikor és ahol ezek a folyamatok egymással párhuzamosan, illetve egymást kölcsönösen megtermékenyítve zajlanak. Ez a belső „forrongás” teszi kreatívvá, vitálissá, környezetének egyenrangú, azt tudatosan befolyásoló partnerévé.²³⁶

Ez a rendszerleírás tehát hatalmas belső energiamezőket feltételez, melyek működésbe hozása, helyes mederbe terelése lenne az autopoietikus szemléletű

²³⁶ Kirsch – Knyperhausen: 76 – 98. oldal

vezető fő feladata. Érdemes fölfigyelnünk arra, hogy az erdélyi származású pszichológus, Csíkszentmihályi Mihály – aki éppen a hatékony munkavégzés, feladatmegoldás vizsgálata során vezette be az „áramlás-élmény” (flow) fogalmát, és ilyen jellegű kutatásaival vált világhírű szaktekintéllyé – már sokkal óvatosabban fogalmaz: „A tökéletes élmény általában törékeny egyensúlyt feltételez az egyén cselekvési képességei és a cselekvés megvalósítási lehetőségei között. Túlságosan nehéz feladat esetén frusztráció, aggodalom vagy szorongás léphet föl, relatíve túl könnyű feladatnál pedig a képességek renyhülése, majd unalom.”²³⁷ Vagyis: a belső vitalitás nem annyira a rendszer alkotóelemeinek harmonikus összerendezettségéből, reakció-, vagyis döntésképeségéből fakadna, hanem sokkal inkább az elénk tornyosuló akadály méreteiből.

7.5. Az autopoietikus rendszerszemlélet energetikai kritikája

Mielőtt végkövetkeztetésemet megfogalmazom, szükségesnek érzem az autopoietikus rendszerszemlélet két kritikus pontjának a részletes elemzését, annál is inkább, mivel ezek vizsgálata során jutottam el az autokeirikus modellig. Ez a két kritikus pont természetét tekintve energetikai, illetve informatikai természetű. Először az energetika területét szeretném nagyító alá venni.

Látásom szerint az autopoietikus szemléletmód energetikai fölfogása túlzott optimizmusra alapoz. Az élő szervezet tudniillik nem csupán befogadja és hasznosítja az energiát, hanem azzal párhuzamosan el is veszíti – enyhe képzavarral élve: az „kifolyik a keze közül”. Az entrópia fogalma éppen ezt a természetes jelenséget hivatott a fizika tudományos igazságainak sorába emelni. Anélkül, hogy a fizika tudományának területére túl messze merészkednék, Simonyi Károly „A fizika kultúrtörténete” című munkája alapján röviden összefoglalom, amit egy teológusnak a vezetéstudomány összefüggésében az entrópiáról tudnia szükséges.

²³⁷ Csíkszentmihályi: 37. oldal.

Az entrópia termodinamikai fogalom, amely egy rendszer energiájának rendezettségi fokát és hasznosíthatóságát jellemzi.²³⁸ Az entrópia-elv szerint a termodinamikai folyamatok a kiegyenlítődés, az anyagi rendszerek pedig a magas rendezettségi állapotok felől a rendezetlenség alacsonyabb szintű állapota felé törekszenek. Az entrópia mint állapotfüggvény az energia átalakulási képességét jelzi.²³⁹

Ez az elv a mi témánk szempontjából két összefüggést hangsúlyoz: a rendezettség fönntartásának és az energia-kötéseknek kérdésköreit. A rendezettség fönntartásának jó példája az emberi építkezés. Amikor egy épület elkészül, akkor annak entrópiája kicsiny. Ahogy múlik az idő, ez az entrópiai együttható egyre nagyobb lesz, hiszen a rendezettség fokozatosan fölbomlik: a vakolat omladozik, az épület funkcionalitása egyre több kívánnivalót hagy maga után. Az épület tehát nem azért válik egyre magasabb entrópiájúvá, mert időközben változott a divat, és a műanyag nyílászárók váltak általánossá a fából készültek helyett. Az ok sokkal inkább a következő: az eredeti rendezettség fönntartása hatalmas energiákat köt le, vesz igénybe. Minden építkező tudja, hogy egy bizonyos idő elteltével érdemesebb a használt épületek följújítása helyett a teljes lebontás, és új épület építése mellett dönteni.²⁴⁰

A fönti példa alapján itt egy lényeges fölismerést kell tehát megfogalmaznunk, mely az autopoietikus rendszerszemlélet egyik fogyatékoságát tárja szemünk elé: az idő múlásával a mozgósított energiák egyre nagyobb hányada nem a fejlődés továbbvitele, hanem az elért rendezettség fönntartása érdekében hasznosul!

Ugyanakkor még egy problémakört mindenképpen meg kell említenem, mégpedig az energia-kötések kérdését. Tudott dolog, hogy a bennünket környező világban a leadott energia csupán a fogadó–transzformáló energiapárral együtt

²³⁸ Ez a görög eredetű szó (tropé) valójában csillagászati szakkifejezés volt, és az égitestek fordulátát, változását, váltakozását értették alatta. Később a transzformálás, vagyis az átalakítás folyamatának megjelölésére használták. Rudolf Clausius, német fizikus vezette be 1865-ben az entrópia tudományos fogalmi rendszerét, hogy ezzel a termodinamika második fő tételének matematikai levezetését lehetővé tegye.

²³⁹ Simonyi: 405 – 408. oldal

²⁴⁰ Simonyi: 405 – 408. oldal

mozdít elő fejlődést, anélkül hasznosíthatatlan, sőt rombol. Jó példa erre a napfény esete, mely önmagában valóban létfontosságú, de ha nem kapcsolódik hozzá a fotoszintézis energia-átalakító folyamata, akkor a földünkön nem lenne semmilyen zöld növény, sőt, oxigén sem termelődné. Vége-hossza nélkül lehetne ezeket a példákat sorolni, amiből egy dolog világosan kitűnik: a fejlődéshez nem csupán külső energiaforrás vagy belső hasznosítási törekvés kell, hanem hasznosítási képesség is, mely nyílt vagy burkolt formában ugyan, de kétségtelenül *ab ovo* jelen van a rendszerben.²⁴¹

Ha tehát az energiahasznosítási képesség nincs jelen, akkor a külső energia – akármilyen hatalmas is az önmagában – megszelídíthetetlen veszélyforrás marad! A következtetés magától értetődő: a fejlődést hiába akarjuk, ha nincs eszközünk a fejlődést előmozdító energiák befogására. Ezért túlzottan idealisztikus az a szinergista fölfogás²⁴², mely az autopoietikus iskolát jellemzi.

²⁴¹ Simonyi: 405 – 408. oldal

²⁴² A szinergia görög eredetű szó, mely később önállósult formában olyan energiafajtát jelöl, mely a különböző feladatokat egységbe rendezi, mégpedig oly módon, hogy mindegyik végrehajtására egyformán rendelkezésre áll. (Ilyen például a szélenergia, mely a hajózástól a malomiparon át az energiatermelésre egyaránt hasznosítható.) Ez a gondolati meghatározás jelöli az ún. szinergizmus fölfogását is, mely szerint az üdvösség is csupán az ember és Isten közös munkálkodása révén valósul meg.

8. fejezet: Összefoglalás

Összefoglalás

Disszertációmát összefoglalva először annak sajátos logikai felépítményét jellemzem. Ez a jellegzetesség az ún. holisztikus leegyszerűsítés struktúráját jeleníti meg. A holisztikus leegyszerűsítés logikai váza arra az axiómára alapoz, mely szerint a valóság minden eleme – a fizikai, pszichológiai, az élőlények szerveződése stb. – az alapvető különbözőségek ellenére igazi egységet alkot, mely lépcsőzetesen teljesedik ki. Minden ilyen elem önálló lépcsőfok, mely a véletlenszerűség eseményei révén válik el a többitől, és az ún. holisztikus leegyszerűsítés művelete által az egyszerűbb lépcsőfokokra visszavezethető. Ez a visszavezetés egyúttal az összetartozó és egymásból levezethető logikai panelek, ezáltal a rendszerszemléletű önértelmezés egyre inkább tisztuló érvrendszerét teremti meg.

Disszertációm **felépítésében** ezt a logikai vázat követtem – **ám két ponton igyekeztem azt túl is haladni**. Elsőként a véletlenszerűség centrális jelentőségét értékeltem át. A holisztikus leegyszerűsítés tudniillik oly nagy szerepet tulajdonít az *ab ovo* adott strukturális egységnek, hogy az önálló identitású logikai panelek nyilvánvalóvá válását véletlenszerű folyamatokra vezeti vissza. Disszertációm inspiráció-centrikus vonalvezetése viszont más munkamódszert kívánt. A logikai váz koherens egységének létrejöttét spirituális meghatározottságúnak kellett tekintenem, – egyébként az inspiráció hangsúlyozásának nem lett volna értelme. Éppen ezért a logikai továbblépés folyamatát sokkal inkább az inspiráció egységet teremtő kijelentései láncolatának tekintettem. Ez egyúttal elhatárolódást is jelent a dialektikai felfogás számomra leegyszerűsítő tézis – antitézis – szintézis rendszeréhez képest.

Másodsorban a holisztikus leegyszerűsítés valóságértelmezését helyeztem új

megvilágításba. Látásom szerint **ugyanis** csupán a pillanatnyi valóság megragadására van lehetőségünk – erre is csak akkor, ha az inspiráció csodája révén lényünk ráérez arra. Ez a pillanatnyi valóság az intuícióink révén formálódik, érlelődik bennünk mozgósító erejű vízióvá. Ezzel szemben a bennünket körülvevő, világunk belső mozgatórugóiként működő valóságot gondolataink csupán körülírják. Fejlődésük, kibontakozásuk egyfajta spirálmozgáshoz hasonlatosak, ahol a „felsőbb szintre jutást” nem a véletlen erői, hanem a figyelmesen kutató gondolatokat megihlető inspiráció eredményezi. Pál apostol klasszikus megfogalmazása szerint: „Amit szem nem látott, fül nem hallott, és ember szíve meg nem sejtett, azt [...] kinyilatkoztatta nekünk Isten a Lélek által; mert a Lélek mindent megvizsgál, még az Isten mélységeit is.” (1Kor 2,9k.) A tudományos igényesség ebben a kontextusban tehát az elemzés alaposságában ölt alakot, – a továbbvezetés lehetőségét azonban mindig a megértett inspiráció „aha-élménye” adja.

A fentiek fényében érthető, ha disszertációm tartalmi összefoglalását nem a lineáris, hanem a strukturális sorrendiség összefüggésében írom le. Mondanivalómat tudniillik öt központi gondolat köré építettem föl, melyek minden fejezetben visszaköszönnek – csupán más-más hangsúlyokkal.

Az első így szólt: A vezetés lényegi meghatározottsága nem a vezetői pozíció, hanem a vezetői felelősségvállalás. Jövőnk, benne egyházaink jövője is attól függ, hogy milyen mértékben bátorítjuk és tanítjuk erre egymást. Ennek a gondolatnak jegyében írtam le azt a célcsoportot, mely véleményem szerint disszertációm eredményeit a leginkább hasznosíthatja.

A második gondolatkör rövid foglalatja ez: A vezetői felelősségvállalás a lelkipendozás és a közösségteremtés gyakorlatában ölt testet. Ebben a légkörben lesz a vezetettek csoportja működőképes. Ennek az állításnak az alátámasztására volt szükség azoknak a vezetői hatalom vizsgálata kulcsfogalmainak és összefüggéseinek a bevezetésére és megalapozására. Központi gondolatként a közösségépítés szolgálatába szegődő vezetői hatalom szolgált. Így lett érthető a

vezetés lelkipánczóí és közösségi jellege, melyet az autokeirikus jelzővel foglaltam össze.

A harmadik gondolatkört a működőképes csoport témakörének szenteltem. A működőképes csoport lényegi meghatározottsága véleményem szerint az, hogy nyitottá válik a Szent Lélek által közvetített Égi Inspiráció befogadására, követésére. Ezt az Égi Ihletet az inspirációra nyitott vezető közvetíti a reá bízottak felé. Ez a vezetői nyitottság csupán egy pontosan körülírt szublimációs folyamat révén sikerülhet, melynek csúcspontjában ott áll a vezetői motiváció- és vízióközvetítés.

Itt kapcsolódik össze disszertációm harmadik és negyedik gondolatköre. A vezető által közvetített inspiráció egyedi sajátossága tudniillik az, hogy a vezetettek egészét motiváló vízióvá válik. Ez azonban csak ott képezheti a vezetői hatalom gyakorlásának reális tartalmát, ahol a vezetői intuáció az inspiráció erőterében folyamatosan megújul. Ez a megújulás nem rekedhet meg az emberi reformelképzelések szintjén: ezért volt arra szükség, hogy a bibliai Anna fogantatásának példatörténetébe beleágyazottan foglalkozzunk az inspiráció testet öltésének törvényszerűségeivel.

Végezetül, de nem utolsósorban kutatási programom ötödik témakörét fogalmazom meg: A vezetői modellek minősége nem az elért eredmények nagyságától, hanem a vezetett csoport fenntartható, folyamatos fejlődésétől, előrehaladásától függ. Ezért keresek választ a filozófia, a pszichológia és a teológiatörténet vonatkozó ismeretszeleteinek rendszerszemléletű átvizsgálása révén arra a kérdésre: vajon az autokeirikus szemléletű, inspiráció-központú vezetési gyakorlat megoldás a saját erőtartálékait felélő vezetői alapidilemmára? A kérdésfölvetés elsősorban kritikai jellegű, hiszen a meggyőző-megnyugtató válasz a másfajta megoldási javaslatok téziseinek korrekt ismertetését és végiggondolását feltételezi. Az autopoietikus rendszerszemlélet leírásába kicsúcsosodó gondolatsor logikus végkövetkeztetése ez: nincs más reménységünk, csak a bennünket inspiráló Vigasztalás Lelke, Aki „megadja nekünk abban az órában, mit kell mondanunk.” **(Máté 10,19).**

Felhasznált irodalom

- ADLER, Alfred: Der Sinn des Lebens, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, 2001.
- ATKINSON, Richard C. – Rita L. Atkinson: Pszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 1999
- BAIR, Deidre: C. G. Jung. Eine Biographie, Albrecht Knaus Verlag, München, 2005.
- BAKOS, Ferenc: Idegen szavak és kifejezések szótára, Akadémia Könyvkiadó, Budapest, 1978.
- BARITZ, Sarolta – KINDLER, József in: ALFORD, Helen – NAUGHTON, Michael (szerk.): Menedzsment, ha számít a hit, Kairosz Kiadó 2004, 11-14. oldal.
- BARTHA, Tibor: Az Ószövetség népe. Kézirat gyanánt (A Debreceni Református Hittudományi Egyetem Szegedi vallástanár Tanszékének tanulmányi füzetek 1), Szeged, 1998.
- BEAUCHAMP, Paul: A zsoltárok világa (ford.: Vajda András), Bencés Kiadó, Pannonhalma, 2003.
- BERGYAJEV, Nyikolaj: Az orosz kommunizmus értelme és eredete, Századvég Kiadó, Budapest, 1989.
- BERNE, Eric: Emberi játszmák, Gondolat Kiadó, Budapest, 1984.
- BOLYKI, János: "Igaz tanúvallomás". Kommentár János evangéliumához, Osiris Kiadó, Budapest, 2001.
- BOOR, Werner de: Das Evangelium des Johannes, Brockhaus Verlag, Wuppertal, 1989.
- CAMPBELL, Antony F. – FLANAGAN, James W.: Sámuel első és második könyve, in: Brown, R. E. et al. (szerk.): Jeromos Bibliakommentár. I. kötet: Az Ószövetség könyveinek magyarázata, Szent Jeromos Katolikus Bibliatársulat, Budapest, 2002, 245–264.
- CSEPREGI, András (felelős kiadó): Magyarországi Egyházak, felekezetek, vallási közösségek 2007, Oktatási és Kulturális Minisztérium Egyházi Kapcsolatok Titkársága, Budapest, 2007.
- CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály: És addig éltek, amíg meg nem haltak A mindennapok minősége, Kulturtrade Kiadó, 1998.
- CRABB, Lawrence: Connecting das Heilungspotential der Gemeinschaft, Brunnen

- Verlag, Basel, 2000.
- DIETRICH, Walter: David, Saul und die Propheten. Das Verhältnis von Religion und Politik nach den prophetischen Überlieferungen vom frühesten Königtum in Israel (BWANT 122), 2., verbesserte und erweiterte Auflage, Kohlhammer, 1992.
- DIETRICH, Walter – NAUMANN, Thomas: Die Samuelbücher (Erträge der Forschung 287), Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1995.
- DREVER, James – FRÖHLICH, Werner: Wörterbuch zur Psychologie, Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 1975.
- DOSE, Maria – FOLZ, Jürgen u.a. (Hg.): Duden Fremdwörterbuch, Dudenverlag, Mannheim, 1990.
- FABINY, Tibor, ifj.: Új irányzatok a biblia értelmezésében – V. rész: Mi a narratív kritika?, Lelkipásztor 1992/11, 360–363.
- FABRY, Heinz-Josef: 'āqar, in: Botterweck, G. Johannes – Fabry, Heinz-Josef (Hg.): Theologisches Wörterbuch zum Alten Testament. Band VI, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart / Berlin / Köln, 1989, 343–346.
- FAZAKAS, Sándor: Vezetés a magyarországi református egyházban és teológiában. A magyar református teológia kybernetikai felismerései. Előadás a „Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában – ma!” c. konferencián. Debrecen, 2005. február 11., Forrás: www.egyhazszervezet.hu/adattar/files/pdf/t_fs_002.pdf (letöltés dátuma: 2008. június 12.)
- FRANKL, Victor E: Das Leiden am sinnlosen Leben, Herder Verlag, Freiburg, 2001.
- FREEDMAN, Lundbom: ḥānan, in: in: Botterweck, G. Johannes – Fabry, Heinz-Josef (Hg.): Theologisches Wörterbuch zum Alten Testament. Band III, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart / Berlin / Köln, 1982, 23–40.
- GASSMANN, Lothar: Selbstverwirklichung – das Zauberwort in Psychologie und Seelsorge, Forrás: <http://www.bible-only.org/german/handbuch/Seelsorge.html> (letöltés dátuma: 2008. június 13.)
- GEYER, Carl-Friedrich: Die Kunst der Führung, in: **(Hg.):** Wort und Dienst. Jahrbuch der Kirchlichen Hochschule Bethel, Bd. 291, 2007,
- GEISLER, Heiner: Was würde Jesus heute sagen? Die politische Botschaft des Evangeliums, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 2006.

- GORDON, Thomas: V.E.T. Vezetői Eredményesség Tréning, (é.n.)
- HAAS, Hans-Stephan: Theologie und Ökologie – ein Beitrag zu einem diakonierelevanten Diskurs, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh, 2006.
- HAFERKAMP, H. – SCHMID, M: (Hg.): Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme Frankfurt am Main.
- Handbuch für Leitungsaufgaben in Gemeinde und Beruf, Koinonia-Verlag, Buchs, 1992. Herausgeber: Hanspeter Nüesch
- Handbuch zur Bibel, Brockhaus Verlag, Wuppertal, 1976. Herausgeber: David & Pat Alexander
- HAUCK, Friedrich – HERDIECKERHOFF, Eberhard: Theologisches Fach- und Fremdwörterbuch, Evangelische Verlagsanstalt, Berlin, 2. Auflage, 1980.
- HECKER, Róbert: Sámuel próféta életművének kortörténeti és vallástörténeti összefüggései, Theológiai Szemle 2006/1, 4-12. oldal
- HECKER, Róbert: A biblikus vezetés alapelvei (előadási jegyzet. Kiadó: Kornéliusz Háza Missziós Egyesület, 1996. Szolnok)
- HECKER, Róbert: A stratégiai tervezés módszertana (előadási jegyzet. Kiadó: Wesley-Szövetség Bibliaiskolája, 2007. Budapest)
- HECKER, Róbert: SWOT-Analyse für Missionswerke (Kézirat, 2007. január, Szolnok)
- HECKER, Róbert: Vezetéstudományi bázisismeretek (előadási jegyzet. Kiadó: Wesley-Szövetség Bibliaiskolája, 2006. Budapest)
- HELD, Peter: Systemische Praxis der Seelsorge, Matthias-Grünwald-Verlag, Mainz, 1998.
- HERTZBERG, Hans Wilhelm: Die Samuelbücher (ATD 10), 7. Auflage, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1986.
- HEYL, Andreas von: *Der gebrochene Spiegel*. Zur Identitätsbildung in der modernen Gesellschaft, in: Stollberg, Dietrich (Hg.) Identität im Wandel in Kirche und Gesellschaft, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1998, **oldalak???**.
- HÉZSER, Gábor: Miért? Rendszerelmélet és lelkipásztori gyakorlat, Kálvin János Kiadó, Budapest, 2001.
- JÄGER, Alfred: Diakónia, mint keresztyén vállalkozás (**ford. XY**), Debreceni Hittudományi Egyetem Szociáletikai Intézete, Debrecen, 2003.
- GERLEMAN, G.: šlm genug haben, in: JENNI, Ernst – WESTERMANN, Claus (Hg.):

- Theologisches Handwörterbuch zum Alten Testament. Band II, Chr. Kaiser Verlag / Theologischer Verlag, München / Zürich, 1976, 919–935. oldal.
- JOSUTTIS, Manfred: Identität und Konversion, in: Stollberg, Dietrich – Heyl, Andreas v. et al. (Hg.): Identität im Wandel in Kirche und Gesellschaft, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, 1998.
- JOSUTTIS, Manfred: Segenskräfte. Potentiale einer energetischen Seelsorge, Gütersloher Verlag, Gütersloh, 2000.
- JUNG, Carl Gustav: Die Gesammelten Werke (Hg. von Marianne Niehus-Jung), Walter Verlag, Olten, 1995.
- JUNG, Carl Gustav: Typologie, Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH, München, 2001.
- KÁLVIN, János: A keresztyén vallás rendszere. I. kötet (Fordította: Ceglédi Sándor és Rábold Gusztáv), Kálvin János Kiadó, Budapest, 1995.
- KIS, János: Az állam semlegessége, Atlantisz Könyvkiadó, Budapest, 1997.
- KISSINGER, Henry: Korszakváltás az amerikai külpolitikában?, Panem-Grafo, Budapest, 2002.
- KLEIN, Sándor: Vezetés- és szervezetszichológia, Edge 2000 Kft, 2002.
- KLESSMANN, Michael: Identität und Glaube. Zum Verhältnis von psychischer Struktur und Glaube, München/Mainz, 1980.
- KLESSMANN, Michael: Pastoralpsychologie. Ein Lehrbuch, Neukirchener Verlag, Neukirchen-Vluyn, 2004.
- KOLOSVÁRY, Bálint: EVANGÉLIKUS Élet 38 (2004),
- KOCSIS, Tamás: „Vétkesek közt cinkos, aki néma“. Kis János „Az állam semlegessége“ című tanulmánykötete az állam eszméjének tükrében, Kovász 2/1 (1998), 3–23.
- KRATZ, Reinhard G.: Die Komposition der erzählenden Bücher des Alten Testaments (UTB 2157), Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2000.
- KUSTÁR, Péter: Az Ószövetség megértése, Debreceni Református Teológiai Akadémia tanulmányi füzetek, Debrecen, 1988.
- KUSTÁR, Zoltán: A Krónikák könyve. A mű előállása, tanítása, szövegállományának és kanonikus forrásainak szinopszisa, Debreceni Református Hittudományi Egyetem, Debrecen, 2002.

- KUSTÁR, Zoltán: Imádság az Ószövetségben, Theologiai Szemle 2004/4, 187–193.
- KÜPPER, W. – ORTMANN, G. (Hg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen Verlag,
- LENKEYNÉ SEMSEY, Klára: János evangéliuma (A Debreceni Református Hittudományi Egyetem Újszövetségi Szemináriumának Tanulmányi füzetek 8), Debreceni Református Hittudományi Egyetem, Debrecen, 1999.
- LEWIN, Kurt: A mezőelmélet a társadalomtudományokban, Gondolat Kiadó, Budapest, 1972.
- LUTHER, Martin: Taschenausgabe (válogatás 5 kötetben 2. kötet, Staatliche Lutherhalle Wittenberg Kiadó, Berlin, 1984)
- MATURANA, Humberto: Erkennen: die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit, Braunschweig/Wiesbaden, 1982.
- NAGY, Antal (Mihály): Krisztus teste, in: Bartha, Tibor (szerk.): Keresztyén Bibliai Lexikon. II. kötet, Kálvin János Kiadó, Budapest, 1995, 93–94.
- NAGY, Antal Mihály: Sámuel első könyvének magyarázata, in: Bartha Tibor (szerk.): Jubileumi kommentár. A Szentírás magyarázata. I. kötet, Kálvin János Kiadó, Budapest, 1998, 321–351.
- NÉMETH, Dávid: Isten munkája és az ember lehetőségei a lelkigondozásban, Kálvin János Kiadó, Budapest, 1993.
- NIETHAMMER, Marc: Die Pupille – ein biologischer Regelkreis, Forrás: www.kybs.de/studium/proseminar (letöltés dátuma: 2007. február)
- NIETZSCHE, Friedrich: Also sprach Zarathustra, Kröner Verlag, Stuttgart, 1988.
- RIESS, Richard: Seelsorge. Orientierung – Analysen – Alternativen, **kiadó???**, Göttingen, 1973.
- RIESS, Richard: Sehnsucht nach Leben. Spannungsfelder, Sinnbilder und Spiritualität der Seelsorge, Göttingen 1987.
- ROGERS, Carl: Client-Centered Therapy, London, 1951.
- RÓZSA Huba: Az Ószövetség keletkezése. Bevezetés az Ószövetség könyveinek irodalom- és hagyománytörténetébe, 2., átdolgozott kiadás, Szent István Társulat, Budapest. [1996]
- SCHARFENBERG, Joachim: Seelsorge als Gespräch (1972), Forrás:

www.theologie-examen.de (letöltés dátuma: 2008. június 13.)

SCHÄFER-LICHTENBERGER, Christa: Autorität, Macht und Herrschaft. Die biblischen Gestalten von Mose, Josua, David und Salomo als idealtypische Definition der Begrifflichkeit, in: **(Hg.):** Wort und Dienst – Jahrbuch der Kirchlichen Hochschule Bethel, Bd. 291, 2007.

SCHISCHKOFF, Georgi: Philosophisches Wörterbuch, Kröner Verlag, Stuttgart, 1982.

SCHLEIERMACHER, Friedrich: Kurze Darstellung des theologischen Studiums, Walter de Gruyter Verlag, Berlin, 2002 .

SCHNEIDER, Wolfgang: Grammatik des biblischen Hebräisch, Claudius Verlag, München, 1982.

SCHRÖDER, Dieter: Ist Gott Amerikaner? (Berliner Zeitung Textarchiv, 2001.09.29.)

SCHWEITZER, Albert: Du aber folge mir nach, Evangelische Verlagsanstalt, Berlin, 1981.

SEIFERLEIN, Alfred: Kirchenleitung als geistliche Aufgabe, Forrás: www.seiferlein.virtualave.net/kirchenl (letöltés dátuma: 2007. február)

SIMONYI, Károly: A fizika kultúrtörténete, Gondolat Kiadó, Budapest, 1986.

SMITH, A. Ernest Wilder: Die Demission des wissenschaftlichen Materialismus, Hänssler Verlag, Neuhausen-Stuttgart, 1979.

SMITH, Edward – Susan Nolen (Atkinson & Hildegard): Pszichológia (Osiris Kiadó Budapest, 2005)

STOEBE, Hans Joachim: *hnn* gnädig sein, in: JENNI, Ernst – WESTERMANN, Claus: Theologisches Wörterbuch zum Alten Testament. Band I, Kohlhammer Verlag. Stuttgart, 1971, 587–597.

STOEBE, Hans Joachim: Das erste Buch Samuelis (KAT VIII/1), Gütersloher Verlagshaus Gerd Mohn, Stuttgart, 1973.

KIRSCH, Werner – és KYPERHAUSEN, Dodo von: Unternehmungen als autopoietische Systeme?, in: SYDOW, Jörg – Staehle, Wolfgang H. (Hg.): Managementforschung 1, Walter de Gruyter Verlag, Berlin, 1991,

SYDOW, Jörg – SCHREYÖGG, Georg (Hg.): Emotionen und Management, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2001.

SZABÓ, Lajos: A bizalmi elv. Vezetői munkamegosztás és magatartásformák a korszerű gyűlekezetben,

- SZARKA, Miklós: Pásztorálpszichológia a pszichológia és a pszichoterápia közötti keskeny úton (MRE Házasság-Családsegítő Szolgálatának tanulmányi anyagai 2001/8), Budapest.
- SZIGETI, Györgyné (szerk.): Filozófiai Kislexikon, Kossuth Kiadó Budapest, 1972.
- TAMÁS, Aquinói Szent: Előadások a Hiszekegyről, a Miatyánkról és a Tízparancsolatról, Seneca Kiadó, 1994.
- THOMAS, von Aquino: Über die Herrschaft der Fürsten. Bd I. (Übersetzt von Friedrich Schreyvogel), Stuttgart, 1975.
- TORRANCE, Ian R.: Polányi Mihály és a „Szentírás-értelmezés” (ford. Gaál Botond), in: Kustár Zoltán (szerk.): Orando et laborando. A Debreceni Református Hittudományi Egyetem 2006/2007. évi értesítője. 469. tanév, Debreceni Református Hittudományi Egyetem, Debrecen, 2007, 143–147.
- TÓTH, Kálmán: Magyarázat Sámuel I. könyve 1–4., 7., 8–12. részeihez, A Budapesti Református Theológiai Akadémia Kurzustára, Budapest, 1981.
- TÓTH, Kálmán: Anna, in: Bartha Tibor (szerk.): Keresztyén Bibliai Lexikon. I. kötet, Kálvin János Kiadó, Budapest, 1993, 84–84.
- TÖRÖK, István: Etika, Free University Press, Amsterdam, 1988.
- VARGA, Zsigmond: Újszövetségi görög–magyar szótár, Református Zsinati Sajtóosztály, Budapest, 1992.
- VÉGH, László: Fenntartható fejlődés (Egyetemi jegyzet Debreceni Egyetem, 2007/2008. tanév I. félév), 2007.
- VLADÁR, Gábor: Pásztor. I/1: A kép alkalmazása Izráel vezetőire, in: Bartha, Tibor (szerk.): Keresztyén Bibliai Lexikon. II. kötet, Kálvin János Kiadó, Budapest, 1995, 361–362.
- WALLENSTEIN, Immanuel: Geopolitika és geokultúra (ford. Félix Pál), in: Csizmadia, S. – Molnár, G. – Pataki, G. Zs. (szerk.): *Geopolitikai szöveggyűjtemény*, Stratégiai és Védelmi Kutatóintézet, Budapest, [1991],
- WEBER, Max: A protestáns etika és a kapitalizmus szelleme, Gondolat Kiadó, Budapest, 1982.
- WEBER, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 1. Halbband, Tübingen, 1956.
- WEISER, Artur: Die Psalmen (Altes Testament Deutsch 14–15), Vandenhoeck &

- Ruprecht, Göttingen, 1966.
- WEYMANN, Volker: Management und geistliche Kirchenleitung, Forrás: www.velkd.de/php (letöltés dátuma: 2007. február)
- WIEDERMANN, Uwe: Methodischer Holismus, Forrás: www.phillex.de/holism-m.htm (letöltés dátuma: 2007. február)
- WINKLER, Klaus: Leitung in der Kirche: in: (Hg.): Wort und Dienst. Jahrbuch der Kirchlichen Hochschule Bethel, Bd. 23, 1995,
- WINKLER, Klaus: Ambivalenz als Grundmuster der Seele, in: Stollberg, Dietrich – Heyl, Andreas v. et al (Hg.): Identität im Wandel in Kirche und Gesellschaft, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 1998,
- WITTLAGE, Helmut: Unternehmensorganisation. Eine Einführung mit Fallstudien, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Herne/Berlin, 1998.
- WOLFF, Hans Walter: Az Ószövetség antropológiája (ford.: Blázi György), Harmat, Budapest, 2003.
- WUNDERER, Rolf – DICK, Petra: Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrend bis 2010, Verlag Neuvid, 2002.

Melléklet: Zusammenfassung

Das in meiner Dissertation dokumentierte Forschungsprogramm besteht aus drei Teilbereichen. Zusammenfassend gehe ich diese erneut durch, und beschreibe ihre innere Kohärenz.

Das erste Teil befasste sich mit dem strukturellen und inhaltlichen Rahmen meines Forschungsprogrammes. Zuerst bestimmte ich diejenige Zielgruppe, welche meiner Meinung nach aus den Ergebnissen meines Forschungsprojektes am meisten profitieren kann. Ich stellte es klar, dass die Aufgabe der Leiterschaft in erster Linie nicht im Kontext der Positionsmacht, sondern an das Verantwortungsbewusstsein gebunden effektiv agiert. Im Weiteren führte ich solche Schlüsselbegriffe und Zusammenhänge ein, bzw. aus, welche diese Interpretation der Leiterschaft untermauern. So ist der seelsorgerliche und gemeinschaftliche Charakter, – welchen ich mit dem Ausdruck „autokeirisch“ bestimme – der Leiterschaftsdeutung nachvollziehbar geworden

Das zweite Teil fokussiert auf denjenigen Teilbereich, welcher während der Ausübung der Leiterschaft am meisten im Blickwinkel des Interesses steht. Das Phänomen der Führungsmacht untersuchend habe ich meine Argumente den im ersten Kapitel ausgearbeiteten Deutungsrahmen anwendend ausgeführt. Als Zentralgedankengut diene mir diejenige Führungsmacht, welche die Erbauung der Gemeinschaft fördert. Dies ist nur durch ein exakt definiertes Sublimierungsprozess möglich, in dessen Zentrum die Motivation und Vision vermittelnde Leiterschaft steht. Dieses Zentrum kann aber nur dort realistisch als Inhalt der Führungsmacht bezeichnet werden, wo die Intuition des Leiters in dem Kraftgebiet der Inspiration sich ständig erneuert. Diese Erneuerung darf nicht auf dem Niveau der menschlichen Reformvorstellungen erstarren: deswegen war es nötig, dass wir anhand der Empfängnisgeschichte der biblischen Gestalt von Anna uns mit den Gesetzmäßigkeiten der Inspirationsinkarnation befassen.

Im dritten, letzten Teil haben wir anhand der systemtheoretischen

Durchforschung der kontextuell bedeutenden philosophischen, psychologischen und theologiegeschichtlichen Wissenseinheiten die Antwort auf die folgende Frage gesucht: inwieweit bietet die autokeirische, inspirationszentrierte Leiterschaftspraxis auf die Erschöpfung der eigenen Kräfte reserven eine relevante Antwort? Das Kapitel ist infolge der Fragestellung eher von kritischem Charakter, da die überzeugende und beruhigende Antwort erst dort möglich ist, wo die Thesen der andersartigen Lösungsvorschläge auch korrekt dargestellt, und durchdacht werden. Das in der Darstellung der autopoietischen Systemtheorie sich summierende Argumentgefüge führt als Schlussfolgerung das folgende Gedankengut aus: wir haben keine andere Hoffnung, nur den uns inspirierenden Geist des Trostes, DER es uns „in jener Stunde offenbaren wird, was wir zu sagen haben.“

Summary

To sum up my dissertation I will first describe its logical structure that of holistic simplification. This framework is based on the axiom that all elements of reality – the physical, psychological elements, and organizations of living beings - create a real unity regardless of basic differences, which comes into being step by step. Every element is a separate step of the stairs, which separates from the others due to seemingly coincidental events. Therefore, the elements can be reduced to simpler levels through the procedure of holistic simplification. Finding this point of origin can create a progressively clarify system of arguments, of coherent logical panels, and systemic self-interpretation.

In my dissertation I followed this structure, but I tried to exceed it in two points. First, I reconsidered the central importance of coincidence. The holistic simplification sets relies heavily on given structural elements that it originates the clarifying of separated individual logical panels in coincidental processes. However, I followed an inspiration-centered train of thought in my dissertation, so a different method was required. I had to consider the origin of the coherent logical system spiritually

determined, otherwise it did not make sense to emphasize the inspiration. Thus, I considered the process of forwardness a concatenation of unity-creating revelations. It also meant a deviation from the typical dialectical system of thesis-antithesis-synthesis.

On the other hand, I attempted to cast new light upon the interpretation of reality in holistic simplification. In my opinion, we are able to understand only instantaneous reality, which can only be felt by our being through the miracle of inspiration. This kind of reality is formed in us by our intuition and becomes an inspiring vision within us. Contrary to this inner processing of reality that works as spirals in the world around us, can only be described by our thoughts outwardly. Developments and movements of this kind of reality are similar to a spiral movement, where moving higher does not depend on coincidental powers, but inspiration, which are discovered by carefully searching thoughts. In the words of Apostle Paul: „But as it is written, Eye hath not seen, nor ear heard, neither have entered into the heart of man, the things which God hath prepared for them that love Him.” 1Co. 2.9

Scientific intensity in this context occurs in statefulness of analysis. The opportunity of being led forward is always provided by the „aha-experience” of interpreted inspiration.

In light of the above, it can be understood why I follow a structural order in my summary, and not a linear one. I built my message on five central thoughts, which appear in every chapter, but each is given different emphasis.

The first one as follows: The basic meaning of leadership is not simply the leader’s position, but the responsibility that he or she takes. Our future as a church depends on how we can teach and encourage each other with this thought. As such,

I described the target group, who, – in my opinion – can best utilize the results of my research.

The second sphere of thought concerns how taking responsibility is put into practice through counseling and the fostering of community. A congregation can only operate in this kind of atmosphere. To support this argument, I found it important to expound upon key concepts of leadership-power, which can serve to help build a community. In this way, the two sides of leadership: counseling and creating a community can be understood. I labeled it with the word „authokeirical“.

The third sphere of thought is the operating group. The essence of an operating group – in my opinion -is to be open to receive and follow Heavenly Inspiration, which is given by the Holy Spirit. This Heavenly Inspiration can be mediated by the leader, who is open to the inspiration. That kind of leadership attitude can only be successful through an especially described sublimating process, with the centre of leadership-motivation and vision.

The second and the third sphere of thought of my dissertation are bound together at this point. The leader's inspiration is unique in that it can become a vision which motivates the whole group. But this inspiration can only become a practice of leadership power, where the leader's intuition can renew again and again in the atmosphere of inspiration. This renewal cannot become stalled on the level of human ideas about reforms. To this end, I turned to the Biblical account of Anna's conception, using it to explain the role of regularities in assuming shape of inspiration.

Finally, the fifth sphere of thought: Quality of the leadership models do not

depend on the volume of the results, but on the continuous development of the group. For this reason, I focused my research on discovering whether authokeirical, inspiration-centered leadership can be a solution for the leader's quandary, when a leader lives on his or her own power reserves.

This kind of questioning has a critical character, because to find a convincing answer it is necessary to think through and introduce other theses and solutions. In the end, the final conclusion of the „authopoietical” system way of thought is that we do not have any other hope, but the Spirit of Comfort, and „whatsoever shall be given you in that hour, that speak ye: for it is not ye that speak, but the Holy Ghost”. Mark 13.11