

FEDOR ISTVÁN

Közösségépítés

egy ezeréves szervezetben¹

Dicsőség Jézus Krisztusnak! Ha bárki hasonlóságot vél felfedezni közöttem és az egyik korábbi előadó között, akkor nem téved, ugyanis Fedor Györggyel testvérek vagyunk. A címet olvasva talán már kitalálták, hogy a pannonhalmi bencés szerzetesközösségben végzett munkámmal kapcsolatos ez a beszámoló.

Több mint harminc éve voltam már tréner, amikor elkezdődött együttműködésünk a Pannonhalmi Főapátsággal 2017-ben, és voltak már ezt megelőzően is szervezetfejlesztési aktivitások a Pannonhalmi Főapátságban, például 2015 őszén konfliktuskezelési tréningeket tartottunk a bencés gimnáziumban.

Két munkatársi intelem maradt meg bennem ezzel kapcsolatban: az egyik az, hogy legyek nagyon óvatos (az egyik elődöm intett erre), továbbá figyeljek majd nagyon arra, hogy mi az, ami működik, és mi az, ami nem működik.

¹ A Sapientia Szerzetesi Hittudományi Főiskola 2023. március 18-án rendezett tudományos konferenciáján elhangzott előadás felvételének leirata.

Az én szerepvállalásom egyébként úgy kezdődött Pannonhalmán, hogy egy alkalommal egy a gimnázium tanárainak tartott konfliktuskezelési tréningre mentem egy hat fős trénercsapat tagjaként. Albin atya és Bánk testvér éppen az én csoportomban volt, és nekik nagyon megtetszett a közös munka. Pár évvel később fel is vetődött bennük a gondolat: „Hívjuk el Fedor Istvánt!” Ez tehát egy címzett feladat volt, amelynek a középpontjában az apátválasztás előkészítése állt. Asztrik főapát úr huszonhét évig vezette a pannonhalmi közösséget, és az új főapát választására készülődve, a vizitátor atyák javaslatára fogalmazódott meg az igény, hogy gondolják végig, hogy milyen főapátot szeretnének, milyen közösségben szeretnék élni az életüket 2018-tól. Többek között ebben nyújtottam segítséget a pannonhalmi bencés szerzeteseknek másokkal együtt, s ennek során a teljes konventtel összesen tíz napot tölthettem el.

Már volt arról szó egy korábbi előadásban, hogy mi a belső tanácsadó előnye és hátránya. Nos, a külső tanácsadók egyik veszélye, hogy ha beengedjük az egyik lábukat a szervezetünkbe, akkor utána berakják a másikat is. Majd előbb-utóbb azt vesszük észre, hogy ott esznek az asztalunknál, meg hogy szinte lakóvá válnak, és aztán meglehetősen nehéz kitenni a szűrüket. Így volt ez velem is: miután a főapátválasztás lezajlott, újabb felkéréseket kaptam, többek között az évente megrendezendő közösségi napoknak egyfajta moderálását és vezetését, illetve ennek kapcsán coaching-, workshop- és stratégiai jellegű munkákat.

1. Az indulás

Amikor készültem a közös munkánkra, akkor számos kérdés felmerült: dolgoztam már sok-sok felsővezetéssel, vállalatvezetőkkel, de most mindebből mi fog itt működni? Mi az, amit én tudok ezeknek a szervezeteknek adni? Hogyan fognak elfogadni? Mekkora lesz az ellenállás? Egyáltalán én hogyan közelítsek hozzájuk? Aztán meg ez egy spirituális közösség: az életüket szabályozó *Regula* is van már 1500 éves. Hol vagyok én ehhez?

Rendben, volt bennem tehát egy jó adag bizonytalanság, ám amikor megérkeztem a terembe, ahol több mint harminc előírásosan beöltözött bencés szerzetessel találkoztam, és megcsapott az intellektus, felsóhajtottam: „Jézus, Mária, ennyi IQ egy teremben!” A következő gondolatom azonban már ez volt: „Érdekes lesz ez a munka...!”

2. Az apátválasztás előkészítése – az első három nap

Az első három napból két dolgot szeretnék kiemelni. Az egyik az, hogy arra gondoltam, ha már közösség-szervezés, akkor kezdjük valami olyasmivel, amihez érték. Az alábbi kérdésekkel készültem a pannonhalmiak számára közösségi elképzeléseik és küldetésük tisztázásához:

- Milyen közösségben szeretnének élni tíz év múlva?
- Mi ad erőt, energiát a küldetésükhöz?
- Mi az, ami távol tartja őket a küldetésüktől?
- Mennyire találják meg benne magunkat?
- Küldetésük érdekében mi a teendőjük 2017-ben?

- Jövőkép kialakítása 2027-re vonatkozóan.

Az első kérdést – trénerként, tanácsadóként szokásos módon – fel is vezettem: „Van húsz perctek, hogy kiscsoportokban megfogalmazzatok néhány gondolatot erről.” Ám a húsz perc végén a kiscsoportok kb. ott tartottak, hogy a harmadik ember elkezdett beszélni a hatfős csoportból.

2.1. Munka a küldetésnyilatkozattal szerzetesi módon

Akkor megállapítottam magam számára egyes számú tanulási pontként, hogy itt mások az idődimenziók, mint amihez én eddig hozzászóltam, mert ugye szemben egy cégvezetéssel, ahol az emberek megtanulták azt, hogy gyorsan, lényegre törően elmondjanak valamit, itt a helyzet másként alakult. Itt a szerzetesek számára minden, amit mondanak, az róluk szól, és abban fognak utána élni, és ez teljesen más dimenziót adott a csoportbeszélgetésnek. Végül azért csak megszületett a küldetésnyilatkozat, amit menet közben tovább alakítottunk és formáztuk. A bencések küldetésnyilatkozata így magába foglalt egy otthonos és befogadó közösséget; egy imádság, lectio és munka köré rendezett életet, amelyben segítik egymást és a rájuk bízottakat a Krisztus-követésben.

Céges tapasztalatainkból azonban tudjuk, hogy egy küldetésnyilatkozat az egy cégben leginkább anynyit jelent, hogy elkészítik, majd a jobb cégeknél be is keretezik s kirakják a falra. Ha láttál már három ilyen céges küldetésnyilatkozatot, akkor nagyjából tudod, hogy mit tartalmazhat, és ha megkérdezed a cég munkatársait, hogy annak a küldetésnyilatkozatnak van-e köze az ő életükhöz, akkor azt fogják válaszolni: „Ennek az égvilágon semmi köze az életünkhöz!”

Ezzel szemben itt még rengeteget dolgoztunk a maradék kilenc napban ezen a küldetésnyilatkozaton, mégpedig a következő kérdések mentén:

- Mi az, ami ehhez a küldetéshez erőt és energiát ad?
- Mi az, ami távol tartja a bencéseket attól, hogy ilyen közösséggé váljanak?
- Mik azok a fájdalmak, sérülések, megbántottságok, haragok, amiket egy férfiközösségben megélhetnek a szerzetesek, ahol ők minden héten napi huszonnégy órában együtt élnek? (Hiszen innen nem lehet hazamenni; itt együtt kell élni mindazzal, amit kialakítanak a maguk számára.)
- Mennyire találják meg magukat ebben a küldetésben?
- És ami a legfontosabb: 2017-ben mit kell tenniük a szerzeteseknek azért, hogy ehhez a küldetéshez, illetve küldetésnyilatkozathoz közelebb kerüljenek?

2.2. *Jószágkormányzó – közösségi döntéshozatal: bevonódás a gazdálkodásba*

További téma, további nagy dilemma volt még a közösségnek a következő: bizonyára sokak számára ismertek a pannonthalmi termékek, mert a pannonthalmi szerzetesek egy elég komoly vállalati-vállalkozási portfóliót is kialakítottak. S felmerült a kérdés, hogy nekik szerzetesközösségként mi ezzel a dolguk: bízzák ezt a külsősökre vagy sem? Milyen típusú döntéseket hozzanak ezzel kapcsolatban?

Tehát ez is egy nagy csomag volt, amivel foglalkoznunk kellett. Azonban erre most nem térek ki.

2.3. Rendi vezetés – szerepelvárások:

hierarchikus és testvéri vezetés

A harmadik téma, ami talán a leginkább meghatározó volt, az az, hogy mit várnak a rend tagjai a rendi vezetőktől.

Ha egy testvér egy szerzetesrend vezetőjéhez, jelen esetben a pannonhalmi főapáthoz odamegy, s odavisz egyfajta kérdést, akkor vajon a főapát honnan, melyik szerepéből válaszol rá? Hiszen a főapátnak rengeteg arca és felelőssége van (intézményvezető, monasztikus vezető, szerzetes testvér, prézes apát, közéleti szereplő, ordinárius stb.), és tudjuk, hogy ha szerepelvárásokról beszélünk, akkor ezek elég durván ütközhetnek egymással (egyik szerepedben hozol egy döntést, és egy másik szerepben viszont mást várnak tőled). Úgyhogy a Szent Márton-teremben is lefektettük a festékszalagokat, amelyeknek a végére odakerültek a kis moderációs lapok a különböző főapáti szerepekkel, majd arra néztünk rá, hogy mit várnak el a szerzetesek az új főapáttól egyik vagy másik szerepben, illetve hogy hol látják az adott szerepek kihívásait.

Ez egy nagy-nagy szembesülés volt azzal, hogy annak az egy embernek, akit megválasztanak, akit felkérnek saját vezetőjüknek, mi-mindennek kell megfelelnie, mi-mindent kell elbírnia. Természetesen ebből jött az a gondolat, hogy csak úgy tud egy főapát vezetni egy közösséget, ha minél több feladatot decentralizál.²

² Ezt most már tudjuk a pápai kúriáról is: a szubszidiaritás decentralizáció is, és ez nagyon-nagyon jó így. Nagyon szépen köszönöm Guba András rektorhelyettes előadását, aki előadásában számos hivatkozási alapot adott, amit most már inentől mi, külső tanácsadók is tudunk használni.

3. További pannonhalmi témáink 2017-ben

Visszatérve a Pannonhalmán folytatott munkához: mi az, amivel még 2017-ben foglalkoztunk?

*2017 áprilisa: Kiengesztelődé,
főapátválasztás, az emeritus főapát bevonása,
jó gyakorlatok, kommunikáció*

Nagyon sokat dolgoztunk a személyes kiengesztelődéssel, azzal, hogy a szerzetesek hogyan vannak egymással. Ez például a következőképpen történt: egy-egy órát hagytunk arra, hogy a szerzetesek kettesével beszélgessenek egymással, de nem abban a teremben, ahol mindig közösen beszélgettünk. Kis Pausa-jegyeket is kaptak, így a Pausa kávézóba is le tudtak menni, és ott kávé, sütemény mellett megbeszélhették, hogy hogyan vannak egymással.

Természetesen átbeszéltük a főapátválasztás menetét is, ennek során arra is figyelmet fordítottunk, hogy hogyan tudjuk bevonni azokat, akik a közösség periferiáján vannak, de akiknek a véleményét szintén szereztük volna meghallgatni.

Szintén nagyon izgalmas volt az, hogy az emeritus főapát, aki kizsilipel ebből a szerepből, hogyan tudja az új főapátot segíteni mindazzal a tudással, tapasztalattal, amit huszonhét év alatt felhalmozott.

Áttekintettük azokat a jó gyakorlatokat is, amelyek más bencés közösségektől, továbbá más szerzetesközösségektől származtak, akik a megelőző években szintén apátot, elöljárót választottak. S persze azon szintén dolgoztunk, hogy akkor ki, mikor és mit fog megtudni mindebből, és kinek mikor mit lehet/szabad vagy éppen nem lehet / nem szabad elmondani.

*2017 augusztusa: Hol tartunk az előkészítő munkában?
Tematikus beszélgetések, megállapodások, vállalások;
27 év történései és egy idővonal*

Azon a két napon, amikor 2017 augusztusában folytattuk ezt a munkát, akkor részben ránéztünk arra, hogy hol tartunk akár a küldetéssel, akár a vállalt feladatokkal. Továbbá jó néhány akciócsoport, illetve kis projekt is elindult, ahol a testvérek bizonyos témákat, ügyeket átbeszéltek és továbbvittek.

Ami talán a legmegindítóbb volt, az az *Életvonal* előkészítése: közösen áttekintettük a bencés közösség elmúlt 27 évét, a legfontosabb történéseket, örömeiket és nehézségeiket. Ennek felidézése több mint két óráig tartott, és nagyon mély dolgokat hozott elő a közösség életéből. Ebben a rendszerváltástól kezdve sok-sok minden volt, és ez az életvonal felhozott olyan dolgokat is, amelyekkel már ott, illetve a későbbi, szeptemberi alkalmakon is foglalkoztunk: a kiengesztelődés, a bántalmazás, az egyéni és közösségi traumák feldolgozása.

*2017. október és 2018. január: bizalomkörök;
az apátválasztás előkészítő lépései: kérdőív, nominálás,
jelöltek, szavazás, kommunikációs terv*

Októberben a bizalomkörökkel és az előkészítéssel foglalkoztunk. Amiben ezen felül még külső szervezetfejlesztőként segítettam, és ahol ez az egész munka véget ért, az 2018. január elején az volt, amikor a nominálás és a választás témáját beszéltük át. A jelölteknek a megszólalása kapcsán reflexiós köröket tartottunk, amelyek során átbeszélhették a szerzetesek, hogy mitől lenne jó apát az illető jelölt, hogy mi az, amiből többet vagy esetleg kevesebbet szeretnének belőle, hogy mi ragadta meg őket a jelölt prezentációjában stb. Ezek úgynevezett akváriumbeszélgetések

voltak, mely során a jelöltek természetesen reflektálhattak az elhangzottakra.

Így értünk végére ennek a folyamatnak, amelynek az utolsó napján számomra olyan szép és szimbolikus volt, hogy amikor elmentem, amikor a munkám véget ért, akkor érkezett meg Mustó Péter SJ, aki egy háromnapos csenddel járó lelkigyakorlattal készítette fel a szerzeteseket magára a konkrét választásra.

4. Szerzetesi sokszínűség

A pannonhalmi szerzetesek az én szememben a közös munka kezdetén először mint a kiváló pannonhalmi sörök üvegei hátulnézetből, nagyon hasonlóan látszottak: sok szerzetes hasonlóan öltözve, és feltételeztem: valószínűleg nagyon hasonlóan is működve. Viszont ez a tíz nap azt hozta, hogy mintegy felém fordultak, bizalmukba fogadtak, és így megláttam, megismertem az egyéniségüket; a személyes kapcsolódásokban, beszélgetésekben feltárultak az egyéni értékeik. Ez volt az a folyamat, ahol ez a külsőség, ez a fura állapot, hogy én vagyok az a külsős, aki időnként belsős, és aztán megint külsős, kibontakozott. Én nem gondolom, hogy ez egy dichotómia lenne, ilyen talán nem is létezik, maximum a legelején. Amit Lázár László az előadásában a külső és belső szervezetfejlesztés előnyeiről és hátrányairól hangsúlyozott, annak egy jó része egy hosszabb folyamatban szintén megjelenik mind a két oldalon.

Azonban ez egy nagyon más típusú feladat volt, mint a cégekkel való munka. Nem is beszélve arról, hogy ott a legrégebbi cégalapítási évszám 18-assal kezdődik – szemben a bencések több mint ezer évvel...

4.1. Miben más a tanácsadó feladata egy szerzetesközösségben?

A szerzetes nem megy haza a munkaidő végén: ott marad abban a közösségben, amin mi valamit „barkácsolunk”. Tehát ha ott behozunk egy konfrontációt, akkor ők holnap reggel azzal kelnek, és azzal megy tovább az életük, úgyhogy ebből a szempontból nagyobb alázat kell tanácsadóként, és végig kell alaposan gondolni azt, hogy meddig tudok, meddig szabad elmennem a konfrontációban; mi az, ami segít, és mi az, ami már inkább árt.

A szerzetes intellektuális ember – más időkeretekkel él: spirituális és intellektuális emberekről beszélünk, akik teljesen más időkeretben élnek abban a tekintetben is, hogy van egy regulájuk, ami meghatározza a napjaik felépítését reggeltől estig, estétől reggelig.

A szerzetes számára a csoportmunka kevésbé megszokott: kérdőjelek fogalmazódtak meg a bencésekben, amikor a csoportmunkát vezettük be: „Pont erről a dologról beszéljünk húsz percet? És miért éppen húsz percet?” Érdekes tapasztalatok származtak ebből: előfordult, hogy miután felkonferáltam egy gyakorlatot, a következő tíz perc azzal telt, hogy a szerzetesek megvitaták: nekik erre van-e szükségük vagy nincs?

A vállalatok megvalósulását nem kanalizálja a menedzsment tekintélye: egy cégben, ha a menedzsment meg-egyezik valamiben, akkor az meg fog történni, mert azt kihajtják a munkatársakból. Itt azonban sokkal inkább a személyes elkötelezettségre, a személyes azonosulásra lehetett építeni. Ebből adódóan teljesen másfajta eszközöket kellett elővenni.

Imádság, lectio és munka köré rendezett élet: egy szerzetesrendben a tréning csak egy része a napnak; tehát itt nem tarthatjuk 9-től 5-ig megállás nélkül a tréninget,

mert van a napirendben egy szentmise délben, mert vannak megállások, imádságok – egy szóval mert liturgikus események tagolják a (tréning)napot.

Közösségi alkalmak tekintetében eltérő, hogy kinek mennyire fontosak: van, aki ebbe beleteszi magát, és van, aki számára ez egy idegen terep, amit szeretne megúszni, s akiben dolgozik a kérdés: „Mit tud nekünk adni a pszichológus, a tréner?”

Ennek a sok egyéniségnek együtt kell élnie: ennek a sok erős embernek együtt kell élnie azokkal a döntésekkel, amelyeket meghoznak, emiatt lényeges, hogy elköteleződjenek a folyamat iránt. A szerzetesek között fontos a döntések magas elfogadottsága is, éppen azért, hogy meg is valósuljanak. A cégvezetőhöz képest alapvető különbség, hogy a szerzetes elöljárónak a közösség tagjait meg is kell nyernie a vezetői döntésének ahhoz, hogy azt meg tudja valósítani.

A közösségi napok fókuszai: a közösségi napok esetében, amelyeket 2018 óta évente moderáltam, a legfontosabb témák a következők voltak: a közösség, egymás hordozása, a spiritualitás, a dékániák, az imaélet, a személyes vállalások, az identitás és közösség, az ott-honosság, a megbecsültség, az értékek stb.

4.2. Tanácsadó a szerzetesközösségben

Akklimatizálódás a közösséghez – ráhangolódás, imádság: ami talán a legfontosabb, az egyfajta akklimatizálódás. Nekem Szegedről ehhez óriási segítség volt az út: a 2 óra 40 perc alatt – míg odaértem – szépen rá lehet hangolódni az otllétre. Ráadásul megérkeztem előző este, úgyhogy még imádsággal is tudtam segíteni a ráhangolódást.

Genius loci: természetesen a hely szelleme abszolút hat ránk, és egyfajta alázatot teremtett meg bennem.

Hosszabb előkészítő munka – előkészítő bizottság, belső segítők: Pannonhalmán a szervezetfejlesztés soha nem „one man show” volt, hanem mindig ott álltak mellett a szerzetesek is, akik rengeteget segítettek a részletes programterv kialakításában, finomhangolásában.

Jóval több és hosszabb átbeszélés, ventilálás, egyetetés a témák előrevitelében: átbeszéltük a programokat, és az a program, amit én odavittem a fejemben vagy akár leírva, az aztán számos alkalommal teljesen megváltozott addigra, amire elindultunk velük.

Energizerek: egy fontos tapasztalatot szeretnék még a trénerekkel megosztani: óvakodjanak tőle, hogy „energizáló elemekkel” (mozgásos, aktív, játékos, a csoport energiaszintjét növelő feladatokkal) próbálkozzanak. A szerzeteseknél azok nem igazán működtek. Nekem is csak egyszer, 2022 januárjában sikerült egyet átvinnem (ráadásul a clausura folyosóján).

*

Mi az, amit tanultam, illetve kaptam ettől a munkától? Moderátori szerepkészletemet tekintve megerősödtem abban, hogy én itt pusztán kísérő vagyok, nem több annál. Türelmet is kaptam, mert egy ezeréves szervezet nem mozog úgy, mint egy tízéves cég; nem is kell neki, mert nem a homokra épít. Nem az a helyzet, mint egy cég esetében, hogy le lehet bontani, majd pedig el lehet vinni a gyárat akár egy másik országba. Az én személyes hasznom még az a spirituális megerősítés, amit nagyon-nagyon szépen köszönök ezúton is a pannonhalmi bencés szerzeteseknek.