



Samotność lidera

Zapis dyskusji na seminarium „Zarządzanie
a duchowość”

Tyniec
11-13. października 2013

Spis treści

Wprowadzenie do seminarium.....	3
Temat seminarium	3
Duchowość a realne problemy	4
Dyskusja po referacie „Samotność lidera” o. Włodzimierza Zatorskiego OSB.....	7
Życie modlitwy.....	7
Zarządzanie świeckie, a zarządzanie w klasztorze.....	8
Plotki.....	9
Podsumowanie pracy w grupach – część I.....	12
Grupa pierwsza	12
Grupa druga:.....	13
Mentalność „my” i „oni”	14
Obrona wartości.....	18
Samotność wewnętrzna.....	19
Negatywna samotność.....	20
Bóg „konsultantem”??	21
Podsumowanie pracy w grupach – część II	23
Grupa druga.....	23
Grupa pierwsza	24
Lider a zbawienie pracowników.....	25
Zwalnianie pracowników, lider wobec swoich przełożonych.....	30
Wolność.....	31
Zakończenie.....	34

Niniejszy dokument zawiera zapis dyskusji jakie miały miejsce w trakcie seminarium „Samotność lidera”. Seminarium to odbyło się w Tyńcu w dniach 11-13 października 2013.

W relacji zachowano styl języka mówionego.

Program pracy w trakcie seminarium przedstawiał się następująco:

- dwa referaty (drugi referat, pokazujący zagadnienie od strony praktycznej),
- praca w grupach po każdym referacie,
- podsumowanie dyskusji w grupach.

Wprowadzenie do seminarium

Temat seminarium

Włodzimierz Zatorski OSB: Podejście zaproponowane na seminariach z zarządzania w Tyńcu jest czymś nowym. Zwykle treści te rozpatrywane są z punktu widzenia etyki („etyka biznesu”). Natomiast na tych seminariach podchodzimy od strony duchowości. Rozumiem duchowość jako po prostu samo życie. Duchowość jest dobra wtedy, kiedy buduje prawdziwe życie. Czym jest to prawdziwe życie? W wymiarze ziemskim to po prostu owoce, o których wspomina św. Paweł w liście do Galatów:

Owoce zaś ducha jest: miłość, radość, pokój, cierpliwość, uprzejmość, dobroć, wierność, łagodność, opanowanie (Ga 5, 22-23).

Jeżeli nie ma pokoju, radości, itd. to trudno mówić, że jest to udane, dobre życie. Życie nie jest jakimś epifenomenem, chwilą rozrywki, zabawy, a potem pojawia się beznadziejność. Życie jest taką rzeczywistością, która powinna przenikać wszystko w naszym życiu i powinna trwać. Wtedy życie jest życiem.

Istotą dobrej duchowości jest odkrywanie Boga w swojej codzienności, w tym, co jest naszą domeną. Życie buduje się na tym, co jest naszą zwyczajnością, codziennością. Jeżeli chodzi o lidera, to żywołem lidera jest spotkanie, relacja z innymi ludźmi i odpowiedzialność. Na to semi-

narium wybraliśmy temat „**Samotność lidera**”, bo lider jest samotny w podejmowaniu decyzji. Jeżeli mówimy o poważnym liderze, to on dźwiga na sobie odpowiedzialność i z tej odpowiedzialności nikt go nie zwolni. On może uciekać od odpowiedzialności, np. tłumacząc się, że „tak mu doradzili, tak musiał”. To jest ucieczka, to nie jest prawdziwa odpowiedzialność człowieka. Stąd temat samotności lidera oraz co z niej wynika. Samotność lidera jest dla niego jednocześnie wyzwaniem i ogromną szansą.

Duchowość a realne problemy

W. Zatorski OSB: Przedstawione referaty mają być wstępem do dyskusji. Trzeba się uczyć z jednej strony myślenia tematycznego, z drugiej strony myślenia wspólnego. Ideą spotkań jest budowanie środowiska refleksji. Takiego środowiska, w których ludzie podejmują realne problemy. Nie budują modele oderwane od życia, nie starają się budować pobożność oderwanej od rzeczywistości, abstrakcyjną, ale duchowość, która jest zakorzeniona z w tym, czym człowiek żyje ze świadomością, że w tym wszystkim jest obecny Bóg i On jest najważniejszy. Wtedy uzyskujemy właściwą duchowość, bez sztuczności, tylko po prostu życie. Ogólną zasadą życia duchowego jest prawda, że Bóg albo jest w centrum życia, albo Go w ogóle nie ma. Nie ma innej możliwości, bo Bóg nie może być bożkiem. Jeżeli go traktujemy jak bożka, jak dodatek do życia, to po prostu Go ignorujemy. To jest dzisiaj największy grzech, niestety powszechnie popełniany. Bóg jest dzisiaj niepoważnie traktowany. Przy czym nie ma tutaj sprzeczności z faktem, że tym Bogiem się często straszy ludzi, zongluje się Nim albo umieszcza się Go na sztandarach, robi się z Niego hasło ideologiczne. W tym bardzo często wyraża się niepoważne traktowanie Go, czyli traktowanie Go jako bożka, a nie Boga prawdziwego.

Na seminariach z zarządzania podejmujemy ważne tematy, które można postawić i przemyśleć bardzo realnie, nie uciekając w idealizm. Po prostu uczymy się realnie chodząc po ziemi, budować swoje życie na bazie spotkania z Bogiem. W Ewangelii, Pan Jezus pytany, przez bogatego młodzieńca, co ma czynić, aby być zbawiony, odpowiada: „spełniaj przykazania, a będziesz zbawiony”. „A które przykazania?” W tym miejscu Pan Jezus zaczyna cytować Dekalog, ale co jest bardzo charakterystyczne, wymienia przykazania z drugiej tablicy. Nie mówi: „Nie będziesz miał bogów cudzych przede mną. Nie będziesz wzywał imienia Boga twego nadaremno. Pamiętaj, abyś dzień święty święcił”. Tych przykazań w ogóle nie wymienia. Mówi natomiast: „Nie zabijaj, nie cudzołóż, nie kradnij, nie zeznawaj fałszywie, nie oszukuj, czcij swego ojca i matkę” (por. Mk 10,19). W Ewangelii taka sytuacja pojawia się kilka razy. To może dziwić, ale Ewangelia jest nastawiona bardzo praktycznie. To, co Pan Jezus mówi, to nie jest jakiś ideał, tylko to są wskazania odnoszące się do bardzo praktycznych zachowań, do naszego sposobu reagowania. Bóg jest niewidoczny i bardzo łatwo można udawać, że się Go czci, wejść w formalną pobożność. Nikt nie jest tak naprawdę w stanie zweryfikować, czy w jego przypadku tak nie jest. Natomiast, jeśli chodzi o pomoc drugiemu człowiekowi, czy np. oklamujemy go lub nie, to jest to bardzo konkretne, namacalne doświadczenie. Pan Jezus mówi na sądzie ostatecznym: „Wszystko, co uczyniliście jednemu z tych braci moich najmniejszych, Mnieście uczynili” (por. Mt 25, 40). Właśnie to chodzenie po ziemi, to konkretne zachowania względem innych ludzi, konkretne postawy, pokazują nam, kim jesteśmy. Są one dla nas uchwytnie. Nie możemy powiedzieć, że jesteśmy inni niż na to wskazuje nasze życie, bo jest to namacalne kłamstwo. O Bogu można filozofować, budować jakąś ideologię. Natomiast w życiu i relacji do innych dotykamy czegoś bardzo konkretnego. Duchowość jest czymś bardzo konkretnym, odnosi się ona do konkretnych postaw, które wyrażają się potem w podejmowanych decyzjach.

Dlatego proponujemy formę seminarium, a nie rekolekcji, czy warsztatów. Seminarium, czyli zaproszenie do przedyskutowania podstawowych spraw związanych z duchowością. To, że jest to w Tyńcu, nie jest obojętne. Tyniec żyje pewnym rytmem i jesteście zaproszeni do tego rytmu. W nim modlitwa jest centralną sprawą w ciągu dnia. Dzień zaczyna się od modlitwy, kończy się także modlitwą, po drodze są jeszcze inne modlitwy, jest Eucharystia, jest czas także na odpoczynek, na spotkanie. To jest pewien rytm, który wydaje się bardzo istotny przy budowaniu życia duchowego. Oczywiście w Waszym życiu domowym niekoniecznie w tym wymiarze liturgii jaki jest w klasztorze, ale jednak ze świadomością, czym jest liturgia i dlaczego ona powinna być obecna w życiu chrześcijanina.

Uczymy się myślenia realnego. Takiego, które dotyczy naszego życia, takiego, jakie jest, a nie budowania jakiś wspaniałych idei, które potem nie mają żadnego przełożenia na życie. Można mówić o różnych działaniach, np. pobożnych, które są zupełnie oderwane od naszego życia. Życie duchowe trzeba budować na tym, czym się żyje naprawdę, na tym, z czym naprawdę mamy do czynienia.

Najgorszą rzeczą w tej chwili w Kościele jest schizofrenia, polegająca na tym, że z jednej strony jest deklaracja wiary w Jezusa Chrystusa, wiary, że „Pan Bóg jest miłosierny”, „Chrystus nas zbawił”... Natomiast z drugiej strony ta deklaracja nie ma przełożenia na życie. Na przykład Ewangelia wyraźnie mówi, że nie wolno znieważać ludzi, a są znieważani i to przez „wiernych” katolików. Gdzie tu jest Ewangelia, co to ma wspólnego z nauką Chrystusa? Sfera myślowa oderwała się od rzeczywistości. Jak się zaczyna mówić o wartościach, to wszyscy są uniesieni, uduchowieni, jest wspaniale, a potem po przejściu do rzeczywistości, tego w ogóle nie ma. Nie ma żadnego przełożenia na nasze chodzenie po ziemi. Natomiast Ewangelia pokazuje, jak należy chodzić po ziemi, jakie powinny być nasze relacje z innymi. A tego się nie rozumie.

Natomiast to doskonale rozumieli mnisi, którzy chcieli Ewangelię wciełać w życie. Oczywiście mieli różne rozumienie Ewangelii. Często to byli ludzie prości, więc rozumieli to bardzo prosto, ale próbowali realizować swoje rozumienie w życiu i dlatego odchodzili gdzieś na pustynię. Byli w tym bardzo konsekwentni a nawet rygorystyczni i konkretni. Stąd ich doświadczenie jest niezmiernie cenne. Dzisiaj tak naprawdę w okresie kryzysu świata wartości, trzeba wrócić do życia tym, w co się rzeczywiście wierzy. Bo inaczej pojawia się wspomniana schizofrenia, która polega na głębokim okłamywaniu siebie. Wpadamy w sieci „nierzeczywistości”. A pseudo-rzeczywistość jest domeną szatana.

Dyskusja po referacie „Samotność lidera” o. Włodzimierza Zatorskiego OSB

Życie modlitwy

Głos z sali: Proszę o wytłumaczenie różnicy między religijnością, a rozwojem duchowym.

W. Zatorski OSB: W czwartej części Katechizmu Kościoła Katolickiego „o modlitwie”, w rozdziale 3 „Życie modlitwy” znajduje się stwierdzenie, że w modlitwie tak naprawdę chodzi o życie modlitwy. Są akty modlitewne, czyli to, co my nazywamy czasem poświęconym na modlitwę, czy to będzie pacierz, liturgia, medytacja. Katechizm stwierdza, że fundamentalną sprawą jest, żeby Bóg był nieustannie obecny w naszej świadomości. Chodzi o nieustanne budzanie świadomości bycia przed Bogiem. Ale tego nie będzie, jeżeli nie będzie specjalnego ćwiczenia czy praktyki, gdy człowiek jest tylko przed Bogiem i dla Niego.

Oczywiście te momenty mogą mieć różny charakter, natomiast ważne jest to, żeby nie były budowaniem własnego ego. Budowaniem takiego poczucia, jakie znajdujemy o faryzeusza w świątyni: „Dzięki Ci Panie, że

ja jestem taki wspaniały, a nie tak jak Ci inni, ateści...”. Bo jeżeli budujemy w sobie wyniosłość, to oczywiście nie ma to nic wspólnego z prawdziwą pobożnością, z prawdziwym byciem przed Bogiem. Niemniej praktyki: *lectio divina*, medytacja, liturgia, itd. powinny nas ugruntowywać w tym, żebyśmy na co dzień, w każdej chwili i w każdym momencie byli przed Bogiem. Takie jest zasadnicze zadanie czasu poświęconego na modlitwę.

Por. KKK punkty 2697 i 2698:

2697 Modlitwa jest życiem nowego serca. Powinna ożywiać nas w każdej chwili. Tymczasem zapominamy o Tym, który jest naszym Życiem i naszym Wszystkim. Dlatego więc mistrzowie życia duchowego, zgodnie z tradycją ksiąg Powtórzonego Prawa i Proroków, kładą nacisk na modlitwę jako „pamięć o Bogu”, częste budzenie „pamięci serca”: „Trzeba przypominać sobie o Bogu częściej, niż oddychamy”. Nie można jednak modlić się „w każdym czasie”, jeśli pragnąc takiej modlitwy, nie modlimy się w pewnych chwilach: są to szczególne momenty modlitwy chrześcijańskiej, jeśli chodzi o intensywność i trwanie.

2698 Tradycja Kościoła proponuje wiernym pewien rytm modlitwy, mający podtrzymywać modlitwę nieustanną. Niektóre z nich są codzienne: modlitwa poranna i wieczorna, przed jedzeniem i po jedzeniu, Liturgia Godzin. Niedziela, skupiona wokół Eucharystii, jest uświęcana przede wszystkim przez modlitwę. Cykl roku liturgicznego i jego wielkie święta są podstawowym rytmem życia modlitewnego chrześcijan.

Zarządzanie świeckie, a zarządzanie w klasztorze

Głos z sali: Czy ojciec widzi różnicę między zarządzaniem w klasztorze, a rządzeniem w firmie?

W. Zatorski OSB: Istnieją ogólne zasady współżycia między ludźmi, prawa, które nimi rządzą. Prawa w tym sensie, że jeśli są one złamane to prowadzi to do choroby. Do jakiś chorych, niewłaściwych zachowań, które powodują w efekcie małą sprawność w działaniu określonej

wspólnoty. Organizacje, w których funkcjonujecie są zupełnie różne: np. szkoła albo firma gastronomiczna nastawiona na obsługę klienta, który przychodzi na chwilę i odchodzi. W szkole natomiast przez lata jest jakiś zamysł, cel, program, trzeba całościowo budować człowieka. Inne cele, inne zadania, inne też potem mechanizmy. Różnice między wami są często większe niż między tym, o co chodzi w klasztorze, a zarządzaniem np. domem gości.

Plotki

Głos z sali: Praktyczna kwestia odnośnie pytania się pracowników. Wydaje mi się, że jestem otwarta na rozmowy, dowiadywanie się, o co chodzi, natomiast nie umiem sobie poradzić z tym, że 50% przekazywanych informacji to plotki i donoszenie na innych. Robione tak sprytnie, że ja czasem daję się nabrać.

W. Zatorski OSB: Plotka to jest to, co Księga Syracha nazywa „trzecim językiem”. Również papież Franciszek ostatnio parę razy ostro wypowiedział się na temat plotkowania.

„Chrześcijanin niech się ugryzie w język, zanim zacznie plotkować. Czyż nie wiecie, ile zła wyrządzają plotki Kościołowi, parafiom, wspólnotom! Ugryź się w język, zanim zaczniesz plotkować! Zrobi ci to dobrze, bo język ci spuchnie i nie będziesz mógł mówić i plotkować” (audiencja ogólna z 25 września 2013 roku, cyt. za Radiem Watykańskim).

„I tak diabeł próbuje rozpętać wojnę wewnętrzną, taki rodzaj duchowej wojny domowej. To taka wojna, której nie prowadzi się przy pomocy znanych broni, ale przy pomocy języka. Bronią tej wojny są plotki. I tego od was żądam, byście się wzajemnie przed tym bronili. Plotka to język, którym nie wolno rozmawiać w Watykanie, to język zakazany, bo to język diabła, który dzieli, aby bracia stali się wrogami. A wtedy zwycięzcą będzie on. Oto pokusa, oto kąkol. Prośmy św. Michała, aby wsparł nas w tej wojnie: nigdy nie mówić źle o innym, nigdy nie nadstawiać ucha na plotki. Jeśli usłyszę, że ktoś plotkuje, powstrzymam go: «Tu nie wolno plotkować! Otwórz bramę św. Anny, idź na zewnątrz i tam plotkuj! Tutaj nie wolno!».

Dobre ziarno i owszem: mówić dobrze jeden o drugim – tak, ale siać kłólu nie wolno!” (homilia z mszy świętej dla żandarmerii watykańskiej, 28 września 2013 roku, cyt. za Radiem Watykańskim).

„Trzeci język” to jest szatan w zespole. Taka jest ogólna zasada obowiązująca niezależnie, czy to jest szkoła, czy gastronomia. Taki, kto wprowadza zamieszanie, nie ma miejsca w zespole. To jest trzymanie szatana u siebie. Ludziom to trzeba wyraźnie powiedzieć, że takie są zasady. Jeśli się dwóch kłóci, a „trzeci język” jest winny, to musi „wylecieć”. Tu nie ma innego rozwiązania.

Zacytujmy w całości tekst z Księgi Syracha:

- 13 Przeklinajcie potwarce i dwujęzycznego:
wielu bowiem zgubili żyjących w zgodzie.
- 14 Trzeci język wielu uczynił nieszczęśliwymi
i skazał ich na tulaczkę od narodu do narodu,
zburzył miasta potężne
i domy możnych obalił.
- 15 Trzeci język oddalił żony od mężów
i pozbawił je owocu ich trudów.
- 16 Kto nastawia mu ucha, nie znajdzie spoczynku
ani nie będzie mieszkał spokojnie.
- 17 Uderzenie różgi wywołuje sińce,
uderzenie języka łamie kości.
- 18 Wielu padło od ostrza miecza,
ale nie tylu, co od języka.
- 19 Szczęśliwy, kto przed nim był zasłonięty,
kto nie doświadczył jego złości,
kto nie dźwiگاł jego jarzma
i nie był związany jego pętami.
- 20 Jarzmo jego to jarzmo żelazne,
a pęta jego - pęta z brązu.
- 21 Straszna jest śmierć, którą on sprowadził,
nawet Szeol jest lepszy od niego.
- 22 Nie będzie on panował nad bogobojnymi
i nie będą się palili w jego płomieniu.

23 Natomiast ci, którzy Pana porzucają, weń wpadną,
zapali się w nich i nie będzie wygaszony;
jak lew będzie przeciw nim wysłany
i rozszarpie ich jak pantera.
24 Uważaj! Otocz posiadłość swą plotem z cierni,
srebro swoje i złoto mocno zawiąż;
25 słowom twoim spraw wagę i ciężarki,
a ustom drzwi i zasuwę!
26 Uważaj, abyś się w nim nie potknął,
i byś nie upadł przed tym, kto ci gotuje zasadzkę. (Syr 28, 13-26)

Podobne treści znajdziemy w trzecim rozdziale Listu św. Jakuba:

1 Niech zbyt wielu z was nie uchodzi za nauczycieli, moi bracia, bo wiecie, iż tym bardziej surowy czeka nas sąd. 2 Wszyscy bowiem często upadamy. Jeśli kto nie grzeszy mową, jest mężem doskonałym, zdolnym utrzymać w ryzach także całe ciało. 3 Jeżeli przeto zakładamy koniom wędzidla do pysków, by nam były posłuszne, to kierujemy całym ich ciałem. 4 Oto nawet okrętom, choć tak są potężne i tak silnymi wichrami miotane, niepozorny ster nadaje taki kierunek, jak odpowiada woli sternika. 5 Tak samo język, mimo że jest małym członkiem, ma powód do wielkich przechwałek. Oto mały ogień, a jak wielki las podpała. 6 Tak i język jest ogniem, sferą nieprawości. Język jest wśród wszystkich naszych członków tym, co bezczęści całe ciało i sam trawiony ogniem piekielnym rozpala krąg życia². 7 Wszystkie bowiem gatunki zwierząt i ptaków, gadów i stworzeń morskich można ujarzmić i rzeczywiście ujarzmiła je natura ludzka. 8 Języka natomiast nikt z ludzi nie potrafi okiełznać, to zło niestateczne, pełne zabójczego jadu. 9 Przy jego pomocy wielbimy Boga i Ojca i nim przeklinamy ludzi, stworzonych na podobieństwo Boże. 10 Z tych samych ust wychodzi błogosławieństwo i przekleństwo. Tak być nie może, bracia moi! 11 Czyż z tej samej szczeliny źródła wytryska woda słodka i gorzka? 12 Czy może, bracia moi, drzewo figowe rodzić oliwki albo winna latorośl figi? Także słone źródło nie może wydać słodkiej wody. (Jk 3, 1-12)

To jest jedna z uniwersalnych zasad, o której trzeba wcześniej powiedzieć. Jeśli jest ktoś, kto rozsiewa plotki, nie ma miejsca w zespole. Nie można czegoś takiego tolerować. W zespole trzeba się nauczyć mówić prawdę wprost. Jeżeli ktoś coś mówi, musi być za to odpowiedzialny.

Podsumowanie pracy w grupach – część I

Po referacie o. Włodzimierza Zatorskiego OSB miała miejsce praca w grupach. Pytania do dyskusji:

1. Na ile samotność lidera ma wymiar strukturalny?
2. Co z tego wynika odnośnie jego postawy?
3. Jaki to ma wymiar duchowy?

Grupa pierwsza

W trakcie dyskusji stwierdziliśmy, że samotność lidera niekoniecznie ma wymiar fizyczny związany z pozycją w firmie. Tu bardziej chodzi o samotność związaną z wizjonerstwem, z postawą, która może być nie do końca zrozumiana przez otoczenie. To jest narażenie własnej pozycji poprzez podejmowanie decyzji. Wszystko to się wiąże z redukcją strefy komfortu, z mniejszym bezpieczeństwem, kiedy, lider w tym poczuciu osamotnienia, musi podejmować decyzje. Cała sytuacja łączy się z pułapkami związanymi z ego, o których Ojciec już wcześniej mówił.

Jak to się przekłada na postawę lidera? Przekłada się to na otwartość na nowe, pewną odwagę. Musi to być jednak związane po pierwsze z obecnością. Takim namacalnym byciem tu i teraz,. Po drugie musi się łączyć z niewysłuchiowaniem się we własne lęki. To może być w przypadku lidera pewnym zagrożeniem. Jego samotność może spowodować, że w pewnym momencie zacznie podążać za swoimi lękami. Chodzi o wykształcenie takiej postawy, żeby się w te lęki nie wsluchiwać.

Samotność lidera, przekłada się również na pewne podważanie obecnej rzeczywistości, zwątpienie i poszukiwania, co związane jest z koniecznym zaufaniem do Boga.

Samotność wywołuje również taką postawę, że lider zaczyna widzieć człowieka w drugim człowieku; w pracowniku, szefie, kimkolwiek. Widzi po prostu w nim człowieka.

Kolejną postawą, o której mówiliśmy to postawa dziecka. Samotność lidera przekłada się na postawę dziecka w dwóch aspektach. To dziecko ma służyć i ma wypełniać pewne posłannictwo. Drugim element bycia jak dziecko, to jest pewien element pokory, czyli przyjęcia tego, co nam daje Bóg.

Na koniec doszliśmy do tego, jakie są efekty samotności i takiej postawy. Otóż samotność i taka postawa oparta na służbie i przyjęciu zobowiązań daje wolność. Daje prawdziwą wolność i pozwala realizować powołanie. W rezultacie pozwala również, przyjęc założenie wielości dróg i przez to rozwój duchowy.

Mówiliśmy jeszcze o innej rzeczy, że jednak taka samotność w wymiarze fizycznym też jest czasami potrzebna. Ona pozwala znaleźć czas na wyciszenie i na przemyślenia.

Grupa druga:

Na początku trzeba stwierdzić, że różnie interpretowaliśmy sam temat seminarium. Z jednej strony była to interpretacja, zgodna z referatem Ojca, że samotność lidera jest samotnością strukturalną wynikającą z tego, jak lider jest umiejscowiony w organizacji. Związaną z tym, czego się od niego wymaga, czyli podejmowaniem decyzji i przewodzeniem. Natomiast były też osoby, które przyjeżdżając na seminarium miały na myśli samotność lidera będącego chrześcijaninem. W takim rozumieniu tematu, samotność wynika z wyznawania określonych wartości, które są inne od wartości wyznawanych wokół. Chrześcijański lider, który musi podjąć taką, a nie inną decyzję inspirowaną wartościami chrześcijańskimi, może spotkać się z niezrozumieniem i brakiem akceptacji dla takiej

decyzji. Dla części z nas to było to, co rozumieli pod pojęciem samotności lidera.

Później stwierdziliśmy, że pewna trudność wynika z tego, że sam termin „samotność” jest odbierany pejoratywnie. Doszliśmy jednak do wniosku, że samotność lidera jest faktem. I nie ma w tym nic, ani złego, ani dobrego. To jest po prostu coś, co jest liderowi przynależne. Mierzenie się z tą samotnością, której lider jest poddany jest dla niego szansą i narzędziem rozwoju.

Końcowym wnioskiem, było to, że ta samotność, skonfrontowanie z niepewnością, jest elementem popychającym lidera do spotkania z Panem Bogiem.

Mentalność „my” i „oni”

W. Zatorski OSB: Druga grupa wspomniała o „samotności chrześcijańskiego lidera”. O sytuacji, w której z jednej strony jesteśmy „my” chrześcijanie i wartości chrześcijańskie. Po drugiej stronie jest świat biznesu, który kieruje się innymi wartościami. My jesteśmy jakby obcy na świecie. To jest ta nasza samotność i co w związku z tym mamy robić.

Niewątpliwie mamy do czynienia z taką sytuacją. Jednocześnie w tym miejscu pojawia się wątek ideologiczny, który stanowi pewne niebezpieczeństwo. Od razu, przy tak postawionym pytaniu o samotność i takim rozumieniu samotności, nasuwa się sugestia, aby szukać „swoich” na świecie. Aby tworzyć, jakąś wspólnotę, czy grupę, która będzie się wspierać. Piszę o tym w książce „Podstawy duchowości lidera”. Ponieważ lider jest samotny potrzebuje grupy wsparcia. To niewątpliwie jest sensowne. Tyle, że grozi to pewną ideologizacją całego problemu i ideologizacją swojej postawy. Pojawia się myślenie „my” – „oni”. To jest bardzo niebezpieczne, bo w gruncie rzeczy w tym jest ukryte ego.

Zwracam uwagę, że w Ewangelii Pan Jezus w żadnym wypadku nie daje podstaw do takiego myślenia. W odniesieniu do siebie mówi: „Kto nie jest ze Mną, jest przeciwko Mnie; a kto nie zbiera ze Mną, rozprasza” (Łk 11,23). Natomiast o wspólnocie uczniów mówi: „Kto bowiem nie jest przeciwko nam, ten jest z nami” (Mk 9,40). Tylko ten, kto jest zdecydowanym przeciwnikiem, jest przeciwnikiem. Natomiast inni są z wami. Tu nie ma zamkniętego myślenia.

Podobnie sytuację tę widać w sposobie w jaki Pan Jezus opowiada o faryzeuszu i celniku w świątyni. Faryzeusz był porządnym, uczciwym Żydem, który wypełnia Prawo. Sam mówił, że robi nawet więcej niż nakazywało Prawo. Pości dwa razy w tygodniu, a powinien raz, daje dziesięcinę z tego, co nabywa, a Prawo nakazywało dawać dziesięcinę z tego, co się sprzedaje... Natomiast celnik, który był kolaborantem, cwaniakiem, który żył w pewnym sensie z biedy innych. Pan Jezus w podsumowaniu powiedział, że to ten celnik został wysłuchany (por. Łk 18,9–14).

W mowie o sądzie ostatecznym, nie ma żadnego kryterium związanego z przynależnością do „nas”. Odnosi się to do wszystkich wypowiedzi o sądzie, nie tylko z 25 rozdziału Ewangelii Mateusza. W żadnym momencie nie spotykamy się, ze stwierdzeniem, że wybrani, zbawieni, będą ci, którzy należą do „nas”, że są z naszej grupy, są uczniami Chrystusa albo należą do określonej wspólnoty. Nie ma takiego elementu. Pan Jezus mówił natomiast: „Wszystko, co uczyniliście jednemu z tych braci moich najmniejszych, Mnieście uczynili” (por. Mt 25,40). Ten warunek dotyczy wszystkich ludzi bez żadnego warunku wstępnego: czy to Żyd, poganin, czy uczeń Chrystusa, czy ktokolwiek inny. Nie ma takich warunków i Pan Jezus nigdy takich warunków przed nimi nie postawił. Nie ma u Niego także żadnego elementu ideologizującego. O tym trzeba bardzo mocno pamiętać.

W moim rozumieniu duchowości istotne jest nasze codzienne życie, czym rzeczywiście żyjemy. Przy czym nie chodzi o treści ideologiczne, bo możemy dużo świetnych rzeczy przyjmować, a później ostatecznie nic z tego nie realizować w swoim życiu. Niestety tak się dzieje dosyć często. Jeden z biskupów powiedział, że on o wiele więcej rzeczy dla Kościoła załatwił z władzą, którą sprawowali na terenie jego diecezji ludzie z SLD, niż teraz, kiedy władzę sprawują ci, którzy są „sztańdąrowymi” chrześcijanami, katolikami. Tak się dzieje.

Natomiast chodzi o zwykłą uczciwość. Jeżeli ja mam pracowników w zakładzie, to dla mnie nie jest ważne, czy jest on katolikiem, czy nie. Ważne jest to, czy jest uczciwym człowiekiem. To się liczy. On może być buddystą, ateistą, protestantem, prawosławnym, Żydem, itd. To samo dotyczy lidera i jego podstawowej świadomości. On nie ma być pobożnym liderem, on ma być po prostu dobrym liderem. Problem polega na tym, że życie człowieka, tak samo jak sam człowiek stanowi całość. Powinna być jedność i harmonia. Wtedy człowiek jest prawdziwie sobą. Nie może być tej schizofrenii: inne ideologia, a inne życie. Nasze ideowe przekonania muszą być w jedności z życiem. Dlatego normalne życie, normalna nasza odpowiedzialność, zwykłe, szare są fundamentem do budowania siebie w prawdzie. Nie nasze występy na sympozjach, na zjazdach, na jakich spotkaniach, gdzie jesteśmy w stanie wygłosić jakieś deklaracje, stajemy się „aktorami”, ludźmi na pokaz. Tylko w zwykłych wyborach naprawdę jesteśmy sobą i o to bycie sobą trzeba się starać.

²⁴ Każdego więc, kto tych słów moich słucha i wypełnia je, można porównać z człowiekiem roztroprnym, który dom swój zbudował na skale. ²⁵ Spadł deszcz, wezbrały potoki, zerwały się wichry i uderzyły w ten dom. On jednak nie runął, bo na skale był utwierdzony. ²⁶ Każdego zaś, kto tych słów moich słucha, a nie wypełnia ich, można porównać z człowiekiem nierozsądnym, który dom swój zbudował na piasku. ²⁷ Spadł deszcz, wez-

brały potoki, zerwały się wichry i rzuciły się na ten dom. I runął, a upadek jego był wielki (Mt 7,24–27)

Jak widać, Pan Jezus bardzo wyraźnie mówi w Ewangelii o potrzebie praktyki w życiu. I bardzo konkretnie patrzy na praktykę życia, a nie koncentruje się na głoszonych hasłach, czy deklaracjach. Dlatego uważam, że podstawowym problemem jest jednak strukturalna samotność lidera. Oczywiście trzeba uzupełnić także fakt, że rzeczywiście ten świat rządzi się innymi wartościami niż chrześcijańskie. Mówiłem w swoim referacie, że myślenie zależy w istocie od wyboru wartości. Bo wartości potem modelują sposób myślenia i podchodzenia do zagadnień. Niewątpliwie wybór wartości jest fundamentalny. Jest źle, jeśli ten wybór jest nieświadomy, ale jeszcze gorzej, gdy ten wybór jest obłudny, to znaczy, że niby wybieramy coś, a faktycznie żyjemy według czegoś innego. To jest wybór zaklamany. Jak ktoś jest nieświadomy wyboru, to jeszcze może się obudzić. Może sobie uświadomić, co tak naprawdę wybrał i jaki jest jego główny motyw działania. Natomiast, jeżeli ktoś coś deklaruje, niby formalnie wybiera, a robi w rzeczywistości zupełnie inaczej, to jest w nim jakieś wewnętrzne zaklamanie. To jest gorsza sytuacja. Znamy takie przykłady: „bardzo porządny katolik”, a w rzeczywistości złodziej i oszust. W takiej sytuacji nic się nie da zrobić. Po prostu ręce opadają. To jest sytuacja najgorsza.

Dlatego bym zostawił ten element ideologiczny. Natomiast zwróciłbym uwagę na element praktyczny rzeczywistych wartości. Oczywiście one powinny się pokrywać z wartościami chrześcijańskimi, ale w praktyce, w rzeczywistości, a nie stanowić jedynie ideologiczną zasłonę.

Opowiedziała mi jedna z siostr zakonnych historię podobną w swoim wyrazie do przypowieści o miłosiernym Samarytaninie. Była piękna pogoda i siostry wybrały się na spacer do lasu. Przyszła jednak burza. Siostry przemoczone do suchej nitki wyszły z lasu stały na przystanku bez dachu nad głową. Było to w jakiejś wiosce, niedaleko były domy.

Wszyscy przechodzący patrzyli na nie z politowaniem, „jakie one są biedne”. Autobus miał być dopiero za jakąś godzinę, a one stały takie przemoczone na tym przystanku. W pewnym momencie przechodził miejscowy pijacek, który zbiera różne rzeczy pewnie po śmietnikach. Przeszedł z pełnymi torbami, popatrzył na siostry z politowaniem. Za chwilę jednak wrócił i spytał: „Czy chcecie cieplej herbaty?”.

Obrona wartości

Głos z sali1: U nas było jeszcze bardzo ważne pytanie. Kolega zadał pytanie: Czy warto dla naszych wartości chrześcijańskich zrezygnować z pracy?

W. Zatorski OSB: Wszystko zależy od sytuacji. To są już skrajne okoliczności, że rzeczywiście trzeba zrezygnować.

Głos z sali1: Albo to, albo to. Albo schizofrenia, albo wychodzę.

W. Zatorski OSB: Tak, ale ja myślę, że człowiek może być uczciwy w bardzo różnych warunkach, nawet bardzo trudnych.

Głos z sali2: Czasami to jest ucieczka. Bo nie możesz tego traktować, jako ucieczki. Może warto zostać i podjąć walkę. Bo to może być pójście na łatwiznę – ucieczka.

W. Zatorski OSB: W ogóle to zależy od tego, jaka to jest sytuacja.

Głos z sali1: Może nie zrezygnować, a dać się wyrzucić?

W. Zatorski OSB: Na przykład dać się wyrzucić. To są bardzo konkretne rzeczy, bo jest dużo uwarunkowań tego wszystkiego. Czasami to jest tak, że ta praca jest krzyżem. Oczywiście nie można brać udziału w jakimś zakłamaniu, w oszustwie. Jeżeli w czymś takim biorę udział i nie mogę inaczej, to wtedy rzeczywiście trzeba po prostu powiedzieć: „Nie” i wyjść. Natomiast nie wiem, czy to zawsze tak jest. Czy to nie jest pro-

blem trudności. Często to jest też tak, że mówimy „wszyscy tak robią”. No, ale jeżeli wszyscy tak robią, to wcale to nie znaczy, że ja muszę tak robić. Jeżeli wszyscy tak robią i w związku z tym ja się zwalniam, to jest to po prostu pójście na łatwiznę.

Głos z sali1: Dlatego chciałem powiedzieć, dać się wyrzucić, a nie zwalniać się. To było powiedziane w kontekście „dać się wyrzucić”.

W. Zatorski OSB: To jeszcze zależy. Bo jeżeli na przykład praca jest w swojej strukturze zła, to wtedy rzeczywiście trzeba powiedzieć: „Nie!”. Natomiast, jeżeli to jest problem trudności, które nasz czekają, gdy chcemy zostać w pracy i trzymać się swoich wartości, to nasza decyzja jest sprawą rozsądku. Czy mnie stać na pozostanie? Czy jednak nie lepiej rzeczywiście uciec? Czasami może to być za trudne dla nas. Wtedy rzeczywiście rozsądne jest odejście, ucieczka, pójście do jakiejś innej pracy, gdzie nie będziemy mieli tych problemów. Chrześcijaństwo nie jest tylko dla orłów. Czasami ucieczka może się okazać rozsądna. Pan Jezus mówi w przypowieści, że jeżeli ktoś ma zbudować wieżę najpierw niech policzy, czy mu starczy na wykończenie. Podobnie król rozważa, czy starczy mu dziesięć tysięcy żołnierzy, kiedy idzie na niego ktoś z dwudziestoma? Jeżeli nie, to negocjuje warunki pokoju. Tak mówił sam Pan Jezus. To jest właśnie ten przypadek. Trzeba po prostu rozważyć, jak to jest, bo człowiek jest zwykle w jakimś układzie, jest jeszcze np. żona, dzieci, czy jakieś inne zobowiązania i to wszystko jest trudniejsze. Taką sytuację trzeba dobrze rozważyć.

Samotność wewnętrzna

W. Zatorski OSB: Samotność lidera, o której mówimy jest samotnością w dużym stopniu wewnętrzną. Bo lider cały czas kręci się wokół ludzi. Mówiłem, że żywiołem lidera jest spotkanie (na ten temat było seminarium w czerwcu 2013: „Spotkanie – żywioł lidera”). Lider cały czas ma do czynienia z ludźmi. Natomiast jego samotność ma wymiar

wewnętrzny, np. brak komfortu przy podejmowaniu decyzji. Niekoniecznie musi mieć zawsze poklask, potwierdzenie swoich racji. Czasami musi podjąć decyzje niepopularne, w efekcie, których ludzie coś tracą. Czasami trzeba kogoś zwolnić. W takich sytuacjach, w których lider musi podjąć decyzje, które się innym nie podobają, pojawiają się naciski. Musi się wtedy trzymać pryncypiów, o których wie, że są dobre.

Negatywna samotność

W. Zatorski OSB: Wspominaliście, że samotność jest odbierana negatywnie. Przed laty wydaliśmy książeczkę: „Poszukaj samotnego” (Por. R. Abeln, A. Kner: *Poszukaj samotnego*, Wydawnictwo Benedyktynów Tyniec). Jest to tłumaczenie z niemieckiego. Książeczka jest napisana przez księdza i przez psychologa. Na początku autorzy robią rozróżnienie samotności i osamotnienia. Osamotnienie jest doświadczeniem negatywnym. Natomiast od osamotnienia trzeba odróżnić samotność. Autorzy wspominają, że przecież niektórzy specjalnie szukają samotności, żeby spotkać Boga. Osamotnienie jest rzeczywiście negatywne, natomiast samotność ma charakter formalny, jest faktem. Jednak może ona być przeżywana jako osamotnienie, a może być przeżywana jako okazja, jako szansa na to, żeby spotkać Boga. Spotkać „Samotnego”. „Samotny” to w tym wypadku Pan Bóg, który na nas czeka. W związku z tym jest jakby samotny i tęskni za nami. Bardzo ładnie w katechizmie jest napisane o modlitwie, że „Bóg pragnie, abyśmy Go pragnęli” (KKK 2560).

Z resztą wiele wartości pozytywnych jest negatywnie ocenianych czy rozumianych. Na przykład pokora, fundamentalna chrześcijańska postawa, jest postrzegana negatywnie, bo jest rozumiana jako serwilizm lub coś w tym rodzaju. A to jest kompletne nieporozumienie. To, że w społeczeństwie funkcjonują pewne wartości, jako źle rozumiane, nega-

tywne, to już jest osobna sprawa. Trzeba stale prostować pojęcia i ich sens.

Bóg „konsultantem”?

Głos z sali: Dyskutowaliśmy, na ile lider jest osamotniony w podejmowaniu decyzji? Może po ludzku jest osamotniony, ale sytuacja wygląda inaczej, jeśli zaprosi się Pana Boga do podejmowania decyzji, do rozeznawania duchowego. Jeśli naprawdę człowiek się na to otworzy i szuka inspiracji, to wtedy nie ma samotności. Nie ma poczucia osamotnienia. Jest świadomość, że nie jest się samemu przy podejmowaniu decyzji. To wszystko zależy od nas czy chcemy zaprosić tę „drugą” stronę.

W. Zatorski OSB: Samotność lidera rzeczywiście skłania do kontaktu z Bogiem, poszukania Go. Jednak chciałbym się odnieść, do tej wizji Boga, jako konsultanta. Otóż zwracam uwagę, że z Panem Bogiem jest trochę inaczej niż z ludźmi. On nie jest kimś, kogo mogę postawić lub posadzić przed sobą i z Nim rozmawiać, konsultować. Tego się tak nie da i tego się też tak nie przeżywa. Zresztą są tacy, którzy mają objawienia, że przychodzi Pan Jezus i coś „mówi”. Ja w takie objawienia osobiście nie wierzę. Dlatego, że misterium Boga polega na tym, co bardzo pięknie powiedział św. Augustyn: „Bóg jest bliżej mnie, niż ja sam siebie”. Jego samego interesowało tylko poznanie Boga i poznanie siebie. W istocie są to dwie strony tego samego medalu. Jeżeli Bóg jest bliżej mnie niż ja sam siebie, to moja prawdziwa tożsamość jest w Nim. To wyraża w istocie stwierdzeniu, że jesteśmy stworzeni na jego obraz. Jesteśmy jego odbiciem, On jest oryginałem! Dlatego w Bogu widzimy źródło i naszą tożsamość. W związku z tym, Pan Bóg nie jest kimś, kogo mogę postawić przed sobą i nie jest tym partnerem zewnętrznym. On jest właśnie Tym, który jest bliżej mnie niż ja sam siebie. Czyli można by powiedzieć, jest bardziej mną niż ja. Pewna mistyczka cyster-

ska powiedziała „Bóg jest prawdziwym ja, a ja jestem ty”. Jest to stwierdzenie trochę paradoksalne, jednak „ja” jest zawsze odpowiedzią. To odnosi się do prawdziwego „ja”. Ego jest czymś, co się trzyma siebie, jest, mówiąc językiem filozofii, leibnizowską monadą. Natomiast „ja” jest w gruncie rzeczy odpowiedzią na Boże „Ty”, na spotkanie z Bogiem. To „Ja” trzeba by pisać z wielkiej litery, bo to jest to prawdziwe „Ja”, które jest odpowiedzią na Boga. Ja jestem odpowiedzią, moja miłość jest odpowiedzią, moja wiara, także jest odpowiedzią na Boże zaproszenie i na Bożą obietnicę. Zawsze we mnie rodzi się odpowiedź i tylko, jako odpowiedź może we mnie dokonać się coś autentycznego. Jeżeli coś kreuję sam z siebie, to jest to obciążone moją własną myślą, która jest zawsze ułomna i nigdy nie będzie doskonała.

Jak wejść w ten układ, którym ja mam rzeczywiście odpowiadać na to, co jest w Panu Bogu? To jest prawdziwy problem. Jak naprawdę usłyszeć głos Boga, kiedy w moim sercu jest bardzo dużo różnych rzeczy? W tym momencie trzeba przypomnieć sobie całą naukę Ewagriusza z Pontu o ośmiu duchach zła, o *logismois* (por. W. Zatorski OSB „Osiem duchów zła”). Trzeba zrozumieć, że w nas gra bardzo wiele różnych czynników, bardzo mocny jest np. lęk, o którym była wcześniej mowa. Jest też fascynacja, są jakieś ukryte, skrywane przed sobą pragnienia. Psychoanaliza mówi o libido. To też jest jakaś potężna siła. Potem to, o czym już mówiłem wcześniej: nasze „chciejstwo”. „Człowiek najbardziej chce, żeby było tak jak chce”. To są potężne siły w nas, które będą nam sugerowały, że to Pan Bóg do nas mówi. Bardzo łatwo chwytny coś, co my sobie wymyślimy, a później dorabiamy do tego Bożą ideologię. Jest wielu takich ludzi, którzy łatwo potrafią dorobić do swoich działań Boże uzasadnienie. On coś robi „dla Pana Boga”, a jak się popatrzy z zewnątrz, to jest to ewidentny egocentryzm. Natomiast w jego ideologii jest to działanie zgodne z wolą Pana Boga! Kontakt z Panem Bogiem nie jest taki oczywisty. Jest sztuką odkryć go w sobie. Trzeba

„poszukać samotnego”, Boga, usłyszenia Jego głosu, który mówi wewnątrz nas, ale który jest od Niego, a nie jest naszym własnym głosem.

Podsumowanie pracy w grupach – część II

Podczas pracy w grupach po drugim referacie uczestnicy dyskutowali następujące kwestie:

1. Samotność wynikająca z formalnej struktury władzy: wyniesienie, wyizolowanie ze wspólnoty, autorytet, odpowiedzialność.
2. Co z tego wynika w relacji z innymi i jak sobie z tym radzić, aby ta samotność nie była wyizolowaniem i osamotnieniem (ograniczone zaufanie, dialog, tworzenie atmosfery szczerych i przyjaznych więzi)?
3. Jak sobie pomóc wewnątrznie w radzeniu z całą sytuacją (proces podejmowanie decyzji, szukanie właściwych kryteriów; odcięcie się od namiętności, sympatii, antypatii; grupa wsparcia oparta na wartościach)?

Grupa druga

Rozważając samotność lidera zastanawialiśmy się najpierw nad rodzajami liderów. Ponieważ mamy różne doświadczenia, dyskutowaliśmy nad różnicami między właścicielem, a wynajętym kierownikiem. Samotnością liderów różnego szczebla. Niektórzy z nas są właścicielami firm, niektórzy pracują jako kierownicy. W tym punkcie dyskusja była dosyć burzliwa, ale w końcu doszliśmy do wniosku, że samotność dotyczy, każdego rodzaju lidera, obojętnie, czy to jest właściciel firmy, czy jest to ktoś z jakiegoś średniego kierownictwa. Samotność jest strukturalną cechą bycia liderem.

Później skupiliśmy się na trudnościach wynikających z samotności lidera. Chyba najwięcej czasu zajęła nam kwestia zwalniania pracowników. Samotność lidera wynika z podejmowania decyzji, a takimi najtrudniejszymi decyzjami, które pojawiały się w wielu wypowiedziach, były decyzje związane ze zwolnieniami. Przy czym została wspomniana sytuacja, kiedy lider średniego szczebla musi zakomunikować jakąś trudną decyzję, która jest podjęta wyżej, poza nim. Nad tą kwestią spędziliśmy dużo czasu.

Dyskutowaliśmy też temat odpowiedzialności lidera za zbawienie innych.

Zakończyliśmy przykładem z życia. Jest małe miasteczko, które jeszcze niedawno niemal całe pracowało na jednej kopalni. Wszyscy się w miasteczku znają. Górnicy zawsze mówili między sobą: „Pracuj tak, żebyś na emeryturze miał z kim wypić piwo”. To stwierdzenie może ilustrować „samotność lidera”. Osoba opowiadająca tę historię mówiła o człowieku, który ma 50 lat, jest świeżo na emeryturze. On nie wychodzi na miasto, do kościoła jeździ do sąsiedniej miejscowości. Nie ma z kim pogadać. Wielu jest gotów pobić go na ulicy, bo był takim wrednym człowiekiem na kopalni. On jest skazany na dożywocie w samotności (byłego) lidera.

Grupa pierwsza

Jeżeli chodzi o pierwszy punkt, dyskutowaliśmy na ile samotność dotyka każdego lidera. To, że się jest liderem, nie musi oznaczać, że dana osoba będzie się czuła osamotniona. Stwierdziliśmy jednak, że tak jest do pewnego momentu. Doszliśmy do wniosku, że jak się wszystko dobrze dzieje, to lider nie odczuwa samotności, czy negatywnych skutków bycia liderem. Samotność nie stanowi wtedy dla niego żadnego ciężaru. Pojawia się ona dopiero w sytuacji jeżeli coś się nie wiezie.

Jeśli chodzi o drugi punkt, czyli problemy w relacji z innymi, dialog, ograniczenie zaufania, itd. W tym miejscu poruszaliśmy temat dialogu z pracownikami, a mianowicie jak dalece lider może i powinien mówić prawdę. Czy fakt, że zajmuje stanowisko kierownicze, nie wymusza na nim ograniczenia przepływu informacji. Dodatkowo stwierdziliśmy, że istnieje cienka granica między wywieraniem wpływu, zachęcaniem do czegoś pracownika, a manipulacją. Ten temat rozwijaliśmy. Na ile bycie liderem zmusza go czasem do niekoniecznie odpowiednich działań. Trzecia rzecz, jeśli chodzi o ten wewnętrzny wymiar, to skupiliśmy się na grupie wsparcia. Wspólnie doszliśmy do wniosku, że na pewno dobrze byłoby, żeby grupa wsparcia wyznawała te same wartości, bo wtedy rzeczywiście może stanowić realną pomoc dla takiej osoby.

Rozważaliśmy również wątek poruszony przez poprzednią grupę, czyli zarządzanie cudzym majątkiem, czyli bycie liderem mianowanym i kwestie uczciwości. Taki lider musi opierać się na wartościach.

Jeszcze jeden wątek do punktu drugiego, zastanawialiśmy się na ile działania lidera mogą powodować nakłanianie pracownika do czegoś złego, niemoralnego. Czy liderzy zadają sobie takie pytanie, czy to, co oni zlecają, sugerują, mówią, nie sprowadza przypadkiem drugiej strony w kierunku czegoś złego. My nic nie każemy, ale popychamy go w złym kierunku, dajemy do zrozumienia, że ma zrobić coś tak, a nie inaczej (czasami może nieświadomie). Na zasadzie: „Zrób tę czarną robotę za mnie”.

Lider a zbawienie pracowników

W. Zatorski OSB: Pojawił się temat lider a zbawienie pracowników. Przede wszystkim firma nie jest instytucją religijną. Nie jest instytucją przeznaczoną do tego, żeby troszczyć się w pierwszym rzędzie o zbawienie ludzi i w związku z tym głosić im Ewangelię, robić jakieś działania uświadamiające w tej materii, czy np. organizować jakieś pobożne

akcje. Natomiast zwracam uwagę na to, co jest w Ewangelii: Pan Jezus, kiedy mówi o zbawieniu, np. w tekstach o sądzie ostatecznym, w żadnym wypadku nie stawia warunku, że człowiek musiał być pobożny, że musiał być Żydem albo chrześcijaninem, albo że się musiał modlić. W tekście gdzie mówi o sądzie ostatecznym tego nie ma. Za każdym razem jest mowa ogólnie o miłosierdziu względem innych, czyli w istocie jest mowa o tym, co się zawiera w drugiej tablicy przykazań i to realizowanych w konkretnej praktyce.

Jeżeli na to spojrzeć w ten sposób, można postawić pytanie o zbawienie pracowników, nie tak górnolotnie: „Co lider może zrobić dla zbawienia człowieka?”, a postawić je bardziej normalnie: „Co lider może zrobić, żeby pracownik stał się człowiekiem dla innych ludzi?”. Wtedy sytuacja staje się o wiele prostsza i odpowiedź na to pytanie jest o wiele łatwiej. Bo tak naprawdę nie będziemy sądzeni z tego, czy dokonaliśmy czegoś w dziedzinie religijnej, czy wypełniliśmy jakieś religijne praktyki, tylko z tego, czy byliśmy ludźmi dla innych, tzn. braćmi dla innych, czy staliśmy się dla nich bliźniami? Przypomina się w tym miejscu przypowieść o miłosiernym Samarytaninie (zob. Łk 10,30–37). Samarytanin nie przypadkiem został wybrany do tej przypowieści. Ten poszkodowany, to było oczywiście dla słuchaczy Żyd, bo droga z Jerozolimy do Jerycha była w Judei, gdzie mieszkali Żydzi. Samarytanie się tam bardzo rzadko pojawiali, absolutnie wyjątkowo. Akurat szedł jakiś handlarz, więc mogło się tak zdarzyć. Samarytanin przez gest miłosierdzia stał się bliźnim dla Żyda, czyli jego bliskim, bratem, a nie kapłan, czy lewita, którzy przeszli i minęli go. Sprawą zasadniczą, rozstrzygającą okazało się podejście do drugiego. Dlatego przedsiębiorca ma bardzo dużo do zrobienia, ponieważ dziedzina życia praktycznego realizuje się właśnie w pracy. Praca tak czy inaczej jest służbą. Jest ważne, aby ludzi uczyć uczciwości, pewnego wyczucia, empatii, zrozumienia, co jest potrzebne, co jest ważne. Refleksyjnego: Co się stanie jak zacznę np. tę gałąź przycinać? Czy ona nie spadnie komuś na głowę? Czy ona nie zniszczy cale-

go drzewa, np. zedrze korę. I tak np. trzeba najpierw podciąć od spodu, aby można było ciąć z góry itd. To trzeba wiedzieć.

Dalej nie chodzi tylko o uczenie takiej przezorności i przewidywalności tego, co się stanie materialnie, ale także o uczenie współpracy, ponieważ każda praca jest zawsze w istocie współpracą. (Rzadko są takie prace, w których działamy zupełnie sami). Dlatego trzeba ludzi uczyć współdziałania i wrażliwości na drugiego człowieka. Robić tak, żeby to było dobre, także dla mojego współpracownika, żebyśmy się dogadali, tak współpracowali, żeby to było harmonijne, komunikatywne itd. Musimy myśleć o drugim w naszej pracy. Jeżeli pracodawca nauczy ludzi wrażliwości na drugiego, nie tylko od strony czysto mechanicznej pracy, ale także od strony życzliwości, która powinna panować w pracy, żeby nie było np. obgadywania, plotkowania, podgryzania się wzajemnie itd. to będzie to wielkie osiągnięcie! To jest po prostu nauka bycia człowiekiem wobec drugiego człowieka, a to jest autentyczne zaangażowanie w zbawienie pracownika, nie mówiąc nic o samym zbawieniu! To jest właściwy kierunek naszego działania.

Lider, jako przełożony, jako ktoś mający jakiś formalny autorytet może bardzo dużo zrobić. Zauważcie jak to dzisiaj jest w szkołach. Szkoły nie wychowują. Są przywalone biurokracją i innymi sprawami. Natomiast w pracy mamy do czynienia, w przypadku pracowników, z bardzo konkretnymi i praktycznymi działaniami. Tutaj lider powinienem z jednej strony przez wymagania, przez uczenie, a z drugiej strony przez własne świadectwo życia pokazywać pracownikowi, co znaczy być człowiekiem, co znaczy wrażliwość na drugiego. Co znaczy, że trzeba być otwartym, szczerym, autentycznym, itd. W tej materii jest naprawdę dużo do zrobienia nie mówiąc ani słowa o Panu Bogu, tylko mówiąc o tych rzeczach, które są oczywiste.

Na ostatnim seminarium o spotkaniu, jako żywo lidera, mówiłem, że tylko w tej relacji „ja – ty” się realizujemy. Jeżeli ja przejdę na relację ja – on/ona/oni, która wydaje się prostsza, to mogę ich traktować instrumentalnie, albo strukturalnie. Porozkładać ich jak klocki. Ten się nadaje do tego, a ten do tamtego... Oni mają robić tak, a nie inaczej... Mówiliście o zwolnieniach: To kółko mi nie jest potrzebne, więc trzeba je wyrzucić! To są „oni”, więc obcy, od których się separuję. Dbam, żeby moje było na wierzchu albo moje było realizowane. Jeżeli ja mam zlecenie od kogoś z wyższego szczebla, czy właściciela, że coś należy zrealizować, np. że mam wyeliminować iluś pracowników, to tak działam i koniec. Oni są obcy. Relacja „ja – oni” oczywiście rani tych ludzi, ale najbardziej niszczy mnie, bo powoduje, że ja tracę siebie. Ja jestem sobą tylko w relacji ja – ty! W relacji ja – on/ona/oni jestem ego, które mnie niszczy. Tylko w relacji ja – ty możliwa jest realizacja siebie. Nie może być tak, że ja jestem ego w pracy, a w domu jestem kochającym ojcem, mężem, bo to się będzie mieszało. Tego się nie da utrzymać na dłuższą metę, bo gdzieś u podstaw jest jakiś fundamentalny wybór, albo jednej, albo drugiej relacji.

W relacji ja – ty nie chodzi o miękkość w sensie ulegania wszystkim presjom, czy zachciankom ludzi. Nie o to chodzi. W Regule świętego Benedykta, w rozdziale 31 pisze o szafarzu, że ma szanować drugiego człowieka, ale nie może ulegać jego nierozsądnym chęciom. Szanuje przez to, że uznaje go jako podmiot działań i szanuje jego wolność i godność. Z drugiej strony nie pozwala, żeby drugi nim manipulował. Pierwszą podstawową rzeczą jest domaganie się odpowiedzialności. Ten człowiek musi być odpowiedzialny, za to, co robi i jak robi. Nie możemy się godzić na „byle co” u niego. W związku z tym relacja ja – ty to nie jest ani poklepywanie po ramieniu, ani mamusiowanie innym. To jest relacja, w której się wymaga pewnego poziomu od drugiego. To zmusza drugiego do wzrastania. Mówimy w tej relacji: Ty nie możesz być byle jaki. Ty nie możesz nas traktować jak marionetki, jak dojrzej

krowy albo jak wroga. Ty musisz się ze mną spotkać w odpowiedzialności i partnerstwie, jeżeli chcesz w ogóle uczciwie funkcjonować. Natomiast jeżeli ty się odcinasz, czyli traktujesz nas jak „ich”, wchodzisz w relację ja – oni, to przepraszam, idź gdzie indziej pracować, gdzie takie relacje są tolerowane.

Lider powinien uczyć ludzi bycia człowiekiem odpowiedzialnym, wrażliwym. Takim, który widzi szeroko. Nie patrzy tylko na siebie, tylko patrzy na dobro w całości. Jeżeli tego ich nauczy, to zrobił naprawdę wielką robotę od strony zbawienia.

Głos sali: Założmy, że go tego nauczę i jeśli on się zapyta: „Skąd ty to bierzesz?”.

W. Zatorski OSB: To wtedy możesz mu odpowiedzieć, bo on cię pyta, więc mówisz: „Ja jestem wierzący, jestem chrześcijaninem. Ja opieram się na Ewangelii, tam to jest napisane. To jest mądrość przez wieki wypróbowana, sprawdzona. Są całe pokolenia ludzi, którzy życie oddawali za Ewangelię i to jest prawda. Ja tu znajduję prawdę i dlatego tak uważam”. To jest wtedy świadectwo, ale on ci nie może zarzucić, że ty go ewangelizujesz. Ty mu odpowiadasz na pytanie. Zadał pytanie, to mu odpowiadasz. Inna rzecz by była, gdybyś ty mu to próbował narzucić, ot tak, na dzień dobry. Natomiast, jeśli on cię pyta, to mu odpowiadasz. W tym momencie wszystko jest w porządku. Bo z jednej strony, nie można się narzucać, że my jesteśmy chrześcijanami i wszyscy muszą teraz po chrześcijańsku postępować. Z drugiej strony, nie można się bać powiedzieć, że się jest chrześcijaninem. Trzeba być po prostu normalnym. „Niech wasza mowa będzie: Tak, tak; nie, nie. A co nadto jest, od Złego pochodzi” (Por. Mt 5,37). Propagandowe nastawienie jest niedobre, ale też ukrywanie się, udawanie, jest tak samo niedobre. Po prostu trzeba być sobą. Jestem takim, jakim jestem.

Natomiast to, że ja coś wybieram musi być widoczne w życiu. Bo jeśli nie jest to widoczne, a ja bym coś propagował, a w życiu postępował inaczej, to jest to akurat antyświadectwo. Niszczę wtedy człowieka, gorszę go. To jest zgorwienie. Wtedy lepiej żebyś nie był chrześcijaninem, bo przynajmniej nie ma zgorwienia. U nas niestety jest bardzo dużo zgorwienia dawanego przez chrześcijan. Taka demoralizacja jest czymś najgorszym. Dlatego lepiej uczyć ludzi zwykłej odpowiedzialności, umiejętności widzenia innych, a nie tylko patrzenia na siebie. To jest ogromna praca właśnie w kierunku zbawienia. Dokładnie tego Pan Jezus od nas oczekuje. Być człowiekiem dla drugiego.

Zwalnianie pracowników, lider wobec swoich przełożonych

Głos z sali: W naszej dyskusji pojawił się problem zwalniania pracowników oraz kwestia relacji lidera wobec jego przełożonych. Lider robiący w pewnym momencie tylko to, co mu każą. Kwestia przeciwstawienia się czemuś zewnętrznemu.

W. Zatorski OSB: Mówiłem już, że nie będzie dobrym liderem ten, kto nie umie „nie być” liderem. Ktoś potrafi być kimś, jeśli potrafi być nikim. Jeżeli nie potrafi być nikim, to też nie potrafi być kimś. Kwestia zwolnień, jeśli występuje ewidentna sytuacja przeludnienia, to nie ma innego wyjścia, ale muszę znać wszystkie przesłanki. Jeśli dostaję polecenie zwolnienia, a ono według mnie nie jest sprawiedliwe i uczciwe to w pewnym momencie trzeba powiedzieć, że ja tego nie będę wykonywał. Ja nie będę komuś służył za parawan. Trzeba to umieć powiedzieć swoim przełożonym. W Kościele funkcjonuje zasada pomocniczości, tzn. jednostka wyższa nie powinna się wtrącać do tego, co robi jednostka niższa. Ona powinna tylko pomagać. Wtrąca się wtedy, kiedy są wyraźnie nieprawidłowości. Są jakieś zagrożenia. Wtedy może się wtrącić. Czyli jest to w stosunku do tych szczebli niższych władza kontrolna. Oczywiście zlecane są jakieś zadania, ale do samego bezpośredniego

rządzenia na dole, władza wyższa nie powinna się wtrącać. Chyba, że jest jakaś „chora” sytuacja, która wymaga interwencji z góry. To wtedy tak. To wyjdzie przy kontroli, albo kiedy ewentualnie z dołu jest prośba. Bo jest jakiś konflikt i lider sobie nie daje rady i wtedy jest apel do władzy wyższej, która przychodzi i rozstrzyga. Władza wyższa pomaga wtedy rozwiązać konflikt wewnątrz, znowu zasada pomocniczości, a nie zasada rządu. W związku z tym zwolnienie pracowników, czy tego konkretnego pracownika, to już jest wtrącanie się w kompetencje tego, który tam jest liderem. Oczywiście zależy jak ten lider jest w organizacji umiejscowiony, jakie on ma kompetencje. Normalnie powinien mieć uprawnienia, aby swój zespół budować samemu.

Prawdziwy lider powinien umieć w pewnym momencie powiedzieć, ja w tym nie biorę udziału, znajdźcie sobie kogoś innego do „sprzątania”. Trzeba wiedzieć gdzie jest ta granica.

Wolność

Głos z sali: To wszystko dotyka kwestii wolności. Wolności lidera przy podejmowaniu decyzji, itd.

W. Zatorski OSB: Spróbujmy zdefiniować pojęcie „wolność”. Do wolności możemy podejść, co najmniej z dwóch różnych stron. Można podejść od strony formalnej. Jesteś wolny to znaczy masz wolny wybór. Np. możesz wstać i pójść. Formalne podejście, mogę to, albo tamto. Natomiast wolność, jako pewna wartość w życiu to zupełnie inne podejście. Bł. Jan Paweł II to dobrze określił. W liście do młodzieży z początku lat 80-tych określił to w ten sposób: „Wolność (jako wartość) jest to zdolność wyboru prawdziwego dobra”. W wolności rozpatrywanej od strony wartości, a nie od strony formalnej przestrzeni decydowania, zawarte są pojęcia „prawda” i „dobro”. Jeżeli otrzymujemy dyspozycję, który trafia na mnie, mającego pewną hierarchię wartości, widzącego dobro i prawdę w określony sposób i te wartości nie są spełnione,

to mówię „Nie!”. To jest moja wolność. W ten sposób realizuję swoją wolność. Mówię „nie”, bo uważam, że to jest niesłuszne, niesprawiedliwe.

Jednak trudno się czasami zasłaniać niesprawiedliwościami, bo kiedy musimy zwolnić iluś pracowników, nasze działanie jest obciążone niepewnością. Kto nam zapewni, że to zrobimy naprawdę sprawiedliwie?! Nikt nam tego nie zapewni. Działamy troszeczkę jak we mgle. Wybieramy intuicyjnie i podejmujemy decyzję. Realizujemy wolność, ale nigdy nie mamy pewności, że ją zrealizowaliśmy dobrze. Każde działanie od strony moralnej jest ryzykiem. Każde! To trzeba po prostu wiedzieć, że nie mamy absolutnego rozeznania, że nasze rozeznanie zawsze jest przymgłone. One nigdy nie jest takie ostre, wyraźne. One jest zawsze w jakiś sposób zamazane.

Głos z sali: Nie mamy gwarancji, że zrobimy dobrze.

W. Zatorski OSB: To niestety jest nasz krzyż. Taka jest rzeczywistość. Ona ma także swoje dobre strony.

Głos z sali: Jakież?

W. Zatorski OSB: Taką fundamentalną pozytywną stroną tej prawdy jest to, że choćbyśmy chcieli to i tak nie popełnimy absolutnego grzechu. W teologii uważa się, że taki absolutny grzech popełnił Szatan, bo on był wolny i miał pełną jasność. A my nie mamy pełnej jasności i zawsze mamy jakieś usprawiedliwienie. Robiąc nawet zło, nigdy nie zrobimy „doskonałego” zła. W związku z tym, zawsze możemy powiedzieć: „Przepraszam, rzeczywiście źle poznałem, odwołuję to, co mówiłem, to, co zrobiłem!”. Mogę się nawrócić. Człowiek do końca życia, póki żyje, do ostatniej chwili, może się nawrócić, i dlatego może być zbawiony, właśnie dlatego, że jego wybory nie są absolutne. To jest między innymi ta dobra strona.

Druga dobra strona polega na tym, że musimy mieć tolerancję wobec innych, bo sami też jesteśmy kiepscy. Też nie jesteśmy absolutem. Świadomość tego, że nasze poznanie jest ułomne, też jest taką pozytywną stroną, bo nas uczy pokory, w stosunku do innych i tolerancji. Ale to trzeba wiedzieć. Jak się to wie i to się przyjmuje, to się pojawia pokora, która pozwala nam inaczej spojrzeć na słabości innych. Proszę zobaczyć, że najwięcej pretensji mają do innych ci, którzy się uważają za doskonałych, za chodzące wzory. Jak mają świadomość, że są słabi, jeśli naprawdę umieją to przyjąć, nie będą ciągle plotkować i gadać o innych.

Głos z sali: To jest chyba fundamentalne dla chrześcijanina, bo my wierzymy, że Chrystus jest zbawicielem. Tylko wtedy to ma sens. Bo jeżeli, ktoś uważa, że jest doskonały, to on nie będzie prawdziwym chrześcijaninem, bo on nie potrzebuje zbawienia. Jemu się należy.

W. Zatorski OSB: „Nie potrzebują lekarza zdrowi, lecz ci, którzy się źle mają (...) nie przyszedłem powołać sprawiedliwych, ale grzeszników” (por. Mt 9, 12-13). Tak Pan Jezus odpowiada na ten zarzut faryzeuszy, że jada z celnikami, grzesznikami.

Głos z sali2: W kontekście tego, co mówisz rodzi się pytanie: jeśli ktoś się ma wspaniale, czuje się „idolem”, czy on jest w stanie zrozumieć chrześcijaństwo?

Głos z sali: To jest właśnie dlatego „bogatemu trudno wejść”, bo oni nie potrzebują Zbawiciela.

Głos z sali3: Oni nie są wolni. Mnie się podoba stwierdzenie, że wolność jest odwrotnie proporcjonalna do naszego poczucia bezpieczeństwa pokładanego w dobrach doczesnych. Tak jak w przypowieści o bogatym młodzieńcu. On nie był wolny. On zabezpieczał swój byt doczesny służąc Mamonie. Za każdym razem, kiedy podejmujemy jakąś decyzję, korzystając z tej naszej wolności, podejmujemy również ryzyko,

w tym ryzyko zawodowe, że po prostu coś się nie uda, że coś stracimy. Stracimy to poczucie bezpieczeństwa. Tak jak w lotnictwie samolot może być zwrotny, czyli „wolny”. Ale im bardziej jest zwrotny tym mniej jest stateczny. Te dwa pojęcia są odwrotnie proporcjonalne. Im bardziej stateczny, tym mniej zwrotny.

Głos z sali2: Jest jeszcze kwestia wolności od pokus.

W. Zatorski OSB: To jest to samo, co Papież powiedział o zdolność wyboru prawdziwego dobra. Bo podszepty zawsze będą. Pokus należy się spodziewać, aż do samej śmierci, jak mówi św. Antoni Wielki. Więc one będą. Problem polega na tym, że trzeba umieć je odrzucić. Tzn. odróżnić dobro od zła, prawdę od fałszu i wybrać to, co jest dobre i prawdziwe, a odrzucić to, co jest złe i fałszywe. Przeciwnością wolności jest popadnięcie w lęk. Jeżeli lęk dominuje nad nami, to wymusza jakieś działania, przez co nie są one wolne, tylko są pod presją lęku, który w jakiś sposób ktoś w nas generuje.

Zakończenie

Podsumowując musimy jeszcze raz zrobić rozróżnienie samotności, jako faktu egzystencjalnego, samotności, która jest generowana przez świadomość osobistej odpowiedzialności lidera, a osamotnieniem. Lider wie, że on nie może się usprawiedliwić: „Bo ktoś mi tak powiedział”. On wie, że tej odpowiedzialności nikt z niego nie zdejmie i musi podjąć decyzję. Może słuchać, może się radzić, ale ostatecznie musi zdecydować sam! Natomiast inną rzeczą jest poczucie samotności, czyli w gruncie rzeczy poczucie osamotnienia. W drugim referacie było dużo na temat jak przełamywać ten problem poczucia bycia samotnym. Jak mimo tego, że jest się strukturalnie samotnym w sensie podejmowania decyzji, być blisko z ludźmi i dla nich. Wtedy oczywiście człowiek nie jest samotny w tym sensie, że jest wyizolowany, tylko ma grono przyja-

ciół. Ma życzliwość, zaufanie pracowników. On decyduje. Jest w tej decyzji sam, ale mając życzliwość, mając poparcie, podejmuje tę decyzję o wiele łatwiej, nie ma tego problemu. Tutaj są dwie sprawy: Z jednej strony sam fakt samotności w podejmowaniu decyzji, a z drugiej strony poczucie samotności. Mogą się pojawić koterie, które ze mną walczą, świat obcych wartości, w którym się czuję samotny, opuszczony, niezrozumiany. To jest to poczucie samotności. To są realne sytuacje. Te rzeczy trzeba odróżnić.

Ja akcentowałem tę samotność, której nie da się znieść, tę samotność spowodowaną osobistą odpowiedzialnością, dlatego, że tego typu samotność od razu odnosi nas do wewnętrznych kryteriów, do szukania źródeł w sobie samym. Wspominając o grupach wsparcia mówiłem, że są potrzebne, ale nie załatwią za nas sprawy. Grupa nie weźmie za nas odpowiedzialności. Ona może nas wspierać, ale nie weźmie odpowiedzialności za nas. Dlatego lider, jeśli jest naprawdę uczciwy, jest skazany na szukanie Boga. Jest skazany na wsłuchanie się w sumienie.

Osamotnienie, poczucie samotności, można próbować rozwiązać psychologicznie, przez działania integracyjne w grupie, przez grono przyjaciół. Jednak to poczucie osamotnienia niekoniecznie prowadzi do szukania Boga. Natomiast uświadomienie sobie odpowiedzialności, która z reguły nas przerasta, bo nie jesteśmy w stanie zapewnić, że nasza decyzja sprawi to, czy tamto, zbliża nas do Boga. Mamy nadzieję – ryzykujemy, ale jednocześnie oddajemy to Bogu.

Na zakończenie warto wspomnieć Prolog Reguły św. Benedykta, 4 wiersz:

Przede wszystkim, gdy coś dobrego zamierzasz uczynić, módl się najpierw gorąco, aby On sam to do końca doprowadził. (Reg-Ben, Prol. 4),

„Jeżeli coś dobrego zamierzasz uczynić módl się, żeby Bóg doprowadził to do końca”. Trzeba to umieć oddać. Jest to taka piękna zasada, która pozwala nam właściwie się w tym wszystkim ustawić.