



DEBRECENI REFORMÁTUS HITTUDOMÁNYI EGYETEM  
DOKTORI ISKOLA  
SZOCIÁLETIKAI ÉS EGYHÁZSZOCIOLÓGIAI TANSZÉK

# **KIBERNETIKAI KOMPETENCIÁK A 21. SZÁZADBAN**

VEZETÉS ÉS KORMÁNYZÁS AZ EGYHÁZBAN  
ÉS EGYHÁZI SZERVEZETEK BEN

## **TÉZISFÜZET**

Készítette:

HERBÁLY ESZTER

Témavezető:

DR. HABIL. FAZAKAS SÁNDOR  
egyetemi tanár

Debrecen  
2024

# I.

## A DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÁRGYA

A Kibernetikai kompetenciák a 21. században című doktori értekezés megírásának célja a református egyházkormányzás gyökereinek a felmutatása és a jelen gyakorlat interdiszciplináris vizsgálata mellett az, hogy választ adjon a református egyházvezetés elmélete és gyakorlata között megmutatkozó diszkrepanciára, valamint olyan szervezés- és vezetéselméleti lehetőségek rendszeres teológiai vizsgálata, amelyek a református kibernetika számára is relevanciával bírnak.

A gyakran tényként kezelt állítás, miszerint a református egyházkormányzat a kálvini hagyományok alapján a paritás elvén szerveződik, magát zsinat-presbiteri elvek szerint kormányozza igaz, mégsem fedti teljes mértékben a valóságot. A magyar református egyház csupán lokálisan presbiteri rendszerű, elvileg idegen attól az epizkopális berendezkedés, a gyakorlat azonban mást mutat. A piramis-szerű, hierarchikus felépítésű egyházszervezet nem biblikus és nem a reformátori elgondolást tükrözi. Ez a felismerés motiválta a kutatást.

A reformátori egyházértelmezésből, különösen Kálvin kibernetikai koncepciójából kiindulva vizsgálja a dolgozat első nagyobb egysége az egyházkormányzati struktúra és a társadalom kölcsönhatását, a Szentírásban és a református hitvallásokban fellelhető vezetési modelleket, nagy hangsúlyt helyezve a tisztségértelmezés biblikus alapjaira és mai értelmezésére.

A dolgozat következő részében az intézményes egyház deficitje és válságjelenségei kerülnek bemutatásra aktuális problémakörök vizsgálatával (szekularizáció, individualizáció, istentisztelet, kommunikáció, reprezentáció), eljutva a társadalmi szerepvállalás, a szervezeti kultúra és a civil társadalom kölcsönhatásáig, normatív megállapítások megfogalmazásáig. A kutatás során fókuszba kerültek a szekuláris közösségi vezetési modellek, s ezek szervezeti kultúrára gyakorolt hatásai, valamint annak vizsgálata, hogy adaptálhatók-e az egyházi kibernetika számára. Ha igen, milyen kritériumok mentén, s ha nem, milyen teológiai, ekkleziológiai érvek alapján.

A kutatás során nagy hangsúlyt kapott az interdiszciplináris megközelítés, melynek során ekkleziológiai, szociológiai és vezetéselméleti szempontból kompetenciák mentén vizsgáltuk a református egyház közösségi vezetését, annak 21. századi kihívásait és lehetőségeit.

## II. A TÉMAFELDOLGOZÁS MÓDSZERE

A kutatómunka számos hazai és külföldi szakirodalom feltérképezésével, témaorientált megismerésével indult. A rendelkezésre álló magyar, illetve idegen nyelvű szakkönyvek, nemzetközileg elismert tudományos folyóiratok, szókönyvek szelektív felhasználásával az olyan fogalmak, mint például a *communio*, a *congregatio*, a *kybernesis*, a hivatal, vagy a vezetés, a *leadership*, a menedzsment, a civil társadalom biblika-teológiai, ekkleziológiai vagy szociológiai meghatározására és témánk szempontjából releváns megfogalmazására törekedtünk.

Primer forrásként jelennek meg a dolgozatban különösen Luther és Kálvin művei, a református hitvallások, Kiss Áron és Thury Etele zsinati jegyzőkönyveket és végzéseket tartalmazó írásai, Vanyó László korai keresztyénségről szóló írásai, Peter L. Berger, Niklas Luhmann, Hans Joas, Fazakas Sándor és Tomka Miklós szociológiai, egyházzsociológiai tematikájú írásai, valamint Bakacsi Gyula, Holger Böckel, Alfred Jäger és Günter Breitenbach vezetéselmélettel foglalkozó művei, Bonhoeffer, Ravasz László és Révész Imre gondolatai.

Az aktualitás és az objektivitás megőrzése érdekében az értekezés tematikus egységeinek írásával és a további anyaggyűjtéssel párhuzamosan folyt az igen színes és különböző szakterületeket felölelő szakirodalom feldolgozása.

### III.

## A DOKTORI ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA

A dolgozat kiinduló problémafeltevése: vajon napjainkban is megállja-e a helyét az egyszemélyi vezetés a gyülekezeten belül, van-e, és ha van, milyen lehetősége van az egyháznak a közösségi vezetés gyakorlására, illetve, vajon a szekuláris szervezés- és vezetéstudomány kölcsönzött-e elemeket, módszereket az egyházban fellelhető struktúráktól, modellektől vagy épp fordítva? Ezek megválaszolása érdekében krisztológiai és ekkleziológia alapozás után a reformátorok – különösen Kálvin – egyházkormányzati koncepciójából kiindulva jutunk el a református egyház testületi vezetésének magyarországi kialakulásáig. Az egyház testületi vezetése kialakulásának gyökereit, teológiai alapjait vizsgálja a dolgozat első nagyobb egysége (1–3 fejezet). Itt kerül sor a bibliai közösségértelmezés, a reformátori egyház- és tisztségértelmezés vizsgálatára, a magyar református hitvallások alapján a vezetés és a kormányzás fogalmának, gyakorlatának értelmezésére, valamint kísérletet teszünk a református egyház tisztségeinek 21. századi értelmezésére.

A református hitvallások egyetértenek abban, hogy szükség van pásztorokra, presbiterekre és diakónusokra a jó rend fenntartása érdekében, akik azonban nem önállóan, külön-külön vezetik a gyülekezetet, hanem kollektívaként, meghatározott funkciók mentén, egy irányba haladva. A testületi vezetés azt a felismerést juttatja kifejezésre, hogy az egyháznak Krisztus az egyedüli feje, akinek a fejedelemsége alatt mindnyájan szoros összefüggésben vagyunk egymással. Krisztus főségének tudata és tudatosítása megóvjá az egyházat – és benne tisztségviselőit – a klerikalizálódás és a hatalom csapdájától, ugyanakkor a különböző tisztségek kollegiális, egymás kompetenciáit segítő és kiegészítő együttműködéséről tesz bizonyosságot.

A gyülekezet vezetői a közösség lelki egységének szolgálatára hívtak el. Szolgálatuk közben részesednek Krisztus hármias tisztében. Ennek megfelelően az egyházkormányzásnak is hármias funkciója kell hogy legyen. A prófétai funkció megjelenik az írott és a látható Ige hirdetésében, azaz a prédikáció és a sákramentumok kiszolgáltatása formájában; a királyi funkció a *disciplina ecclesiae* gyakorlását, a gyülekezet rendjének és életrendjének felügyeletét jelenti – amint azt a genfi konzisztóriumnál, illetve a kora újkori presbiteriánus egyházak esetében láthattunk –; a papi funkció, azaz Krisztus közbenjárása

pedig a másik iránti szerető figyelemben és lehajlásban, a diakóniában nyilvánul meg. A reformátorok számára különösen fontos az „alul lévők” erősítése, segítése, de nem új jelenség ez akkor, hiszen már a korai jahvista közösség egyik alapvető kritériuma, minősége is az együttérzés, amely Isten irgalmasságának leképezése. E nélkül nem várható el az isteni békesség (šālôm) megjelenése. Ezt az isteni rendet – melynek alapja a Tízparancsolat – az egyháznak tükröznie kell ma is a társadalom felé.

Az egyházkormányzatnak – őrállói-prófétai tiszte alapján – felelőssége abban van a társadalom felé, hogy Isten igazságát a politikai-, szociális- és gazdasági igazságtalanságokkal szemben érvényre juttassa, a morális rendet megtartsa, a rábízott kulturális értékeket megőrizze. Erre csak akkor képes, ha önmagát is a történelmi korokon átívelő, morális szabadosságot mederben tartó, filozófiai áramlatokat és politikai rendszereket túlélő, egyetlen biztos alapra helyezi: az Istennel való közösség szerető és oltalmazó bázisára – tehát a gyülekezet közösségében kezdődik, és onnan indul ki társadalmi felelőssége. E nélkül nem lehet egyházzól, egyházkormányzásról, tisztségekről és szolgálatról beszélni.

A következő nagyobb egység (4–6. fejezet) az egyház intézményes, szervezeti formája válságjelenségeinek megvilágításával kezdődik, ebből vezeti le a szervezeti struktúra és a vezetési modellek minél szélesebb spektrumban történő alkalmazásának szükségességét.

A modern kor ipari és nemzeti forradalmak, társadalmi változások, új politikai rendszerek kialakulásának időszaka, amely az egyházban is változásokat eredményezett. Ezeknek a változásoknak a következtében az egyházra sokkal inkább társadalmi-, szociális- és gazdasági szervezetként, egyfajta politikai erőként tekint a társadalom a szentek közössége vagy Krisztus-test helyett. Ez a vélekedés befolyásolja az egyház identitását is, hiszen úgy próbálja definiálni önmagát, mint a cselekedetekben megmutatkozó szeretet képviselője, ezáltal bizonyítva társadalmi relevanciáját.

Megállapítottuk, hogy a modern és posztmodern kor nemcsak az egyház intézményes jellegére, hanem a személyes hitmegélésre is hatással van, ám ez mégsem elvallástalanodást jelent. Állandó cirkuláló folyamat figyelhető meg a vallás dinamikájának vizsgálatakor, mely abból az axiómából indul ki, hogy az embernek eredendő antropológiai igénye van a transzcendens iránt. Ebből az igényből létrejön a vallás, mely idővel intézményesül; az intézményes vallás monopolhelyzetbe kerül, ez pedig hanyatlást indukál; a hanyatlás magában hordozza az átgondolt újrakezdés lehetőségét, a vallás újbóli fellendülését.

Ha egy intézmény szervezeti struktúrája kialakult, törvényszerűen a

hagyományok megtartására és az intézményesülés fokozására törekszik. A megmerevedett szervezeti felépítés, a rugalmatlan, környezeti-, társadalmi változásokhoz – szentírási norma alapján – alkalmazkodni nem tudó egyházi struktúra pusztulásra van ítélve, de mindenképp megújulásra szorul, hiszen minél intézményesültebb egy vallás, annál kevésbé képes azoknak a kérdéseknek a megválaszolására, amelyek az embereket egzisztenciálisan foglalkoztatják. Eltávolodik a tagjaitól, a tagok pedig eltávolodnak egyházuktól. Egyre kevesebb értelmét látják (ahhoz) az egyházi közösséghez való tartozásnak. A modern kor emberének gondolkodásmódja, szemléletmódja, világlátása és a keresztyén hit nyelvezete, érték- és normarendszere távolodik egymástól.

A modern korrallal megerősödő szekularizáció folyamatában megváltozott az egyháznak mint intézménynek a szerepe és a hit tartalma. Ennek arra kell készítenie az egyházat, hogy lépéseket tegyen megmaradása érdekében. A vallási individualizáció abból indul ki, hogy modernizáció és vallás nem állnak egymással összeegyeztethetetlen kapcsolatban. Fontos alappillére az individualizációs elméleteknek, hogy különbséget tesznek az egyházhhoz kötődő és egyházhhoz nem kötődő vallásosság között, tehát az egyháziasság csökkenése nem jár együtt a vallás egészének eltűnésével, inkább egyfajta átalakulással. A 20. század végére a vallás egyéni választások tárgyává válik, viszont nem pusztán a vallásos élet elfogadása vagy elutasítása lehet opció. A fogyasztói vallásosság megengedi a válogatást a saját és más vallási tradíciók tanai között, melynek eredményeképpen létrejön – a posztmodern vallásosság sajátossága – az egyénileg, saját érdekek mentén kialakított vallásosság. Ilyen körülmények között az egyháznak és kormányzóinak meg kell találnia saját hangját, amellyel nem az aktuális politikai hatalmat vagy az egyéni érdekeket szolgálja, hanem szolgálatát megbízatásnak megfelelően, Isten akaratára szüntelenül rákérdezve és arra reflektálva, Krisztus képviselőjeként végzi.

A református közösségek számára a legmarkánsabb nehézségeket és a legnagyobb kihívásokat a 21. században már nem a vallási szocializáció hiányosságaiból adódó egyháztól való elidegenedés vagy a politikai hatalom befolyása révén esetlegesen kialakult hitéleti semlegesség jelenti, hanem az emberi kapcsolatok, a közösség újra és újjá szervezése, a bizalom helyreállítása, a felgyorsult információáramlás és ingeréhség miatt megváltozott kommunikáció, a tömegkommunikációnak és a multimédiás eszközök használatának köszönhetően „határtalan” egyház, a generációváltások közötti idő megrövidülése, valamint az istentisztelet valódi lényegének megtalálása. Ezek a krízisek szoros kölcsönhatásban állnak egymással. Ha az egyik sérül, az a

másik állapotát is negatív irányba befolyásolja, de ugyanez pozitív változás esetén is igaz. Egy erős közösség szeretetével, példaadásával segítheti a Lélek munkáját a bizonytalankodók, keresők Krisztushoz vezetésében. A személyes istenkapcsolat helyreállítása és a személyes elköteleződésen alapuló, felelős egyháztagság a kisközösségek, de a gyülekezeti közösség hitéletében is pozitív minőségi változást generál, amiből következnie kell a hálaadásnak, magasztalásnak és a szolgáló attitűdnek. Ez a legtökéletesebben az istentiszteleti imádásban, a sákramentumokkal való élésben teljesebben ki, és megtapasztalhatóvá válik a profán világ, a társadalom számára is. A mindennapjait Isten előtt élő egyház célja és küldetése érdekében szervezetét úgy alakítja, hogy minél tökéletesebben megfeleljen missziója teljesítéséhez. Ebből következik, hogy az egyházkormányzás olyan komplex tevékenység, amely az irányításban is megkívánja a rugalmasságot, tehát nem létezhet egyetlen, tökéletes vezetési stílus. A hatékony vezetés a feladat szempontjából releváns, ezért a legsikeresebb vezetők azok, akik vezetési stílusukat a vezetni kívánt személy vagy csoport adott szituációban szükséges fejlettségi szintjéhez, képességéhez igazítják. A szekuláris vezetési stílusok bibliai jelenlétének igazolása után a vezetési modellek szervezeti struktúrával való kölcsönhatásának bemutatására került sor a disszertációban. Ezek elméleti megismerése szemléletváltást, gyakorlati alkalmazásuk pedig a református egyház szervezeti struktúrájának változását vonja maga után.

Amikor a menedzsmenttudomány és a korszerű menedzsment felől szemléljük az egyházi intézményt, érdemes föltenni a kérdést, mi haszna van ebből a református egyháznak, a gyülekezeteknek? Van-e szükség a látható és megtapasztalható egyház számára a modern menedzsment elemeinek adaptálására, alkalmazására? Az egyház intézményi létformájának kettős természetéből adódóan szükséges az olyan területek interdiszciplináris vizsgálata, mint a hatékony működés, a döntéshozatal, a problémamegoldás, a fenntarthatóság, az innováció. Így tehát a menedzsmenttudomány, a teológia és a kibernetika társtudományának tekinthető. A történelmi tradíciókba, a generációról generációra átöröklött sémákba ragadva az egyházi vezetés nem lesz képes új perspektívát nyitni, új alternatívát kínálni tagjai számára, holott a szociológiai, demográfiai és vallási változások is világossá teszik, az egyházkormányzás számára időszerű a paradigmaváltás.

A szoros – kezdetben még egzisztenciális – függés a közösségtől (communio, congregatio) mára teljes mértékben átalakult. A kapcsolatok meglazultak, a tagok, a munkatársak, az önkéntesek – de előfordulhat, hogy maguk a lelkipásztorok is – nehezen vagy egyáltalán nem látják át az adott

közösség szegmensei közötti kapcsolatot, egyiknek a másakra való hatását, s így az egészben betöltött szerepüket és tevékenységeik következményét sem. A koherens egyházi vezetéshez szükséges a helyesen értelmezett ekkleziológia, az egyház társadalmi rendszerben való elhelyezése, a spirituális szükségletek és szervezeti kontrollfolyamatok megismerése, kölcsönhatásaik felismerése, hiszen az egyház – látszólagos állandósága ellenére – folyamatosan változó rendszer. Hat rá a környezet, az a történelmi-társadalmi közeg, amelyben létezik, és különösen a közösséget alkotók individuális, spirituális változása. Ezért az egyháznak képesnek kell lennie a folyamatos megújulásra, a sokdimenziós teleologikus gondolkodásra, más tudományterületekkel való kapcsolattartásra, az azokkal való együttgondolkodásra, a hasznos és előrevivő eredmények és praxisok megfelelő adaptálására, a változtatni és változni képes hozzáállásra úgy, hogy közben lényege ne változzék.

Az egyházi menedzsmentnek kardinális része – és a szekuláris gyakorlathoz képest többlete – a pneumatikus vezetés, amely Isten akaratának permanens keresését, meghallgatását és cselekvését jelenti. (ApCsel 1,23–25). A vezetői, kormányzói feladat mindig kiváltság. Isteni megbízatás az Ő munkájának elvégzésére, ami nem teheti a tisztségek viselőit gögössé. Épp ellenkezőleg, alázattal, önmagukat háttérbe szorítva, a közösséggel együtt a köz(össég) javára és Isten nagyobb dicsőségére kell élniük és munkálkodniuk.

Mára olyan integrált vezetési gyakorlat vált szükségessé az egyházban, amelyben egyszerre érvényesülnek a teológiai, az ökonómiai és a korszerű vezetési szempontok. A teológiai kibernetika területén felelősséggel alkalmazott 21. századi vezetéselméleti ismeretek, és azok gyakorlati megvalósítása az egyház folyamatos megújulásának jele és lehetősége.



## IV. A DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

1. Nincs ekkleziológia krisztológia nélkül, egyházi szervezeti élet a hívők közösségének életrendje nélkül. Az egyházi közösség (élet)rendje Istentől rendelt, amely a Vele való közösség keretét képezi, ezért fontos, hogy a teológiai-ekkleziológiai módon jól értelmezett közösségnek is szüksége van vezetésre. A kormányzás nem önmagáért, hanem a szolgálat végzéséért, a kegyelmi ajándékokkal való sáfárságért és a jó rend megőrzéséért szükséges.

2. A testületi vezetés a politikai, társadalmi berendezkedés miatt nehezen és a kálvini elképzeléshez képest eltérő formában alakult ki Magyarországon. A kálvini eszme szerinti presbiter-zsinati kormányzat, mint önálló jog- és hatáskörrel bíró egyházkormányzat csak ott lesz képes megvalósulni, ahol az nem függ a mindenkori állami vezetés hatalmától. A posztoszocialista átalakulás, és különösen a 21. század szabadsága, az abban tapasztalható rohamos egyházszociológiai, kommunikációs és demográfiai változás indokolttá teszi az egyházkormányzat és az egyházi tisztségek kritikai vizsgálatát, újragondolását, aktualizálását.

3. A modern korban az egyház egyre inkább átalakul a szentek közösségéből olyan intézménnyé, melyben választott hivatalos képviselői ennek értelmében vezetnek. Az iparosodást és urbanizációt kísérő szekularizáció és az abból adódó vallási individualizáció segíti a közösségek szétesését, átalakulását, ezért szükséges az egyházkormányzás újraértelmezése.

4. Az egyházkormányzás alapja Isten Igéje, feladata Krisztus akaratának érvényesítése. Az egyház nem követheti kritika nélkül a világi vezetési modelleket, mert azok adaptálásával a hangsúlyok eltolódnak, ennek következtében a vezetés céltévesztetté válik. A differenciálódott és sokféle szakmai kompetenciát igénylő vezetői feladatok és a gyülekezet működési feltételeinek minél optimálisabb ellátása érdekében szükséges az interdiszciplináris szemlélet, mely a teológiai kibernetika társtudományának tekinti a vezetés- és szervezéstudományt.

5. A kibernetika ma már olyan komplex tudományterület, amely a rendszerek külvilággal való kapcsolatát, kölcsönhatásait, struktúráját, működésének mechanizmusait vizsgálja a hatékonyság érdekében. A teológiai kibernetika az egyház és a gyülekezet aspektusából teszi ezt. Kompetenciaterületei többek között: spirituális kompetencia (személyes igemegértés és hitgyakorlat, imaélet), vezetői készségek és képességek (rendszerszemlélet, küldetésfókuszú vezetésszemlélet, stratégiai gondolkodás, problémamegoldó képesség), személyes és társas kompetenciák (empátia, alkalmazkodókészség, alázat, pozitív, motiváló attitűd), kommunikációs kompetenciák (világos, egyértelmű kifejezésmód, párbeszéd- és vitakultúra).

V.

A DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÁRGYÁBAN KÉSZÍTETT  
PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

1. Menedzsmentvezetés és reformátori egyházkormányzás, in: Visky S. Béla (szerk.): *Látták a láthatatlant. A II. Kolozsvári Tavasz- napok előadásai*, Kolozsvár, Kolozsvári Protestáns Teológiai Intézet – Egyetemi Műhely Kiadó, 2024, 185–200.  
(MTMT azonosító: 35175574)
2. Az egyház intézményes formájának válságjelenségei a modern korban, in: Herbály E. – Mikó-Prém A – Szűcs-Muza B. (szerk.): *Fiatalkutatók és Doktoranduszok XI. Nemzetközi Teológuskonferenciájának tanulmánykötete*, Budapest, 2022, 233–247.  
(MTMT azonosító: 35173279)
3. Menedzsmentvezetési modellek a református egyházban(?), in: *Collegium Doctorum* 18 (2022/2), 244–262.  
(MTMT azonosító: 35175547)
4. Egyéni és közösségi vezetés az Ószövetség egyes irataiban, in: *Studia Theologica Debreceniensis* 12 (2020/1–2), 58–73.  
(MTMT azonosító: 35175551)

## I. THE SUBJECT OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis titled „Cybernetic Competencies in the 21st Century” aims to explore the roots of Reformed Church governance and examine current practice in an interdisciplinary way; respond to the discrepancy between the theory and practice of Reformed Church leadership; and present a systematic theological exploration of organizational and management theories that are relevant to Reformed cybernetics.

The Reformed Church government is organised on the basis of the Calvinist tradition of parity, governing itself according to synod-presbyterian principles. While this appears to be true, it is nevertheless not reality. The Hungarian Reformed Church is only *locally* Presbyterian: in principle it is alien to the Episcopalian system, but being different in practice. The pyramidal, hierarchical church organization is not biblical and does not reflect the reformed conception. This realization was the primary motivation of the presented research.

The thesis comprises two major parts. The first section delves into the Reformed concept of the church, specifically exploring Calvin's cybernetic perspective. This involves an in-depth examination of the interplay between church governance; societal dynamics; models of leadership in the Scriptures and Reformed confessions; and the contemporary understanding of office.

The subsequent section focuses on elucidating the deficits and crises within the institutional church – addressing contemporary issues such as secularization, individualization, worship, communication, and representation. This section also investigates the intersection of social engagement, organizational culture, and civil society. The research focused the secular model of community leadership, evaluating their potential applicability within church cybernetics and delineating the theological and ecclesiological criteria governing their adaptability. The study adopts an interdisciplinary approach, integrating ecclesiological, sociological, and leadership theories to analyze the challenges and prospects faced by community leadership within the Reformed Church in the 21st century.

## II. THE METHOD OF WORKING ON THE TOPIC

The research process started with an extensive review and analysis of a wide array of domestic and foreign literature. By selectively leveraging Hungarian and foreign language textbooks, internationally recognized scientific journals, and dictionaries, we aimed to elucidate concepts such as *communio*, *congregatio*, cybernetics, office, leadership, management, and civil society from biblical-theological, ecclesiological, and sociological perspectives relevant to our topic. The key sources for this thesis include the works of Luther and Calvin; Reformed creeds; the writings of Áron Kiss and Etele Thury on synodal minutes and decrees; László Vanyó's contributions to early Christianity; and the scholarly insights of Peter L. Berger, Niklas Luhmann, Hans Joas, Sándor Fazakas, and Miklós Tomka on sociology and the sociology of the Church. We delved into leadership theories presented by Gyula Bakacsi, Holger Böckel, Alfred Jäger, and Günter Breitenbach, in addition to exploring the perspectives of

Bonhoeffer, László Ravasz, and Imre Révész.

To ensure the currency and impartiality of our work, the development of the thematic sections of the thesis and the continued data collection were conducted concurrently with the comprehensive analysis of the diverse, multidisciplinary literature.

### III.

#### SUMMARY OF THE RESULTS OF THE DOCTORAL THESIS

The central inquiry of this thesis pertains to (1) the contemporary relevance of single-person leadership within the Church, (2) the potential avenues for communal leadership practices, and (3) the potential reciprocal influence between *secular* organizational structures and leadership theory and those found within the Church. To address these questions, the thesis will proceed from a Christological and ecclesiological framework to explore the collective leadership model of the Reformed Church in Hungary, rooted in the concepts of church governance articulated by the Reformers – especially Calvin. The initial section of the thesis (Chapters 1–3) will delve into the theological underpinnings and historical origins of communal church leadership, drawing from a wide range of literature from both domestic and international sources. This will involve an examination of biblical interpretations of community, the Reformed understanding of church and ecclesiastical roles, as well as the interpretation and application of leadership and governance based on the Hungarian Reformed creeds (while seeking to interpret the functions of Reformed Church offices in the modern era). The Reformed confessions emphasize the necessity for pastors, elders, and deacons to uphold order within the Church – not as individual leaders, but collectively, each fulfilling defined roles and moving in unison. Communal leadership underscores the notion that “Christ is the only head of the church [...] under whose headship we are all closely united.” This recognition of Christ's preeminence safeguards the Church – and its ministers – from the pitfalls of clericalism and power, while also exemplifying the collaborative interaction among diverse ministries thereby complementing each other's competencies. The leaders of the congregation are called to serve the spiritual unity of the community, sharing in the triune office of Christ in their ministry. Consequently, church governance must embody a triune function. The prophetic function is demonstrated through the proclamation of the written and visible Word, namely in preaching and sacramental administration; the royal function involves exercising *disciplina ecclesiae*, overseeing the congregation's order and life, as observed in the consistory of Geneva and early modern Presbyterian churches; and the priestly function, i.e., the intercessory role of Christ, is manifested through caring attention and affection for others in the diaconate. Empowering and supporting the marginalized was particularly pivotal to the Reformers, reflecting a fundamental criterion and quality of the early Yahwist community (i.e. compassion, which mirrored God's mercy). Without this, the manifestation of divine peace (*šālôm*) is unattainable. It is this divine order, emanating from the Ten Commandments, that the Church must exemplify in contemporary society. By virtue of its role as a watchman-prophet, Church governance bears the responsibility to advocate for divine justice in the face of political, social, and economic injustices; to preserve moral order; and to safeguard entrusted cultural values. This can only be achieved by anchoring itself in the

unwavering foundation that has withstood historical ages, ideological currents, and political systems: the nurturing and protective foundation of communion with God – commencing within the church community and extending to its societal obligations. Without this foundation, discussions on the nature of the Church, church governance, ministries, and service are rendered futile.

The following passage (chapters 4–6) aims to underline the impact of the modern and postmodern age on the institutional and individual aspects of the Church, focusing on the themes of organizational structure, leadership models, and the evolving role of the Church in contemporary society. The onset of the modern age has witnessed significant industrial, national, and social transformations that have permeated into the fabric of the Church. Such changes have resulted in the Church being perceived by society not merely as a communion of saints or a body of Christ, but rather as a social, socio-economic organization with political influence. Consequently, the identity of the Church has been shaped by its endeavor to position itself as an embodiment of love in action, thereby reflecting its societal relevance.

It is further apparent that the modern and postmodern age has not only impacted the institutional nature of the Church but also the personal experience of faith. There exists a constant circularity in the analysis of religious dynamics, rooted in the inherent anthropological need for the transcendent. This need gives rise to religion, which over time becomes institutionalized and subsequently monopolized, leading to decline. However, from this decline arises the potential for a renaissance of religion and a thoughtful new beginning. Once an organizational structure is established, it inevitably seeks to preserve tradition and bolster institutionalization. However, a rigid and inflexible church structure, rooted in canonical norms, is destined for obsolescence. Institutionalized religion often becomes less capable of addressing existential concerns, contributing to a disconnect between the church and its members. This disconnect is evident in the diminishing sense of belonging to a church community among individuals of the modern age. The process of secularization prevalent in modern times has reshaped the role of the church as an institution and the substance of faith. This necessitates proactive measures from the church to ensure its survival. Religious individualization, a hallmark of modernization, emphasizes that the decline in church affiliation does not signify the demise of religion as a whole, but rather spells a transformative phase. By the late 20th century, religion became a matter of individual choice, and the emergence of consumer religiosity enabled individuals to select and engage with religious doctrines of their preference. This has led to a brand of religiosity characteristic of the postmodern era, marked by individualism and self-interest. In light of these circumstances, it becomes imperative for the church and its leaders to carve out their distinct voice, independent of serving political agendas or individual interests. Rather, they are called to act as representatives of Christ, unwaveringly seeking and embodying God's will.

The contemporary challenges facing Reformed communities in the 21st century are multifaceted. Alienation from the church due to a lack of religious socialization or the influence of political power is no longer the primary concern. Instead, the challenges include human relations; community reorganization and rebuilding trust; communication transformed by the rapid flow of information; a church "without boundaries" due to mass communication and multimedia; a shorter time between generational changes; and the quest for the true meaning of worship. These crises

are interconnected, affecting each other positively or negatively. A strong community can aid the Spirit's work in leading individuals to Christ through its love and example. Restoration of personal relationships with God and responsible church membership based on personal commitment can result in positive qualitative changes in the faith-life of small congregations and the church community as a whole, leading to an attitude of thanksgiving, praise, and service. This is best expressed through worship, living the sacraments, and experienced in the secular world. From a management science and modern management viewpoint, one may ponder the benefits for the Reformed Church and its congregations in adapting elements of modern management. The dual nature of the institutional existence of the Church necessitates interdisciplinary examination in areas such as effective functioning, decision-making, problem-solving, sustainability, and innovation. This requires a co-discipline of management science, theology, and cybernetics. The transformation of relationships within the church – influenced by sociological, demographic, and religious changes – calls for a paradigm shift in Church governance. Coherent ecclesial leadership necessitates understanding the place of the Church in the social system, spiritual needs, organizational control processes, and their interaction – while acknowledging that the Church is a constantly changing system influenced by its environment and the individual spiritual changes of its members. Continuous renewal and multidimensional teleological thinking are crucial for the Church to interact with other disciplines, adapt useful and forward-looking results and practices, and evolve attitudes without changing its essence. Pneumatic leadership – which involves the permanent seeking, listening, and doing of God's will – remains a cardinal part of church management, distinguishing it from secular practice and emphasizing the divine mandate of leadership and governance. Utilizing an integrated leadership approach that combines theological, economic, and modern leadership practices is vital for the Church in the 21st century.

IV.  
THESES OF THE DOCTORAL THESIS

1. There is no ecclesiology without Christology, no ecclesial organisational life without the life of the community of believers. Therefore, the basis of cybernetics is the proclamation and hearing of the Word, experienced and lived worship, and the church governance. The order of the ecclesial community is divinely ordained, providing a framework for communion with God. Thus, a theologically and ecclesialogically comprehended community needs governance. Church governance is not an end in itself, but is essential for conducting ministry, receiving the gifts of grace, and maintaining good order.
  
2. Corporate governance faced challenges in Hungary due to the political and social situation, and thus took a different form from the Calvinist ideal. The realization of a presbyter-council government, in line with the Calvinist notion of church government having its own rights and powers, is contingent on freedom from State influence. The post-socialist transformation – coupled with the freedom of the 21st century and rapid sociological, communicative, and demographic changes in the Church – warrant a critical evaluation, reconsideration, and modernization of church governance and offices.
  
3. In the modern era, the Church has shifted from a communion of saints to an institution steered by elected officials. Secularisation and religious individualization cause both the disintegration and transformation of communities, necessitating a reevaluation of church governance.
  
4. Church governance based in the Word of God is tasked with executing the will of Christ. Adhering uncritically to secular leadership models detracts from the primary focus and purpose of church leadership. To optimize the diverse and multi-professional leadership tasks and operational conditions of the Church, an interdisciplinary approach is imperative. This approach should regard leadership and organization as co-disciplines of theological cybernetics.
  
5. Cybernetics is currently a complex field of science that investigates the relationship with the outside, interactions, and the structure and operating mechanisms of systems for efficiency. Theological cybernetics does this from the perspective of the Church and local church (congregation). Its areas of competence include: spiritual competence (personal understanding of the Word of God, practice of faith, prayer life); leadership skills and competences (system thinking, mission-focused leadership, strategic thinking, problem solving); personal and social competences (empathy, positive and motivating attitude); and communication competences (clear expression, culture of dialogue and debate).