

Sztuka  
kierowania  
ludźmi



WYDAWNICTWA  
BENEDYKTYNÓW  
TYNIEC

# Sztuka kierowania ludźmi

Opat prymas Notker Wolf OSB  
Siostra Enrica Rosanna

z Leo G. Linderem

*Przekład*

Radosław Biskup



TYNIEC

WYDAWNICTWO BENEDYKTYNÓW

*Tytuł oryginału: Die Kunst, Menschen zu führen*, Rowohlt  
Taschenbuch Verlag, Hamburg 2007.

*Projekt okładki:* Jan Nieć

*Redakcja:* Małgorzata Pieszko

*Korekta:* Agnieszka Nieć

*Imprimi potest:* Opactwo Benedyktynów  
L.dz. 34/2011, Tyniec, dnia 23.02.2011 r.  
† Bernard Sawicki OSB, opat tyniecki

Wydanie I: 2011 r.

**ISBN 978-83-7354-366-9**

© Copyright by TYNIEC Wydawnictwo Benedyktynów  
ul. Benedyktyńska 37  
30-398 Kraków  
tel. +48 (12) 688-52-95  
fax: +48 (12) 688-52-91  
e-mail: [zamowienia@tyniec.com.pl](mailto:zamowienia@tyniec.com.pl)  
[www.tyniec.com.pl](http://www.tyniec.com.pl)

*Druk i oprawa:*  
TYNIEC Wydawnictwo Benedyktynów  
[druk@tyniec.com.pl](mailto:druk@tyniec.com.pl)

# Spis treści

1. WIECZNIE DOBRY PRZYKŁAD  
O aktualności *Reguły* św. Benedykta  
(*Notker Wolf*)..... 7
2. POKUSY WŁADZY  
Decyduje osobowość  
(*Notker Wolf*)..... 22
3. TRZEBA LUBIĆ LUDZI  
Przedsiębiorstwo jako przestrzeń wolna od strachu  
(*Notker Wolf*)..... 35
4. KTO MOŻE, TEN POWINIEN  
O kierowaniu zespołem  
(*Notker Wolf*)..... 49
5. BEZ STRACHU PRZED SILNYM CZŁOWIEKIEM  
O prawdziwych i fałszywych przewodnikach  
(*Notker Wolf*)..... 66
6. PRZEWODNICY MUSZĄ BYĆ ARTYSTAMI  
Czego oczekuję od kadry kierowniczej  
(*Enrica Rosanna*)..... 83
7. SŁYSZY SIĘ, ŻE...  
Jak zapobiegać kryzysom i łagodzić konflikty  
(*Notker Wolf*)..... 93
8. BŁOGOSŁAWIONY, KTÓRY ODRÓŻNIA ZIARNKO PIASKU OD GÓRY  
O chwaleniu, krytykowaniu i motywowaniu  
(*Notker Wolf*).....115

---

9. KULTURA DWÓCH GŁOSÓW W obronie kobiecego stylu zarządzania ( <i>Enrica Rosanna</i> ).....	135
10. MENTALNOŚĆ ASEKURACYJNA O odwadze i tchórzostwie w codziennym życiu przedsiębiorstwa ( <i>Notker Wolf</i> ).....	145
11. MAGICZNA SIŁA O słuchaniu i koncentrowaniu się na tym, co ważne ( <i>Notker Wolf</i> ).....	158
12. ODWAGA MÓWIENIA „NIE” Czego oczekuje się od wychowawców ( <i>Notker Wolf</i> ).....	172
13. WIERZYĆ WE WŁASNY AUTORYTET Jak możemy poradzić sobie z kryzysem wychowawczym ( <i>Enrica Rosanna</i> ).....	190
14. DIALOG EGZYSTENCJALNY Jak pomagamy dzieciom się odnaleźć ( <i>Notker Wolf</i> ).....	203
15. CZY WYSTARCZY BYĆ DOBRĄ WRÓŻKĄ? Co jesteśmy winni naszym dzieciom ( <i>Notker Wolf</i> ).....	218
16. ROZBUDZANIE DRZEMIĄCYCH ZAINTERESOWAŃ Kierowanie ludźmi w nauce szkolnej ( <i>Notker Wolf</i> ).....	233

## ROZDZIAŁ 1

# Wiecznie dobry przykład

O AKTUALNOŚCI *REGUŁY* ŚW. BENEDYKTA

(opat prymas Notker Wolf)

Nie czekało mnie łatwe zadanie, kiedy w 1977 roku zostałem wybrany na urząd arcyopata w Sankt Ottilien. Nie tylko dlatego, że stałem się odpowiedzialny za opactwo i mieszkających w nim stu osiemdziesięciu mnichów. Przypadła mi także troska o nasze klasztory w Afryce, Azji, Ameryce Północnej i Południowej; klasztor Sankt Ottilien jest bowiem klasztorem misyjnym. Poza tym objąłem swój urząd w okresie przełomu. W niemieckich klasztorach, jak i ogólnie w klasztorach europejskich, coraz silniej kwestionowano wówczas autorytet opata. Zajmujący dotychczas bezdyskusyjną pozycję opaci zostali nagle poddani próbie ogniowej. Musieli wyjaśniać, uzasadniać i bronić swoich decyzji oraz liczyć się z tym, że ich styl zarządzania nie będzie więcej odbierany bezkrytycznie. Również poza Europą dla wielu klasztorów nadszedł czas zmian, gdyż zaczęliśmy wtedy organizować klasztory mieszane – przedstawili-

śmy się na wspólne życie europejskich i miejscowych braci lub sióstr w jednym klasztorze, co szczególnie w Afryce przebiegało nie bez konfliktów.

W tym czasie moim udziałem stały się cenne lata nauki kierowania ludźmi. Wszędzie bowiem, zarówno w macierzystym bawarskim klasztorze, jak i w naszych klasztorach poza Europą chodziło o to, aby przeskoczyć ponad długim cieniem przeszłości, znów ożywić starego benedyktyńskiego ducha wspólnoty i odnaleźć nowe wolne formy wspólnego życia i działania, w taki jednak sposób, aby zasadniczo nie naruszać autorytetu opata. Mogę mówić o szczęściu, gdyż w tych latach miałem u swego boku dwóch wielkich mistrzów. Pierwszym z nich był nasz brat-założyciel, święty Benedykt z Nursji, którego *Reguła* służyła mi od pierwszych dni jako teoretyczna wskazówka w mądrym kierowaniu ludźmi. Drugim natomiast był mój ówczesny przeor Paweł, któremu zawdzięczam liczne przykłady, jak powinno wyglądać mądre kierowanie ludźmi w praktyce. Obecnie na moich barkach spoczywa odpowiedzialność za cały benedyktyński zakon i nie ukrywam, że z doświadczeń moich mistrzów korzystam do dzisiaj. Dlatego najpierw chciałbym opowiedzieć, czego się od nich nauczyłem.

„Bycie wiecznie dobrym przykładem powoli mnie wykańcza...”. To głębokie westchnienie wydał mój stary przeor Paweł i, jak wielu rzeczy, które wypowiedział, nie mówił tego zupełnie poważnie. Przeor



Paweł nie musiał się bowiem specjalnie wysilać, aby być dla mnie i dla innych dobrym przykładem. Był taki, jaki był, i nie musiał nikomu niczego udowadniać. Życzyłbym sobie i wszystkim moim współbraciom, abyśmy byli tacy jak on: tak niewzruszenie opanowany, tak celnie krytyczny, tak bezlitośnie otwarty, gdy wymagała tego sytuacja, i tak lojalny. Jednak przeor Paweł był – niestety albo i dzięki Bogu – jedyny w swoim rodzaju. To olbrzymi mężczyzna, syn chłopca z Allgäu, burmistrza, wyposażony w bezcenny dar niebrania zbyt poważnie nikogo, szczególnie siebie samego. Wciąż widzę go w czasie modlitwy chórowej, stojącego naprzeciwko mnie w moim starym klasztorze w Sankt Ottilien: jeszcze był pochłonięty tekstem psalmu, gdy w następnej chwili jego twarz przeszywał widoczny uśmiešek – najprawdopodobniej nagle przywołane wspomnienie kogoś, kto wystąpił przeciw niemu i otrzymał w rewanżu jego słynną ripostę.

Nie wszystko, co określało go jako przeora, należało do jego mentalnego wyposażenia. Wcześniej rozpoczął pracę nad samym sobą i już jako uczeń rozwinął niemalże sportową ambicję, by przyswoić sobie opanowanie w takim stopniu, żeby już nikt i nic nie mogło go rozżłościć. Korzeni tego postanowienia należy szukać w pewnym wydarzeniu, które miało miejsce w połowie lat dwudziestych na seminarium misyjnym w Sankt Ottilien. Jego nauczycielem był wówczas jeden z ojców, który nie potrafił przed klasą

powstrzymać się od obmawiania klasztoru i swoich współbraci. Paweł i jego dwaj przyjaciele przysięgli sobie wówczas: nie możemy popełnić takiego błędu. Postawili świnę-skarbonkę w swojej sypialni i zobowiązali się wrzucać do niej dziesiątaka za każdy niekontrolowany wybuch gniewu lub oburzenia. „Gdy minęło pół roku – opowiadał mi później przeor Paweł – panowaliśmy nad sobą. Od tego czasu nikomu nie udało się doprowadzić nas do pasji”. Wszyscy trzech wstąpili później do klasztoru i każdy z nich przejawiał codziennie, do końca życia, niezwykłą wewnętrzną wolność.

Gdy już od dłuższego czasu byłem arcyopatrem w Sankt Ottilien, mój przeor Paweł odwiedził jeden z klasztorów w Afryce i przy śniadaniu z niemieckimi siostrami opowiedział właśnie tę historię o swoim zwycięstwie nad brakiem opanowania. Siostry wspomniały, że już dawno się tego nauczyły. Nic nie mogło zakłócić ich spokoju i nic nie mogło ich rozgniewać. Wówczas jedna z sióstr uprzejmie wyczyściła mu buty, gdyż on sam był już stary i nieporadny. Kilka minut później mój przeor ściągnął, postępując, swojego buta z nogi, obejrzał z każdej strony, pogrzebał nożem w podeszwie i ponownie się wyprostował, mówiąc z miną aniołka: „Spójrz, siostro, tutaj, pod spodem, jest jeszcze trochę błota”. Powinniście zobaczyć te siostry: wszystkie jednocześnie ogarnęło oburzenie. A mój stary przeor? Uśmiechał się szelmowsko.

Nie wszystkim podobały się jego metody. I nie każdy z czterech opatów, pod którymi mój stary przeor klasztoru służył prawie czterdzieści lat, wiedział, jak je odbierać. Nic nie mogło nim wstrząsnąć, choć on swoją statecznością poruszał innych. Niektórzy odbierali jego prostolinijność jako coś groźnego. Jeden z braci, który był opatem w Sankt Ottilien jeszcze przed moim poprzednikiem, zdjął go nawet z urzędu przeora, jednak szybko musiał odwołać swoją decyzję, gdyż w konwencie doszło do buntu. Dopiero w obliczu śmierci doszło do rozmowy między nimi. Chory na raka opat przywołał Pawła do swojego łóżka i zdobył się na wyznanie: „Ojcze przeorze, teraz wreszcie wierzę, że nie chodziło ojcu o mój urząd”. Nie, wcale nie było łatwo być zwierzchnikiem przeora Pawła.

Paweł nigdy nie miał ambicji, by samemu zostać opatem. Propozycję jednego z klasztorów, aby przejąć w nim wspomniany urząd, odrzucił krótko i wężłowato tymi słowami: „Nigdy nie będę targał mitry na swojej głowie”. Czy uciekał przed odpowiedzialnością? Skądże. Był idealną osobą na stanowisku przeora – doskonały drugi człowiek. Unikał oślepiających światła sceny i ustępstw na rzecz pobożnej maskarady, których wymagałby od niego urząd opata. Czuł się bardziej wolny w drugim szeregu. Jako opat musiałby płacić większą daninę na rzecz hierarchicznego autowizerunku, niż dałoby się to pogodzić z jego pogardą dla autorytetów i symboli

statusu. Ten człowiek ocierał się o sarkazm w sprzeciwie wobec wszystkiego, co symbolizowało władzę, i przyznaję, że jego stanowisko z czasem weszło mi w krew. Wiele z jego komentarzy stało się moimi prawdziwymi słowami pasterskimi. I za każdym razem, kiedy przekraczam progi Watykanu, przypominam sobie jego powiedzenie: „Wiecie, ojcie arcyopacie, jaki był najczarniejszy dzień w historii ludzkości? Dzień, w którym biskupi pierwszy raz przyozdobili się insygniami (a więc wszystkimi symbolami władzy, takimi jak mitra, krzyż i pastorał)”. Potem ten wielki facet wstrzymywał oddech i głośniejszym głosem mówił dalej: „Ale o wiele czarniejszym dniem był ten, kiedy opaci zaczęli naśladować biskupów!”.

Ten „wiecznie dobry” przykład mojego przeora wywarł na mnie największy wychowawczy wpływ. Czego się od niego nauczyłem? Że dzięki poczuciu humoru i autoironii można daleko zajść – nieważne, czy stoi się jako opat na czele 180 mnichów, czy też jest się odpowiedzialnym jako opat prymas za 25 000 mnichów i siostr. Że jeszcze więcej osiąga się dzięki szczerości. I że osiąga się o wiele, wiele więcej, kiedy nie próbuje się wyrzeć wrażenia ani kardynalską purpurą, ani tytułem prezydenta, ani samochodem służbowym, ani firmowym miejscem parkingowym, zarezerwowanym tuż obok wyjazdu z garażu. Innymi słowy: przeor Paweł pokazał mi, czym może być i jaki powinien być autorytet. Otworzył mi oczy na to, jak uzdrawiający wpływ ma autorytet, gdy pozba-

wi się go autorytarnej otoczki i gdy okaże się wówczas, co tak naprawdę on oznacza: odpowiedzialność, troskę i służbę. Taki autorytet rozciąga swą siłę, uwalniając ducha i duszę.

Patrząc w ten sposób, przeor Paweł był przede wszystkim wzorowym chrześcijaninem, gdyż właśnie takie postępowanie, taki światopogląd jest na wskroś Chrystusowy i właśnie tego powinno wciąż na nowo dokonywać chrześcijaństwo. O co dokładnie chodzi? O kwestionowanie fałszywych wartości, o niszczenie fałszywego splendoru, o ujawnianie samozwańczych autorytetów, które są czcze i próżne. Abstrahując od tego: przeor Paweł był również osobowością przywódczą całkowicie zgodną z intencją założyciela naszego zakonu, świętego Benedykta z Nursji. Studiując *Regułę*, którą św. Benedykt dał swoim klasztorom jako konstytucję na drodze przez stulecia, można natknąć się wszędzie na takie wyobrażenie autorytetu, jakie ucieleśniał dla nas przeor Paweł. Tyle tylko, że Benedykt swoje myśli konstruował poważniej, niż to zwykł czynić przeor Paweł.

Dla Benedykta autorytet jest uzasadniony i dobry jedynie wówczas, gdy siła i powaga urzędu idą w parze z troską o każdego człowieka, gdy łączy się on z respektem przed indywidualnością, przed różnorodnymi zdolnościami i przed specyfiką osobistych potrzeb. Kiedy więc Benedykt wyposaży opata w rozległe kompetencje, to czyni to nie dlatego, że opat musi mieć ostatnie słowo, lecz dlatego, że po-

strzeża autorytet jako pewną instancję, która służy pomocą, wspiera, dodaje odwagi i upomina oraz w każdej chwili dostrzeża postęp i dobro tych, którzy jej zaufali. Celem prawdziwego autorytetu jest zatem zawsze pomagać ludziom w osiągnięciu większej samodzielności i większego zrozumienia tego, co leży w granicach ich możliwości. Innymi słowy: tym celem jest wolność.

Tak rozumiem Benedykta. Dlatego jego *Reguła* wydaje mi się ludzka i mądra. Czy jednak jest ona wciąż aktualna? Została sformułowana półtora tysiąca lat temu, w czasach przełomu, gdy, wraz z upadkiem cesarstwa zachodniorzymskiego, zakończyła się epoka starożytna. Czy rzeczywiście można w niej dzisiaj znaleźć inspiracje dla sztuki kierowania ludźmi?

Przyjrzyjmy się bliżej *Regule* św. Benedykta. Jej zalecenia są niezwykle lakoniczne i dotyczą przede wszystkim spraw praktycznych – rytmu dnia wspólnoty, obchodzenia się z majątkiem klasztoru, kolejności psalmów w liturgii godzin. Rozważania Benedykta wciąż jednak krążą wokół pytań: co predestynuje ludzi do tego, aby kierować innymi? Jak powinno się przystępować do swoich zadań? W jakim stopniu być wyrozumiałym i jak bardzo okazywać surowość? I w jaki sposób opat może wykorzystywać swój autorytet, aby w klasztorze panowała atmosfera, w której ludzie mogą się swobodnie rozwijać? Krótko mówiąc – Benedyktowi chodzi głównie o to, aby

w swojej *Regule* sformułować niezbędne wymagania względem osobowości tego, który przewodzi, oraz ustawić skalę rzeczowego i ludzkiego kierownictwa. Jest ona, według mnie, bardzo ważna, bo zakorzeniona w biblijnym obrazie człowieka, w chrześcijańskiej antropologii.

Nie ma dla mnie bardziej realistycznego obrazu człowieka. Żadnego, który lepiej opisywałby kondycję ludzką (*conditio humana*). Dlaczego? Ponieważ antropologia chrześcijańska postrzega ludzi w ich fundamentalnej sprzeczności. Z jednej strony, mianowicie, jako istoty stworzone przez Boga na Jego obraz, stąd wyposażone w godność, ludzką godność, i dlatego nietykalne, święte. Z drugiej strony zaś jako istoty słabe, popełniające błędy i idące na pokuszenie – krótko mówiąc: jako grzeszników. Takie pojmowanie ludzi ma praktyczne konsekwencje w obchodzeniu się z nimi – wiara chrześcijańska dostarcza mi idealnego fundamentu dla wzajemnego respektu, a jednocześnie stanowi dla mnie motywację do ciągłego udowadniania tego respektu. To już nie zależy od mojego własnego upodobania, aby raz zważać na godność ludzką, a innym razem nie brać jej pod uwagę. Respekt stał się niezmienną maksymą mojego postępowania, także w stosunku do tych niesympatycznych przedstawicieli naszego rodzaju. Na przykład urzędnik na granicy, który odprawiał mnie podczas mojej ostatniej wizyty w Korei Północnej, nie był uprzejmy. Nie był nawet grzeczny. Powinie-

nem wpaść w gniew z powodu jego szykan, ale nie uczyniłem tego, bo w tym czasie przez głowę przemknęła mi myśl: ten człowiek jest stworzony przez Boga, dokładnie tak jak ty, i tak samo przez Niego umiłowany. To pomaga.

Trzeba jednak również wiedzieć, że nigdy nie mamy do czynienia ze świetlanymi postaciami. Wszyscy jesteśmy podatni na zazdrość, zawiść, przebiegłość czy nawet nikczemność. Ta świadomość zapobiega rozczarowaniom. Czyni wyrozumiałym, ale również wyostrza słuch i wzrok na niepowtarzalność ludzi i sytuacji. A więc: żadnej łatwowierności, żadnej naiwności, żadnej dobroduszości. Raczej wyzwanie, aby liczyć się z niedoskonałościami ludzi i jednocześnie dlatego właśnie ich nie oceniać.

Ten chrześcijański realizm przenika benedyktyńską regułę, która jest kompasem w życiu mnichów i siostr od początku dziejów naszego zakonu. Dlatego nie podporządkowuje wspólnoty restrykcyjnym przepisom, by zwalczać zło, lecz wskazuje jej kierunek na podstawie wytyczonych linii. Opat odgrywa przy tym rolę tego, który stosuje *Regułę* do odpowiedniego przypadku i do konkretnych ludzi; w razie potrzeby modyfikuje ją i dopasowuje. Benedykt nie próbował naprowadzać ludzi na właściwą drogę przy pomocy rygorystycznych i precyzyjnych przepisów. Wiedział bowiem zbyt dobrze, że każdy człowiek jest wyjątkowy, ale nie każdy doskonały. I dlatego każda nazbyt logiczna metoda, każda prze-



intelektualizowana technika kierowania ludźmi musi ponieść klęskę. Benedykt nie miał żadnego programu. I dlatego tym większą wagę przywiązywał do osobistych właściwości tych, którzy obejmowali funkcje kierownicze. Oni nie mogli się zasłaniać *Regułą*, kiedy sytuacja stawała się krytyczna, nie mogli okopać się za jej przepisami; musieli wciąż udowadniać sobie samym własną przydatność do tego urzędu, wciąż przypominać sobie o swej odpowiedzialności, wciąż pamiętać o zasadach, które określił św. Benedykt. A to wszystko po to, by w myśli, mowie i działaniu znaleźć właściwą miarę. O to w pierwszej kolejności bowiem chodzi: o pełnych umiaru przewodników, którzy działają z rozwagą, posiadają zdolność oceny i sami słusznie oceniają własne możliwości. Dopiero wtedy może im się udać zaprowadzenie ładu między regułą a rzeczywistością życia.

Innymi słowy: *Reguła* Benedykta została spisana ręką człowieka, który był przekonany o znaczeniu wolności i wartości indywidualności. To czyni ją niezniszczalną – nie tylko w moich oczach. Zawsze jestem rozbawiony, gdy podczas rozmów przy kominku albo w czasie wykładów zauważam osłupienie polityków lub przedstawicieli świata gospodarczego, kiedy cytaty z *Reguły* Benedykta oddziałują tak, jakby były dopasowane akurat do omawianego problemu lub obecnej sytuacji. Poza tym my, benedyktyni, nie moglibyśmy spoglądać na trwającą już półtora tysiąca lat historię naszego sukcesu, gdyby ta *Regu-*

ła wobec wszystkich okoliczności i warunków nie wytrzymała próby czasu. Klasztor benedyktyński jest niemalże niezniszczalny, chyba że za sprawą siły z zewnątrz. Dzisiaj zaś okazuje się, że nawet globalizacja nie może zaszkodzić aktualności naszej reguły. W klasztorach rozsianych na kontynencie azjatyckim, afrykańskim czy amerykańskim doświadczamy codziennie, że nie kłóci się ona ze świadomością różnorodnych kultur.

Myślę zatem, biorąc pod uwagę temat niniejszej książki, że Benedykt będzie stanowił dla mnie inspirację. Przy czym mnie również nie chodzi o genialnych przełożonych, doskonałych nauczycieli czy idealnych rodziców, tak jak Benedyktowi nie udało się stworzyć ze swojego klasztoru kuźni idealnych chrześcijan. Nikt nie jest doskonały. Również ja. Na przykład podział obowiązków... Podział obowiązków naprawdę nie jest moją mocną stroną. Memu sekretarzowi, ojcu Henry'emu, pozostawiam organizację kolejnego kongresu opatów, ale całą korespondencję załatwiam już sam. Być może dlatego nigdy nie będę gotowy na czas. (Pomagam sobie w ten sposób, że załatwiam część spraw natychmiast, niezwłocznie, a resztę kiedy indziej). Nie, nie powinno się wyganiać diabła ludzkiej niedoskonałości przy pomocy Belzebuba perfekcjonizmu. Poza tym można całkiem dobrze żyć z wieloma słabościami i nie tylko próżność, z której tak chętnie kpił mój stary przeor, może przeszkodzić w byciu dobrym szefem. Znałem

pewnego prezesa zarządu, który nieustannie gładził się z rozkoszą po swoim wieńcu laurowym. Wciąż dawał w różnych dygresjach do zrozumienia, jak wiele przedsiębiorstwo i ludzkość mu zawdzięczają. Jego osiągnięcia faktycznie zasługiwały na uznanie, a i on sam jako człowiek był bardzo sympatyczny, jednak brak skromności nie czynił go bardziej ludzkim.

**Fachowość i bycie ekspertem same w sobie nikogo jeszcze nie kwalifikują do objęcia kierowniczego stanowiska.** Zawsze, gdy w przedsiębiorstwie chodzi o ludzi, musi pojawić się umiejętność przewodzenia. Nie można ludźmi zarządzać. W momencie, w którym przełożeni załatwiają takie sprawy kierownicze, jak kwestie finansowe czy produkcyjne, stają się biurokratami; nawet najlepszy matematyk może jako nauczyciel stać się udręką dla swoich uczniów. Oczywiście wiem, że nikt nie jest nastawiony na to, aby w swoim miejscu pracy dbać o dobre samopoczucie, lecz aby wnieść swój udział w pracę i w zysk. Moim zdaniem nie można jednak oddzielić tych dwóch aspektów. **Praca musi być ludzka. Zarządzanie ukierunkowane jedynie na zysk zniszczy atmosferę w pracy, pogrzebie motywację pracowników i zmniejszy ich wyniki.** Natomiast prawdziwy humanitaryzm opłaca się w dłuższej perspektywie. Kultura przedsiębiorstwa, którą cechuje sprawiedliwość wobec ludzi, musi więc leżeć w interesie każdego kierownictwa firmy. Powstaje zatem pytanie: czy sztuki kierowania ludźmi można się w ogóle nauczyć?

Nie sędzę. Właściwości kierowniczych nie można sobie bynajmniej przyswoić w systematyczny sposób na seminariach, niczym dowolnej wiedzy, a braków w osobowości nie można zatuszować wystudiowaną mową ciała. Właściwie nie ma żadnych metod, trików i chwytów, które mogłyby z kiepskiego przywódcy uczynić dobrego, a każdy podwładny szybko przejrzy takiego przełożonego, który po jakimś seminarium z technik zarządzania nagle będzie chciał stworzyć wrażenie wdzięcznego słuchacza. Oczywiście, opanowanie pewnych technik może stanowić zaletę, na przykład na polu zarządzania czasem lub w przypadku strategii prowadzenia rozmów. Na niewiele to się jednak zdaje, kiedy nie zostały wyniesione z domu określone cechy, takie jak szczerść czy siła przetrwania, gdy z biegiem czasu i doświadczeniem nie pojawiają się takie właściwości duszy, jak na przykład opanowanie. Prawdą jest także to, że każdy może nadużyć swojej charyzmy, każdy może wykorzystać swój autorytet przeciw swym współpracownikom czy uczniom. Dlatego każdy musi mieć jasne wyobrażenie o swojej odpowiedzialności i bardzo dokładnie wiedzieć, jakie cele, jako przywódca, mają mu przyświecać. Nie zaszkodzi więc, aby osobom z cechami przywódczymi otworzyć oczy na to, skąd to wszystko pochodzi, i przekazać wiedzę, jaką w swoim czasie podzielił się z nami mój stary przeor. W taki właśnie sposób pojmuję zadanie, które wzięliśmy na siebie wraz z siostrą Rosanną, pisząc niniejszą

książkę. Przy czym, o ile w pierwszej części położyliśmy większy nacisk na przedsiębiorstwa i politykę, to w drugiej natomiast koncentrujemy się na szkole i wychowaniu. Naszym zamiarem było, aby powstała książka dwóch głosów, dwóch perspektyw. Książka, w której wzajemnie uzupełniają się moje doświadczenia jako benedyktyna i doświadczenia siostry Rosanny jako salezjanki i podsekretarza w watykańskiej Kongregacji Instytutów Życia Konsekwowanego i Stowarzyszeń Życia Apostolskiego.

Będąc arcyopatem Sankt Ottilien, musiałem nauczyć się stopniowego nabierania dystansu do przeora Pawła. W dalszym ciągu lubiliśmy się, ale i on miał swoje ograniczenia, a z wiekiem był coraz bardziej przeciwny jakimkolwiek zmianom. „Ojcie arcyopacie – mówił wówczas – czynicie teraz tyle rumoru, a to wprowadza niepokój w konwencie”. Odpowiadałem wówczas: „Jeżeli teraz nic nie zmienimy, to dopiero wtedy wprowadzimy niepokój”. Gdyby przyrzeć się dokładnie, właśnie takie doświadczenia sprawiały, że mogłem się od niego, jako człowieka, uwolnić, a jednocześnie on, jako „wiecznie dobry przykład”, nie doznawał żadnego uszczerbku. I być może w ten sposób mój starszy przeor dostarczył mi najbardziej przekonującego przykładu prawdziwego autorytetu.