

# Maciejewski, Zbigniew Paweł

---

"Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku", Iwona Majewska-Opiełka, Warszawa 1998 : [recenzja]

---

Studia Płockie 27, 251-257

---

1999

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych mazowsze.hist.pl.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Iwona Majewska-Opielka, *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo „Medium”,  
Warszawa 1998, ss. 218.

W rozmowie o reformie liturgii pewna osoba wspomniała swoje dzieciństwo, gdzie chodziła na wyznaczoną przez proboszcza dla dzieci Mszę św., zatrzymywała się w wyznaczonym przez proboszcza miejscu, i spokojnie stała tam (przy balaśkach) przez cały czas. Było to jeszcze przed reformą liturgii – Msza św. po łacinie, kazanie ponad głowami dzieci skierowane do dorosłych, żadnego komentarza, „zauważenia” dzieci. Mimo to stała. Takie były to czasy i takie było społeczeństwo określane w kategoriach socjologicznych jako społeczeństwo losu – tak miało być i nie można było nawet pomyśleć, by mogło być inaczej.

Dziś można. Współczesne dziecko (jak całe współczesne społeczeństwo wyboru) nie pozwala biernie unosić się przez los. Zadaje pytania – dlaczego mam przyjść, dlaczego mam stać tu a nie tam i dlaczego mam nie rozmawiać, co tutaj oferują i jakiej jest to jakości? Za pytaniami idą wybory – Msza św. albo kreskówka w telewizji, albo spacer, albo dłużej pospać, albo dziesiątki innych spraw, które mogą okazać się ważniejsze.

Czas się zmienia i świat się zmienia. I są to zmiany nieodwołalne. Zmiany, które stawiają przed księdzem wiele nowych wyzwań. Nie wystarczy obecnie tylko kazać – należy również wytłumaczyć, przekonać, zachęcić. Okazać się lepszym na „rynku idei”.

Kościół przechowuje odwieczny skarb, depozyt wiary, stały i niezmienny. I dlatego proste jest pytanie co ma przekazywać. Natomiast coraz ważniejszym pytaniem wydaje się – „w jaki sposób?”. Umiejętność kierowania, organizowania, współpracowania z ludźmi to cechy kluczowe. Młody ksiądz – mądry, rozmodlony i wiedzący czego chce – jeśli nie będzie wiedział w jaki sposób to zrobić, jak „złapać kontakt”, co zrobić, by być skutecznym – szybko może odnieść porażkę i zwinąć duszpasterskie skrzydła.

Współczesna, polska teologia pastoralna koncentruje się na pytaniach – co ma robić Kościół, jest też miejsce na pytania – jak to robić (skutecznie, współcześnie, intensywnie, nowoczesnie itd.). Brak natomiast pytań (a co za tym idzie odpowiedzi)

– w jaki sposób to robić. Te brakujące pytania to nie podjęty jeszcze kierunek rozwoju w którym teologia pastoralna winna iść nawet za cenę wypadnięcia z Wydziału Teologii i zaczepienia się jako Zakład Technologii Duszpasterstwa na jakiejś Politechnice czy Wyższej Szkole Zarządzania.

Tak się obecnie stało, że większą pomocą duszpasterzowi służą psycholodzy, socjolodzy i specjaliści od organizacji i zarządzania niż pastoralni. Ostatnie lata przyniosły prawdziwy „wysyp” literatury na temat kierowania ludźmi, współpracy, planowania, marketingu, reklamy. Różna jest ich jakość i styl, i nie są to pozycje, które kierowane są wprost do duszpasterza, ale lektura wielu z tych pozycji może być ciekawą i inspirującą nauką.

Jedną z takich pozycji jest książka Iwony Majewskiej-Opielki. Autorka jest specjalistką w dziedzinie psychologii. Ukończyła wiele kursów w dziedzinie szeroko pojętego przywództwa. Sama podobne szkolenia prowadzi w kraju i zagranicą. Nie jest jedynie teoretyczką, sama odniosła życiowy sukces – emigrując z kraju potrafiła z pozycji dozorca domu przebić się na prezentowany obecnie poziom doradcy w dziedzinie zarządzania i kierowania ludźmi. Książka „Umysł lidera” ma charakterystyczny podtytuł: „Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku”. Wskazuje on na kontekst współczesności, gdzie ludzie podejmujący pracę potrzebują czegoś więcej niż jedynie godziwej zapłaty czy zabezpieczenia warunków socjalnych teraz i w przyszłości. Największą potrzebą staje się samorealizacja, podmiotowość i poczucie sensu podejmowanych zadań. Współczesny lider winien te potrzeby zaspokajać.

Autorka pisząc o funkcjach lidera (można tu podkładać zamiennie – proboszcza, duszpasterza, animatora) wymienia szereg jego cech. Pierwszą z nich jest zdolność wybierania celów i takiej promocji tych celów, by wszystkie osoby uczestniczące w ich realizacji realizowały jednocześnie swoje własne cele. W jedności siła.

Kolejną funkcją to budzenie entuzjazmu. Nie chodzi w tym przypadku o manipulację, czy sztuczną, „amerykańską” propagandę sukcesu, ale o autentyczne i szczerze przekonanie o sensowności i powodzeniu danego przedsięwzięcia. Utrata entuzjazmu to najgorsze bankructwo – kończy się utratą woli działania.

Następną funkcją jest umiejętność wydobywania z ludzi tego co w nich najlepsze. Zapewnia to rozwój pracowników, zwiększenie wydajności a także – co jest może najważniejsze – zdobywa się ich lojalność i autentyczne przywiązanie.

Próbując w oparciu o te trzy funkcje zdefiniować pojęcie lidera można powiedzieć, że lider to taki człowiek, „który w określonej grupie ludzi stymuluje proces wytyczania i osiągnięcia celów, wyzwala w sobie i innych entuzjazm oraz zdolności i najlepsze cechy charakteru” (s. 23).

Lider idealny a realny to dwie czasami bardzo odległe rzeczywistości. Jak zatem kształtować liderów? Wszelkiego rodzaju kursy i szkolenia poświęcone są nie tyle jak ma wyglądać lider ale co zrobić by być takim właśnie liderem. Rozwiązania mogą iść w dwóch zasadniczych kierunkach. S. R. Covey – jeden z nauczycieli Autorki określa je mianem etyki charakteru i etyki osobowości. Ta ostatnia jest

niczym innym jak manipulacją – uczy jaką przybrać maskę, zewnętrzne działanie, by wpłynąć na innych. Jest to niestety tendencja wiodąca w wielu kursach i podręcznikach. Właściwym rozwiązaniem jest według Covey'a – i za tym idzie nasza autorka – etyka charakteru. Kierowanie innymi wypływać powinno z wnętrza człowieka, z prawości i spójności jego charakteru. To charakter i jego rozwój ma decydujące znaczenie dla umiejętnego kierowania a nie, jak mogłoby się zdawać, umiejętności zawodowe.

Jakie zatem cechy charakteru winien posiadać lider (my myślimy: proboszcz, duszpasterz, animator) by wypełnić podane wyżej w definicji lidera funkcje. Według Autorki są to: poczucie własnej wartości, proaktywność, samodzielność, pozytywne myślenie, współzależność, spójność wewnętrzna, poczucie obfitości, umiejętność tworzenia wizji, zdolność i wola ciągłego uczenia się, intuicja.

Poczucie własnej wartości jest niskie w polskim społeczeństwie (a zatem i generalnie wśród duchowieństwa). Poczucie własnej wartości to jednak sprawa nie tyle rzeczywistości co wychowania i nauczania się takiego a nie innego widzenia swoich możliwości. Polacy, według Autorki, dysponują pomysłowością, dużą zdolnością adaptacyjną, potrafią pracować w chaosie, są entuzjastyczni, odporni, uczuciowi, liczą się z otoczeniem i mają wysoką świadomość współzależności. Są to cechy, które Amerykanie muszą w sobie mozolnie wypracowywać. My już to mamy – trzeba jedynie je zauważyć i uwierzyć w siebie.

Proaktywność jest świadomością, że nasze działanie jest funkcją naszych decyzji a nie zewnętrznych okoliczności. To my wybieramy, co zrobimy i jak się zachowamy. Jest to zdecydowane odrzucenie determinizmu. Owszem – na człowieka wpływają rozmaite bodźce, działa środowisko, ale zawsze między bodźcem a reakcją znajduje się decyzja człowieka.

Proaktywność wiąże się rzecz jasna z poczuciem własnej wartości. Człowiek bez wiary w siebie nie uwierzy w swoją zdolność podejmowania decyzji. Skazuje się tym samym na „wyuczoną bezradność”. Poprzedni system w naszym kraju sprzyjał takiej postawie a nawet wprost ją promował. Przewycięzenie tej zasady jest zadaniem do podjęcia.

Z poczuciem własnej wartości wiąże się kolejna cecha charakteru jaką jest samodzielność. Samodzielność jest owocem dojrzałości człowieka. Nie ktoś inny za mnie, dla mnie i w moim imieniu, ale ja sam mogę, umiem i chcę podejmować decyzje.

Pozytywne myślenie, kolejna cecha, nie ma nic wspólnego z modną obecnie wizualizacją czy formą magii – myślę i w ten sposób stwarzam nową rzeczywistość. Jest to po prostu bardzo przydatna umiejętność spojrzenia na ten fragment rzeczywistości, który daje moc do wybrania pozytywnej reakcji. Jest to myślenie – co zrobić by wygrać. Jest to przeciwstawienie się wszelkim prawom Murphy'ego i całemu „realnemu” myśleniu, które w rzeczywistości jest niczym innym jak „czarnowidztwem”.

Wymienione do tej pory cechy budują wewnątrz człowieka ale same w sobie nie stanowią jeszcze o byciu liderem. Jest to raczej baza na której liderowanie należy



budować. Cechy te bowiem bez kolejnych – odnoszących się do relacji między-ludzkich – mogą nie zaowocować sukcesem na kierowniczym stanowisku. Pierwszą z tych cech jest współzależność. Jest to odkrycie, że lepsze efekty uzyskuje się pracując zbiorowo, powierzając pewne prace, zadania innym, łącząc odpowiednio wysiłki wielu. Przekracza to ramy recenzji, ale nie sposób nie wspomnieć o wybujałym indywidualizmie księży, prowadzącym do trudności we współpracy między sobą jak i ze świeckimi.

Kolejną ważną cechą charakteru lidera jest spójność wewnętrzna. Polega ona na zgodności słów z myślami i czynami. Składa się na nią: mówienie prawdy, brak manipulowania ludźmi, dotrzymywanie obietnic, nie zabieranie tego, co należy się komuś innemu. Można to określić jako prawość charakteru, liczenie się z etyką, czy też moralnością.

Ciekawą bardzo cechą jest poczucie obfitości. Jest to przeciwieństwo mentalności braku i polega na zrozumieniu, że dla każdego starczy dóbr tego świata. Moja wygrana nie musi oznaczać czyjejs przegranej. Czyjaś wygrana nie oznacza mojej przegranej. Każdy może wygrać. Covey, do którego często odwołuje się Autorka, rozwija to szerzej jako paradygmat wygrana-wygrana, wskazując go jako fundament sukcesu, zwłaszcza w szerokiej perspektywie czasowej.

Kolejną cechą charakteru jest umiejętność tworzenia wizji. Wbrew pozorom niewielu ludzi i niewiele instytucji ma jasną sprecyzowaną wizję. Mieć wizję to znaczy po prostu wiedzieć konkretnie czego się chce. W przypadku instytucji proces tworzenia wizji nie może mieć charakteru narzucenia innym swojego myślenia. Powinno to być wspólne wypracowywanie wizji przez wszystkich którzy tworzą organizację – od góry do dołu. Tylko taka sytuacja daje szansę, że wizja będzie rzeczywiście uznawana za wartość i punkt odniesienia wszystkich działań. Wizja rodzi konkretne cele, cele zaś pobudzają pragnienia, pragnienia zaś są motorem pracy. Bez klarownej wizji organizacja wybiera przypadkowe (a czasami przeciwstawne) cele, które nie dynamizują ludzkich poczynań. Pytano trzech ludzi, którzy tłukli kamienie o to co robią. Pierwszy odpowiedział: tłukę kamienie; drugi: przygotowuję materiał; trzeci: buduję katedrę. Tylko ten trzeci ma wizję i on właśnie będzie najlepszym pracownikiem.

Lider wreszcie to człowiek zdolny do ciągłego uczenia i doskonalenia się. Rozpoczyna się i w Polsce pęd do uczenia się, inwestowania w siebie (albo w swoich ludzi), ale daleko nam jeszcze do poziomu USA, gdzie na doskonalenie zawodowe, wszelkiego rodzaju szkolenia, kursy wydaje się więcej pieniędzy niż na całą edukację przedszkolną i szkolną, do szkoły średniej włącznie. Dobrze gdy to kształcenie polegać będzie nie tylko na doskonaleniu zawodowych umiejętności, ale także na wszechstronnym rozwoju emocjonalnym i duchowym.

Ostatnią cechą jest intuicja. Autorka rozumie przez nią dochodzenie do prawdy bez pomocy logicznego myślenia. Brzmi to trochę ezoterycznie, ale działa. Autorka przekonuje nas do tego przez podanie szeregu przykładów (m.in. Sony, Microsoft), gdzie o sukcesie nie zdecydowały badania rynku, społeczne zapotrzebowanie, ale to, co określa się mianem „przecucia”, „nosa”, czyli właśnie intuicji. Sprawa

intuicji i związana z tym prawa półkula ludzkiego mózgu (odpowiedzialna za emocje, syntezę, myślenie przestrzenne, artystyczne, zabawowe, abstrakcyjne) jest „konikiem” Autorki i jest szeroko omawiana w dalszej części książki.

Po omówieniu sylwetki lidera – jego funkcji i cech, które winien posiadać książka porusza zagadnienie środowiska w którym przychodzi pracować liderowi. Omawia czynniki fizyczne, biologiczne, psychologiczne, społeczne i polityczne które tworzą kontekst pracy lidera i nie mogą pozostać niezauważone.

Przechodząc do kolejnej partii książki Autorka wprowadza rozróżnienie między kierowaniem i zarządzaniem. Czyni to w nieco inny sposób niż dotychczasowa polska literatura. Najprościej rzecz ujmując – kierowanie jest to wybór celów, właściwych rzeczy do wykonania a zarządzanie – wykonanie ich we właściwy sposób. Covey, cytowany w tym miejscu przez Autorkę, mówi obrazowo, że zarządzanie to wchodzenie po drabinie a kierowanie to troska, by ta drabina była oparta o właściwą ścianę. Autorka konstatuje, że w realiach współczesności brakuje kierowania. Ci, którzy mają być kierownikami grzęzną w zarządzanie a firmy dryfują pozbawione sternika. Znowu nie można się oprzeć pytaniu, czy polskie parafie mają prawdziwych kierowników, czy też jedynie sprawnych i ofiarnych zarządców i przez to dryfują tak jak wiatr dziejów zawieje, czy fantazja takiego czy innego człowieka podpowie?

W tym punkcie Autorka przechodzi do drugiej części książki, gdzie podaje szereg bardzo praktycznych wskazań dla pracy lidera. Nie sposób ich nawet streścić. Niech wystarczy zachęta do lektury i zasygnalizowanie tematów. Podjęte będą w tym miejscu książki sprawy poznawania ludzi, empatii, rekrutacji pracowników, tworzenia właściwej atmosfery pracy (informacja, poczucie bezpieczeństwa, warunki pracy, motywowanie, tworzenie poczucia przynależności). Najciekawszym jednak punktem jest tu tzw. Teoria Z. Twórcą jej jest William Ouchi. Zauważył on, że rewolucja przemysłowa i techniczna w konstruowaniu potrzebnych dla siebie struktur korzystała z jedynych dostępnych wtedy wzorców. Była to armia, Kościół i rząd. Wytworzyło to mocno autorytarny styl zarządzania. Co było dobre w tych instytucjach nie musi i nie jest efektywne w dziedzinie przemysłu i usług. Potrzeba czegoś innego. Nie wnikając w filozofię i podstawy Teorii Z przytoczmy jej postulaty i by było ciekawiej przeczytajmy je według klucza relacji proboszcz-wikariusz.

Założenia podstawowe są następujące:

- „w miejscu pracy powinno się stworzyć szansę do wykorzystania i rozwinięcia zdolności i talentów pracowników;
  - stworzyć możliwości współdziałania i współpracy, by wyeliminować indywidualny egocentryzm;
  - zapewnić dobra i usługi, które zapewniają przyzwoity poziom egzystencji”.
- (s. 146)

W stosunku do pracownika Teoria Z postuluje, aby:

- „traktować go całościowo, jak człowieka zaangażowanego w wiele dziedzin życia, nie zaś jako kolejne ogniwo łańcucha produkcji;

- sprawiać, by praca była także przyjemnością, by dawała radość;
- dawać poczucie znaczenia
- wzmacniać pozytywne zachowania pracowników;
- włączać wszystkich ludzi do procesu zarządzania;
- być elastycznym, nie tworzyć sztywnych struktur;
- dbać o otwartą i szczerą komunikację.” (s. 146)

Jakże głęboko i mocno brzmią słowa Autorki, która opowiadając się za tą teorią pisze, że „człowiek ma, owszem, żołądek, rozum i serce, ale ma także duszę, i nie wolno o tym zapominać”. (s. 146)

Książka Iwony Majewskiej-Opielki jest wartościową pozycją – wartą polecenia. Oparta jest na głęboko humanistycznych wartościach. Stawia człowieka ponad organizacją czy firmą, zachęca do wszechstronnego rozwoju – także duchowego. Na koniec wprost odwołuje się do Boga jako podstawy ludzkiej egzystencji i działania. Największą jej zaletą jest znajomość polskiej specyfiki i jej uwzględnienie w praktycznych rozwiązaniach. Wiele bowiem książek i programów szkoleń wypracowanych zagranicą nie nadaje się do przeniesienia na polski rynek, albo odpowiada tylko częściowo na specyficznie polskie zapotrzebowania.

Prawdy zawarte w tej książce przydadzą się zapewne każdemu księdzu, który z natury swego powołania jest liderem. Oczywiście wymaga to nałożenia pewnego filtra, przyjęcia pewnego klucza, który pomoże do właściwego odczytania książki. Kościół jest z pewnością czymś więcej niż firmą sprzedającą pastę do zębów czy telefony komórkowe. Kościół to ludzie, jego członkowie, zjednoczeni mistycznie z Chrystusem – głową. Mistyczne zjednoczenie nie niszczy jednak człowieczeństwa. Człowiek dalej pozostaje człowiekiem; w Kościele zachodzą międzyludzkie relacje; ktoś kimś kieruje, decyduje; w Kościele potrzeba wizji, Kościół potrzebuje sprawnego kierowania i zarządzania. Kościół zatem winien otworzyć się na postulaty naukowej organizacji pracy. Książka „Umysł lidera” może być pomocną lekturą.

Czas na kilka uwag krytycznych dotyczących spraw formalnych i technicznych. Brakuje podania bibliografii – zwłaszcza polskojęzycznej. Byłby to dobry przewodnik po uginających się półkach z literaturą na ten temat, gdzie większość pozycji to zwyczajne śmieci. Jedyne przypisy dają pewne wskazówki, ale w tej książce, z założenia, jest ich niedużo. Można podarować brak indeksu (spis treści może być tu wystarczająco dobrym przewodnikiem) ale nie ubóstwo tabel, ilustracji i grafiki. Jest ich zdecydowanie za mało. Dobrze jest przy czytaniu mieć możliwość obrazkowego odpooczynku czy powtórzenia.

Na naganę zasługuje sposób łamania tekstu i formatowania nagłówków – zrobiono szereg szkolnych zupełnie błędów – wymieńmy główny – brak wyraźnego rozróżnienia poszczególnych poziomów nagłówków, które dodatkowo w sposobie formatowania pokrywają się z wyróżnieniami tekstu. Książka traci wiele na czytelności.

By nie kończyć krytyką wspomnijmy, że książka zawiera kilka ciekawych dodatków. Wśród nich: Tematy seminariów prowadzonych przez Autorkę; Test

umiejętności słuchania; Test umiejętności mówienia; Kwestionariusz umiejętności lidera; Dekalog menedżera. Możemy sprawdzić samych siebie – czy jesteśmy dobrymi liderami.

Ponadto znajdziemy telefon, adres i e-mail Autorki, by nie mieć żadnych problemów w zaproszeniu Iwony Majewskiej-Opiełki na szkolenie przeprowadzone specjalnie dla płockich księży. Przyda się.

*Ks. Zbigniew Paweł Maciejewski*