
Kryzys i przemiana lidera

Włodzimierz Zatorski OSB

Spis treści

Kryzys w procesie rozwoju	2
Kryzys sensu życia.....	6
Degradacja czy rozwój?	12
Kryteria oceny rozwoju lub degradacji.....	17

Kryzys w procesie rozwoju

Kryzys kojarzy się nam niezbyt dobrze. Kojarzymy go zwykle z czasem trudnym, gdy wszystko idzie „jak po grudzie”. W związku z tym nie tęsknimy za kryzysem, a raczej staramy się go unikać. Takie podejście do kryzysu staje się jeszcze bardziej wyostrowane, gdy sprawa dotyczy biznesu i rozwoju firmy. Kryzys firmy zazwyczaj kojarzy się ze złym jej prowadzeniem, ze złym zarządzaniem, czasem z podstępym działaniem np. konkurencji, a czasem z sytuacją na rynku. Niemniej kryzys budzi negatywne emocje i prowadzi najczęściej do zmiany kierownictwa firmy i strategii lub innych rozwiązań zażegnujących kryzys. Warto jednak przyjrzeć się kryzysowi i jego roli w rozwoju firmy i lidera. Wpiew kilka słów odnoszących się do samego pojęcia:

Kryzys – termin pochodzi z greckiego κρῖσις „krisis” i oznacza, w sensie ogólnym, wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu. Kryzys poszerza znaczenie o takie cechy, jak nagłość, urazowość i subiektywne konsekwencje urazu w postaci przeżyć negatywnych¹.

To pierwotne greckie znaczenie przyjęło w naszym języku nieco inny sens. Słownik PWN podaje pod hasłem kryzys:

1. «sytuacja, w której jakiś konflikt staje się tak poważny, że grozi wybuchem wojny, zmianą rządu lub innym radykalnym rozwiązaniem»
2. «załamanie się procesu wzrostu gospodarczego i regres w rozwoju ekonomicznym państwa»
3. «stan zniechęcenia i utraty motywacji do życia i pracy»
4. «zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś»
5. «najcięższy, przelomowy moment w przebiegu choroby»²

Tak rozumiany kryzys nieustannie się w naszym życiu i życiu całych społeczeństw powtarza. Całą naszą historię cechuje nieustanna sytuacja kryzysowa. Przy czym kryzysy są wywoływane zarówno przez sytuacje losowe, jak niepowodzenia w próbie realizowania własnych planów, przegrane z innymi, utrata sprawności itd. Kryzys jest stałym elementem naszego życia i rozwoju. Wydaje się, że jest to stały element życia

¹ Zob.: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Kryzys>.

² <http://sjp.pwn.pl/szukaj/kryzys.html>.

we wszystkich jego przejawach. Już na poziomie życia roślin ich wzrost ma także podobny wykres: wzrost → załamanie się → regres → ponowny wzrost. Wydaje się zatem, że każdemu wzrostowi musi towarzyszyć jakieś załamanie i od sposobu wyjścia z tego załamania zależy dalszy wzrost. Jest to chyba swoiste prawo przyrody i jednocześnie prawo wzrostu jako takiego.

W przypadku człowieka ciągle musimy się borykać z sytuacjami dla nas niekomfortowymi, niechcianymi, nieakceptowanymi przez nas albo wręcz nas niszczącymi. Jednak konfrontacja z takimi niechcianymi sytuacjami staje się okazją do głębszej refleksji i podjęcia zmian w sobie. Mogą one iść zasadniczo w dwóch kierunkach: można wejść w następną fazę rozwojową, lub – niestety – istnieje także możliwość regresu przez urazy, obrażenia się na innych, na świat, a nawet na samego Boga, bo życie nie układa się nam tak, jak byśmy sobie tego życzyli. Takie podejście do kryzysu jest destrukcyjne i prowadzi do zamknięcia się i regresu osobowościowego. Jednak i w tym przypadku, gdy człowiek popada w regres, musi nastąpić jakieś ustabilizowanie, który będzie rodzilo kolejny kryzys i znowu w zależności od sposobu wyjścia z niego będzie zależał rozwój lub dalsza degradacja.

Kiedy się spojrzy na rozwój osobowy człowieka, mamy do czynienia z pewnym cyklem rozwojowym: progres → plateau → regres → kryzys. Po kryzysie, jeżeli podejmiemy w nim właściwe decyzje, następuje następna faza rozwoju, która prowadzi do uzyskania kolejnego plateau, czyli stanu nowej integracji i harmonii. Ta z kolei w dalszym rozwoju, na podstawie nowych doświadczeń i wyzwań powoduje regres i kryzys. Kluczowy w tym cyklu jest kryzys i sposób jego przeżywania oraz podejmowania w nim decyzji.

Kryzys jest nieusuwalnym elementem życia i wzrostu. Elementem nie miłym dla nas, jednak bardzo istotnym. Podobnie jest w przypadku bólu. Nikt nie lubi, by go bolało, ale jeżeli usuniemy ból z naszego organizmu, to łatwo doprowadzimy do jego zniszczenia, gdyż nie będziemy wiedzieli i wręcz nie będziemy zmuszeni do leczenia. Ból jest sygnałem, że w naszym organizmie coś się złego dzieje. On jest sygnałem, który trzeba właściwie odczytać, a nie po prostu z nim walczyć, by

mieć nadal komfort w życiu. I niestety podobnie jak postępujemy w przypadku doświadczania bólu, który zazwyczaj staramy się po prostu eliminować środkami uśmierzającymi, zamiast leczyć jego przyczyny, tak bywa i w przypadku kryzysu, zamiast odczytać jego sens i wprowadzić odpowiednie zmiany, staramy się go „uleczyć” przez eliminację. To jednak nie prowadzi do niczego dobrego, raczej spowoduje pogłębienie kryzysu.

Kryzys jest dla nas szansą do podjęcia właściwego rozwoju. Jest on potrzebny, by nas zmusić do działania, bo w istocie jesteśmy leniwi i nie chcemy się nam podjąć jakichś działań lub np. zaniechać czegoś przyjemnego, jak jedzenie słodkości, by utrzymać właściwą kondycję fizyczną. Ból i kryzys nas zmuszają do podjęcia jakiegoś działania, choć samym nam najwygodniej trwać w tym, co jest i jak jest. Kryzys jest szansą na obudzenie się. Wszystko zależy od naszych wyborów, jakich dokonamy w kryzysie.

Jest to ogólna zasada odnosząca się do życia człowieka. Każdy z nas nie tyle jest gotowy, ile raczej rodzi się jako odpowiedź na sytuację, jaką spotyka. I w zależności od źródła, z jakiego wyrasta ta odpowiedź, czy z naszego ego zależniowego o własne dobro widziane w kategoriach panujących na świecie (brak cierpienia, spokój, bezpieczeństwo, pewność, uznanie itd.), czy z głębi sumienia wzywającego do sprawiedliwości wyrastającej ze świadomości bycia bliźnim dla każdego człowieka, rodzimy się jako egoiści albo jako ludzie sumienia.

Na temat pozytywnej roli dezintegracji pisał w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych Kazimierz Dąbrowski. Uważał on, że

Dezintegracja jest – ogólnie biorąc – pozytywnym procesem rozwojowym. Jej negatywny aspekt jest marginesowy w stosunku do całości zjawiska, a przez to względnie nie tak ważny w ewolucyjnym rozwoju osobowości. Ten dezintegracyjny proces ... jest podstawowy dla tworzenia się i rozwoju wyższej struktury psychicznej. Dezintegracja jest podstawą rozwoju ku górze, podstawą tworzenia nowych dynamizmów rozwojowych, rozwoju

osobowości w kierunku wyższego poziomu, który znamionuje drogę do wtórnej integracji³.

Dąbrowski patrzy na człowieka od strony rozwojowej i dlatego dezintegracja jest dla niego elementem całego dynamizmu, a nie oderwanym od całości przejawem czegoś negatywnego. W tej perspektywie uczony uważa, że o różnicy pomiędzy zdrowiem psychicznym, a chorobą psychiczną rozstrzyga zdolność lub jej brak do pozytywnego rozwoju⁴, czyli zdolność do pozytywnego wychodzenia z kryzysu. Oznacza to, że zdrowym człowiekiem może być także ten, który przeżywa stany depresyjne będące sygnałem do przeprowadzenia zmian. Jeżeli je tak potraktujemy, to depresyjne stany bywają objawami zdrowia. Jednak od naszego sposobu radzenia sobie z tym, sposobu w jaki na nie odpowiadamy, zależy czy będziemy się rozwijali, co będzie oznaczało zdrowie, czy będziemy zapadali się w destrukcję i pogłębienie depresji. Albo konfrontujemy się z prawdą o sobie i o sytuacji, w jakiej jesteśmy, otwierając się na rzeczywistość, albo bronimy siebie, czyli fałszywego wyobrażenia o sobie, i popadamy w chorobę. Wydaje się, że większość chorób psychicznych wynika z niewłaściwych wyborów. Oczywiście istnieją choroby psychiczne wynikające z braków w organizmie lub dysfunkcji mózgu i wtedy oczywiście nie wynika to z wyborów. Jednak w większości przypadków wybory zasadniczo nas określają i to w szczególności wybory w sytuacji kryzysu.

O tym rozstrzyga, jak pisze Kazimierz Dąbrowski, zasadniczo tak zwany „trzeci czynnik”, który jest „czynnikiem stałego wyboru w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym. Jest czynnikiem autonomicznym i autentycznym... „czynnik trzeci” modyfikuje, przetwarza, kontroluje, wybiera z nich wszystko to, co jest korzystne dla rozwoju”. Jednocześnie wyraża on „postawę obiektywizmu i krytycyzmu wobec siebie, samokontroli, sprzyja obiektywnej ewaluacji środowiska społecznego”⁵. Gdyby starać się to wyrazić w pojęciach klasycznych, to w tym „trzecim czynniku” trzeba by widzieć po prostu sumienie.

³ KAZIMIERZ DĄBROWSKI, *Dezintegracja pozytywna*, Warszawa 1979, s. 11.

⁴ Zob. tamże s. 22.

⁵ Tamże s. 43.

Z tych ogólnych rozważań o rozwoju, poczynając od wzrostu biologicznego po rozwój osobowości człowieka, wynika, że kryzys jest nieodłącznym elementem rozwoju i nie można go ignorować przy rozważaniu rozwoju duchowego człowieka, w szczególności także lidera. Przy czym najważniejszy w nim jest nasz sposób wychodzenia z niego. Kryzys w życiu duchowym jest konieczny dlatego, że sami jesteśmy leniwi i bez pobudzenia przez coś, co nas boli, nie mamy ochoty się zmieniać i wzrastać duchowo. On ma służyć naszemu rozwojowi, a nie pognębianiu nas i odbieraniu nam radości życia.

Kryzys sensu życia

Zauważmy, że już sam naturalny rozwój człowieka poczynając od dzieciństwa poprzez młodość, wiek dojrzały i starość przechodzi przez szereg kryzysów, które przynoszą inne spojrzenie na świat i życie. Jednak obecnie wychowuje się młodzież do dynamicznego wzrostu i realizacji swoich pragnień związanych z ambicjami i ideałami. Jednym słowem młody człowiek jest zachęcany do budowania własnej wizji siebie samego i w ten sposób kreuje siebie samego. Jest to demiurgiczny ideał życia człowieka, który wywodzi się z oświecenia, a dzisiaj dochodzi do szczytu, łamiąc wszelkie zasady zdrowego rozsądku, podważając najbardziej podstawowe zasady myślenia. W tych pomysłach realizuje się gorzka refleksja na temat filozofii, że trudno wymyślić co takiego, choćby najbardziej głupiego, czego ktoś już wcześniej by nie uważał za prawdę. To, co się dzisiaj dzieje, pokazuje, jak nasz umysł potrafi robić z nas kompletnych durniów.

Wydaje się, że taki demiurgiczny ideał dominuje dzisiaj w kulturze Zachodu. Życie udane lub nie, według tego ideału, polega na realizacji tych pragnień sterowanych ideami i wyobrażeniami. Jeżeli jednak tak by się stało, jak sobie wyobrażamy siebie i naszą przyszłość, to okazałoby się, że jesteśmy w piekle. To nie są jedynie teoretyczne stwierdzenia, ale mają swoje konkretne realizacje w rzeczywistości. Takim projektem był np. komunizm. Efektem było zawsze piekło i to we wszystkich krajach, gdzie starano się komunizm zaprowadzić. Podobnie można by wskazać takie przykłady w życiu osobistym konkretnych osób. Wydaje się, że w literaturze pięknej można znaleźć wiele takich przykładów.

Problem zasadniczy polega na tym, że człowiek sam nie wie, kim naprawdę jest. Bo co może powiedzieć o sobie, jeżeli nie wie, dlaczego w ogóle istnieje, jaki jest sens tego istnienia, dlaczego jest taki a nie inny, co będzie przy jego śmierci i w ogóle o co chodzi w jego życiu? Jeżeli nie jest w stanie odpowiedzieć na te podstawowe pytania, to cóż może powiedzieć o sobie i o sensie własnych wyobrażeń odnoszących się do jego przyszłości, tym bardziej, że ta przyszłość ostatecznie kończy się śmiercią! Przy czym jak widać z doświadczenia, ideały i związane z nimi wyobrażenia się zmieniają wraz z wiekiem i doświadczeniem człowieka. Zatem jaki jest sens owych pragnień sterowanych ideałami i wyobrażeniami?

Niemniej model wychowawczy oparty na ideale demiurgicznym nadal dominuje i „dobrze się ma”, co nie znaczy, że dobrze służy człowiekowi w jego rozwoju. Wręcz przeciwnie przygotowuje on wcześniej czy później kryzys i im bardziej jest wpojony człowiekowi, tym przełamanie tego kryzysu staje się trudniejsze. Warto sobie w tym momencie uświadomić, że największą przeszkodą w życiu duchowym są nasze wyobrażenia i sterowane przez nie oczekiwania, pragnienia, marzenia itd. Tę prawdę odkryli we własnym życiu mnisi z IV i V w. Jest to prawda zawsze aktualna. Jeżeli ktoś ją ignoruje, przygotowuje sobie klęskę w życiu duchowym.

Ten nowożytny, oświeceniowy ideał jednocześnie odrzuca prawdę o człowieku i jego istocie. Ideał jest bowiem własną produkcją, a nie wynika z obiektywnego spojrzenia, bierze się z pragnienia, które rodzi się na pewnym etapie życia, a nie z trzeźwej refleksji poznawczej opartej na obserwacji i doświadczeniu siebie i własnego życia. Jeżeli bowiem patrzymy od strony naszego doświadczenia i podstawowej prawdy, jaką jesteśmy w stanie zobaczyć, to musimy stwierdzić, że nie wiemy, kim naprawdę jesteśmy, ale jednocześnie dostrzegamy, że naszym życiem rządzą jakieś określone, bardzo ściśle prawa, które powodują, że w zależności od podejmowanych postaw stajemy się szczęśliwi lub nie, wzrasta w nas radość życia lub przygnębienie i niechęć do samego życia. W tym drugim przypadku łatwo przerzucamy winę na innych lub na okoliczności zewnętrzne, które powodują w nas takie skutki. Jednak nawet niezbyt głęboka refleksja ukazuje, że stan naszego ducha zależy

zasadniczo od naszych wyborów, postawy, jaką przyjmujemy wobec różnych sytuacji.

Skoro jednak młodzi ludzie nie tylko ze względu na oświeceniowy ideał, ale z naturalnego dla młodości idealizmu i poczucia siły i własnych możliwości wchodzą w swoją pracę z jakimś ideałem lub pragnieniami, muszą się wcześniej czy później zderzyć z rzeczywistością, która jest inna, niż im się zdaje. Okazuje się, że ideałów nie da się zrealizować w postaci, jaką noszą w wyobraźni, że ich możliwości i zdolności są ograniczone, że przegrywają z rzeczywistością i innymi. Takie doświadczenia prowadzą do smutnych refleksji, które mogą prowadzić do załamania się, rezygnacji i poczucia klęski. Jednak w istocie są one szansą na inne spojrzenie, inne rozumienie i otwarcie się na prawdę. Kryzys wyobrażeń i ideałów staje się szansą na spotkanie się z rzeczywistością i z żywym Bogiem. I to od strony duchowej jest najważniejsze, nie to, co osiągniemy w wymiarze zewnętrznym, ale otwarcie na prawdę, którą niesie w sobie życie. W sytuacji kryzysu najbardziej widzimy, jak prawdziwe są słowa Pana Jezusa mówiące o tym, że poznanie prawdy wyzwala (zob. J 8,32). Natomiast nie prowadzi do wyzwolenia żadna tolerancja, komfort psychiczny, czy jakiegokolwiek układy polityczne i międzyludzkie, które nie wyrastają z uznania prawdy.

Nasze refleksje odnoszące się do kryzysu młodego idealisty, na nieco inny sposób, ale jednak podobnie odnoszą się także do ludzi, którzy są cyniczni w swych dążeniach. Dla nich nie ma pozytywnych ideałów, ale istotne jest to, co sami zdobędą dla siebie, dla własnej satysfakcji: kariera, pieniądze, sława, znaczenie, władza..., czyli to, co św. Jan w swoim liście mówi, że panuje na świecie: *pożądliwość ciała, pożądliwość oczu i pycha tego życia* (1 J 2,16). Ostatecznie jednak okaże się, że to wszystko nie wystarczy, że to w końcu prowadzi do poczucia pustki i marności, o czym pisze Kohelet, mędrzec Starego Testamentu. Warto w tym momencie przytoczyć dłuższy nieco fragment jego księgi, w którym Kohelet mówi o wszystkich postawach w życiu, także o szukaniu swego w przyjemnościach i o tym, do czego to prowadzi:

¹² Ja, Kohelet, byłem królem nad Izraelem w Jeruzalem. ¹³ I skierowałem umysł swój ku temu, by zastanawiać się i badać, ile mądrości jest we wszystkim, co dzieje się pod niebem. To przykre zajęcie dał Bóg synom

ludzkiem, by się nim trudzili.¹⁴ Widziałem wszelkie sprawy, jakie się dzieją pod słońcem. A oto: wszystko to marność i pogoń za wiatrem.¹⁵ To, co krzywe, nie da się wyprostować, a czego nie ma, tego nie można liczyć.¹⁶ Tak powiedziałem sobie w sercu: «Oto nagromadziłem i przysporzyłem mądrości więcej niż wszyscy, co władali przede mną na Jeruzalem», a serce me doświadczyło wiele mądrości i wiedzy.¹⁷ I postanowiłem sobie poznać mądrość i wiedzę, szaleństwo i głupotę. Poznałem, że również i to jest pogoń za wiatrem,¹⁸ bo w wielkiej mądrości - wiele utrapienia, a kto przysparza wiedzy - przysparza i cierpienie. **2**¹ Powiedziałem sobie: «Nuż! Doświadczę radości i zażyję szczęścia!» Lecz i to jest marność. **2**² O śmiechu powiedziałem: «Szaleństwo!», a o radości: «Cóż to ona daje?»³ Postanowiłem w sercu swoim krzepić ciało moje winem – choć rozum miał zostać moim mądrym przewodnikiem – i oddać się głupocie, aż zobaczę, co dla ludzi jest szczęściem, które gotują sobie pod niebem, dopóki trwają dni ich życia. ⁴ Dokonałem wielkich dzieł: zbudowałem sobie domy, zasadziłem sobie winnice, ⁵ założyłem ogrody i parki i nasadziłem w nich wszelkich drzew owocowych. ⁶ Urządziłem sobie zbiorniki na wodę, by nią nawadniać gaj bogaty w drzewa. ⁷ Nabyłem niewolników i niewolnice i miałem niewolników urodzonych w domu. Posiadałem też wielkie stada bydła i owiec, większe niż wszyscy, co byli przede mną w Jeruzalem. ⁸ Nagromadziłem też sobie srebra i złota, i skarby królów i krain. Nabyłem śpiewaków i śpiewaczki oraz rozkosze synów ludzkich: kobiet wiele. ⁹ I stałem się większym i możniejszym niż wszyscy, co byli przede mną w Jeruzalem; w dodatku mądrość moja mi została. ¹⁰ Niczego też, czego oczy moje pragnęły, nie odmówiłem im. Nie wzbraniałem sercu memu żadnej radości – bo serce moje miało radość z wszelkiego mego trudu; a to mi było zapłatą za wszelki mój trud. ¹¹ I przyjrzałem się wszystkim dziełom, jakich dokonały moje ręce, i trudowi, jaki sobie przy tym zadalem. A oto: wszystko to marność i pogoń za wiatrem! Z niczego nie ma pożytku pod słońcem (Koh 1,12–2,11).

Po doświadczeniu wszystkiego, co człowiek może osiągnąć na świecie, zarówno tego, co jest uważane za dobre, jak i tego, co jest uważane za coś złego, Kohelet dochodzi do jednego, niepodważalnego stwierdzenia: *wszystko to marność i pogoń za wiatrem! Z niczego nie ma pożytku pod słońcem* (Koh 2,11). Oczywiście można się bardzo długo zwodzić, gdyż jest mnóstwo możliwości i coraz to próbować czegoś nowego ludząc się nadzieją, że właśnie ta nowa możliwość okaże się drogą do pełni szczęścia?! Jednak ostatecznie wniosek Koheleta nas wcześniej czy później

dopadnie. Wszelkie nasze działania i nadzieje stają się płonne i pozbawione sensu.

Oczywiście można się upierać przy swoim, ale to najczęściej kończy się albo wpadnięciem w nałóg, albo w chorą strukturę osobową zamkniętą na rzeczywistość. Tak czy inaczej będzie to chore, a nie zdrowe. Człowiek potrafi być tak dalece zdeterminowany w potwierdzaniu swoich racji, że dla niego $2+2$ wcale nie musi być 4, ale tyle, ile mu akurat pasuje. Można zaprzeczać najbardziej oczywistym faktom, nadawać im przewrotną interpretację, twierdzić, że to jest spisek, coś ukartowanego i dlatego człowiek przegrywa... Takie zjawisko obserwuję niejednokrotnie i budzi to we mnie przerażenie. A kiedy i inni poważnie traktują te chore struktury, ręce zupełnie opadają. Okazuje się, że nasz umysł potrafi z nas zrobić całkowitych durniów. Dlatego kryzys, choć nie jest czymś przyjemnym, jest wielką szansą. Jest on bólem w naszym organizmie, który jest sygnałem, że trzeba coś zmienić. To samo odnosi się także do firmy i jej rozwoju. Tutaj także można wpaść w zamkniętą, sztywną strukturę działania, która prowadzi do degradacji albo pójść do przodu, wprowadzić zmiany organizacyjne, od strony celu, sposobu działania, atmosfery pośród załogi itd., i w ten sposób rozwinąć nowe możliwości i dynamikę. Proces, jak widzimy, jest zazwyczaj cykliczny i prowadzi do kolejnego kryzysu, który w perspektywie rozwoju prowadzi do zmian i wzrostu.

W naszych refleksjach koncentrujemy się jednak na samym liderze i duchowym wymiarze jego rozwoju związanego z doświadczeniem kryzysu. Dlatego interesuje nas w sposób szczególny kryzys duchowy, czyli kryzys dotyczący sensu. Opisany przez Koheleta kryzys, który wyraża doświadczenie marności, ma właśnie taki sens. W istocie polega on na tym, co pisze nieco wcześniej Kohelet:

⁹ To, co było, jest tym, co będzie, a to, co się stało, jest tym, co znowu się stanie: więc nic zgoła nowego nie ma pod słońcem (Koh 1,9).

Jedynym ratunkiem wobec kryzysu jest „coś nowego”, istotnie nowego, a nie jedynie modyfikacja tego, co jest lub nowa atrakcja, która nie zmienia istoty samej sytuacji. Już w Starym Testamencie prorok Izajasz mówił w imieniu Boga:

Od tej chwili ogłaszam ci rzeczy nowe, tajemne i tobie nieznanne. ⁷ Dopiero co zostały stworzone, a nie od dawna; i przed dniem dzisiejszym nie slyszales o nich, żebyś nie mówił: „Właśnie je znalazłem”. ⁸ Wcale nie slyszales ani nie widziałeś, ani twe ucho nie było przedtem otwarte, bo wiedziałem, jak bardzo jesteś wiarołomny i że od powicia zwać cię buntownikiem (Iz 48,6–8).

Ostatecznie w Biblii jedyną prawdziwą nowością wobec horyzontalnego spojrzenia Koheleta jest autentyczne spotkanie z Bogiem, co w wymiarze chrześcijańskim wyraża się tajemnicą wcielenia Syna Bożego i jego dziełem odkupienia objawiającym się w pełni poprzez zmartwychwstanie. Ono oznacza całkowicie nowe życie, inne niż dotychczas, oparte na całkowicie innych zasadach. *A nic nieczystego do niego nie wejdzie ani ten, co popełnia ohydę i kłamstwo, lecz tylko zapisani w księdze życia Baranka* (Ap 21,27). Królestwo Boże jest królestwem miłości i pokoju. Nie ma w nim miejsca żadna złość i kłamstwo. Jest to królestwo sprawiedliwości, która nie polega na równości w tym, co każdy otrzymuje, ale na pełni życia według właściwej sobie miary i charakteru. Nie ma w nim sensu żadne porównywanie się. Każdy dostaje pełnię, ale właściwą swojej osobowości.

W wymiarze doczesnego życia także nowość pozostaje autentycznym wyjściem z sytuacji kryzysowej. Oczywiście w tym doczesnym wymiarze nowość nie będzie polegała na tak radykalnej zmianie, jednak w kryzysie zawsze będzie chodziło o nowość sposobu patrzenia i wartościowania. Patrząc starymi kategoriami, w kryzysie widzimy klęskę, co prowadzi do załamania się, do cofania się i degradacji. Jednak kiedy patrzymy nowymi kategoriami, otwiera się szansa na rozwój i postęp. Tak czy inaczej musi się dokonać zmiana widzenia sensu własnego życia i działania. Przypominam w tym momencie, że największą przeszkodą w naszym rozwoju, autentycznym życiu, są nasze pragnienia sterowane wyobrażeniami. Dopiero przełamanie ich, nowe spojrzenie wyzwala i ukazuje nową perspektywę rozwoju. W Nowym Testamencie taka zmiana nazywa się *metanoją*, czyli zmianą *nous*, umysłu, sposobu widzenia i wartościowania tego, co się widzi i robi. Mówiąc od innej strony, musimy się dać zaskoczyć, zadziwić, zawstydzić, a nawet zranić. To ostatnie jest bardzo ważne w miłości.

Jeżeli w miłości boimy się zranienia, uciekamy przed nim, to miłość obumrze. W miłości trudno się obronić przed zranieniem. Zbyt istotne są w niej relacje i zbyt głęboko sięgające. W takim przypadku czasem małe nieporozumienie powoduje cierpienie, nie mówiąc o zdradzie. A przecież wszyscy jesteśmy słabi, impulsywni, czasem zaślepieni emocjami itd. Kiedy zranienie powoduje zamknięcie się na przebaczenie, to wówczas naprawdę dochodzi do zdrady miłości. Zdrada w jakiejś euforii, amoku, nie jest pełną zdradą. Jest nią uparte odmawianie przebaczenia. Odmawiając przebaczenia, odmawia się miłości i to w sposób uparty, wyrachowany. To jest wprost jednoznaczna zdrada miłości. Jeżeli ktoś nie umie przyjąć cierpienia w miłości, nie potrafi przebaczyć ze względu na miłość, nie jest naprawdę zdolny do miłości prawdziwej. Oczywiście przebaczenie dotyczy kogoś, kto naprawdę żałuje i pragnie przebaczenia, a nie kogoś, kto cynicznie oczekuje tolerancji dla swoich zdrad i manipuluje drugim, licząc na to, że jakoś tam będzie, że i tak otrzyma przebaczenie. W takiej postawie nie ma miłości z samej istoty.

Degradacja czy rozwój?

Kryzys staje się szansą na rozwój. Jednak od naszej reakcji zależy, czy rzeczywiście pójdziemy do przodu, czy się cofniemy w swoim rozwoju. W Ewangelii Pan Jezus wzywa: *Jeżeli będziesz trwał w nauce mojej, będziecie prawdziwie moimi uczniami*³² i poznacie prawdę, a prawda was wyzwoli (J 8,31–32). Jest to wezwanie, aby trzymać się prawdy, bo ona wyzwala. Oczywiście może to zrobić prawda jedynie w wymiarze egzystencjalnym, czyli prawda dotycząca naszego życia, czyli prawda, którą odczytujemy w naszym sumieniu. Oznacza to zatem, że trzeba się trzymać głosu sumienia, który w nas rozbrzmiewa. Sprawa jest o tyle ciekawa, że sumienie jako głos od Boga, nie jest z nas, a jednak kiedy go słuchamy, stajemy się sobą. Martin Heidegger wzywał: „Chciej mieć sumienie”. Natomiast ks. Józef Tischner napisał: „Nic tak nie chroni człowieka jak prawda”. Kiedy człowiek wdaje się w jałowy spór ze swoim sumieniem, nigdy nie wygra, choćby udało mu się zagłuszyć sumienie. Jednak wówczas będzie to jego największa klęska.

Istnieje w nas wiele innych głosów, które jednak nie są głosem sumienia, lecz co najwyżej podszywają się pod ten głos, np. nasze superego,

które niektórzy psychoanalitycy uważają za sumienie, co jest kompletnym nieporozumieniem, bo jest czymś całkowicie przeciwnym sumieniu. Głos sumienia można odróżnić od innych wewnętrznych głosów po jego owocach. Gdy np. ulegamy naszemu superego, to czujemy, że ulegamy presji i pozostaje w nas niesmak. Kiedy natomiast przegrywamy w walce z sumieniem, w istocie wygrywamy i stajemy się bardziej sobą, czyli doświadczamy wolności. Taka „kłęska” w walce z sumieniem jednocześnie uczy nas pokory. Doświadczamy bowiem, ile w nas jest złych skłonności, ile zakłamania. Nie pozwala nam to doświadczenie wynosić się nad innych, którzy zrobili coś wbrew sumieniu, bo wiemy, jak niewiele brakowało, a sami byśmy poszli za czymś złym. Nasze posłuszeństwo sumieniu jest łaską. Sumienie buduje życie.

Ponadto kiedy sumienie zagłuszamy, nieustannie musimy podtrzymywać swoje argumenty, bo inaczej one same okazują się całkowicie fałszywe, a żmudnie budowanie swojej niewinności odsłania swój pozór.

Jaka prawda nas wyzwala? Nie chodzi w tym przypadku o prawdę typu naukowego, prawdę o czymś, o zasadach funkcjonowania świata przedmiotów. Ta prawda prowadzi do wiedzy o czymś. Prawda, która wyzwala, to prawda odnosząca się do naszego życia. Może dobrze to ilustruje sytuacja, gdy próbujemy się „obronić” przed zarzutem, że coś źle zrobiliśmy. Do takiej obrony pobudza nas lęk, że stracimy dobry wizerunek, że damy komuś przewagę nad sobą, skompromitujemy się, wyśmieją nas itd. Przed przyjęciem prawdy blokuje nas lęk wynikający z widzenia siebie w poniżeniu, zagrożonego czyjąś dominacją itd. Stajemy się wówczas zakładnikami lęku. Kiedy pojawia się nowy zarzut lub nowy argument, znowu musimy szukać argumentów naciągając rzeczywistość. Wchodzimy w zaklamywanie siebie kolejnymi kłamstwami, co pociąga za sobą całą spiralę kłamstwa. Natomiast gdy wbrew lękowi umiemy przyznać się i uznać prawdę, wszystko się przerywa i nie musimy już siebie bronić w jakikolwiek sposób. Prawda wyzwala. Jednak warunkiem osiągnięcia wolności jest przezwyciężenie lęku, który bardzo mocno jest związany z wizją przegranej. To jednak zależy od nowego spojrzenia, dzięki któremu inaczej wartościujemy to, co się do nas odnosi. To, co nas dawniej poniżało, okazuje się czymś wartościowym. I wówczas zamiast się lękać o siebie, zaczynamy cieszyć się z poznania

prawdy. Prawda zacznie dla nas mieć zasadnicze znaczenie. Wraz z prawdą pojawia się także wolność. U podstaw poznania prawdy jest spojrzenie zawierające w sobie sposób wartościowania ludzkich czynów.

Nieco zabawną ilustracją tego jest pewna historyjka z dawnych czasów. Dwie karety z dwiema ważnymi damami i całą świtą podjechały do wąskiego mostka. Nie było mowy o minięciu się na mostku. Nastąpiła ostra dyskusja, która z dam ma pierwszeństwo przejazdu. Kiedy już prawie dochodziło do bójki pomiędzy stangretami i służbami pewien inteligentny dżentelmen powiedział: „Pierwszeństwo należy się starszej pani”. I w tym momencie nastąpiło całkowite odwrócenie, o ile wcześniej każda chciała być pierwsza, o tyle potem z całą usługowością jedna drugiej dawały pierwszeństwo przejazdu.

Pan Jezus wypowiada szereg razy całkowicie inne, niż normalnie przez nas przyjmowane zasady klasyfikacji czegoś za lepsze, wyższe, wspanialsze. W *Dziejach Apostolskich* znajdujemy np. taki cytat z Jego mowy: *Więcej szczęścia jest w dawaniu aniżeli w braniu* (Dz 20,35). W ten sposób Pan Jezus zmienia naszą ocenę tego, co naprawdę jest dobre dla nas. Zazwyczaj każdy dąży do tego, by mieć jak najwięcej. Kiedy większe szczęście jest w dawaniu, a nie w braniu, to nasze nastawienie i ocena tego, co nas spotyka, będzie zupełnie inna. I ponadto jeżeli dotychczas lękaliśmy się o utratę czegoś, to potem sami chętnie przekazemy nasze dobra komuś, kto ich naprawdę potrzebuje. Dzieje się tak, gdyż inaczej postrzegamy wartość tego, co robimy i co nas w życiu spotyka. Klasyycznym przewartościowaniem są błogosławieństwa, które określają szczęśliwym kogoś, kto w zwykłym pojęciu jest akurat biedny, nieszczęśliwy.

Trzeba w tym miejscu powiedzieć zdecydowanie, że nie ma pozytywnego wyjścia z kryzysu bez zmiany sposobu patrzenia na rzeczywistość.

Kryzys oczywiście nie musi prowadzić do rozwoju, ale można uciekając przed konfrontacją z nieprzyjemną prawdą się cofnąć. Są różne możliwości ucieczki. Najczęściej chyba ludzie uciekają w obwinianie innych za kryzys, który przeżywają. Zamiast skonfrontować się z prawdą o sobie, uznać swoje błędy i wyciągnąć z nich jakieś konstruktywne wnioski

ski na przeszłość, przyjmują postawę obronną. Stawiają się w postawie ofiary, dystansują się do innych, przez co wzrasta ich nieufność do ludzi, a jednocześnie szukają potwierdzenia swojej niewinności i racji. Tym samym jednak otwierają się na manipulację przez tych, którzy łatwo takie potwierdzenia dają i chętnie schlebiają, aby uzyskać określone korzyści. Kryzys zamiast stać się dla takiego człowieka okazją do rozwoju, staje się powodem zamknięcia i postawy obronnej.

Inni uciekają w zewnętrzną aktywność starając się zreformować cały świat i innych lub wykazać im ich błędy. To typ reformatora i rewolucjonisty. Dzieło reformowania innych staje się dla nich alibi przed autentycznym podjęciem przemiany siebie.

Jeszcze innym rodzajem ucieczki jest zamknięcie się w schematach i formalnych zasadach, asekuracyjne podejście do rzeczywistości. Jest to próba zasłaniania się zasadami przed wewnętrznym lękiem. Szukanie pewności, że jestem w porządku, że nie można mi nic zarzucić, jest w nas ogromną potrzebą. Idąc za nią tym samym rezygnujemy z twórczości i odkrywanie czegoś nowego, bo to wymaga otwartości, a tym samym ryzyka, odsłonięcia się niechcianej prawdy o nas samych.

Można jeszcze uciekać w rozrywkę i różnego rodzaju atrakcje, w ciągłe zmiany, ciągle szukanie czegoś nowego i atrakcyjnego po to, by zagłuszyć wewnętrzny ból zewnętrznymi wrażeniami.

We wszystkich tych ucieczkach obecny jest lęk, który nimi steruje. Lęk ten jest przejawem władania w nas ego, które boi się utracić kontroli nad obrazem siebie samego i akceptacji przez innych. Przy czym wszystko to rozgrywa się we wcześnie utrwalonych kategoriach widzenia i oceny. Lęk jest rodzajem przykurczu nie pozwalającego inaczej spojrzeć i ocenić. Jedynie przelamując ten lęk i konfrontując się z prawdą możemy zmienić swoje spojrzenie i wartościowanie, które pozwala nam osiągnąć inną integrację wewnętrzną. Jądrzem lęku jest w istocie pycha i wynikająca z niej konieczność okazania się lepszym, wspanialszym, wyższym od innych. Pokora, która jest umiejętnością konfrontowania się z prawdą w wymiarze egzystencjalnym, zawiera w sobie zgodę na przyjęcie negatywnej oceny. Dlatego też jest ona warunkiem zasadniczym przelamania lęku i nowej, bardziej otwartej postawy wobec do-

świadczeń, która kształtuje w nas nową integrację. Kiedy zaczynamy widzieć wszystko inaczej, oceniając wszystko według nowych kategorii, okazuje się, że to, co nas przerażało, staje się czymś dobrym i wyzwalającym. Nie musimy już przelamywać lęku, bo on ustępuje pod wpływem przemiany naszego sposobu patrzenia i oceny.

Tutaj dotykamy zagadnienia prawdy, która wyzwala. Jaka prawda wyzwala? Nie jest to prawda jako czyste stwierdzenie faktu. Jeżeli bowiem prawdą jest, że okazałem się tchórzem, to sama ta prawda nas nie wyzwala, wręcz przeciwnie ona nas pognębia. Zatem nie samo uznanie prawdy jako faktu wyzwala. A zatem jaka prawda wyzwala? W Ewangelii wyzwolenie daje prawda, którą można streścić w zdaniu św. Jana z jego listu: *Bóg jest miłością* (1 J 4,8 i 16) uzupełnione zdaniem Pana Jezusa: *Tak bowiem Bóg umiłował świat, że Syna swego Jednorodzonego dał, aby każdy, kto w Niego wierzy, nie zginął, ale miał życie wieczne* (J 3,16). Ta prawda ujawnia się w doświadczeniu, że gdy uznajemy swoją słabość i oddaję ją Bogu, doświadczamy Jego miłosierdzia. Zostajemy ogarnięci taką miłością, która obdarza nas życiem. Doświadczamy takiej miłości, która przerasta nasze wszystkie słabości i grzechy, a wyzwala od lęków, u których podstaw jest obraz groźnego sądu za niegodziwość lub szyderstwo za nieudolność, czyli w istocie brak miłości. Tak widzi ego, które nie jest w stanie przyjąć miłości, nie widzi jej i dlatego broni siebie trzymając się wszelkiego pozorów, który daje mu usprawiedliwienie.

Walka ego o „utrzymanie dobrego imienia” bywa tak zacięta, że potrafi nawet udowodnić, że białe jest czarne, a czarne jest białe. Potrafi także robić ze zła dobro, a z dobra zło, co dzisiaj jest dosyć mocno lansowane w mediach. Jednak to wszystko wynika z panicznej obrony siebie przez ludzkie ego. Ks. Józef Tischner kiedyś napisał, że grzech jest zawsze kiczem. To zdanie wypowiedział w kontekście próby nadawania grzechowi waloru dramatu, czyli piękna. Szczególnie wyraźne jest to w środowiskach artystycznych, gdzie z reguły własnemu dziadostwu nadaje się dramatyczny, artystyczny walor. Natomiast nie ma się czym chwalić, kicz jest kiczem. Natomiast kiedy człowiek jest w stanie przyznać się do prawdy, uznać, że zrobił dziadostwo, że zgrzeszył, bez próby usprawiedliwiania się i tłumaczenia, dokonuje czegoś wielkiego: przerasta siebie, pokonuje własne ego. Św. Izaak powiedział: „Ten, kto widzi

swój grzech, jest większy od tego, kto wskrzesza umarłych”. To jest bardzo głęboka prawda. Ona koresponduje z prawdą o Bogu i Jego miłości. Bóg nas nie usprawiedliwia, zatwierdzając w ten sposób nasz stan, ale przebacza i obejmuje nas miłością, czyli obdarza życiem.

Na inny sposób o wyzwalającej mocy prawdy mówi Pan Jezus w fragmencie Ewangelii:

Przyjdźcie do Mnie wszyscy, którzy utrudzeni i obciążeni jesteście, a Ja was pokrzepię. ²⁹ Weźcie moje jarzmo na siebie i ucztujcie ode Mnie, bo jestem cichy i pokorny sercem, a znajdziecie ukojenie dla dusz waszych. ³⁰ Albowiem jarzmo moje jest słodkie, a moje brzemie lekkie (Mt 11,28–30).

Dla właściwego przelamania kryzysu i wyjścia z niego w kierunku rozwoju konieczna jest przemiana sposobu patrzenia i wartościowania, czyli po prostu przemiana w nas samych. W Ewangelii nazywa się to *metanoją*, co najlepiej można oddać określeniem „przemiana serca”, przy czym serce rozumiemy w tym stwierdzeniu, jako centrum nas samych, centrum naszego pojmowania i odniesienia do rzeczywistości.

Kryteria oceny rozwoju lub degradacji

Skąd jednak wiemy, kiedy idziemy do przodu, kiedy się rozwijamy, a kiedy z kryzysu przechodzimy do degradacji?

Wydaje się, że jest to oczywiste. Jednak w rozmowach czasem niektórzy nieco ironicznie takie pytanie zadają, a w podtekście mówią, że właściwie jest wszystko jedno byleby dawało nam zadowolenie z tego, co zrobiliśmy. Nie jest to prawda, gdyż, jak to wcześniej powiedzieliśmy, naszym życiem rządzą bardzo określone prawa, które powodują, że stajemy się sobą lub zamykamy się w sztucznych strukturach. O tym, że idziemy do przodu, czy się rozwijamy, czy wpadamy w degradację, mówi nam samo nasze życie. W życiu bowiem chodzi o życie w jego pełni. To, co prowadzi do pełni życia, jest dobre, a to, co je niszczy jest złe i stanowi degradację.

Jednak tutaj można znowu zapytać: Na czym polega pełnia życia? Wydaje się, że pełna odpowiedź na to pytanie można sformułować następująco: Prawdziwe, pełne życie to takie, którego nie jest w stanie pokonać śmierć. Gdyby bowiem życie kończyło się śmiercią, to byłoby mar-

nością. Pozostałaby wówczas logika, którą wyraża mędrzec Starego Testamentu:

Mylnie rozumując, mówili sobie: «Nasze życie jest krótkie i smutne. Nie ma lekarstwa na śmierć człowieczą, nie znamy nikogo, kto by wrócił z Otchłani. ² Urodziliśmy się niespodzianie i potem będziemy, jakby nas nigdy nie było. Dech w nozdrzach naszych jak dym, myśl jak iskierka z uderzeń serca naszego: ³ gdy ona zgaśnie, ciało obróci się w popiół, a duch się rozplynie jak niestałe powietrze. ⁴ Imię nasze pójdzie z czasem w niepamięć i nikt nie wspomni naszych poczynań. Przemienie życie nasze jakby ślad obłoku i rozwieje się jak mgła, ścigana promieniami słońca i żarem jego przybita. ⁵ Czas nasz jak cień przemija, śmierć nasza nie zna odwrotu: pieczęć przyłożono, i nikt nie powraca. ⁶ Nuże więc! Korzystajmy z tego, co dobre, skwapliwie używajmy świata w młodości! (Mdr 2,1–6).

Podobnie mówił wspomniany wcześniej Kohelet:

¹⁴ Mędrzec ma w głowie swojej oczy, a głupiec chodzi w ciemności. Ale poznałem tak samo, że ten sam los spotyka wszystkich. ¹⁵ Więc powiedziałem sobie: «Jaki los głupca, taki i mój będzie. I po cóż więc nabyłem tyle mądrości?» Rzekłem przeto w sercu, że i to jest marność. ¹⁶ Bo nie ma wiecznej pamięci po mędrцу tak samo, jak i po głupcu, gdyż już w najbliższych dniach w niepamięć idzie wszystko; czyż nie umiera mędrzec tak samo jak i głupiec? ¹⁷ Toteż znienawidziłem życie, gdyż przykre mi były wszystkie sprawy, jakie się dzieją pod słońcem; bo wszystko marność i po-goń za wiatrem (Koh 2,14–17).

Jedynym przekroczeniem owej marności jest życie, które przekracza śmierć i jest pełna życia, a nie nieskończonym znoszeniem trudów. W chrześcijaństwie takie życie to udział w zmartwychwstaniu Chrystusa, a tym samym komunia z Bogiem. To jest jednak religijny i ostateczny wymiar życia, a w kontekście duchowości lidera interesuje nas wymiar ziemski. Po czym w tym wymiarze poznamy, że żyjemy pełniej? O tym jednoznacznie mówią owoce, które św. Paweł nazywa owocami ducha: *miłość, radość, pokój, cierpliwość, uprzejmość, dobroć, wierność,* ²³ *łagodność, opanowanie* (Ga 5,22-23), do których trzeba dołączyć jeszcze przynajmniej: *pokorę, przebaczenie i wdzięczność*, o których św. Paweł mówi w innych tekstach mówiących o zasadach życia we wspólnocie (zob. Ef 4 i Kol 3). Ideologię odnoszącą się do życia, podobnie jak zresztą do wszystkiego, można dowolnie budować i znajdować dla niej intelektualne uza-

sadnienia. Nasz rozum potrafi się naginać do różnych pomysłów, przyjmować je, uznawać za prawdę itd. Jest on w tej dziedzinie niezmiernie elastyczny aż do podważania oczywistej prawdy, o czym już mówiliśmy. Natomiast owoców nie da się zafalszować. Jeżeli nawet można je przez jakiś czas udawać, to jednak zawsze ostatecznie okaże się, jaka jest prawda. Dlatego owoce są najpewniejszym źródłem poznania. Niestety dzisiaj bardzo rzadko ktoś używa takiego kryterium poznania. Zazwyczaj szuka się ich w różnych porównaniach z ideałem, z normami, szuka się zgodności z naszymi planami i marzeniami lub po prostu uznaje się za kryterium rozstrzygające wzrost produkcji, dokonanych usług i zarobionych pieniędzy. Jednak te kryteria jedynie pośrednio mogą wskazywać na pełnię życia, mogą towarzyszyć mu, ale nie są zasadniczymi kryteriami poznania. Życie poznaje się po samym życiu, czyli właściwie po jego owocach, które rodzą się w naszym sercu.

Nie przypadkiem wskazaliśmy na owoce ducha, a w istocie owoce Ducha Świętego, gdyż On daje życie. Nie nasze wysiłki kierowane naszymi marzeniami, ale odkrycie prawdy, że będąc misterium dla siebie samych, najlepiej wzrastamy, gdy pozwolimy się prowadzić Temu, który nas stworzył. Jest to zasadnicze zagadnienie przemiany, jaka powinna w każdym z nas nastąpić: od postawy demiurgicznej polegającej na dążeniu do kreowania siebie i swojego życia według własnych pomysłów, do otwarcia się na Ducha Świętego, który jest Osobą-Prawdą doprowadzającą nas do „całej prawdy” (zob. J 16,13), prawdy, która daje życie. Tak to brzmi w wymiarze religijnym, jednak w życiu praktycznym, także w życiu lidera, otwartość na pojawiającą się prawdę jest podstawą do rozwoju i wzrastania. Wszelkie zafiksowanie na określonych ideach, choćby najwznioślejszych, kończy się zamknięciem i degradacją. Trzeba się po prostu otwierać na prawdę, która się pojawia w życiu, szczególnie w sytuacjach trudnych, bo wówczas uderza ona w nas najmocniej, a egzystencjalny ból umożliwia przełamać utrwalone schematy. Kryzys jest dla nas szansą, którą musimy nauczyć się wykorzystywać dla naszego rozwoju.