

Włodzimierz Zatorski OSB

Samotność lidera

Referat na seminarium "Zarządzanie a duchowość"

Tyniec
2013-10-12

Zagadnienie samotności lidera podjąłem w książce: „Podstawy duchowości lidera”. Obecnie nie chciałbym powtarzać tego tekstu. Postaram się powiedzieć o tym nieco inaczej, korzystając jednak z poprzednich refleksji.

Odpowiedzialność

Podstawą samotności lidera jest jego osobista odpowiedzialność. Lider jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji i nikt nie jest w stanie tej odpowiedzialności z niego zdjąć. Co prawda jest wiele osób, które chętnie zostaną liderami po to, by korzystać z przywilejów lidera, między innymi z dobrych wynagrodzeń, jednak nie podejmują odpowiedzialności za stanowisko, jakie zajmują. Często są to przypadki mianowania kogoś przez np. polityków, po to, by mieć kontrolę nad czymś, lub wynikają ogólnie z układów personalnych, rodzinnych czy koleżeńskich, czy są to transakcje mieszane. Jednak o takiej sytuacji patologicznej nie będziemy mówili, bo szkoda na to czasu. Są to chore układy. Nas natomiast interesuje układ właściwy, czyli lider który autentycznie podejmuje swoje zadanie i jest za nie odpowiedzialny.

Odpowiedzialność powoduje, że lider musi sam podejmować decyzję. Ponieważ on jest odpowiedzialny i tylko on, dlatego w samym podejmowaniu decyzji jest samotny. Nikt go z odpowiedzialności nie zwolni. Oczywiście przy podejmowaniu decyzji musi opierać się na określonych informacjach, danych zgromadzonych przez innych, musi skonsultować decyzję, poradzić się, uwzględnić procedury itd. Niemniej u ludzi, którzy informują lub są doradcami lidera, pojawia się pokusa sterowania nim tak, aby podjął dla nich korzystną decyzję. Lider musi o tym wiedzieć. Ta świadomość jeszcze bardziej go dystansuje do innych. Sam musi być bardzo trzeźwym.

Sprawa o tyle nie jest prosta, że nie chodzi tylko o świadomy zamiar manipulowania liderem ze względu na własny interes. Ale niezależnie od własnego interesu istnieje jeszcze u ludzi stojących obok zupełnie inna perspektywa patrzenia i związana z tym inna ocena sytuacji. Słyszy się czasem bardzo trafne, choć w zamyśle dowcipne powiedzenie: „Punkt widzenia zależy od miejsca siedzenia”. I jest to prawda, nie tylko w kontekście interesu, jaki człowiek ma i do tego interesu naciąga rzeczywistość, ale w przypadku lidera jego sposób patrzenia na rzeczywistość jest zupełnie inny, niż zwykłego pracownika.

Wpierw musi on patrzeć z perspektywy całości. Dla niego całość jest najważniejsza, natomiast pracownicy zazwyczaj patrzą z perspektywy swojego zaangażowania zwykle uważając swoją pracę za ważniejszą od innych, co jest naturalne choćby ze względu na to, że najwięcej wiedzą o tym, co sami robią, a czasem wręcz nie znają całego trudu i wysiłku, jaki muszą wkładać w swoją pracę inni. Charakterystyczne jest np. spojrzenie pracowników fizycznych, którzy myślą najczęściej, że ludzie pracujący w biurze mają lekką pracę, a nawet powątpiewają o samej wartości tej pracy uważając, że to oni, zajmując się produkcją, pracują, a inni jedynie korzystają z ich „ciężkiej” pracy. Natomiast lider musi widzieć wszystko w całości we wzajemnym powiązaniu i współzależności.

Lider musi widzieć całość nie tylko funkcjonalnie, ale także w sensie perspektywy rozwojowej. Nie może ograniczyć się do bieżących zadań i problemów, musi patrzeć w przyszłość, umieć ją przewidzieć i podjąć działania, które przyniosą dobry skutek w przyszłości. Czasem musi podjąć decyzje, które chwilowo przyniosą straty, po to, by w przyszłości osiągnąć lepsze wyniki i większą konkurencyjność i stabilność. Typowym przykładem są inwestycje czy to materialne, czy np. personalne, takie jak szkolenie pracowników. Podejmuje się takie działania właśnie myśląc o przyszłości. W ten sposób jego myślenie musi być inne niż pozostałych pracowników. Zawsze musi uwzględniać cel w dalszej perspektywie, musi widzieć właściwy sens działalności firmy oraz planować strategię. To jest inna perspektywa i w związku z tym inne myślenie, które może być niezrozumiałe dla tych, którzy patrzą doraźnie.

Ogromne zagrożenie, wynikające z próby sterowania liderem przez jego współpracowników lub partnerów czy zwierzchników według swojego interesu, albo niekoniecznie w związku z własnym interesem, ale ze względu na inny sposób myślenia i wartościowania, stanowi poważny problem dla lidera. Niestety doświadczenie uczy, że koło liderów kręcą się częściej nie ludzie szlachetni, ale raczej tacy, którzy starają się przy okazji załatwić własny interes. Człowiek, który chce rzetelnie pracować, nie ma czasu na kręcenie się koło szefa i robienie dobrego wrażenia. I dlatego ci, którzy mają parcie na władzę, często ją zdobywają, choć brak im rzeczywistych kwalifikacji zawodowych i osobowych do pełnienia tej służby. Często powtarzam, że „aby być dobrym

liderem, trzeba umieć nim nie być”. Jest to warunek konieczny, ale oczywiście nie wystarczający. Jeżeli bowiem nie stać kogoś, by nie być liderem, by być zwykłym szarym pracownikiem, to samo myślenie o utrzymaniu władzy zbyt mocno go zaabsorbuje i straci on przez to zbyt dużo energii potrzebnej do podejmowania zadań związanych z samą funkcją i odpowiedzialnością. Ma to oczywiście fatalne konsekwencje w jego działaniu.

Bardzo ważne jest uświadomienie sobie, że u podstaw myślenia leżą wartości. Człowiek chcąc nie chcąc, będąc tego świadomy lub nie, wybiera jakieś wartości, które potem rozstrzygają o jego sposobie myślenia. Jeżeli np. w biznesie liczy się tylko zysk, co niestety jest bardzo częstym przypadkiem, to wówczas myślenie przyjmuje wówczas bardzo określony charakter. Jeżeli natomiast dla kogoś ważniejsza jest dobra marka i stabilność na rynku, to jego myślenie będzie inne, nastawione na solidność i stabilność, co pociągnie za sobą określone działania. W tym momencie przypomina mi się prawdziwa anegdota o ks. Józefie Tischnerze. Kiedyś jego sąsiad z Łopusznej poprosił go, żeby pobłogosławił ślub jego córki. Ksiądz Tischner oczywiście się zgodził. Potem jednak przypomniał sobie, że w tym samym dniu w Warszawie odbywa się ważny międzynarodowy zjazd filozoficzny, na którym ma wygłosić referat. Wynajął zatem prywatny samolot, aby zaraz po ślubie polecieć do Warszawy. Kiedy go spytano potem: Ile to Księdza kosztowało? Odpowiedział: Na pewno taniej niż honor!

Jeżeli komuś chodzi o to, żeby firma przetrwała, bo jest w kryzysie, to także jego myślenie będzie inne i odpowiednio decyzje podejmowane będą inne. Jeżeli np. będzie chciał wyeliminować konkurencję, to także jego myślenie i podejmowane decyzje będą inne. Jeżeli chce realizować siebie, to także jego logika będzie inna. Takich perspektyw w oparciu o wartości, jakie chce zrealizować, jest bardzo wiele. Wybór wartości wyznacza sposób myślenia i sposób podejmowania decyzji. Dlatego dla lidera jest bardzo ważny świadomy wybór celu i wartości, jakim chce służyć. Wydaje się jednak, że bardzo często liderzy kierują się wartościami takimi, jakie im podsuwa aktualna moda, czy mentalność panująca w środowisku, bez głębszej refleksji nad ich prawdziwą wartością.

Jak radzimy sobie z napięciem?

Wobec napięcia istniejącego w myśleniu lidera polegającego z jednej strony na świadomości ciężącej na nim odpowiedzialności, a z drugiej na poczuciu zagrożenia manipulacją, pojawiają się różne postawy jako sposoby rozwiązania tego problemu.

Niektórzy mówią sobie: „Muszę sobie sam poradzić. Mogę liczyć tylko na siebie”. Jest to typ lidera, który uważa, że jeżeli sam czegoś nie zrobi, to nie będzie zrobione. Niestety dosyć często tak bywa. Stare powiedzenie: „Pańskie oko konia tuczy”, nie pojawiło się bez przyczyny. Jest ono aktualne do dzisiaj. Wszystko musi być dogłębnie, aby było sprawnie wykonywane. Jednak istnieje typ lidera całkowicie nieufnego, który zbyt mocno przeżywa swoją odpowiedzialność i uważa, że sam najlepiej wszystko umie i najlepiej wszystko wie i dlatego sam musi wszystko zrobić. Najczęściej przyjmuje to formę sterowania wszystkimi jak maszyną. To jest fatalny model zarządzania, ciężki i niezdrowy dla wszystkich.

Czasami lider stara się zbudować własną grupę ludzi zaufanych, na których opiera całą władzę. Obejmuje to bezpośrednich współpracowników, doradców, ale bywa i tak, że posiada siatkę donosicieli. Powstaje wówczas „grupa trzymająca władzę”. Wtedy powstaje to, co potocznie nazywamy kliką, co powoduje fatalny układ wyrażający się opozycją: „my – oni”. Taki układ niszczy życzliwą atmosferę współdziałania w zespole. Wszystko to wynika z poczucia osamotnienia i związanego z tym poczucia niepewności, co pobudza do szukania wsparcia w układzie.

Jeszcze gorszym skutkiem niepewności wyrastającej z poczucia osamotnienia jest typ człowieka całkowicie nieufnego. Często przejawia się to chorobliwą podejrzliwością wszystkich o nieuczciwość i śledzeniem innych. Wówczas zasadnicza energia lidera idzie na to, aby wszystkich kontrolować i w odpowiednim momencie podmienić na kogoś innego. Takim typem był Stalin, który nikomu nie wierzył. Jak wiemy z historii kilkakrotnie wymieniał członków biura politycznego, czyli swoich najbliższych współpracowników, zsyłając kolejne ekipy do obozów pracy. Kiedy przychodziła kolej na następną ekipę na przełomie 1952 i 1953 roku, to jej członkowie się zmówili i Beria, ówczes-

sny szef NKWD, podsunął Stalinowi lekarkę, która go stopniowo podtruwała aż do skutku. Okazuje się, że nie da się nikomu nie wierzyć. Zawsze jednak komuś trzeba zawierzyć, bo inaczej nie da się żyć.

Wydaje się, że św. Benedykt bardzo dobrze rozstrzyga problem napięcia pomiędzy zaufaniem ludziom, a własną odpowiedzialnością. W rozdziale 64. *Reguły* pisze on o opacie: „Niech wie, że ma raczej pomagać niż przewodzić” (RegBen 64,8). W tym krótkim zdaniu pojawiają się dwa kluczowe słowa pomiędzy którymi ustanowiona jest opozycja: **pomagać**, a nie **przewodzić**. Po łacinie mamy odpowiednio: *prodesse* i *praesesse*. *Praesesse* znaczy dosłownie: zarządzać. Samo słowo wywodzi się z *praeco* – co oznacza: poprzedzać, iść na czele, odpowiadać, nakazywać. Natomiast słowo *prodesse* oznacza: być pomocnym, być użytecznym, pomagać, służyć. Pochodzi od *prodeo* – co znaczy: wystąpić naprzód, zjawić się, wychodzić skądś, pojawić się publicznie, wschodzić, rosnać, sterczeć, wystawać. Ta wypowiedź św. Benedykta harmonizuje z wypowiedzią Pana Jezusa z Ewangelii i wydaje się w zamyśle św. Benedykta jest jej konkretnym zastosowaniem:

Wiecie, że ci, którzy uchodzą za władców narodów, uciskają je, a ich wielcy dają im odczuć swą władzę. ⁴³ Nie tak będzie między wami. Lecz kto by między wami chciał się stać wielkim, niech będzie sługą waszym. ⁴⁴ A kto by chciał być pierwszym między wami, niech będzie niewolnikiem wszystkich. ⁴⁵ Bo i Syn Człowieczy nie przyszedł, aby Mu służono, lecz żeby służyć i dać swoje życie na okup za wielu (Mr 10,42–45)

Czyli ten, który rządzi, powinien stać się niewolnikiem, sługą (*diakonos* – służący) wszystkich. Lider zatem ma służyć wszystkim, a nie być kimś, kto zarządza, włada, dając odczuć swoją władzę i wyższość. Lider powinien być człowiekiem, który dynamizuje cały zespół, a nie steruje nim według własnego pomysłu.

Wydaje się, że bardzo dobrą ilustracją zasady rządzenia we wspólnocie, czyli relacji lidera do pracowników, jest trzeci rozdział *Reguły* św. Benedykta. Na początku czytamy w nim:

¹ Ilekroć trzeba w klasztorze podjąć jakąś ważną decyzję, niechaj opat zwoła całą wspólnotę i przedstawi jej, o co chodzi. ² Wysłuchawszy opinii braci, niech ją sam rozważy, a następnie zrobi to, co uzna za bardziej wskazane. ³ Powiedzieliśmy zaś,

że wszystkich należy wzywać na radę, gdyż Pan często właśnie komuś młodszemu objawia to, co jest lepsze (RegBen 3,1–3).

A na końcu tego rozdziału czytamy:

¹²Jeśli zaś chodzi o jakieś mniej ważne sprawy klasztoru, niech opat wzywa na radę jedynie starszych, ¹³bo napisane jest: *Nic nie czyni bez rady, a po uczynku nie będziesz żałował* (Prz 31,3 Wlg; Syr 32,24 Wlg) (RegBen 3,12n).

Pierwszą najważniejszą sprawą dla opata/lidera, a jednocześnie jego charyzmatem, jest umiejętność zadania właściwego pytania. Jest to możliwe jedynie wtedy, gdy patrzy on strategicznie i globalnie. Tylko wtedy można problem postawić we właściwej perspektywie. Jak wiadomo właściwe postawienie pytania jest połową odpowiedzi na nie. Niestety często u nas źle stawia się pytania, czyli źle podchodzi się do problemów. I tutaj najczęściej cała sprawa się rozsypuje. Klasyczny przykład mamy w przypadku różnych wywiadów robionych przez dziennikarzy. Są oni mistrzami w pokrętnym stawianiu pytań. Wygląda to często na bombardowanie ludzi głupimi pytaniami. Jest to żenujące, gdy np. zaprasza się do telewizji jakiegoś specjalistę, czy artystę, a zadaje się mu pytania „nie z gruszki, nie z pietruszki” i to w ten sposób, żeby doprowadzić do słownego zażenowania. A szkoda, bo można by się od tych ludzi dowiedzieć bardzo ciekawych rzeczy.

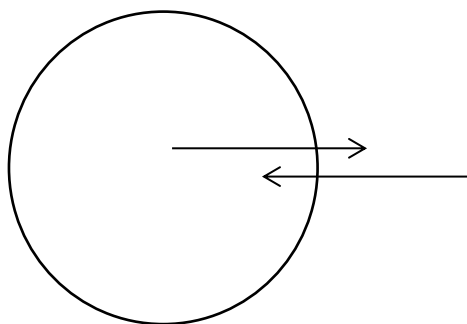
Często mówi się, że „nie ma głupich pytań, są tylko głupie odpowiedzi”. Z tej tezy robi się wręcz swoisty dogmat. W oparciu o nią, wydaje się, działają dziennikarze. Ale prawda jest inna: istnieją głupie pytania, które powodują, że każda odpowiedź traci jakikolwiek sens. Pytanie jest kluczem do rozumienia, do właściwej komunikacji itd. Jeżeli ktoś tego nie wie, to powoduje duże zamieszanie, uniemożliwiając prawdziwy dialog. Lider powinien dobrze zdawać sobie sprawę z kluczowego zagadnienia właściwego postawienia pytania, czyli właściwego podejścia do problemu. Taka zdolność jest pierwszą, niezmiernie ważną sprawą w jego działaniu.

Drugim ważnym zagadnieniem jest to, że opat po postawieniu pytania, nie bierze udziału w dyskusji, nie polemizuje, ale jedynie skupia się w słuchaniu wypowiedzi wszystkich. Musi się nauczyć dystansu do zagadnienia, nie wiązać się z góry z jakimś stanowiskiem, perspektywą, interesem, ale z pewnej per-

spektywy patrzeć i rozważać wszystkie punkty widzenia. I dopiero na podstawie tego, co usłyszy, powinien podjąć właściwą decyzję. I to on ją podejmuje, a nie np. kolegium, czy jest wynikiem głosowania. Zarówno kolegium, jak i głosowanie całej wspólnoty może być dla niego pomocnicze, jednak nie może się chować ze swoją odpowiedzialnością za te gremia, ale sam ją podejmować. Warunkiem dobrej decyzji jest wysłuchanie wszystkich, co św. Benedykt mocno podkreśla: „wszystkich należy wzywać na radę, gdyż Pan często właśnie komuś młodszemu objawia to, co jest lepsze”. Opat/lider powinien umieć odczytywać to, co jest wolą Bożą i ją wprowadzić w życie. Na tym polega jego drugi, chyba najważniejszy charyzmat. Opat słucha, aby usłyszeć, co pochodzi od Ducha Świętego. Ujmując to, dla lidera, w języku świeckim trzeba powiedzieć, że powinien on słuchać, aby usłyszeć wszystkie racje, aby wybrać to, co jest najtrafniejsze, to co da właściwą korzyść firmie, działalności, czyli to, co się sprawdzi w życiu, dając dobre wyniki pracy, dobrą atmosferę wśród załogi, nadzieję, optymizm, zapał itd. Dlatego zasadniczą sprawą jest otwarcie lidera na różne możliwości i na różnych ludzi z ich myślami.

Wnioski odnośnie duchowej postawy lidera

Wydaje się, że firmę, czy grupę współpracujących ludzi można przyrównać do organizmu, który musi jakoś żyć w środowisku. Aby dobrze żyć, muszą wszystkie komórki w nim dobrze współdziałać. Ogólnie odnajdywanie się organizmu w środowisku można przedstawić w postaci schematu:



Każdy organizm poczynając od komórki posiada wewnątrz i środowisko (zewnątrze), w którym żyje. Aby dobrze funkcjonować, musi istnieć dobra organizacja wewnętrzna i odpowiednia interakcja ze środowiskiem. Taki schemat dotyczy także każdego organizmu i zespołu, który robi coś na zewnątrz. Zatem trzeba zadbać o to, by organizm (firma) był wewnątrz zdrowy, czyli musi istnieć w nim dobre współdziałanie. Jednocześnie musi się dobrze odnaleźć w środowisku, co w odniesieniu do firmy oznacza, że musi znaleźć dla siebie odpowiedni rynek zbytu, czyli znaleźć dla siebie odpowiednią niszę, w której jej działalność będzie potrzebna i będzie dawała konieczny zysk dla jej funkcjonowania. Przy czym środowisko należy do większego organizmu, jakim jest np. całe społeczeństwo, państwo, a nawet cały świat.

Jednocześnie musimy sobie uświadomić, że życiem społeczeństwa rządzą bardzo konkretne prawa. Nie można sobie ustawić dowolny sposób zachowania czy reagowania, według własnego pomysłu, ale współżyciem między ludźmi rządzą bardzo konkretne ścisłe prawa. Jeżeli ich nie przestrzegamy, to się na nas zemści. W organizmie prowadzi to do choroby i analogicznie w firmie czy innej grupie wspólnie pracującej prowadzi to do dysfunkcji. To powoduje, że ta grupa ludzi nie jest w stanie dobrze realizować swojej misji w odniesieniu do społeczeństwa, a to grozi śmiercią, czyli upadkiem firmy.

W tym kontekście zasadniczym zadaniem lidera jest uchwycenie tych praw i mechanizmów rządzących działaniem zespołów ludzkich wspólnie pracujących dla jakiegoś celu. Odnosi się to zarówno do zdrowych mechanizmów wewnętrznych jak i do życiodajnych relacji z otoczeniem. W życiu istnieje wiele mechanizmów niszczących zarówno wewnątrz organizmu, jak na zewnątrz takich jak: grupy nacisku, lobby, wzajemne niechęci i niezdrowa konkurencja wśród załogi, korupcja, kumoterstwo, łapówkarstwo itd. U nas niestety jest sporo takich niezdrowych mechanizmów, z których trzeba sobie zdawać sprawę. Czasem prowadzą one do zupełnie innych zasad działania niż by należało.

Dlatego lider powinien przede wszystkim patrzeć i słuchać, i reflektować nad tym, co w określonych warunkach jest możliwe do zrobienia. Najważniejsza zasada jego działania jest taka sama, jak u lekarzy: wpierw i przede wszystkim

nie szkodzić, nie przeszkadzać! Dopiero w oparciu o to wspierać i pomagać w rozwoju.

Zasada słuchania i otwartości jest przeciwna do postawy narzucania z góry na zasadzie mniemania, że sam wiem, co lepsze. Czyli postawy tego, kto uważa, że sam musi wszystko zrobić lub przynajmniej musi wszystko kontrolować.

Warto sobie zdać sprawę z podstawowych relacji, w jakich człowiek jest wobec świata i innych.

ja ↔ to

ja ↔ on

ja ↔ ty

Relację „ja – to” pozostawimy, bo jest to relacja używania czegoś. Dalsze relacje dotyczą osób. Trzeba sobie jednak zdać sprawę, że pomiędzy relacjami: ja – on (też ja – ona/oni), a relacją ja – ty (także ja – wy) istnieje dramatyczna różnica. Jest to różnica metafizyczna. W relacji ja – on/ona/oni inni są obcy, są na zewnątrz, z jednej strony mogą nam zagrażać, z drugiej jednak strony można ich wykorzystać do jakiś celów. „Ja” w tej relacji w istocie to nasze ego, czyli to „ja” w nas, które jest skoncentrowane na sobie i troszczy się jedynie o swoje dobro, jest nastawione na realizowanie „swojego”. Dla niego inni są zagrożeniem albo można ich wykorzystać do zrealizowania „swojego”. Relację ego do on/ona/oni jest „polityczna”, czyli wyrachowana, nastawiona na obronę i utwierdzenie siebie, czyli własnego ego. Ego wydaje się być wcześniej, zanim pojawia się relacja, która może być zagrożeniem lub okazją do osiągnięcia czegoś. Jednak ego się nie zmienia.

Natomiast relacja ja – ty prowadzi do my. Można to wyrazić równaniem:

$$\text{ja} + \text{ty} = \text{my}$$

W tej relacji „ja” jest odpowiedzią na wezwanie „ty”. To jest zasadnicza prawda odnosząca się do człowieka i jego osobowego życia. Jednak taka odpowiedź jest możliwa jedynie wówczas, gdy „ja” jest kimś wolnym, a tym samym

podmiotem własnych działań. Spotkanie „ty”, czyli drugiego „ja” we wspólnym człowieczeństwie, spotkanie partnera, jednocześnie pozwala doświadczyć wolności i własnej odrębności, która nie musi się kryć lub bronić przed czymś, ale staje w otwartości swojego istnienia w relacji miłości, czyli w relacji ofiarowania się drugiemu jako dar. Taki dar może dać jedynie ten, który jest sobą. Okazuje się jednak, że te dwa czynniki: bycie sobą i dar w wolności są wzajemnie ze sobą powiązane i pojawiają się jednocześnie.

Taką relację widzimy w Biblii od samego początku. Zasadniczo wyraża się ona przymierzem pomiędzy Bogiem i człowiekiem. Przymierze jest relacją partnerską, wzajemną, której fundamentem jest wzajemna więź oparta na wierności. Już samo stworzenie człowieka na obraz i podobieństwo Boga powoduje, że jest on ze swojej natury istotą relacyjną i jedynie w relacji z innymi może sam siebie odnaleźć. Odnosi się to także do wszystkiego, co w nas najcenniejsze. I tak np. w swoim liście św. Jan pisze, że

¹⁰ W tym przejawia się miłość, że nie my umiłowaliśmy Boga, ale że On sam nas umiłował i posłał Syna swojego jako ofiarę przebłagalną za nasze grzechy.

¹¹ Umiłowani, jeśli Bóg tak nas umiłował, to i my winniśmy się wzajemnie miłować (1 J 4,10–11)

Nasza miłość jest w istocie odpowiedzią na miłość Boga. Podobnie wszystko, co autentyczne w nas, jest odpowiedzią na Boże wezwanie. To dotyczy także nas samych, naszego „ja”. „Ja” jest odpowiedzią. Mało tego, „ja” się rodzi jako odpowiedź. Świadomość tego dynamizmu życia osobowego jest niezmiernie ważna. Posiada on bardzo konkretne przeniesienie na życie. Jeżeli weźmiemy sytuację lidera, czy to w przedsiębiorstwie, czy w zespołach np. samorządowych, fundacyjnych, czy np. w szkole, to postawa słuchania i otwartość na to, co i jak się dzieje, rodzi w nas słuchacza. Dzięki niej nasze działanie jest odpowiedzią, która wynika z dobrego usłyszenia tego, co się wydarza. Podobnie właściwe postawienie problemu, co jest podstawowym charyzmatem lidera, także wynika ze słuchania, skupienia się i otwartości i uczciwego podjęcia tego, co dostrzegamy w świecie. Pytanie samo się wówczas rodzi i budzi się już jako załączek odpowiedzi. Przy czym odpowiedź prawdziwa rodzi się jako coś, co buduje życie, a nie jako próba narzucenia czegoś.

Dlatego postawa słuchania pojawia się jako coś podstawowego w postawie lidera. Jednocześnie postawa słuchania jest fundamentem życia duchowego. Święty Paweł pisze, że *wiara rodzi się z tego, co się słyszy, tym zaś, co się słyszy, jest słowo Chrystusa* (Rz 10,17). Zatem trzeba się wsłuchać w Słowo Boże, w Boże natchnienia tak, aby je usłyszeć i podjąć w życiu. I tak np. św. Benedykt mówiąc o liturgii genialnie streszcza postawę jaką podczas niej powinniśmy mieć: „tak śpiewajmy psalmy, ⁷ aby nasze serce było w zgodzie z tym, co głoszą nasze usta” (RegBen 19,6n). Zatem powinniśmy mieć postawę słuchającego, czyli postawę ucznia.

Często bywa postawa odwrotna: lęk, w którym staramy się zabezpieczyć i następnie przejąć władzę nad czymś, co nam zagraża. To jest postawa ego, które nie jest odpowiedzią, ale w załęknienu starające się bronić lub zdobywać coś dla siebie. Tym samym jednak ego nie jest prawdziwym podmiotem działania, nie jest w stanie stać się wolnym podmiotem, który może się oddać drugiemu. Lęk powoduje, że jest osamotnione, to znaczy odcięte od innych. Jest to sytuacja inna niż w prawdziwym „ja”, które będąc sobą, uświadamiając sobie, że jest samo sobą, realizuje się poprzez wolny dar z siebie. Jest samotne po to, by być z i dla innych, by się spotkać.

Lider powinien koncentrować się na właściwym budowaniu życia zespołu w oparciu o sytuację i prawdziwe dynamizmy rozwojowe, a nie starać się zrealizować z góry powzięty plan według noszonej w sobie idei, czyli interweniować z zewnątrz. Czasami taka interwencja jest konieczna, jak np. w medycynie jest czasem potrzebna operacja, czyli interwencja z zewnątrz. Zasadniczo jednak troska powinna się koncentrować nad tym, aby wszystko dobrze w harmonii funkcjonowało. Zatem myślenie nasze powinno skupiać się na wspieraniu. Zupełnie tak, jak w medycynie holistycznej, która uważa, że organizm ma w sobie właściwe zasoby do dobrego funkcjonowania, do samoregulacji i zdolności obronne, i trzeba tylko je umiejętnie wykorzystać, a nie sztucznie samemu starać się coś polepszać.

Do tego wszystkiego dochodzi jeszcze ważne zagadnienie, o którym zaczyna się obecnie mówić, mianowicie to, co w chrześcijaństwie nazywa się Bożym błogosławieństwem lub opatrnością Bożą. A w języku świeckim trzeba mó-

wić o szczęściu lub jego braku. Okazuje się, że są ludzie, którzy mają szczęście i są tacy, którzy nie mają szczęścia. Jest to czynnik irracjonalny. W Biblii często mówi się o tym, że Bóg coś pobłogosławił lub że czegoś nie pobłogosławił i dlatego się powiodło lub nie. Świadomość tego, że powodzenie zależy od szczęścia, czy błogosławieństwa, powoduje, że lider staje się pokorny. Ktoś, kto pracuje przy maszynie, lub wykonuje wiele prawie mechanicznych czynności, nie dostrzega tego czynnika. Lider natomiast świadomy ryzyka, widzący wiele elementów, którymi nie może sam sterować, zdaje sobie sprawę z konieczności błogosławieństwa, aby się wszystko udało. Przypomina w tym względzie rolnika, który obrabiając pole, choćby wszystko zrobił najlepiej, jednak nie jest w stanie zapewnić, że będzie pogoda, że nie będzie powodzi, suszy lub jakiejś zarazy niespodziewanej. On wie, że potrzeba do wszystkiego Bożego błogosławieństwa. W życiu lider podobnie, jak rolnik: powinien się przykladać do swojej pracy tak, jak gdyby wszystko zależało od niego, jednocześnie musi być świadomy, że wszystko zależy od Boga. Najważniejsze w życiu duchowym jest współdziałanie z łaską Bożą. Wtedy nasze działanie będzie uczciwe. Jeżeli ktoś uczciwie podchodzi do posługi bycia liderem, odkryje tę prawdę w swoim życiu.

Osobiście uważam, że samotność lidera jest dla niego ogromną szansą. Bez tworzenia czegoś dodatkowego, podejmowania jakichś pobożnych ćwiczeń, same poważne podjęcie odpowiedzialności z pełną świadomością, tego, jakie są jej konsekwencje, uczy lidera skromności i pokory, czyli najważniejszych postaw duchowych. Musi to być podejście słuchającego i otwartego człowieka, który szuka możliwości dalszego rozwoju własnego i firmy. Jeżeli ktoś będzie miał postawę roszczeniową czy będzie nosił w sobie pretensje do innych i do świata, że mu coś się nie udaje, to nie osiągnie duchowego rozwoju i nie doświadczy harmonii wewnętrznej. Natomiast podjęta w otwartości samotność lidera powinna go poprzez doświadczenie prowadzić do szukania Boga, do głębszej refleksji, która już jest duchowa, a nie jedynie ograniczająca się do działania.