**Várszegi Asztrik főapát előadása cégvezetőknek a Mária Rádió Kilátó című rendezvényén**

(2025.03.18)

Nagy szeretettel köszöntöm a kedves hallgatóimat! Ugrunk 1500 évet, de nem az 1500 éves történelemről beszélünk, hanem annak szellemi örökségéről a Bencés Regulában, és azért is – mindjárt mondom, hogy miért – érdekes számunkra. A nyugati világ kb. 50-100 évvel ezelőtt felfedezte, hogy az szép dolog, hogy a technika, az ipar és minden csodálatosan száguld, de ha tönkreteszi az embert, akkor valamiért az embert is meg kellene menteni, és nagyon sok elméleti szakember, szociológus, pszichológus, történész, gazdasági szempontokkal dolgozó ember úgy gondolta, hogy az 1500 éves Bencés Regulában a menedzsmentnek az alapszabályai ott vannak.

És hát én nem másról akarok beszélni, mint erről: a menedzsment alapszabályairól és nem a történelemről, – de meg kell említeni, hogy itt 1500 éves szövegről van szó. Igazából, elméletileg az evangélium eszményeinek egy konkrét adott közösségre való alkalmazásáról szól. Ez az adott konkrét közösség állt Isten-kereső szerzetesekből, csellengő parasztokból, keresőkből; aztán mindig voltak gyerekek a kolostorban, mindig voltak öregek és fiatalok, tehát egy kis csoportról van szó, legalábbis a kezdetben, akinek a Regula íródik. Arról van szó, hogy az apát, aki ennek a vezetője, általában azt a műszót szoktuk használni, hogy *karizmatikus vezetője*. Ez azt jelenti, hogy nem leszűkült, hanem tág látásmódja van, – a Jóisten is „tág” – és ebből próbál gazdálkodni. Most, hogyha valaki a Regulát, ezt a kis könyvecskét a kezébe veszi, úgy gondoljanak rá, praktikus szempontból, hogy ha ez a kis könyvecske 1500 éve alkalmas arra, hogy lelkeket és közösséget irányítson, akkor valami spiritusznak kell benne lenni.

Mert ez nem azt mondja el, hogy „aki nem lép egyszerre, nem kap rétest estére”, tehát nem egyformára szabja, hogy itt mindenkinek csak három lépést szabad tenni, meg az orráig láthat el, tovább nem láthat, hanem hihetetlen dinamikával, – a műszava a *diszkréció*, és nem a polgári értelemben, hogy nem mondom el a másiknak a gyalázatát vagy a titkát, hanem a *mértéktartás* értelmében. Ha nem tudják így vagy úgy tenni, akkor tegyék másképp. A lényeg az, hogy az eszményhez hűségesek maradjanak.

Italnál és az étel mértékénél, nagyon gyakorlati dolgok, minden napra kapjanak egy ennyi borocskát, de soha ne igyák le magukat a részegségig, mert a bor még a bölcseket is elszakítja az Istentől. És hogy mennyire szembe tud nézni saját korával: azt mondja, hogy *„bár azt olvassuk, hogy az eszmények ezek, hogy a bor egyáltalán nem való a szerzeteseknek, de mivel erről manapság lehetetlen meggyőzni a szerzeteseket,* – és ezt nem a XXI. században, hanem a VI. században mondta! – *akkor egyezzünk meg abban, hogy az a pintes üveg elég legyen.”* De ehhez is hozzá kell tenni azt, hogy Itáliában vagyunk, ahol a víz pocsék, tehát a *vino tavoláról*, egy könnyebb borról van szó, tehát nem tokajival itatta őket, hanem egy könnyebb borral, mert egyszerűen az egészség azt kívánta.

Az ételek mértékénél is azt mondja a regula, hogy naponta két főtt étel legyen, az egyesek gyengesége miatt, aki az egyikből nem tud jóllakni, lakjék jól a másikból.

De a legszentebb dolgokban is. Azt olvastuk, hogy régen a szerzetesek egy nap a 150 zsoltárt elimádkozták. Hát mi egy hét alatt törekedjünk elimádkozni, szégyelljük magunkat, de elégedjünk meg ezzel. A lényeg az, hogy imádkozzunk. És tele van, hogy mondjam, ezzel a Regula. Azt mondja az apát, és ez mindjárt a főnököknek vagy a vezetőknek is jó: „*Legyen, ami után az erősek még vágyakoznak, de a gyöngék se riadnak vissza.”* Tehát ez azt jelenti, hogy amikor egy csoportot el kell vezetnem egy adott helyzetben, akkor törekednem kell, hogy ne csak a gyors lábúak érjenek oda, hanem a kurta lábúak is. Ti is oda fogtok érni, ti is fel fogtok jutni a dombra.

Ebből a reguláris, gyakorlati bölcsességből az én Anselm Grün rendtársammal (Münsterschwarzach-i kortárs, eggyel öregebb, mint én, ő már 80,) az *Életet fakasztó vezetés* című könyvecskét desztilláltuk és jelentettük meg a Bencés Kiadónál. Ezt ajánlom olvasásra.

És még annyit az ókorhoz, hogy nyilvánvaló, hogy ez a Biblia szókincse, – nem azért, hogy szenteskedjék, – a bibliai bölcsességből forrásozott az a gyakorlati bölcsesség, ahogyan egy kolostort, mint egy ökonómiai egységet, egy gazdasági egységet az apátnak el kellett kormányoznia. És hogyha innen nézzük, akkor azt kérem, hogy ezt próbálják maguknak megjegyezni. A regulánk azt mondja, hogy apátot válasszanak, *aki alkalmas arra*.

Amikor arról van szó a 31. fejezetben, hogy *egy gondnok*, aki viszi-hozza a dolgokat meg a szervezetet, *milyen legyen*, nem valamilyen fennkölt körülmények között, hanem a mindennapi életben – *érett jellemű legyen*. Tehát kedves vezetők, üzleti életben, vállalkozásokban, az aranykulcs az önök zsebében, vagy a ti zsebetekben van. Nem mindegy, hogy milyenek vagytok. És *az első* az, hogy melyek *a vezető felelős tulajdonságai*. Ezt kell megvizsgálni. Én most csak gyorsan végigszaladok rajtuk.

Aztán *a másik dolog* az, hogy a mi világunk, amely könyököl, taszigál, jobbra-balra, politikában, mindenütt látjuk ezt a dzsungelharcot, hát ez a hatalomért megy. A keresztény vezetőnek, vagy az igazi vezetőnek *a vezetés az* *szolgálat*.

Nagyon érdekes személyes találkozást mondok el. A Münsterschwarzach-i bencés kolostorba belépett egy drága nagypapa korú bácsi, aki aztán ott szabályosan fogadalmat tett, még pappá is szentelték a Páter Richárdot. Körülbelül 70 éves korában ismertem meg. Ő a Mercedes Műveknek volt a gazdasági igazgatója. Képzeljétek el azt, hogy egy gazdasági igazgató egyszer gondol valamit, hogy elmegy a kolostorba, és akkor desztillálta, leírta magának a tapasztalatot már nagypapakorban, és az elaborátumának, a munkájának a címe ez, hogy *Führen das heißt leiten dienen.* Tehát *a vezetés* az nem más, mint *szolgálat*.

Nem ragozom túl. Na most a másik dolog, a regulának egyik pontja, hogy a kolostorban a legegyszerűbb dologgal, tárgyi dologgal úgy bánjon a házgondozó, mint az oltár szent edényével. Tehát a dolgoknak a tisztelete.

Most ezt a modern korunkban bővíthetném úgy, hogy a teremtésnek a tisztelete. Mi azért úgy élünk, hogy mindenbe belegázolunk, és mindent kisajátítunk. És ne gondoljuk, hogy itt csak arról van szó, hogy birtokba veszem, hanem arról, hogy tönkreteszem, és használhatatlanná tudom tenni.

Aztán akkor, ami nagyon fontos, és itt jó lenne megállni hosszabban: *hogyan bánjunk az emberekkel?* Tehát az első az, hogy magaddal mit csinálj. Magadat hogyan látod? Hogy szolgálnod kell, és nem uralkodnod.

Te vagy a vezető, legyél körültekintő. És még a vezetőnek is, nem baj, ha szerény. Ez nem azt jelenti, bocsánat, hogy „fejre ejtett” legyen, és más találja ki mindig, hogy mit kell.

Nem, ő legyen eszes, ügyes, gyors, forogjon az esze, de legyen szerény. Nincs utálatosabb, magyarul mondom, praxisból is tudom, mint amikor nárcisztikus személyiség a vezető, és mindenkit megtapos maga körül, mert ügy, minden maradhat hátra, csak engem bámuljanak. Ugye, ilyen a házasság is, bocsánat, hogy kalandozok, de megjegyzitek.

Az egyszerű tyúk hozzámegy a pávához, feleségnek. És akkor, amikor a házasságkötésre mennek, akkor ott az anyakönyvvezető azt mondja, hát, hogy lehet, hogy ennek a gyönyörű pávának ilyen egyszerű tyúk a felesége. A páva kihúzza magát: a feleségem és én őrülten szeretünk engemet. Hát, ha egy mondatban meg akarják érteni, hogy mi az, hogy beteges nárcizmus… – aztán utána nézzenek szét a világban, ezt kerüljék el! Egyszerűen taszító. Tehát még egyszer, a vezető felelős tulajdonságai közül fontos az, hogy – persze, hogy tehetséges és okos, sokoldalú, – legyen szerény, ismerje a saját határait. És aztán itt kerül sorra, hogyan bánjunk a dolgokkal, mint az oltár szent edényeivel, és hogyan bánjunk az emberekkel.

És amiről, ugye, van, hogy mondjam, van pszichológiai tanácsadás, meg sok minden van: *nagy szeretettel és megértéssel legyen a főnök*. Ez nem az, hogy bratyizást enged, vagy hogy valamit is elenged a követelményekből, de a munkásainkkal, a beosztottjainkkal, a környezetünkkel a legnagyobb megértéssel próbáljunk lenni. Tehát az igényeikre figyelni, az emberségükre figyelni, abban támogatni, növekedni, mert ezzel csak a vállalkozás nyer, ha lehet így mondani.

És ahogy kezdtem, hogy milyen legyen a vezetés, vagy a vezető, az utolsó az, hogy *gondoskodás a vezetőről önmagáról*. Tessenek szembenézni azzal, hogy hagynak-e maguknak elég időt, például pihenésre. Nem rendkívüli dologra, hanem van-e idejük pihenésre. Van-e idejük lelki dolgokkal vagy szellemi dolgokkal való töltekezésre.

Tehát *önmagunk helyes szeretete* nem az, hogy mindent megadunk magunknak, ami kívánságunk van, mert az élet azért nem egy kívánság-hangverseny vagy vásár, hanem az, hogy amire szükségünk van ahhoz, hogy a funkciónkat, a hivatásunkat betöltsük. Van olyan amerikai menedzser, aki azt mondja, hogy amikor a vállalatomat vezetem, vagy a cégemet vezetem, akkor előttem van mindig egy székesegyház, amit fel kell építeni, és hogy ennek a székesegyháznak a szentélyében mindenki boldog, meg jól él. Hát mondjuk nem a mennyországot akarják, mert haszonra is szükség van, meg hogy működőképesek legyenek.

De ezekre az alapvető szempontokra nem szoktunk odafigyelni, vagy pedig nem ezek vezetnek bennünket. Pedig érdemes egy ilyen, hogy mondjam, kulturált reggeli során is, meg ezekkel az impulzusokkal, egy kicsit csöndben félre vonulni, és megkérdezni magamtól, hogy én hogyan vezetek? Akaratoskodok, hepciáskodok? Tessék minden rosszra gondolni, mert az ember gyarló, tehát hajlamos ezekre. Hisztériázok? Ez férfiakra ugyanúgy áll, mint a nőkre, ez nem nemi kiváltság, hogy hogyan tudok viselkedni. Rettenetes, amikor egy férfi hisztis, nem, Hölgyeim? Legalább maguk helyeseljenek, mi is tudunk igazat adni, ha erről van szó.

-----------

Nagyon, nagyon, akkor egy nagyon ideális világban tetszenek élni. És akkor megint vissza, mert ezt majd Péter barátommal úgy csináljuk, hogy esetleg el is küldjük e-mailen keresztül, hogy legyen ez egy támogatás. Rengeteget lehet erről beszélni.

Nekem most az volt a célom, hogy egyrészt megemlítsem, hogy *„bencés-regula-menedzsment”*, tehát nem azt kérdezzük a regulától, hogy hogy kell zöldséget hatékonyabban termelni, azt akkor tudták, vagy nem tudták. Azt nekünk kell kitalálni. Hanem egyszerűen milyen emberi megoldásokkal, milyen humán eszközrendszerrel élhetünk, és abban kulcsszerepünk van.

Például *az apát*. Egyszerre legyen, hogy mondjam, jóságos, és legyen szigorú. Ha a modern lélektant kérdezzük, akkor a lélektannak erre van egy csodálatos terminus technicusa, *integrált személyiség* *legyen*. Tehát tudja az ellentéteket egyensúlyban tartani. Ez rendkívül fontos.

Aztán pedig az, hogy *tudjon atya lenni*. Na most akkor még egy kiragadott példát vegyünk. Minden közösségben, a legszentebben is, (azért szól a szerzeteseknek ez), ha a főnöknek valakit meg kell fegyelmeznie, vagy figyelmeztetni, hát annak senki se szokott örülni. És akkor az, akinek szólnak, hát, ugye, az duzzog magában, meg vergődik magában. Mi hogyan szoktunk segíteni? Úgy, hogy odaállunk mellé, és nem hagyjuk magára, mondjuk, ne törődj vele? Az öreg máma ballábbal kelt föl, hát látod, tegnap is milyen hülye volt, ma is, csak ebben volt részed. Na most, ez nem segítség. Azt mondja Benedek, hogy aki a tekintély, az apát, a főnök, aki szól valakinek, az alkalmatlanná válik arra, hogy ő vigasztalja vagy bátorítsa azt, akit megintett. Mert nem lehet egyszerre szidni és bátorítani. Keressen a csapatból egy idősebb, tapasztalt testvért, és mondja meg neki, hogy mintegy titkon menjen el hozzá, és vigasztalja. Az elégtétel adására ösztönözzön. Nem is csak az elégtételre, a kritika elfogadására. Mert azért a kritikáknak általában van alapjuk, de azt mi elutasítjuk. Tehát az, hogy valaki más vigasztalja a magával küszködőt, – milyen finom lelki megközelítés!

Ugye, hát akinek azt mondták, hogy jaj ne hülyéskedj, hát ilyen piti dologgal vagy elfoglalva? Hát az egész nap ezen rágódik. Ne ezt nézd, hanem azt, hogy mi ennek a java, vagy mit szólnál, ha téged érne ilyen dolog. Tehát így tudunk a másiknak segíteni.

Aztán van egy olyan is, nagyon érdekes, amikor azt mondja a regula, hogy amikor az apát, azaz a vezető mindent megtesz, hogy megmentse a tagot, de az állandóan szembeszáll, és hogy mondjam, hát beleköp a tányérba. Tehát semmit se tudnak előre menni.

Azt mondja akkor, elnézést a nagyon népies hasonlatért, hogy egy rühös juh meg ne fertőzze a többit, használja a szikét, az operálókést, és akkor vágja le a beteg tagot. Addig egyezkedni, toleránsnak lenni, amíg lehet, de ha az illető nem hajlandó engedni a sértettség állapotából, akkor el kell küldeni, mert a többieket is föl fogja lázítani. Tehát vannak kritikus, nagyon kényes helyzetek is, hát én gondolom, hogy Önöknek ezt nem kell magyarázni.

Jó, kedveseim, ennyit. Még egyszer: rendkívül fontosak a vezetők, az Önök tulajdonságai. Eszmélkedjenek el magukról, a férj kérdezze meg a feleségét vagy a gyerekeket kérdezzék meg, vagy a jó barátot, aki meg tudja mondani őszintén, és azzal szembe kell nézni. A vezetés az szolgálat, ezt tessenek leírni egy párszor. Tehát nem uralkodás, nem csillogás, vannak ilyen részei is, de ez szolgálat. Aztán nagyon fontos az, hogy hogyan bánunk a dolgokkal, de még fontosabb, hogy hogyan az emberekkel, és az, hogy magukról is gondoskodjanak, és a befejező hetedik, a vezetés célja igazából egy vállalkozási kultúra, egy munkakultúra, egy közösségi kultúrának a kiépítése, amely eredményt is ér el, de a munkatársakat sem akarja tönkretenni. Tehát egy ilyenfajta vállalkozási kultúrának a kialakítása a cél.