



2. PRZYWÓDZTWO

Co to znaczy przewodzić innym? Kim jest lider?

Przewodzenie to branie odpowiedzialności i wywieranie pozytywnego wpływu.

- ➔ Każda osoba może przewodzić. Jako liderzy sami przewoźmy oraz zachęcajmy i uzdalniamy naszych pracowników do bycia liderami.
- ➔ W naszym przewodzeniu powinniśmy się kierować miłością, naśladowując sposób przewodzenia Jezusa. Bądź liderem, który kocha ludzi.
- ➔ Powinniśmy „zakurzyć sobie buty”, czyli być blisko ludzi i działań, towarzysząc im i wspierając.

1. WSZYSCY JESTEŚMY LIDERAMI

Czy tego chcemy, czy nie, konieczność „wykazywania się większymi zdolnościami przywódczymi” jest nieuchronną konsekwencją zmian w świecie, w którym żyjemy i któremu przyjdzie nam stawić czoła w niedługiej przyszłości. Dawniej (...), gdy ktoś mówił o przywództwie, miał na myśli konkretną osobę: generała zakonu Jezuitów albo prezesa banku. To oni byli „liderami” organizacji, którym przewodzili. Skala, złożoność i tempo zmian były na tyle niewielkie, że mała grupa ludzi była rzeczywiście w stanie skutecznie kierować podległymi im zespołami czy firmami. Jednak w epoce powszechnych przeobrażeń technologicznych i społecznych zmianie ulec musiało także nasze rozumienie przywództwa. Mówiąc o „przywództwie”, nie myślimy już o jednej osobie, która wszystkim zarządza, lecz mamy na myśli pewien zespół zachowań, którego oczekujemy od wszystkich. (...)

Każdy może przewodzić, wykazując się poczuciem kierunku, wywierając na innych pozytywny wpływ i biorąc odpowiedzialność za wyniki wspólnych działań.

Fragment książki: *Lider* Papież Franciszek, Chris Lowney [podkreślenie własne]

Chcemy rozumieć przywództwo jako wywieranie wpływu. Jako przedsiębiorcy niewątpliwie wywieramy wpływ na otoczenie, rynek, klientów, pracowników, dostawców, partnerów.

Jaka jest jakość i siła naszego wpływu? Jaki wpływ chcemy wywierać jako ludzie wiary, Kościoła, chrześcijanie?

Czym nasza postawa powinna nas wyróżniać? Po czym poznają inni, że przyjęliśmy Boży porządek i Bogu służymy?

Potrzeba nam przyjąć odpowiedzialność za wpływ, jaki każdy z nas wywiera indywidualnie.

2. POTĘGA MIŁUJĄCEJ AKCEPTACJI

Skupimy się więc na wybranych aspektach związanych z przewodzeniem, dzięki którym możemy wyrażać nasze szczególne powołanie.

Wyróżnikiem fundamentalnym niewątpliwie jest miłość.

Jak jednak ten wymiar zastosować w pracy? Jak realizować nakaz miłowania bliźniego, prowadząc firmę? Wydaje się na pozór, że przykazanie miłości bliźniego z prowadzeniem biznesu ma niewielki związek. Tymczasem styl prowadzenia biznesu jest tym, co powinno nas wierzących wyraźnie wyróżniać.

To przykazanie ma wymiar uniwersalny i zastosowanie wszędzie. Papież Franciszek używa wyrażenia „potęga miłującej akceptacji”, zachęcając do tego, aby **doskonać się w okazywaniu miłosierdzia i akceptacji**.

Liderzy muszą umieć odnaleźć w sobie i pomóc innym odnaleźć pokój i samoakceptację, przekonanie, że mogą wnieść w życie innych coś ważnego, pomimo własnych słabości.

Fragment książki: *Lider Papież Franciszek*, Chris Lowney

Miłość jest jednym z filarów przywództwa u Jezuitów.

NARZĘDZIA:

Jak zatem realizować przykazanie miłości w pracy?

Aspekt wewnętrzny firmy:

- ➔ **Postawa własna:**
 - Wartości ewangeliczne przejawiające się w czynach.
- ➔ **Kultura pracy:**
 - Kierunek i misja skupione na pozytywnej intencji tworzenia dobra,
 - Troska o dobrostan pracowników (uczciwe wynagrodzenie, szacunek, szczerłość, dbałość o rozwój),
 - Tworzenie środowiska, w którym wiara może znaleźć wyraz w pracy.

Aspekt zewnętrzny firmy:

- ➔ **Obsługa klienta:**
 - Troska o komfort klienta,
 - Spełnienie oczekiwań klienta, a nawet ich przewyższanie,
 - Zadośćuczynienie i wynagrodzenie w razie naszych błędów,
 - Zainteresowanie tym, co myśli klient i czego potrzebuje, co ceni, a co by zmienił.

Dyrektor jednego z największych amerykańskich banków kredytowych promował w swojej organizacji hasło: „Jeśli nie obsługuję klienta, to powinienem bez reszty zająć się obsługiwaniem kogoś, kto właśnie to robi”.

➤ Partnerzy i kontrahenci:

- Uczciwe traktowanie w kontekście partycypowania w zyskach, ponoszenia ryzyka,
- Dotrzymywanie zobowiązań,
- Docenianie i wyrażanie wdzięczności.

➤ Społeczne oddziaływanie:

- Uczciwość i transparentność podatkowa,
- Wspieranie lokalnych potrzeb,
- Obecność i świadectwo wiary w środowisku.

Nasz światopogląd nieuchronnie wpływa na nasze zachowania i działania. Jak pisał były Jezuita i menadżer, Chris Lowney, w książce *Heroiczne przywództwo*:

.....

Jeżeli myślisz, że ludzie są niewdzięczni, kapryśni, kierują się kłamstwem i oszustwem, boją się niebezpieczeństwa i są chciwi zysku, to potraktujesz ich odpowiednio, świadomy szkód, jakie mogą wyrządzić, jeśli nie będziesz ich kontrolować, mobilizować, ponaglać lub też patrzeć im po prostu na ręce.

Ale jeśli, twoim zdaniem, boska energia daje im istnienie, życie, odczuwanie i inteligencję, a co więcej, czyni z nich świętynię Boga, będziesz ich wspierać, zachęcać, a nawet miejmy odwagę to stwierdzić – kochać.

3. BYĆ NIEUSTANNIE W KONTAKCIE, CZYLI „MIEĆ ZAKURZONE BUTY”

Jezuici niezwykle wagę przywiązywali do zasady pozostawania w kontakcie i bycia blisko ludzi. W praktyce sprowadzało się to do tego, żeby „mieć zakurzone buty” czy też „brudzić sobie nogi”.

.....

Lider, który zakłada gumki, zdaje się mówić: *nie wydam polecenia, którego sam bym nie spełnił. (...) Te brudne nogi symbolizują ważną, choć coraz bardziej dziś zapomnianą cechę przywództwa: **umiejętność nieustannego bycia w kontakcie.***

Fragment książki: *Jezuita Papież Franciszek*, Chris Lowney

W dzisiejszej rzeczywistości funkcjonuje zjawisko polegające na odgradzaniu się od niewygodnego i niekomfortowego świata. Bliski rzeczywisty kontakt, dzięki dostępnym technologiom, zastępowany jest powierzchowną bezbolesną i nierzeczywistą namiastką. Jak często zwyczajnie nie znajdujemy czasu, żeby spotkać się i wysłuchać drugiego człowieka. Jak często odgradzamy się ekranem komputera, by uciec od trudnej rozmowy i patrzenia w oczy. Nietrudno dostrzec, że niejednokrotnie łatwiej pozbyć się niewygodnego pracownika, niż podjąć trud szczerzej i konstruktywnej rozmowy, która mogłaby prowadzić do poprawy wyników.

Wszędzie tam, gdzie ludzie tworzą zespoły, istnieje **szczególna odpowiedzialność lidera za jakość relacji**.

.....

Bądź w kontakcie, nie odgradzaj się, traktuj każdego człowieka jak niepowtarzalną, godną szacunku osobę, a nie jak funkcjonariusza czy jak jedną z wielu rubryk w tabeli, którą w każdej chwili można wymienić.

Mądrość, którą możemy wyciągnąć z nauk i postaw papieża Franciszka, mówi nam również, że „nie możesz przewodzić ludziom, nie znając rzeczywistości, w której żyją”. Zachęca nas to do tego, żeby nie zadowalać się powierzchowną znajomością perspektywy tych, którym służymy, a dążyć do jej zrozumienia i do poznawania spoza dobrze nam znanego osobistego punktu widzenia. „Rozumiemy rzeczywistość lepiej nie z centrum, lecz z peryferii.”

Fragmenty książki: *Jezuita Papież Franciszek*, Chris Lowney

NARZĘDZIA:

Jak zatem zadbać o bycie w kontakcie?

- Wykazuj **uwagę i szczerze zainteresowanie** sprawami ważnymi dla Twoich pracowników.
- Wykorzystuj codzienne chwile na **krótką rozmowę przy różnych okazjach** (wspólna jazda w windzie, czekanie na kawę z ekspresu czy oczekiwanie na rozpoczęcie spotkania).
- **Włączaj się we wspólne działania**, bądź członkiem zespołu.
- Przemieszczaj się w biurze, **nie zamykaj się** stale w swoim gabinecie, niech Twoje drzwi będą jak najczęściej otwarte dla innych.
- **Wychodź poza biuro** – bywaj wszędzie tam, gdzie toczy się praca i działania Twojej firmy.
- Zapewnij pracownikom **stałe przestrzenie czasowe** na przedyskutowanie ważnych tematów biznesowych i rozwojowych.

INSPIRACJE

Z EWANGELII:

Niech Chrystusowy pokój, do którego zostaliście wezwani w jednym Ciele, kieruje waszymi sercami. I wdzięczni bądźcie. Niech słowo Chrystusa mieszka w was bogate, gdy pouczać z pełną mądrością i napominacie się wzajemnie. (Kol 3,15-16)

Będziesz miłował Pana, swojego Boga, całym swoim sercem, i całą swoją duszą, i całą swoją myślą. To jest wielkie i pierwsze przykazanie. A drugie podobne mu: Będziesz miłował bliźniego swego jak samego siebie. Na tych dwóch przykazaniach opiera się całe Prawo i Prorocy. (Mt 22,37-40)

Stawajcie się miłosierni, jak wasz Ojciec jest miłosierny. Nie osądzajcie, a nie będziecie sądzeni. Nie potępiajcie, a nie będziecie potępieni. Przebaczajcie, a będzie wam przebaczone. Dawajcie, a wam będzie dane. Dadzą wam w wasz fartuch miarą, dobrą, ubitą, potrząśniętą, przelewającą się. Jaką miarą mierzycie, podobnie wam zostanie odmierzona. (Łk 6,36-38)

Proszę was zatem ja, więzień w Panu, abyście postępowali w sposób godny powołania, jakim zostaliście wezwani: z całą skromnością i łagodnością, z cierpliwością, znośząc jedni drugich z miłością. Dbajcie o utrzymywanie jedności ducha węzłem pokoju. Jedno jest Ciało i jeden Duch, jak i do jednej nadziei zostaliście wezwani w powołaniu naszym; jeden Pan, jedna wiara, jeden chrzest! Jeden Bóg i Ojciec wszystkich! On nad wszystkim i podczas wszystkiego, i we wszystkim! Każdemu z nas została dana łaska na miarę daru Chrystusowego. (Ef 4,1-7)

Niczego [nie czyńcie] dla intryg, niczego dla pustej chwały, lecz byście jedni drugich uważali w pokorze za wyższych od siebie, aby każdy nie to, co swoje, miał na uwadze, lecz każdy i to, co innych. (Flp 2,3-4)

SŁOWO OD PAPIEŻA FRANCISZKA:

Słowo „autorytet” wywodzi się od słowa „augere”, co oznacza „pomagać”, „pozwolić rosnąć”. Posiadać autorytet to nie znaczy być osobą, która powstrzymuje, hamuje. Powstrzymywanie jest deformacją autorytetu, który przy właściwym zastosowaniu zakłada **tworzenie przestrzeni, aby człowiek mógł wzrastać**. Człowiek, który posiada autorytet, to ktoś zdolny tworzyć przestrzeń dla wzrostu.

Pojęcie to obecnie straciło wartość. Stało się synonimem „tutaj rządzą ja”. To ciekawe, ale ojciec czy nauczyciel, który musi powiedzieć: „Tutaj rządzą ja” lub „Ja tu decyduję”, robi tak dlatego, że już stracił autorytet i próbuje odbudować go słowem. Jeśli ktoś ogłasza, że trzyma ster, to znaczy, że już go nie trzyma. A **trzymać ster to nie znaczy rozkazywać i narzucać, lecz służyć**.

Fragment książki: *Jezuita Papież Franciszek*, Chris Lowney [podkreślenia własne]

Wyjście do ludzi oznacza także wyjście z samych siebie, z obszaru własnych przekonań, jeśli te stają się przeszkodą, jeśli zamykają horyzont, którym jest Bóg; oznacza **stanąć w postawie słuchania**.

Fragment książki: *Jezuita Papież Franciszek*, Chris Lowney [podkreślenia własne]

Wten tłum, opowiada Marek w swojej Ewangelii, „wmieszal się przełożony synagogi”, który nazywał się Jair, „i mówi Mu: Moja córeczka dogorywa”. W odpowiedzi „Jezus idzie”; nie powiedział: „przynies mi ją”, lecz odpowiedział: „idę”. A zatem „pasterz idzie tam, gdzie są problemy, gdzie są owce, gdzie są trudności”. Odpowiada zawsze: „idę tam”.

Natomiast „**pasterzowi, który nie potrafi okazywać bliskości, czegoś brakuje: być może jest właścicielem pola, ale nie jest pasterzem**”. Bo „pasterz, któremu brakuje czułości, będzie surowy, będzie bił owce kijem”.

Potrzebne są zatem „bliskość i czułość; widzimy to” w liturgicznym fragmencie Ewangelii św. Marka: „Taki był Jezus i pasterz, tak jak Jezus kończy dzień zmęczony, ale **zmęczony czynieniem dobra**”. Toteż „bliskość i czułość” są „postawami prawdziwego pasterza”.

Fragmenty homilii podczas Mszy świętej w Domu Świętej Marty, 30.01.2018 r.

Jakże byłoby pięknie, gdyby każdy z was wieczorem mógł powiedzieć: *dziś w szkole, w domu, w pracy, wykonałem, prowadzony przez Boga, gest miłości w stosunku do kolegi, rodziców, osoby starszej! Jakże byłoby pięknie!*

Homilia podczas Mszy świętej na Placu Świętego Piotra
i sakrament bierzmowania, 28.04.2013 r.

Z DZIEDZICTWA JEZUITÓW:

➤ WYCHODZENIE NA POGRANICZA

Jezuicki duch pogranicza, według którego rzeczywistości nie zrozumiemy ze środka, lecz udając się na przedmieścia, co oznacza, że **trzeba wyjść poza siebie**. Dawni Jezuici byli pionierami penetrującymi pogranicza geograficzne i kulturowe.

➤ PREZWODZENIE Z MIŁOŚCIĄ

Szczególną korzyść przyniesie to, jeżeli wśród innych darów Bożych *general* będzie się także cieszył *dobrą opinią i autorytetem u podwładnych i jeżeli będzie żywił i okazywał im miłość i troskę. (...)*

*Korzyść przyniesie także, jeżeli przełożony będzie rozważnie i w uporządkowany sposób wydawał rozkazy, starając się w taki sposób utrzymać podwładnych w posłuszeństwie, by ze swej strony mógł postępować z całą życzliwością, łagodnością i miłością w Panu, **tak żeby się podwładni kierowali raczej większą miłością niż bojaźnią**, chociaż niekiedy jedno i drugie będzie pożyteczne.*

Konstytucje Towarzystwa Jezusowego, 667

Przywództwo napędzane miłością jest:

- Spojrzeniem, pozwalającym dostrzec talent, potencjał i godność każdej osoby,
- Odwagą, pasją oraz oddaniem, które uwalniają potencjał,
- Wynikającymi z powyższych lojalnością i wzajemnym wsparciem, które dodają energii i jednoczą zespoły.

Fragment książki: *Heroiczne przywództwo*, Chris Lowney

Każdy wie, że organizacje, armie, drużyny sportowe i spółki funkcjonują najlepiej, gdy członkowie zespołów się szanują, cenią i ufają sobie nawzajem oraz poświęcają własne interesy, ażeby wspierać cele zespołowe i pracować na sukces współpracowników.

Jednostki funkcjonują najlepiej, gdy są szanowane, cenione i gdy ufa im ktoś, kto autentycznie dba o ich dobro. Loyola nie bał się nazwać tej mieszanki korzystnych postaw „miłością” oraz wykorzystać jej mobilizującej i jednoczącej siły dla jezuickiej wspólnoty. Skuteczni przywódcy wykorzystują jej siłę również dzisiaj.

Fragment książki: *Heroiczne przywództwo*, Chris Lowney

Co więc odróżnia przywódców kierujących się miłością od tyranów? „Wielka czułość” połączona z pasją, która pozwala skłonić innych do tego, by biegli z maksymalną prędkością ku doskonałości. Napędzane miłością przywództwo nie jest gnaniem innych do przodu bez względu na ich aspiracje, dobrostan lub ich osobiste potrzeby. Nie jest to również bycie przemiłym menadżerem – równiaczka patrzącym przez palce na kiepskie wyniki pracownika, które mogą w przyszłości zaważyć na jego dalszym rozwoju zawodowym. *Kierujący się miłością przywódcy pragną widzieć, jak ukryty potencjał rozkwita, i robią co mogą, by w tym pomóc. Ujmując to prościej: kiedy dzieci, uczniowie, studenci, lekkoatleci lub pracownicy realizują w pełni swój potencjał? Wtedy, gdy ci, którzy są ich rodzicami, nauczycielami, trenerami lub menadżerami budzą zaufanie, wspierają, zachęcają, odkrywają ich możliwości oraz wyznaczają wysokie standardy.*

Fragment książki: *Heroiczne przywództwo*, Chris Lowney