

Zarządzanie,  
przywództwo a duchowość



# Zarządzanie, przywództwo a duchowość



TYNIEC  
WYDAWNICTWO BENEDYKTYNÓW

*Redakcja:*

Ryszard Kołodziej

*Korekta:*

Aldona Ibek

*Zdjęcie na okładce:*

Św. Benedykt, fot. edobon87

*Opracowanie graficzne:*

Jan Nieć

*Imprimi potest:* Opactwo Benedyktynów  
L.dz. 234/2019, Tyniec, dnia 14.10.2019 r.  
† Szymon Hiżycki OSB, opat tyniecki

Wydanie pierwsze: Kraków 2019

ISBN 978-83-7354-968-5

© 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

WPROWADZENIE .....	7
ABP EDMUND PISZCZ	
Duchowość przywódcy duchowego .....	11
WŁODZIMIERZ ZATORSKI OSB	
Duchowość lidera .....	29
TADEUSZ OLEKSYN	
Przywództwo chrześcijańskie. Istota, specyfika, wyzwania dla świeckich.....	63
W. JULIAN KORAB-KARPOWICZ	
Harmonia społeczna. O duchowym przywództwie politycznym .....	111
RYSZARD STOCKI	
(Toksyczny) styl życia przywódców. Miejsce, gdzie zaczyna się upadek organizacji opartych na wartościach .....	131
RYSZARD KOŁODZIEJ	
Czego współcześni menedżerowie mogą nauczyć się od mnichów .....	155
ANSELM GRÜN OSB	
Warunki przywództwa .....	185
ANSELM GRÜN OSB	
Krzyż jako objęcie .....	219
NOTKI BIOGRAFICZNE .....	223



# WPROWADZENIE

Przedstawiamy Państwu jeden z rezultatów pierwszej konferencji „Zarządzanie, przywództwo a duchowość”, zorganizowanej w Opactwie Tynieckim w lipcu 2018 roku. Sama konferencja stanowiła swoiste podsumowanie działalności organizatorów, na którą składają się warsztaty prowadzone w ramach Benedyktynskiego programu zarządzania, warsztaty „Duchowość lidera” oraz seminaria „Zarządzanie, przywództwo a duchowość”. Przez ostatnich dziesięć lat w warsztatach i seminariach wzięło udział około tysiąca osób z kraju i zagranicy.

Uruchomienie tych przedsięwzięć było wynikiem przekonania o aktualności *Reguły* św. Benedykta. Pomimo, że liczy ona już piętnaście wieków, zachowała swoją siłę i żywotność. Potwierdza to praktyka owocnego życia nie tylko tysięcy benedyktyńskich mnichów i mniszek, ale także wielu osób świeckich. Ci ostatni przez wieki znajdowali w *Regule* nie tylko inspirację w obszarze życia duchowego ale także podpowiedź w zakresie praktyk życia codziennego. Praktyk zapewniających zachowanie równowagi pomiędzy różnymi

wartościami oraz różnymi obszarami życiowego zaangażowania.

*Reguła* okazuje się także przydatna w obszarze zarządzania większą wspólnotą lub organizacją. Studia nad *Regułą* pozwalają odkryć w niej wiele intuicji zarządczych oraz dobrych praktyk, które dopiero po wielu wiekach zostały ponownie zdefiniowane i rozwinięte we współczesnych modelach zarządzania i przywództwa.

Konferencja tyniecka została więc pomyślana jako okazja do zaprezentowania szerszemu kręgowi odbiorców tej benedyktyńskiej tradycji, mało znanej nawet w zachodnim kręgu kulturowym. Tradycji wartościowej, bo przynoszącej przez wieki dobre owoce rozwoju duchowego i cywilizacyjnego. Z drugiej strony Konferencja stała się forum wymiany wiedzy i doświadczeń z zakresu zarządzania i przywództwa, w których aspekty duchowe są traktowane jako ważne, stanowiące istotny aspekt życia każdej osoby. Szczególnie dotyczy to osób będących przywódcami społecznymi, biznesowymi i religijnymi.

Wypada w tym miejscu wyjaśnić, co mamy na myśli pisząc i mówiąc o duchowości, ponieważ pojęcie to jest wieloznaczne. Aspekt duchowy egzystencji człowieka rozumiemy jako wymiar transcendentalny, poza albo raczej ponad-materialny.



Oznacza on otwarcie na rzeczywistość duchową, której nie da się zamknąć i wyjaśnić w ramach materialnych, biologicznych i psychologicznych aspektów życia ludzkiego.

Kluczem do zrozumienia tego co moglibyśmy nazwać „duchowością benedyktyńską” a także praktyki życiowej benedyktyna oraz osób świeckich zainspirowanych tą duchowością, jest hasło UIOGD (*Ut in omnibus glorificetur Deus*), czyli „Aby we wszystkim był Bóg uwielbiony”. Zasada ta, zastosowana w życiu osoby świeckiej (bo dla zakonników ta „jedność życia” wydaje się czymś naturalnym), oznacza zniesienie podziału pomiędzy sacrum i profanum; tym co zwykle i codzienne a tym, co święte. Okazuje się, że pomiędzy tym co ziemskie, a transcendencją istnieje ściśle powiązanie: transcendencja jest immanentnie obecna w naszym życiu i przez to, co i jak robimy, otwieramy się na nią lub zamykamy. Mądrość głoszona przez św. Benedykta polega na tym, aby wszystkie nasze zaangażowania w życiu tak przeprowadzać, aby one nas prowadziły do spotkania z Bogiem przy jednoczesnym odpowiedzialnym podejściu do naszych zadań odnoszących się do zwykłego życia tu i teraz.

Podczas konferencji zaprezentowały swoje referaty zarówno osoby duchowne jak i świeckie.

Objęły one refleksją różne aspekty zarządzania i przywództwa, pokazując ich związki z życiem duchowym. Zaprezentowane w tym zbiorze artykuły są podsumowaniem, a w niektórych przypadkach także rozwinięciem wygłoszonych referatów. Mamy nadzieję, że będą one inspiracją do dalszej refleksji na te tematy, a być może także zaproszeniem do wyciągania wniosków o charakterze praktycznym.

Ryszard Kołodziej  
O. Włodzimierz Zatorski OSB

Abp Edmund Piszcz

## DUCHOWOŚĆ PRZYWÓDCY DUCHOWEGO

Zanim przystąpię do omówienia przedstawionego tematu, chciałbym najpierw dokonać krótkiej refleksji nad najogólniejszym pojęciem duchowego przywódcy.

Mam więc na myśli kogoś, kto ma duchowy wpływ na drugich i kto ma na nich również moralne oddziaływanie. Nie mam w tej chwili na myśli ściśle określonych funkcji czy zadań tych ludzi, ale nasuwa mi się najpierw takie spostrzeżenie, że to duchowe przywództwo może być w pełni świadome, bo ktoś jest opatem, biskupem, przeorem, ojcem duchownym czy kimkolwiek innym, mającym jednak duchowy i moralny wpływ na podległych mu ludzi. Jednak może być także przywództwo pozbawione tej świadomości. Ktoś np. pełni funkcje czy też spełnia zadania czysto świeckie, a może być jednocześnie duchowym autorytetem dla innych.

Wymienię tu dwóch ludzi, którzy – moim zdaniem – są właśnie tego przykładem. Pierwszy

– to Mahatma Gandhi, a drugi to – Dag Hammerskjöld. Gandhi miał świadomość, że jest duchowym przywódcą narodu indyjskiego, słowo: Mahatma – znaczy po polsku: Wielki duchem.

Dag Hammerskjöld o jakimś duchowym przywództwie nie myślał, a był rzeczywiście dla wielu moralnym autorytetem, dla wielu, z którymi współpracował, dla wielu, z którymi się spotykał i przyjaźnił. Wyczuwano w nim głębię życia duchowego. W pełni poznano je po śmierci w duchowym pamiętniku, o którym sam powiedział, że są to „Rozmowy z sobą i Panem Bogiem!”.

Spróbujmy też na początku dać ogólną odpowiedź na pytanie, czym jest i jak rozumieć chrześcijańską duchowość? Wprawdzie Gandhi wyznawał hinduizm, a Dag Hammerskjöld był wyznania ewangelickiego, ale korzenie ich duchowości, co u Gandhiego może dziwić, były głęboko chrześcijańskie. Wykażę to później. Krótko mówiąc, duchowość chrześcijańska oparta jest na osobie Jezusa Chrystusa. Ważne jest tu słowo: OSOBA. Dlaczego? Bo świat wartości, o którym Jezus mówił, jest z Nim identyczny. On nie tylko głosił prawdę, miłość, życie, dobroć. On się z tymi wartościami utożsamiał – i co więcej – On nadal żyje. Dlatego niesłychanie ważne jest poznanie Jezusa i Jego nauki, by Go zrozumieć i objąć swoją miło-

ścią. Kochać można bowiem tylko to, co się zna. Zatem, najkrócej mówiąc, duchowość to wypełnienie swego serca światem wartości, a także dawanie świadectwa słowem i życiem.

Wróćmy teraz do naszych wspomnianych postaci, która w genezie swojej duchowości mają pewien wspólny mianownik, jakim jest znajomość Jezusa Chrystusa, a właściwie tego, co nauczał. Gandhi wspomina, że zainspirował go swoją postawą życiową i literacką Lew Tołstoj. Hammerskjölda zaś – Albert Schweizer – teolog, muzyk, lekarz i misjonarz w Afryce. Można więc powiedzieć, że pierwsze w ich poznawaniu nie było słowo, ale ewangeliczne świadectwo. Ono, zwłaszcza u Gandhiego, było punktem wyjścia dla głębszego poznania Jezusa. Nieco później nastąpiło, i to kilkakrotne, czytanie Biblii. Gandhi wspomina, że ze Starego Testamentu nic nie zrozumiał. Natomiast w Nowym odkrył Jezusa, którego nazwał jednym z największych proroków i nauczycieli, jakich wydał świat. Choć nie uważał Go za Boga w naszym znaczeniu, to można jednak powiedzieć, że to, co wcielał w życie, było w sporym stopniu zgodne z Ewangelią, czy nawet na niej oparte. Czy świadomie? Trudno powiedzieć, ale takie wrażenie się nasuwa.

Gandhi w swym nauczaniu nie wymawiał słowa: Jezus. Mówił jednak wyraźnie, że dla niego

Bóg był Prawdą i Miłością. Te dwie wartości pisał zawsze z dużej litery. Gdy się czyta jego *Autobiografię*, można odnieść wrażenie, że cały szereg prawd i wskazań wziętych jest po prostu z Ewangelii. A przecież Gandhi żył i wrastał w kulturze i religii całkowicie odmiennej od chrześcijańskiej. Jednak ją znał i można przypuszczać, że jej wpływ na tego człowieka był spory.

Twierdził Gandhi, że w życie trzeba się kierować prawem Miłości i Prawdy. Zalecał, by koniecznie szukać Prawdy, bo Prawda jest Bogiem.

Inna, o wiele łatwiejsza, była droga Hammerskjölda, zmierzająca do poznania Jezusa. Wzrastał w atmosferze religijnej szwedzkiego protestantyzmu i znał zapewne pisma i ekumeniczne działania arcybiskupa Upssali Nathana Söderbloma, zmierzające do ponownego zjednoczenia Kościołów chrześcijańskich. Znamienne, że przy zwłokach Daga Hammerskjölda, leżących obok rozbitego i spalonego samolotu, znaleziono w kieszeni marynarki książeczkę Tomasza a Kempis *O naśladowaniu Chrystusa*, a w niej kartkę z tekstem przysięgi, jaką złożył, obejmując obowiązki Sekretarza Generalnego Organizacji Narodów Zjednoczonych. Można powiedzieć, że naśladowaniu Chrystusa był wierny aż do końca swojego życia.

Sądzę, że można w tym momencie przedstawić zasadniczą cechę duchowości tych dwóch ludzi i – być może – nie tylko dla nich znamioną. Nazwałbym ją źródłem duchowości, a jest nią głęboka więź osobowa z Jezusem, i to więź jak najbardziej realna. Jej przykładową ilustracją może być scena z Dziejów Apostolskich, gdzie w Cezarei Nadmorskiej do namiestnika Festusa przybył król Agrypa II i pytał, o co Żydzi oskarżają Pawła? Festus odpowiedział, że chodzi o jakiegoś Jezusa, który umarł, ale o którym Paweł twierdzi, że żyje (por. Dz 25,19).

Właśnie, kluczowe jest tu słowo, że Jezus żyje i ta więź jest jak najbardziej żywa. Czyli to nie jest ktoś, kogo się mile wspomina, ale ktoś, kogo się kocha i to nie zdawkowym uczuciem, ale tą prawdą, jaką wyraził Jezus słowami:

Jeśli kto Mnie miłuje, będzie zachowywał moją naukę, a Ojciec mój umiłuje go i przyjdziemy do niego i mieszkanie u niego uczynimy (J 14,23).

Nazwałem tę cechę duchowości źródłem, bo z niego wypływa wszystko to, co tworzy dalsze jej znamiona. Zapytajmy więc, co czynili Gandhi i Dag Hammerskjöld, by wiara była żywa i dawała moralną moc do pogłębiania życia duchowego? Gandhi był przekonany, że duchowość człowieka tworzy z jednej strony jego moralny wysiłek, a z

drugiej – działanie Boga przez otwarcie się na Jego działanie, jak mówimy, na Jego łaskę. Założył więc hinduski ASZRAM, czyli miejsce odosobnienia, gdzie można było przyjść i znaleźć czas na modlitwę, na pracę, ale przede wszystkim na dążenie do Prawdy i Miłości, pisane zawsze z dużej litery.

Podobnie myślał Dag Hammerskjöld, gdy jako Sekretarz Generalny Organizacji Narodów Zjednoczonych obejmował urządowanie w nowoczesnym, nowojorskim gmachu, stwierdził, że powinno być tam również miejsce ciszy i modlitwy. Problemem było jednak to, że spotykali się tam ludzie różnych wyznań, więc nie można było tam umieścić żadnego ze znanych religijnych symboli. Poleciał więc, by umieszczono pośrodku tej sali ciszy i medytacji duży głaz. Jego znaczenie Hammerskjöld tak uzasadnił. Na ten kamień „możemy patrzeć jak na ołtarz, nie dlatego, że Boga nie ma, ale że jest on poświęcony Bogu, którego ludzie czczą pod wieloma imionami i pod wieloma postaciami”. Ta sala miała być pełna prostoty, by nic nie rozpraszało uwagi i nie przeszkadzało wewnętrznemu pokojowi. Dodał Hammerskjöld jeszcze, że ci, „którzy będą do niej wstępować, będą zapełniali jej pustkę tym, co znajdą w ciszy swego wnętrza”. Znamienne, że zarówno Gandhi jak i Hammerskjöld położyli nacisk na potrzebę wewnętrznej



ciszy, a więc uciszenia serca i wyobraźni nie miało być celem, ale środkiem. Nasuwa się tu skojarzenie z zasadą zakonnego życia Kartuzów: „My nie szukamy ciszy. My szukamy Boga za pomocą ciszy”.

Myślę, że można tu mówić o dalszym znamieniu duchowości, charakteryzującym duchowego przywódcę. Jest to żywa łączność z Bogiem poprzez ciszę i modlitwę.

Dag Hammerskjöld pisze, że gdy w wyniku urzeczywistniania tych wartości rodzi się Dobro, Prawda i Miłość, wówczas trzeba w duchu Pawłowym powiedzieć: „Nie ja, ale Bóg przeze mnie”.

Do dalszej cechy duchowego przywódcy zaliczyłbym sumienie, a ściślej mówiąc – wierność swemu sumieniu. Na nim musi się opierać duchowość duchowego przywódcy. Gandhi łączył tę wierność z przypisywanym mu „biernym oporem”. Owszem, to określenie w jego pismach padało, ale o treści tego pojęcia pisał tak: „Bierny opór jest metodą przeciwstawiania się prawu przez własne cierpienie”. Bierny opór jest więc odmową uczynienia czegoś, co jest niezgodne z sumieniem, bowiem prawa, stworzone przez człowieka, nie zawsze ludzi zobowiązują. A posłuszeństwo wobec praw, niezgodnych z sumieniem, oznacza po prostu wewnętrzne zniewolenie. W książce, która mówi o biernym oporze, pisze Gandhi tak:

Uczy on ewangelii miłości zamiast nienawiści, na miejscu gwałtu stawia samopoświęcenie, a brutalnej przemocy przeciwstawia siłę duszy.

Wyjaśnijmy, że samopoświęcenie łączy się bardzo często właśnie z cierpieniem, czego współczesnym przykładem jest kanadyjka Mary Wagner, karana już kilkakrotnie więzieniem za przeciwstawianie się zabijaniu nienarodzonych dzieci m.in. wspólną modlitwą przed szpitalem, gdzie dokonywano aborcji.

Na pytanie, co rozumieć przez siłę duszy, Gandhi odpowiada, że jest ona tym samym, co siła miłości i siła prawdy. On nie lekceważył zła. Nazywał je po imieniu jako brutalny gwałt, dokonywany na człowieku. Dodawał jednak, wręcz w duchu Ewangelii, że na zło nie można odpowiadać złem, ale wspomnianą siłą ducha, co jest jednocześnie zgodą na świadome cierpienie. Wierność sumieniu kosztuje.

Podobnie pisał Dag Hammerskjold, że przez niesprawiedliwość nie osiągnie się sprawiedliwości. Natomiast na poczucie zła, jakie wyrzuca nam sumienie, winniśmy skierować modlitewną prośbę do Boga w słowach:

Święć się imię Twoje, nie moje. Przyjdź królestwo Twoje, nie moje. Bądź wola Twoja, nie moja... Bo u Ciebie jest grzechów przebaczenie, żeby Ci ze czcią służyło.

Tak w Ewangelii, jak i u naszych obydwu omawianych postaci, pada często słowo: miłość. Wiemy też, jak różnie, czy nawet opacznie, jest rozumiana jego treść. Dla nas chrześcijan miłość jest jednoznaczna z Bogiem. Gandhi nazywa ją siłą ducha, która pozwala nam uczciwie podejść do bliźniego, bo pozwala odróżniać zło od złoczyńcy. Łączy on to ze stwierdzeniem, „że nikt na świecie nie upadł tak nisko, aby go nie można było nawrócić miłością”.

Sam Gandhi pisze o sobie tak:

Uważam siebie za człowieka, który niezdolny jest do odczuwania w stosunku do kogokolwiek, nienawiści. Dzięki długoletniej dyscyplinie, połączonej z modlitwą, doszedłem do tego, że nie doznaję już nienawiści ponad czterdzieści lat. Wiem, że mówiąc to, przypisuję sobie wielkie osiągnięcie, jednak czynię to z całą skromnością. Jednocześnie chcę stwierdzić, że umiem nienawidzić zła i nienawidzę go gdziekolwiek występuje.

Ogromnie ważny jest jeszcze szczegół, jaki dodał w słowach:

Oponenta możemy tylko zwyciężyć miłością a nie nienawiścią. Naszym zadaniem jest przekonać go, że jest w błędzie, a drogą do tego niech będzie własne cierpienie... Argumenty musimy wzmacniać własnym cierpieniem, bo właśnie cierpienie jest drogą do cudzego serca.

Wprawdzie Gandhi nie wyjaśnił, co rozumie przez cierpienie, ale może miał na myśli to wszystko, co nazywamy ascezą czy umartwieniem, poszczeniem, modlitwą czy też odmawianiem sobie tego, co przyjemne, by w ten sposób uwiarygodnić przed Bogiem zanoszoną prośbę. Nasuwa mi się w tej właśnie kwestii wypowiedź św. Jana Vianneya, któremu najbliżsi zarzucali przesadne – ich zdaniem – umartwienie w poszczeniu.

Owszem, odpowiadał, może macie rację, ale wiercie, że wtedy, gdy się tak umartwiałem, otrzymywałem od Boga wszystko, o cokolwiek Go poprosiłem.

Sumienie nazywamy popularnie „głosem Boga w człowieku”. I ten głos słyszemy właśnie w sumieniu. Głos, który mówi, że choć cenne są wiedza, języki, dar prorokowania i wielka wiara, to jednak najważniejsza jest miłość, rozumiana jako zadanie do spełnienia.

Dag Hammarskjöld napisał, że „Dobroć jest czymś tak prostym: Być zawsze dla innych, nie szukać siebie. Życie bowiem ma wartość jedynie przez swą treść dla innych”. – Duchowość przywódcy duchowego powinna zawierać pewną, często dla wielu trudną, cechę. Jest nią umiejętność przyznania się do popełnionego błędu czy niewłaściwej decyzji. Źródłem takiej postawy jest pokora,

rozumiana jako prawda. Z wypowiedzi Jezusa wiemy, że ona daje człowiekowi wewnętrzną wolność. Jednak prawda również oczyszcza i przywraca ponownie utracone zaufanie.

Ogromnie wzruszające jest w *Autobiografii* Gandhiego poczucie winy i świadomość żalu za popełnioną w młodości kradzież i wyznanie tego swemu choremu ojcu. To wyznanie nazwał Gandhi spowiedzią, po której ojciec zapłakał. Wino-wajca napisał potem, że „te perliste krople oczyściły moje serce i zmyły ze mnie mój grzech”.

Również Dag Hammerskjöld w poczuciu żalu skierował do Boga taką prośbę:

Boże Wszechmogący, odpuść mi moje wątplenie, mój gniew, moją pychę. Łaską swoją ugnij mnie, swoją surowością podnieś mnie.

Nasuwa się może pytanie, co czynić, by nie wpaść w jakąś słabość czy uzależnienie? Potrzeba chyba czujnej samokontroli, o czym on trafnie tak pisze: „W dniu dzisiejszym, jak w zwierciadle, dostrzegłem w sobie dwie cechy: że jestem ambitny. Może to nie jest wada, ale jakże stąd blisko do pychy i samolubstwa”. I druga cecha: „że nie mam w sobie radości”. Że nawet: „zabijam radość”.

W przywództwie duchowym ważna jest cecha, którą można by nazwać męstwem wiary. Nie chodzi tu tylko o to, co nazywamy cywilną odwagą,

ale mam na myśli wyzbycie się lęku w świadczeniu prawdy, Gandhi twierdził, że człowiek, który zrealizował swoje człowieczeństwo, a więc żył w prawdzie i tej prawdzie służył, taki człowiek zna tylko bojaźń Bożą i niczego się nie lęka. Wiemy bowiem, że jedną z metod współczesnego świata jest zastraszanie ludzi. Strach bowiem paraliżuje myśli, wyobraźnię, wolę a w końcu działania człowieka. W określeniu „męstwo wiary” nie chodzi tylko o wiarę w Boga, ale o szeroko rozumianą prawdę i miłość. Treść tych słów uległa ogromnej manipulacji i trzeba nieraz wielkiej odwagi przywrócenia tym wartościom właściwego znaczenia. Ta postać męstwa przewycięża w życiu publicznym i politycznym to, co nazywa się „poprawnością polityczną”. Jan Paweł II nazwał to w homilii w Olsztynie: „Oddaniem prawdy w służbę kłamstwa”.

Jest jeszcze cecha duchowego przywództwa, o której pisze Gandhi, a Dag Hammarskjöld jest jej osobistym przykładem. Chodzi o to, co jest ewangeliczną czystością serca, a także o to, co jest celibatem. U Gandhiego mamy na ten temat szeroko rozbudowaną teorię. Było z pewnością tak, że zasady te miały obowiązywać tylko członków Aszramu, ale Gandhi odniósł je przede wszystkim do siebie i zapewne z osobistych doświadczeń zbudował tę teorię.

Gandhi był żonaty, ale dokonało się to, gdy miał 14 lat i tyle również lat miała jego żona. Takie panowały wówczas w Indiach zwyczaje. Zatem dziwne to było małżeństwo, w którym zrodziło się czterech synów, rygorystycznie wychowywanych i gdzie mąż uzyskał wysokie wykształcenie, a żona pozostała do końca życia analfabatką. Podkreślić jednak trzeba, że była mu wierna i dzieliła z nim więzienne losy. Zmarła w areszcie w 1948 roku na atak serca.

Można przypuszczać, że pod wpływem rodzącej się stopniowo świadomości, że staje się duchowym i moralnym przywódcą Hindusów, dokonał Gandhi w sobie radykalnej, wewnętrznej przemiany. Píše, że początkowo traktował żonę jako „obiekt męzowskiej lubieżności”. Potem jednak ślubował celibat i uznał, że braterskie więzy między nim a żoną będą najbardziej – to jego słowa – „zgodne z naturą”.

Znamienne jednak było to, że w Aszramie problem moralnej czystości postawił Gandhi zaraz po Prawdzie i Miłości, jako trzecią wartość i to mocno zradykalizowaną. Twierdził bowiem, że nie będzie można żyć w pełni prawdą i miłością, jeżeli nie będzie się żyło w celibacie, rozumianym i jako bezżeństwo i jako czystość moralna, która ma swój początek w umyśle. A w stanie małżeńskim winno

się traktować drugą osobę jako przyjaciela, wierne-  
go na całe życie i ułożyć je z nim na zasadzie peł-  
nej, moralnej czystości. Dodał, że zmysłowe spoj-  
rzenie, gest lub słowo jest oczywistym złamaniem  
tej zasady. Znamienne, że wypowiedzi Gandhie-  
go o małżeństwie kojarzą się dziwnie ze słowami  
św. Pawła z jego Pierwszego Listu do Koryntian,  
w którym pisze: Trzeba więc, aby ci, którzy mają  
żony, tak żyli, jakby byli nieżonaci (1 Kor 7,29).

Poglądy Gandhiego na moralną czystość,  
zwłaszcza na zachowanie jej w stanie małżeńskim,  
były w zasadach Aszramu jednostronne i radykal-  
ne, skoro żądał, by jego członkowie w ogóle nie  
wstępowali w związki małżeńskie.

Dag Hammerskjöld, o ile mi wiadomo, nie za-  
łożył rodziny. Dość długo kształcił się, a mając 31  
lat był już Prezesem Banku Państwowego, potem  
Wiceministrem w Ministerstwie Finansów, da-  
lej w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, jeszcze  
później był Ministrem Stanu i Delegatem Szwecji  
do Organizacji Narodów Zjednoczonych, a od  
1953 r. jej Generalnym Sekretarzem. Nie wiem, czy  
myślał o małżeństwie, ale w swych *Rozmowach* pod  
datą 19 lipca 1961 roku zapisał taką prośbę – mo-  
dlitwę, skierowaną do Boga:

Daj nam serce czyste, byśmy mogli Ciebie oglądać,  
Serce pokorne, żebyśmy mogli Ciebie słuchać,



Serce miłujące, byśmy mogli Tobie służyć,  
Serce wierzące, byśmy mogli Tobą żyć.

Spróbujmy teraz dokonać syntezy, a więc dać odpowiedź na pytanie, jakie znamiona winna mieć duchowość duchowego przywódcy, uwidoczniiona na przykładzie wspomnianych dwóch osób? Otóż pierwszą cechą jest głęboka więź z Bogiem. Wprawdzie Gandhi widział w Jezusie tylko wspańskiego człowieka, ale wyraźnie pisał i wierzył, że Prawda jest Bogiem. A wiemy przecież, że Jezus się z tą Prawdą utożsamiał. Można więc powiedzieć, że tę osobową więź wyraził najtrafniej św. Paweł w Liście do Galatów w zdaniu: *Żyję ja, ale właściwie już nie ja, żyje we mnie Chrystus* (Ga 2,20). Ta cecha duchowości jest dlatego ważna, bo z niej wynikają dalsze znamiona, charakteryzujące duchowość. Jest to jednocześnie postać głębokiej wiary, która w istotny sposób kształtuje życie.

Oczywiście ta więź z Bogiem musi być rozwijana i pogłębiana. Czyni to druga cecha duchowości, jaką jest potrzeba ciszy i modlitwy. Łączy się to najściślej z miłością, bo kto kocha, ten rozmawia. A ponadto milczenie jest już modlitwą. Ważne jest ono również dlatego, że jest najprostszą drogą, by dojść do Boga. Słusznie mówi psalmista, że Boga w zgiełku się nie znajdzie. Warto raz jeszcze przypomnieć, jak ważne było dla Daga

Hammerskjölda stworzenie takiego miejsca ciszy w gmachu ONZ w Nowym Jorku.

Trzecią cechą duchowego przywódcy winna być wierność sumieniu, które odróżnić trzeba od przekonania. Najprościej mówiąc, sumienie jest głosem Boga, mówiącym, co jest dobre, a co złe. Natomiast przekonanie jest ludzką racją, opartą o życiowe doświadczenia, opinie środowiska i osobistą refleksję. Wierność sumieniu jest więc wypełnieniem głosu Boga. Przekonanie – to decyzja człowieka o tym, co dobre i co złe. Wierność sumieniu jest wiernością Bogu.

Czwartą cechą duchowego przywódcy można by nazwać umiejętnością wymagania od siebie. Łączy się to z szeroko rozumianą ascezą, umartwieniem, a nawet, jak głosił Gandhi, z cierpieniem. I nie chodzi o to, by je szukać, ale by przyjąć je jako doświadczenie wiary. Jan Paweł II mówił, że Bóg obdarzył go darem cierpienia. Oczywiście, zrozumienie tego jest możliwe w duchu wiary. Sam Gandhi twierdził, że trwanie przy Prawdzie i Miłości łączy się niejednokrotnie z cierpieniem. Nam znane to jest z przykładu Jezusa i Jego Ewangelii, a także z dziejów chrześcijaństwa. Cierpienie nie jest celem, lecz środkiem. Najogólniej mówiąc, jest to jakaś postać umartwienia, która w połączeniu z łaską, doskonali duchowość

człowieka. Ponadto, przez zgodę na nie można wiele u Boga pozyskać.

Piątą cechą duchowego przywódcy jest męstwo, rozumiane jako wyzbycie się lęku. Życie prawdą wymaga odwagi. Tak samo jej głoszenie. Mam na myśli Prawdę tożsamą z Bogiem i prawdę jako wartość moralną. Prawda dlatego jest dla świata groźna, bo obnaża, zrzuca maskę, jest niewygodna, a przede wszystkim prawda stawia wymagania. Bywa też, że za głoszenie prawdy płaci się nawet własnym życiem, co potwierdzają słowa Jezusa: *Teraz usiłujecie Mnie zabić, człowieka, który wam powiedział prawdę, usłyszaną od Boga* (J 8,40).

Szóstą cechą duchowego przywódcy winna być umiejętność przyznania się do popełnianego błędu czy też niewłaściwej decyzji. W takiej postawie zawiera się zarówno pokora jak i szczerość. Wymaga to stanięcia w prawdzie wobec siebie, no i chroni przed pychą. Śledząc życie dwóch, omawianych tu ludzi, nie znalazłem u nich jakiegoś wynoszenia się ponad innych czy też podkreślania ich sprawiedliwego postępowania. Myślę, że mieli oni świadomość swego moralnego oddziaływania, ale jednocześnie wiedzieli, że prawdziwa, duchowa wielkość łączy się zawsze ze skromnością.

Tych właśnie sześć cech, ujętych jako znamiona duchowego przywództwa, dostrzegłem u dwóch, wspomnianych tu osób. Urzeczywistniało się ono wprawdzie w odrębnych kulturach i wyznaniach, ale miały jednak Boży fundament, z którego owe przywódcze znamiona wyrastały. Gandhi jako duchowy przywódca Hindusów, był w sporym stopniu zainspirowany Chrystusem i Jego Ewangelią, zwłaszcza gdy chodzi o miłość bliźniego. Obejmował nią wszystkich, mimo istniejącej kastowości, dzielącej ich na lepszych i gorszych, a tych ostatnich nie wolno było nawet dotykać. Dag Hammarskjöld pisał, że w odziedziczonej wierze odkrył radykalizm Ewangelii, że „wszyscy ludzie są równi jako dzieci Boże, i że obcując z nimi, należy ich traktować jako swych panów – ze względu na Boga”. Może klamrą, spinającą te refleksje, będą słowa Jezusa: *Nikt nie ma większej miłości od tej, gdy ktoś życie swoje oddaje za przyjaciół swoich* (J 15,19). A oddać życie, to nie tylko za kogoś umrzeć. To przede wszystkim służyć człowiekowi i także przewodzić, by mu pomóc szukać i znaleźć dobro. Bo gdzie jest dobro, tam jest zawsze Bóg.

Tyniec, 27 lipca 2018

*Arcybiskup Warmiński Edmund Piszcz*

Włodzimierz Zatorski OSB

## DUCHOWOŚĆ LIDERA

### CZYM JEST DUCHOWOŚĆ?

Od szeregu lat jestem „prefektem oblatów świeckich”, co oznacza, że wprowadzam ludzi świeckich w naszą duchowość. Komentując przez wiele lat dla nich, a także dla wielu innych osób *Regułę* św. Benedykta oraz reflektując nad sensem duchowości benedyktyńskiej zauważyłem jej wielką uniwersalność i aktualność i to w kontekście życia ludzi świeckich. Bierze się ona stąd, że św. Benedykt, idąc za wypracowaną przez mnichów tradycją, stara się wprowadzić zasady Ewangelii do życia. W istocie *Reguła* św. Benedykta jest taką próbą w odniesieniu do wspólnoty mnichów żyjących w klasztorze widzianym jako „dom Boży”, który jest „szkołą służby Pańskiej”, a sam klasztor jako wspólnota jest warsztatem, pracownią w której mnisi się ćwiczą w „sztuce życia”. Punktem wyjścia do podjęcia takiego życia jest pragnienie życia:

Pośród licznego tłumu, któremu Pan mówi te słowa, szuka On sobie współpracownika i raz jeszcze powtarza: *Któż jest człowiekiem, co miłuje życie i pragnie widzieć dni szczęśliwe?* (Ps 33,13 Wlg). Jeśli słyszając to, odpowiesz: „Ja”, rzecze ci Bóg... (RB Prol 14–16).

Zasadniczym motywem jest osiągnięcie prawdziwego życia. Trudno pomyśleć sobie pełnię życia bez radości biorącej się z uwielbienia Tego, który jest źródłem i dawcą życia w pełnej wolności. W pewnym momencie zrozumiałem, że w naszym życiu nie chodzi o zdobycie czy osiągnięcie czegokolwiek, ale o samo Życie. Stąd powtarzam hasło: „W życiu chodzi o Życie”. Bez doświadczenia pełni życia nic nie ma swojej wartości. Ta prawda wydawałoby się tak oczywista, wcale nie jest oczywista w praktyce życia ludzkiego. Także religia i wiara są przez ludzi kojarzone wpierw z zasadami moralnymi, a te wydają się przeszkadzać ludziom w osiągnięciu tego, czego spontanicznie pragną i w czym widzą dla siebie radość życia. Doświadczenie pokazuje jednak, że zdobycie wszystkiego, co tylko możliwe na świecie, nie daje pełni życia:

Cóż bowiem za korzyść stanowi dla człowieka zyskać świat cały, a swoją duszę utracić? Bo cóż może dać człowiek w zamian za swoją duszę? (Mk 8,36–37).

Kiedy zostałem poproszony, aby przeprowadzić warsztaty do liderów, postanowiłem to zrobić w perspektywie budowania życia. Jeżeli nasze działania nie prowadzą do życia, nie mają one prawdziwego sensu. Tutaj spotykamy się z zasadniczą mądrością duchowości benedyktyńskiej polegającej na tym, że to życie buduje się we wszystkich wymiarach życia. Prawdziwym hasłem św. Benedykta jest: *aby we wszystkim Bóg był uwielbiony* (RB 57,9 – 1 P 4,11). „We wszystkim”, a nie jedynie poprzez określone praktyki pobożne. Jeżeli tak, to odnosi się to także do pracy i wszelkiej działalności człowieka. Bycie liderem to szczególnie rodzaj aktywności zawodowej. W *Regule* ten problem jest o tyle szczególnie wyraźnie postawiony, gdyż samo hasło uwielbiania Boga we wszystkim zostało wypowiedziane nie w kontekście liturgii, której zasadniczym celem jest uwielbienie Boga, ale w najbardziej świeckiej czynności jaką jest handel, sprzedaż produktów wytworzonych w klasztorze.

Takich wyraźnych akcentów praktycznych odnoszących się do zwykłej pracy i troski o dobra materialne klasztoru w kontekście uwielbienia znajdujemy więcej w *Regule*. Właściwie w całej *Regule* liturgia jest nie tylko najważniejszym rodzajem wspólnego działania, ale też jest wzorem i punktem odniesienia dla innych dziedzin aktywności.

To wszystko harmonizuje z naszym fundamentalnym doświadczeniem wynikłym z refleksji nad sobą: nie wiemy w istocie, kim jesteśmy i dlaczego jesteśmy. Właściwie się odnajdujemy w życiu, odkrywamy, że jesteśmy, że jesteśmy wyposażeni w wolną wolę, rozum, zdolność komunikacji z innymi, zdolnością poznania, a ponadto potrafimy rozpoznawać wartości, mające charakter duchowy, mamy w sobie sumienie – wewnętrzny głos, który wydając się być od „Kogoś”, jednak jest bardziej nasz, niż jakiegokolwiek inne myśli. Poznajemy to po tym, że gdy za nim pójdziemy mimo wcześniejszych oporów i buntu, doświadczamy, że się prawdziwie realizujemy. To nasze obdarowanie przy stworzeniu dobrze wyraża Mędrzec Starego Testamentu:

Dał im wolną wolę, język i oczy,  
uszy i serce zdolne do myślenia.  
Napełnił ich wiedzą i rozumem,  
o złu i dobru ich pouczył.  
Umieścił oko swoje w ich sercu,  
aby wielkość swoich dzieł im ukazać  
(Syr 17,6–8).

Gdyby starać się zasadniczo ująć naszą sytuację egzystencjalną, to trzeba powiedzieć, że właściwie się budzimy w świecie, jesteśmy sobie dani. Przy czym naszym życiem, jak się okazuje, rządzą określone prawa i jedynie wówczas, gdy je zachowujemy, możemy być szczęśliwi i osiągnąć pełnię



życia. Do najbardziej zasadniczych praw należy prawda o tym, że możemy stawać się sobą jedynie w relacji miłości z innymi. Wyraził to Drugi Sobór Watykański słynną sentencją, którą lubił powtarzać Jan Paweł II:

Człowiek będąc jedynym na ziemi stworzeniem, którego Bóg chciał dla niego samego, nie może odnaleźć się w pełni inaczej jak tylko poprzez bezinteresowny dar z siebie samego (KDK – SOBÓR WATYKAŃSKI II, Konstytucja Duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym *Gaudium et spes*, 24).

„Dar z siebie” oznacza w tym miejscu gest miłości dla drugiego. „Odnalezienie się w pełni”, czyli dojście do pełni życia, jest możliwe jedynie dzięki miłości. Karol Wojtyła napisał kiedyś, że osoba staje się sobą przez miłość i bez miłości nie może dojść do pełni tego, kim jest. Nie odnosi się to jedynie do intymnych więzi małżeńskich, czy więzi braterskich we wspólnotach życia zakonnego, ale do wszelkich relacji osobowych, czyli także relacji w miejscu pracy. Sama praca powinna wyrażać miłość do innej osoby. Co prawda odbiorca, czy to produktu, czy naszej usługi, może nie mieć bezpośredniego kontaktu z nami, jednak nasza praca powinna wyrażać miłość do niego przynajmniej w wymiarze najbardziej elementarnym tj. przez szacunek i troskę o jego dobro.

Niezmiernie ważne jest także uświadomienie sobie, że człowiek żyje zasadniczo w środowisku innych ludzi, że dla niego wzajemne więzi międzyludzkie, a nie np. środowisko rozumiane jako natura, ma zasadnicze znaczenie w rozwoju i sposobie realizacji. Człowiek jest istotą społeczną i w społeczeństwie się odnajduje i realizuje. Dlatego niezmiernie ważne jest jego wychowanie w rodzinie, najmniejszym środowisku społecznym. Środowisko społeczne jest nośnikiem wartości, które ludzie przejmują i w nich starają się realizować. Trzeba jednak powiedzieć, że różne środowiska kierują się różnymi wartościami i nie zawsze oznacza to, że te wartości rozwijają człowieka. Czasem wręcz przeciwnie degradują jego samego i jego życie. Do klasycznych środowisk degradujących należą: mafia, grupy przestępcze, fanatyczne sekty religijne, ideologicznie radykalne grupy polityczne, środowiska narkomanów i wyuzdanej rozrywki...

Wspólnoty, będąc nośnikami wartości i miejscem ich kształtowania, nie stwarzają ich ani nie są w stanie nadać im dowolnej oceny. Wspólnoty odkrywają wartości i nimi się kierują. Przy czym nie istnieją wspólnoty obojętne wobec wartości, bo już sama obojętność jest rodzajem wartości. Przyjęte wartości nadają sens samej wspólnotcie i każdemu człowiekowi. Natomiast obiektywny

wymiar dobra lub zła przyjętych wartości jest niezależny od poszczególnych wspólnot. Należy go szukać w sferze metafizycznej, w religii, w Bogu. Właściwą przestrzenią realizowania się człowieka jest miłość, bez której człowiek nie może w pełni stać się sobą, czyli dojść do pełni życia.

Oczywiście istnieje wiele sposobów rozumienia tego, czym jest życie i na czym polega jego pełnia. Jednak tak jak w przypadku wartości nie każdy ideał życia jest prawdziwy. Obiektywną wartość życia odsłaniają jego owoce, czyli to co z niego samego wynika dla człowieka, który nim żyje. Jeżeli np. człowiek jest pełen lęków, cały czas podejrzewa, że ktoś chce mu zrobić krzywdę, to trudno mówić wówczas o „prawdziwym życiu”. Lęk wskazuje na to, że ten człowiek nie żyje prawdziwie. Wydaje się, że św. Paweł w Liście do Galatów dobrze wyraził zarówno negatywne jak i pozytywne owoce życia:

Jest zaś rzeczą wiadomą, jakie uczynki rodzą się z ciała: nierząd, nieczystość, wyuzdanie, bałwochwalstwo, czary, nienawiść, spory, zawzięć, gniewy, pogoń za zaszczytami, niezgoda rozłamy, zazdrość, pijaństwo, hulanki i tym podobne. Co do nich zapowiadam wam, jak to już zapowiedziałem: ci, którzy się takich rzeczy dopuszczają, królestwa Bożego nie odziedziczą.

Owoce zaś Ducha jest: miłość, radość, pokój, cierpliwość, uprzejmość, dobroć, wierność, łagodność, opanowanie (Ga 5,19–23).

Za negatywne owoce uznał on te, które się „rodzą z ciała”, a pozytywne te, które są owocami Ducha Świętego. Te ostatnie trzeba by je jeszcze rozszerzyć przynajmniej o cztery: pokorę, przebaczenie, wdzięczność i wytrwałość, abyśmy mieli w miarę pełny ich zestaw. Te dodane wspomina św. Paweł w innych miejscach (zob. Ef 4 i Kol 3).

Jeżeli „pełnię życia” określimy przez wskazanie doświadczanych w nim wymienionych tutaj owoców Ducha, to takie określenie jest ścisłe, gdyż owoców nie da się udawać lub podrobić. Jeżeli dałoby się na krótko je udawać, to na dłuższy czas są nie do podrobienia. Odkrywanie „po owocach” poznawczo koresponduje z prawdą, że życie jest dla nas misterium, które odkrywamy, a nie czymś, co sami dobrze znamy lub możemy dowolnie kształtować.

W tym momencie możemy starać się określić, **czym jest duchowość?** Kiedy staramy się ją ująć od strony samego życia, to trzeba powiedzieć, że **określa ona prawdę o nas samych**, to znaczy wskazuje na to, **kim jesteśmy**, jaka jest prawda naszego życia: czy żyjemy prawdziwie, czy nie i na ile prawdziwie, a na ile pozornie. Stąd mogą być du-

chowości pozytywne i negatywne. Istnieje duchowość człowieka uczciwego, życzliwego dla innych, ale też i duchowość oszusta, złodzieja czy zbrodniarza. Jest duchowość prowadząca do życia i do śmierci. Każdy żyje określoną duchowością, dobrą lub złą.

Kiedy natomiast staramy się określić **duchowość** od strony naszego wysiłku, to trzeba powiedzieć, że jest ona **świadomie podejmowanym działaniem, w którym staramy się osiągnąć pełnię życia i zrealizować siebie**. Kiedy „pełnia życia” i „realizacja siebie” jest błędnie rozumiana, prowadzi to do duchowości fałszywej dającej złe owoce, kiedy natomiast prowadzi do dobrych owoców, to jest to duchowość prawdziwa. Zauważmy, że takie określenie duchowości ma charakter uniwersalny, gdyż nie zakłada jeszcze żadnej religii czy filozofii poza wskazaniem owoców, które mogą być dobre albo złe, co rozpoznajemy w samym doświadczeniu, a nie przez przyjęcie określonych norm lub idei. Jeżeli natomiast chcielibyśmy powiedzieć, na czym polega duchowość chrześcijańska, to trzeba by ją określić następująco: **„Duchowość chrześcijańska to ni mniej ni więcej tylko życie w Duchu Świętym”**. Przy czym stwierdzenie na ile rzeczywiście „żyjemy w Duchu Świętym”, a na ile nie, poznajemy po Jego owocach, o których pisaliśmy wyżej.