


Dominika Żukowska-Gardzińska

 <https://orcid.org/0000-0002-9335-7927>

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

O PRZYWÓDZTWIE JANA PAWŁA II

Przez wiele lat osoba Jana Pawła II funkcjonowała jako autorytet, który posiadał społeczne uznanie i który był wzorem do naśladowania. Wydaje się jednak, że pokolenie czasów współczesnych lepiej niż pojęcie autorytetu rozumie znaczenie przywództwa, i z tej perspektywy będę analizowała postawę Jana Pawła II. Przywództwo definiuje się przede wszystkim jako umiejętność wywierania wpływu na innych. W niniejszym artykule chciałabym zwrócić uwagę na to, w jaki sposób Jan Paweł II wpisuje się w cechy przywódców politycznych, społecznych i etycznych, ale równolegle w jakim sensie pogłębia współczesne rozumienie przywództwa i nadaje mu nowy punkt odniesienia. Biografia papieża pokazuje, że był z pewnością odważny, charyzmatyczny, miał własną misję i wizję, i nie bał się ich realizować. Jednak źródła jego przywództwa nie ograniczają go do cech osobowościowych i nabytych umiejętności, lecz mają charakter duchowy. Jan Paweł II siłę i odwagę do działania czerpał z ufności i zawierzeniu Bogu. Z tego z kolei wynikało jego doświadczenie transcendencji osoby i jej nieredukowalności. Poprzez niniejszy artykuł chciałabym wskazać, w jaki sposób cechy określane jako lidarskie znalazły wyraz w działaniach biskupa z Polski.

I. CZŁOWIEK ROKU

W roku 1994 tygodnik „Time” ogłosił papieża Jana Pawła II człowiekiem roku. Było to niecodzienne z dzisiejszej perspektywy wyróżnienie, a nawet zaskakująca decyzja, aby świecki świat, zauważył oraz ocenił siłę i sposób, w jaki papież z Polski wpływał na porządek społeczny lat dziewięćdziesiątych. Paul Gray napisał wtedy w uzasadnieniu, że w czasach moralnego zamieszania Jan Paweł II jest zdecydowany co do swoich ideałów i chętny do wprowadzenia ich w świecie, który często się z nim nie zgadza¹. Dostrzeżono wówczas w postawie papieża odwagę i stanowczość w działaniach, które miały czynić świat bardziej ludzkim. Światowe przywództwo potwierdził dzień jego pogrzebu – 8 kwietnia 2005 roku, kiedy to na placu św. Piotra w Rzymie żegnali go nie tylko wierni Kościoła katolickiego. Na uroczystości pożegnalne przyjechało czterech królów, pięć królowych, ponad siedemdziesięciu prezydentów państw, a prawie dwustu zagranicznych przywódców wyraziło chęć uczestniczenia w mszy żałobnej. W samym tylko Rzymie przed ekranami rozstawionymi w wielu miejscach miasta zgromadziło się pięć milionów ludzi. Do dzisiaj uważa się, że było to największe w czasach współczesnych zgromadzenie pielgrzymów i dostojników z całego świata. W treści kondolencji, które spływały do Watykanu, dominowały sformułowania: „świat stracił przywódcę; był kluczową postacią; był nieustraszony w wyrażaniu swej wizji lepszego świata; był punktem odniesienia dla całej ludzkości”².

W swoim testamencie z roku 1980 Jan Paweł II uczynił taki zapis:

» Ufam też, że [Bóg] uczyni ją [śmierć] pożyteczną dla tej największej sprawy, której staram się służyć: dla zbawienia ludzi, dla ocalenia rodziny ludzkiej, a w niej wszystkich narodów i ludów (wśród nich serce w szczególny sposób się zwraca do mojej ziemskiej Ojczyzny),

1 P. Gray, *Empire of the spirit*, „Time” 26.12.1994, s. 53, <https://time.com/vault/issue/1994-12-26/page/45/> (6.10.2024).

2 „Acta Apostolicæ Sedis” 97 (2005), 17 kwietnia 2005 r.

dla osób, które szczególnie mi powierzył – dla sprawy Kościoła, dla chwały Boga samego³.

Te dwa obrazy pozwalają zbudować wyobrażenie człowieka, który wśród wielu wspaniałych cech osobowych, posiadał dwie szczególnie, definiowane w literaturze przedmiotu jako kluczowe, właściwości przywództwa: odwaga (siła ducha) i pokora.

2. PRZYWÓDCA POZIOMU 5

W 2001 roku Jim Collins opublikował wyniki swoich badań, w trakcie których postanowił odpowiedzieć na pytanie, czy i jak przeciętne organizacje mogą stać się wielkie, doskonałe i osiągnąć trwałe sukcesy. Jednym z kluczowych czynników, na które wskazał, były cechy lidera przedsiębiorstwa, które nazwał przywództwem na poziomie 5. Tak pisze o tym w swojej książce:

» Poziom 5 to najwyższy poziom w hierarchii kompetencji menedżerskich. Łączy on w sobie paradoksalną mieszankę osobistej skromności i profesjonalnej siły. Przywódcy poziomu 5 są ambitni, ale ich dążenia są skierowane przede wszystkim na rozwój firmy, a nie na własne korzyści⁴.

To oczywiście charakterystyka skierowana do zupełnie innego obszaru, niż ten, który należał do funkcji, jaką jest papieżstwo. Czy jednak mechanizmu wpływania szczególnej osobowości na zespół, jak zauważył Collins, nie można zastosować do opisu pewnego modelu, wzorca, który byłby do zastosowania lub sprawdzenia wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z relacjami ludzkimi? Chciałabym w opisie przywództwa Karola Wojtyły – Jana Pawła II poślikować się takim właśnie

3 Testament Ojca św. Jana Pawła II, opublikowany 7.04.2005, https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/inne/testament_jp2_20050407.html (6.10.2024).

4 J. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, Warszawa 2018, s. 60.

modelem. Opisanie fenomenu osobowości i sposobu działania papieża wydaje mi się ważne z jednego przede wszystkim powodu. Nie chodzi tu o zachowanie, utrzymanie kultu Jana Pawła II. Intencją jego samego było dążyć do realizacji misji, którą zdefiniował w encyklice *Redemptor hominis*⁵, uznawanej za programowy dokument pontyfikatu. Zapisał w nim swoje wielkie marzenie – przywrócić człowieka Bogu, a przez to zwrócić człowieka jemu samemu. Misja Jana Pawła II znalazła urzeczywistnienie w realizacji trzech celów, na które ukierunkowany był pontyfikat, a były to: odrodzenie Kościoła z kryzysu, odrodzenie rodziny jako pierwszego miejsca, gdzie kształtuje się osoba, oraz przywrócenie pokoju⁶. Analiza przywództwa Jana Pawła II pozwoli, w moim odczuciu, zobaczyć, w jaki sposób Karol Wojtyła wywierał wpływ na innych i jak można naśladować sposób sprawowania przez niego przywództwa przy zachowaniu własnej indywidualności, a nie ślepego odwzorowania.

3. SPOŁECZNE POSTRZEGANIE PRZYWÓDZTWA

O przywództwie papieża nie jest jednak łatwo mówić. Polskie badania empiryczne nad społecznym postrzeganiem przywództwa Jana Pawła II wykazały, że samo pojęcie wywierania wpływu silnie wiąże się z kategorią polityczną. Pokazały to chociażby badania prowadzone przez prof. Agnieszkę Łukasik-Turecką w badaniach *Preferencje polityczne. Postawy – identyfikacje – zachowania*⁷. W kwestionariuszu ankiety badawczej znalazły się dwa stwierdzenia dotyczące społecznego przywództwa papieża: „Jan Paweł II miał wpływ na przemiany społeczno-polityczne w Europie Środkowo-Wschodniej” oraz „Jan Paweł II był przywódcą politycznym”. Z pierwszym zgodziło się 80,4 procent (zdecydowanie tak i raczej tak). Z drugim – 31,6 procent (zdecydowanie tak i raczej tak). Pokazuje to, że twierdzenie, iż Jan Paweł II był przywódcą

5 Jan Paweł II, Encyklika *Redemptor hominis*, Watykan, 4.03.1979.

6 Jan Paweł II, Encyklika *Redemptor hominis*.

7 A. Łukasik-Turecka, A. M. Zaręba, *Społeczne postrzeganie przywództwa Jana Pawła II*, Lublin 2020.

politycznym, nie spotkało się z tak jednoznaczną aprobatą, jak stwierdzenie o skutecznym wpływie na przemiany społeczno-polityczne.

Wydaje się więc, że dla polskiego społeczeństwa pewną trudnością jest nazywanie głowy Kościoła katolickiego mianem przywódcy, co niechybnie powoduje duże ograniczenia w analizie zachowań postaci w tej właśnie kategorii.

Drugim wyzwaniem stają się w moim odczuciu społeczno-kulturowe mechanizmy, które bohatera bardzo szybko mogą przemienić w antybohatera (czarny charakter). W roku 2021 mieliśmy w Polsce do czynienia z dużym nasileniem się zjawiska negacji osoby Jana Pawła II. Pojawił się postulat „odjanopawłania”. Pretekstem były nagłośnione przez media przestępstwa seksualne, jakie miały miejsce w Kościele katolickim, i pytania o wiedzę papieża na temat tych przestępstw i jego rolę w małej skuteczności pomocy w odniesieniu do ofiar tych przestępstw. Ciekawe dla opisu tego zagadnienia jest umiejscowienie tej sytuacji w czasie – niemalże zaraz po obchodach 100-lecia urodzin Wojtyły. W przestrzeni dyskursu medialnego pojawiło się w jego kontekście pojęcie kultury unieważniania, czyli uznania, że ze względu na przypisane osobie winy (bez znaczenia czy potwierdzone czy nie) należy zdyskredytować wszystkie jej wcześniejsze dokonania, a przede wszystkim ją samą. Celowo użyłam sformułowania „dyskurs medialny”, ponieważ mimo iż w mediach tych też pojawiło się dużo, nie potwierdziły tego badania. W komunikacie CBOS z roku 2023⁸ wskazano, że zarzuty stawiane Janowi Pawłowi II nie przełożyły się na spadek jego społecznego autorytetu. We wskazanym roku polski papież był autorytetem moralnym dla 81 procent respondentów (w tym 58 procent stwierdziło to w sposób zdecydowany).

Jest zatem zasadne pytanie, jak opisać przywództwo Jana Pawła II i jak je scharakteryzować. W literaturze przedmiotu na temat przywództwa funkcjonuje wiele definicji tego pojęcia. Najprościej pojęciem tym opisuje się sytuację, w której osoba skutecznie inspiruje i motywuje innych do zmiany rzeczywistości i rozwoju samego siebie. John

8 CBOS, Komunikat z Badań (2023) nr 60: *Polacy o Janie Pawle II*, https://www.cbos.pl/SPI-SKOM.POL/2023/K_060_23.PDF (7.10.2024).

C. Maxwell w swoich książkach o liderach posługuje się m.in. opisem: „przywódcą staje się ktoś, kto wie, dokąd zmierza, i potrafi sprawić, aby inni ludzie chcieli tam z nim iść. Przywódca, za którym nikt nie podąża, jest tylko spacerowiczem”⁹. Punkt ciężkości położony jest w tej definicji na umiejętność wywierania wpływu na inne osoby – „potrafi sprawić”. Na inny, w moim odczuciu równie ważny poziom tego zjawiska wskazuje definicja Przemysława Żukiewicza, który pisze, że przywództwo to „proces społeczny, w którym podmiot społeczny (obywatel/grupa/organizacja) udziela poparcia innemu podmiotowi społecznemu, ponieważ uznaje go za najpełniej odpowiadający społecznemu wyobrażeniu o ideale lidera oraz mający największe szanse na realizację celów akceptowanych przez oba podmioty”¹⁰. W tym opisie kluczowe jest to, że społeczeństwo wypracowuje pewne charakterystyczne dla siebie wyobrażenie lidera i pełni funkcję nadającego przywódcy jego rolę. Opis ten zwraca również uwagę na to, że w społeczeństwach funkcjonują różne wyobrażenia, i to one będą kluczowe dla decyzji podejmowanych przez grupę. W kontekście analizy przywództwa Jana Pawła II wydaje się, że bardziej pomocna będzie pierwsza definicja. Natomiast druga otwiera nowe perspektywy badawcze w sytuacji, gdy pytamy o to, jaki jest mechanizm podążania grupy za liderem.

Ciekawą tezę do wykorzystania w kontekście analizy osoby Jana Pawła II jest także diagnoza prof. Andrzeja K. Koźmińskiego na temat przywództwa w czasach kryzysu. Akcentuje on, że mamy aktualnie częściej do czynienia z przywództwem rozmytym i zmiennym, ponieważ uzależnionym od sytuacji. „Rola lidera spadła na nich wraz z rozwojem wypadków [...]. Tacy przywódcy pojawiają się i znikają, odgrywając konkretne role. Są motywowani głównie ideologicznie i zadaniowo”¹¹. W stosunku do Jana Pawła II, chociażby ze względu na długość pontyfikatu i utrzymującą się rolę autorytetu, pojęcie przywódcy rozmytego nie ma zastosowania. Jednakże zauważenie i zdiagnozowanie różnic pozwoli określić jego fenomen.

9 J. C. Maxwell, *Bądź liderem!* 2.0, Warszawa 2019.

10 P. Żukiewicz, *Przywódtwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011, s. 26.

11 A. K. Koźmiński, *Przywódtwo w czasach kryzysu*, „Wszystko co Najważniejsze” nr 39, s. 16.

4. SIŁA WIARY

W analizie tej chciałabym zacząć od postawienia pierwszego złożonego pytania: co zapamiętuje się z wielkich przemówień? Jak przywódca opisuje cel, którym chce pociągnąć innych? Jak mocno jest on związany z etyką? Zanim spróbuję odpowiedzieć na to pytanie, należy zaznaczyć wyjątkową dla postawy Jana Pawła II cechę. Wiara w Boga, cały kontekst bycia osadzonym wewnątrz tradycji chrześcijańskiej, jego osobista relacja z Bogiem, sprawia, że robiłby to, co robił, i głosiłby to, co głosił, niezależnie od tego, czy ktoś za nim podąża. W tym kontekście ujawnia się siła jego osobowości i odwaga, która z niej wynika. Kroczyć obroną ścieżką niezależnie od przeszkód, które można napotkać, w głębokim przekonaniu, że idea, którą chce się zrealizować, jest prawdziwa i słuszna. To była w moim odczuciu siła, która kierowała Janem Pawłem II. Niezwykle trudna do odtworzenia, ponieważ wynikająca z jego wewnętrznej relacji z Bogiem, z przekonania o transcendencji osoby, a przez to o sile ducha, który w sytuacjach krytycznych może podporządkować sobie słabości ciała. Byliśmy tego świadkami w ostatnich latach życia papieża, tzw. ewangelii starości i umierania. Analiza tego okresu pontyfikatu pokazała nam, że gesty, mimika twarzy, ruch ręką mogą stać się pełnoprawnym i silnym komunikatem niezłomności i wierności sobie, które bardzo chciałoby się naśladować. Osobiste notatki Wojtyły – Jana Pawła II w wielu miejscach ujawniają refleksyjną naturę jego osoby. Jest w nich wiele fragmentów dotyczących rozwoju. 5 marca 1979 roku zapisał w dzienniku: „Powołanie do świętości, *cur Deus Homo?* Po to, aby w każdym z nas wypracować świętość. Świętość konkretna. Świętość, do której powołany jest zawsze konkretny człowiek w konkretnych warunkach i okolicznościach – «nonostante tutto» [mimo wszystko]. Jest to wezwanie, które trzeba brać «do siebie» (ja jestem wezwany, Chrystus we mnie i ze mną chce wypracować tę konkretną i niepowtarzalną świętość”¹². Słyszę w tym tekście wezwanie

12 K. Wojtyła – Jan Paweł II, *Jestem bardzo w rękach Bożych. Notatki osobiste 1962–2003*, Kraków 2014, s. 200.

do dialogu, który zakłada wezwanie do budowania przestrzeni spotkania i otwartości na zmianę. Ten model spotkania Bóg – człowiek papież potrafił przełożyć na poziom dialogu człowieka z człowiekiem.

5. „CALL TO ACTION”

Przejdźmy jednak do cech przemówień, które się zapamiętuje. Analiza tekstów uznanych za najważniejsze przemówienia¹³ w historii świata pokazuje, że mówca korzystał z pojęcia symbolu, ze zwięzłej frazy, która stanowiła punkt kulminacyjny wypowiedzi. Sformułowanie to zaskakuje odbiorców kontekstem wypowiedzi, skojarzeniami, ale przede wszystkim wypowiedź ta brzmi w ustach mówcy wiarygodnie. Słuchając go, mamy pewność, że żyje tym, co mówi, i że jest w stanie sam realizować ten pomysł, nawet jeżeli nikt by za nim nie podążył. Jednak w teorii przywództwa podkreśla się, że lider staje się nim dopiero wtedy, gdy przynajmniej jedna osoba za nim podąży, gdy zaczyna wywierać wpływ. Stąd język komunikacji i marketingu wypracował pojęcie *call to action* – sformułowań, które niosą w sobie przekaz wezwania do działania. Mają skłonić słuchacza do reakcji. Znamienne, że pontyfikat Jana Pawła II miał dokładnie takie hasła: „Nie lękajcie się”¹⁴; „Musicie od siebie wymagać”¹⁵; „Macie bardziej być niż mieć”¹⁶; „Jesteście mocni mocą ludzkiego braterstwa”¹⁷; „Musisz z jednej strony «umiłować świat» [...], a równocześnie musisz zdobyć się na dystans wewnętrzny w stosunku do tej całej bogatej i pasjonującej rzeczywistości, jaką jest «świat»”¹⁸; „Ażeby młodość wyposażyla Was w mocny zrąb zdrowych zasad, ażeby sumienie Wasze osiągnęło ową dojrzałą przejrzystość, która pozwo-

13 Zob. American Rhetoric, <https://www.americanrhetoric.com/> (8.10.2024).

14 Jan Paweł II, Homilia w czasie inauguracji pontyfikatu, Watykan, 22.10.1978.

15 Jan Paweł II, Rozważanie wygłoszone do młodzieży w czasie Apelu Jasnogórskiego, Częstochowa, 18.06.1983.

16 Jan Paweł II, Homilia z liturgii słowa do młodzieży na Westerplatte, 12.06.1987, nr 5.

17 Jan Paweł II, List do młodych całego świata *Parati semper*, z okazji Międzynarodowego Roku Młodzieży, 31.03.1985, nr 15 [dalej: Jan Paweł II, List do młodych].

18 Jan Paweł II, List do młodych, nr 7.

li Wam zawsze w życiu pozostać «człowiekiem sumienia»¹⁹; „Każdy z Was ma w jakiś sposób przyczynić się do bogactwa wspólnot przede wszystkim przez to, kim jest”²⁰.

Przedstawione hasła pochodzą z przemówień Jana Pawła II i w prosty sposób wskazują na założenia modelu przywództwa, który charakteryzował biskupa Rzymu. Model ten jest oparty na osobistym autorytecie; sile woli, determinacji; spójności myślenia, działania i nauczania; pokorze; działaniu niezależnie od tego, co sądzą inni; dobrowolności współuczestnictwa – na działaniu poprzez realizowanie swojej misji i zaproszeniu do dołączenia się.

6. DYSCYPLINA

Umiejętności przywódcze, jak czytamy w literaturze przedmiotu, nie pojawiają się wraz z urodzeniem. Są wynikiem samodyscypliny, a więc ciężkiej pracy nad własnym charakterem i sprawnościami komunikacyjnymi budującymi relacje. Biografia Wojtyły pokazuje, że wykorzystywał każdą wolną chwilę na dwa działania: modlitwę i zdobywanie wiedzy. Książka i modlitwa towarzyszyły mu zarówno wtedy, kiedy pracował fizycznie w zakładach Solvay oraz gdy jako biskup zmierzał do swoich zajęć akademickich i duszpasterskich. W samochodzie miał zamontowaną lampkę, aby móc pracować z tekstem. Stolik znajdował się nawet w kaplicy, co pomagało mu łączyć kontemplację i modlitwę z opracowaniem homilii, przemówień czy artykułów teologicznych i etycznych. Jako papież nie zrezygnował z otwartości na opinie innych i jako gospodarz w Castel Gandolfo przysłuchiwał się interdyscyplinarnym dyskusjom największych intelektualistów jego czasów.

Arcybiskup Mieczysław Mokrzycki, wspominając czasy, gdy był sekretarzem papieża, mówił, że ten wstawał codziennie o 5.00 lub 5.30, a kładł się spać o 23.00. Jego dzień wypełniały modlitwa, audyencje

19 Jan Paweł II, List do młodych, nr 7.

20 Jan Paweł II, List do młodych, nr 7.

oraz praca nad przygotowaniem tekstów i odpowiedzi na spływające do niego dokumenty i listy. Imponująca jest liczba spotkań, które odbył w trakcie pontyfikatu, wielość podróży apostołskich oraz miara tekstów, które napisał. Jednym z ciekawszych przykładów samodyscypliny Wojtyły jest wspomnienie Wandy Półtawskiej, która spisała jego wskazania dla rozwijania własnej duchowej drogi.

» Człowiek może być otwarty do końca tylko przed Bogiem, bo Bóg jedynie widzi człowieka w całości. Człowiek wobec tej «nagości» drugiego jest bezradny – tylko Bóg może w tym pomóc i dlatego Bogu trzeba to wszystko otwierać i oddawać siebie całego, dlatego spowiedź ma być tylko wyznaniem grzechu, Bóg resztę wie. Trzeba więc: 1. Zrezygnować z rezonansu i odróżnić, co jest wyborem, a co tylko rezonansem; 2. Nie dopuszczać do spiętrzenia wyobraźni – wyobraźnia nie jest działaniem woli; 3. Wyraźnie mówić sobie, czego chcę, wydobywać te elementy, które istotnie akcentuje wola; 4. Wydobywać wszystko z podświadomości, żeby wszystko było proste i jasne; 5. Człowiek może odczuwać bardzo różne rzeczy, ale to się nie liczy, chodzi o postawę woli; 6. Nie rozwiązywać spraw na płaszczyźnie ludzkiej, ale wszystkie przenosić w Boży rozmiar; 7. Trzeba poznać siebie²¹.

W swoich tekstach sprzed pontyfikatu bp Karol Wojtyła często odwoływał się do samo-wychowania, które prowadzi do samo-panowania i samo-posiadania²². Panowanie nad sobą jest – mówił – właściwością wyróżniającą osobę ze wszystkich istot stworzonych i z tego powodu praca nad charakterem to zadanie dla każdego człowieka. To jedno z najtrudniejszych wyzwań, ponieważ najtrudniej jest przewodzić samemu sobie. Najważniejszym tekstem dla Jana Pawła II była Biblia, w której czytał m.in. „Postępujcie według ducha, a nie spełniamie po-

21 Notatka Wandy Półtawskiej sporządzona po wysłuchaniu ks. Karola Wojtyły, 5.02.1961, w: W. Półtawska, *Beskidzkie rekolekcje. Dzieje przyjaźni księdza Karola Wojtyły z rodziną Półtawskich*, Częstochowa 2009, s. 47–48.

22 K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, Lublin 2002, s. 152–153.

żądania ciała... Nie szukajmy próżnej chwały, jedni drugich drażniąc i wzajemnie sobie zazdroszcząc²³; „Dlatego to nie poddajemy się zwątpieniu, chociaż bowiem niszczyje nasz człowiek zewnętrzny, to jednak ten, który jest wewnątrz, odnawia się z dnia na dzień²⁴”. Praca nad zrozumieniem samego siebie zaowocowała wieloma celnymi sformułowaniami wypowiedzianymi podczas spotkań z wiernymi. W trakcie jednego z nich na Westerplatte powiedział o potrzebie wymagania od siebie, nawet gdyby inni tego nie oczekiwali. W 1987 roku mówił:

» Każdy z was, młodzi przyjaciele, znajduje też w życiu jakieś swoje „Westerplatte”. Jakiś wymiar zadań, które musi podjąć i wypełnić. Jakąś słuszną sprawę, o którą nie można nie walczyć. Jakiś obowiązek, powinność, od której nie można się uchylić. Nie można „zdezertrować”. Wreszcie – jakiś porządek prawd i wartości, które trzeba „utrzymać” i „obronić”, tak jak to Westerplatte, w sobie i wokół siebie. Tak, obronić – dla siebie i dla innych²⁵.

7. WIARYGODNOŚĆ

Dobry przykład, jaki daje lider, prowadzi do zaufania ze strony słuchaczy, a to z kolei do powszechnego odbioru lidera jako osoby wiarygodnej, wiernej przyjętym wartościom. W literaturze przedmiotu, z perspektywy teorii normatywnych, wymienia się różne rodzaje przywództwa: służebne²⁶, transformacyjne²⁷, charyzmatyczne, etyczne,²⁸ moralnego opiekuna²⁹, autentyczne³⁰. Każde z nich koncentruje się na jednej dominującej cesze lidera, związanej z jego sposobem wpły-

23 Ga 5, 15. 25.

24 2 Kor 4, 16.

25 Jan Paweł II, Przemówienie, Westerplatte, 12.06.1987.

26 R. Greenleaf, *Servant leadership*, Paulist Press, 2002.

27 J. Burns, *Leadership*, Harper & Row Publisher, 2010.

28 J. Ciulla, *Ethics, the heart of leadership*, Wadsworth 2004.

29 T. Kotarbiński, *Rozmowy o etyce*, w: T. Kotarbiński, *Pisma etyczne*, Wrocław 1987.

30 B. J. Avolio, F. Luthans, *Authentic leadership development*, w: *Positive organizational scholarship*, eds. K. S. Kameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, San Francisco 2003.

wania na innych oraz społecznymi oczekiwaniami wobec przywódcy. W przypadku Jana Pawła II każde z nich ma zastosowanie. Być może więc można w stosunku do jego postawy sformułować hasło przywództwa integralnego, tym bardziej, że samo pojęcie integracji osoby było kluczowe w jego nauczaniu. W książce *Osoba i czyn* sam Wojtyła tak je definiuje: „Integracja zdaje się wskazywać nie tyle łączenie się w jedną całość tego, co przedtem było rozłączone, ile na urzeczywistnianie i manifestowanie się całości i jedności na podłożu pewnej złożoności”³¹. Wojtyła mówi tu o wiarygodności osoby. O tym, że jej myśli mają być spójne z tym, co robi, jak postępuje, jak traktuje siebie i innych. Koreponduje ono niezwykle mocno z osobistą pracą nad sobą, angażującą każdą sferę aktywności Wojtyły w myśl prawdy, którą sformułował, że sposób, w jaki działamy i co robimy, stanowi szczególny moment ujawnienia się osoby w aspekcie moralnym. Przez działanie człowiek realizuje siebie, ale i siebie wyraża, tzn. ukazuje otoczeniu, kim jest. „Dobro i zło zachodzi w czynach i poprzez nie staje się udziałem człowieka”³². Moralność jako rzeczywistość aksjologiczna polega na umiejętności przeciwstawienia dobra i zła w człowieku. Aksjologicznie spełnianie się jest możliwe tylko przez dobro. Przez zło moralne jest nie-spełnianiem się (człowiek nadal jest, ale działa przeciwko samemu sobie). W tym sensie należałoby rozumieć wezwanie Jana Pawła II do rozwoju siebie i do poznawania siebie. Biografia Wojtyły pełna jest momentów, w których reagował zaskakująco i niestandardowo. Mogą one ukazywać motywy podejmowanych przez niego decyzji i działań, a także wpływ, jaki miały na jego własny rozwój. Jednym z ciekawych momentów jego życia, w którym objawiły się w działaniu wartości, na których opierał się Wojtyła, był dzień 1 września 1939 roku: kiedy niemieckie samoloty bombardowały Kraków, Karol Wojtyła biegł na Wawel, do katedry – z racji pierwszego piątku miesiąca. Innym razem z uwagi na lojalność wobec prymasa Polski, będąc już kardynałem, nie zdecydował się na spotkanie w Krakowie z prezydentem Francji Charles’em de Gaulle’em, ponieważ ten zlekceważył kard. Wyszyńskiego i nie spotkał się z nim

31 K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, s. 231.

32 K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, s. 60.

podczas swojej wizyty w Warszawie. Kolejny wymowny przykład, tym razem dotyczący schyłku życia papieża, to jego pielgrzymka do Lourdes w dniach 14–15 sierpnia 2004 roku, z którą udał się do sanktuarium już jako człowiek cierpiący. Relacjonujący przebieg wydarzenia zwrócili wówczas uwagę, że zmieniła się formuła nauczania: słowo mówione zamieniło się w świadectwo papieża, który mówiąc o zbawieniu przez krzyż, sam jako chory stanął pośród chorych. Wiarygodność lidera jest więc kolejną z kluczowych cech, które posiadał Jan Paweł II.

Etyczny przywódca musi dla samego siebie zdefiniować, jak rozumie dobro wspólne. Historia zna postaci, które pociągnęły za sobą tłumy, aby zabezpieczyć realizację misji wąskiej grupy osób, powodując cierpienia pozostałej, dużo większej grupy. Znamy też liderów, którzy mają dobre intencje, ale ich realizacja mija się z celem. Jan Paweł II również miał tę wiedzę. W encyklice *Centesimus annus* pisał: „Człowiek dąży do dobra, ale jest również zdolny do zła; potrafi wznieść się ponad swoją doraźną korzyść, pozostając jednak do niej przywiązany. [...] Gdy ludzie sądzą, że posiadli tajemnice doskonałej organizacji społecznej, która eliminuje zło, sądzą także, że mogą stosować wszelkie środki, także przemoc czy kłamstwo, by ją urzeczywistnić. Polityka staje się wówczas «świecką religią», która łudzi się, że buduje w ten sposób raj na ziemi»³³. Badacze tematu są świadomi, że liderzy posługują się różnym wyobrażeniem dobra wspólnego oraz odmiennymi metodami jego realizacji, wywodzącymi się z różnych systemów etycznych³⁴. Profesorka Joanne Ciulla, aby ocenić etyczność przywódcy, zaproponowała ocenę jego działania w oparciu o odpowiedź na trzy pytania³⁵: Czy działał w słusznej sprawie? Czy działał słusznym sposobem? Czy działał ze słuszną motywacją? W formule tej zawiera się potrzeba określenia, jaką intencję miał przywódca, jakimi metodami się posługiwał, jak traktował swoich zwolenników, jakie skutki przyniosły jego działania. Nie mamy tu miejsca, aby analizować cały życiorys Karola Wojtyły, jednak określenia do-

33 Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus*, Watykan, 1.05.1991, nr 25.

34 Zob. I. Kuraszko, *Etyka przywództwa: dlaczego, jak i gdzie idziemy?*, w: *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, red. I. Kuraszko, Warszawa 2014, s. 15–41.

35 Zob. J. Ciulla, *The ethics of leadership*, Cengage Learning, 2002.

tyczące sposobu realizacji pontyfikatu, które nadały mu społeczeństwa, stanowią pewną wstępną diagnozę i ocenę. Wciąż mówi się przecież o nim: papież dialogu, pokoju, nadziei, rodziny. Wiemy też, że takie wydarzenia, jak popularne do dzisiaj Światowe Dni Młodzieży, promocja wartości przez ustanowienie Roku Rodziny, odwrócenie kierunku proaborcyjnych tendencji Zgromadzenia Narodów Zjednoczonych podczas konferencji w Pekinie w 1995 roku, wzrost powołań kapłańskich od momentu pontyfikatu, zmiana sytuacji geopolitycznej w Europie Środkowo-Wschodniej, rozbrojenie nuklearne państw, zatrzymanie konfliktów wojennych Argentyna – Chile czy zakończenie konfliktu zbrojnego o Falklandy, związane są wprost z decyzjami i interwencjami Jana Pawła II. Zgodnie z diagnozą przeprowadzoną przez zespół Jima Collinsa wielkich przywódców, tzw. liderów 5 stopnia, wyróżnia stwarzanie warunków do osiągnięcia największych możliwych wyników, niezachwiana postawa i wiara w realizację celu. Taki człowiek odrzuca poklask, kieruje swoje ambicje na rozwój instytucji, a nie na siebie, motywuje dzięki wymaganiom, a nie dzięki zainteresowaniu swoją własną osobą³⁶. Lider, jak pisze z kolei John C. Maxwell, wprowadza zmianę, nawet jeżeli jego otoczenie nie jest do niej przekonane. W kontekście inicjatyw Jana Pawła II tak było np. z zaproszeniem przedstawicieli wszystkich religii na Światowe Dni Modlitwy o Pokój³⁷. W tym przypadku istniała uzasadniona obawa, że w odbiorze katolików wspólna modlitwa papieża, imama, pastora czy kapłana buddyjskiego zostanie zinterpretowana jako zaproszenie do synkretyzmu religijnego. Papieska inicjatywa burzyła przyzwyczajenia, ale równocześnie wprowadzała nowy sposób rozwiązywania problemów międzyreligijnych. Ujawniła się tu kolejna cecha lidera – rozwiązywanie problemów. Owo przełamanie papież rozpoczął do słów „Dzisiejszy świat odczuwa potrzebę współdziałania wszystkich religii dla dobra ludzkości”³⁸. Modlitwa o pokój z każdej perspektywy okazała się olbrzymim sukcesem. Janowi

36 J. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, s. 44–46.

37 B. Lecomte, *Pasterz*, Kraków 2006, s. 562–566.

38 Jan Paweł II, Spotkanie z przedstawicielami różnych religii i kultur, Delhi, 2.02.1986, „L'Osservatore Romano” wydanie polskie (1986) nr 1, s. 21.

Pawłowi II udało się przez to wywołać międzynarodowe dyskusje na temat potrzeby dialogu oraz zabiegania o pokój wszystkimi etycznymi sposobami. Bernard Lecomte tak podsumował to wydarzenie „Oczywiście rzucone tego dnia wezwanie do «powszechnego zawieszenia broni» nie wszędzie zostało usłyszane, bynajmniej. A jednak – nigdy wcześniej nie widziano, by wielki rabin Rzymu modlił się w towarzystwie saudyjskiego imama”³⁹. To i wiele innych wydarzeń ujawniało kolejną cechę papieża: być blisko ludzi, rozmawiać z nimi o istocie sprawy, ich człowieczeństwie, a nie koncentrować się na rolach, jakie pełnili w społeczeństwie. Wszystkie przebadane świadectwa ludzi, którzy rozmawiali bezpośrednio z Janem Pawłem II, podsumowują, że mieli poczucie prawdziwego spotkania i bycia wysłuchanym i zrozumianym. Píše o tym także Maxwell, mówiąc o przywódcy będącym blisko ludzi. Jak zatem inaczej nazwać postawę papieża, który już podczas pierwszych pielgrzymek definiuje sam siebie jako głos tych ludzi i środowisk, którzy nie mogą się sami wypowiedzieć: papież Słowianin, przedstawiciel górników z symbolicznego Oruro w Boliwii, nadzieja Indian Guarani z Paragwaju czy ratunek rdzennych mieszkańców Afryki i Australii.

Do opisanego postawy Wojtyły doskonale pasują słowa sformułowane przez Johna Kennetha Galbraitha: „Wszyscy wielcy przywódcy mieli jedną wspólną cechę: była to wola stanowczego stawienia czoła najważniejszym niepokojom ich ludzi w ich czasie”⁴⁰. Analiza postępowania Karola Wojtyły wskazuje na jeszcze jeden wątek. Sprawdzianem dla przywódcy jest sytuacja, gdy istnieje pozytywna odpowiedź na cztery pytania, które zadają podążający za liderem. Czy jemu na mnie zależy? Czy może mi pomóc? Czy mogę mu ufać? Czy mu wierzę? Posłużyć się wypowiedziami zawartymi w listach do Wandy Póltawskiej, z którego jedna wyraża wzmocnienie, wsparcie dla niej w sytuacji choroby nowotworowej i budzącej się w niej beznadziei, druga mówi o szczególnym rodzaju odpowiedzialności za osobę, jaką Wojtyła odczuwał, ale to nie

39 B. Lecomte, *Pasterz*, s. 564.

40 J. K. Galbraith, *The affluent society and other writings 1952–1967*, New York 2010, s. 327. Zob. także J. O’Sullivan, *Prezydent, papież, premier. Oni zmienili świat*, Warszawa 2007; P. Ken-
gor, R. Orlando, *The Divine plan*, Wilmington 2019.

tylko w stosunku do niej: „I tutaj Dusiu, pragnę Cię, tak jak umiem, zmobilizować do walki o Twoje zdrowie i życie. [...] masz czworo małych dzieci i Andrzeja. Dusiu, jest jeszcze coś więcej – jakaś misja czy powołanie, które jest rzeczą rzadką, jakieś szczególne doświadczenie człowieka, oparte na samo-doświadczeniu. Chodzi o to, aby tymi wartościami jak najdłużej służyć innym”⁴¹. I drugi fragment: „Od dwudziestu z górą lat, odkąd Andrzej powiedział po raz pierwszy «Duśka była w Ravensbrück», powstało w mojej świadomości to przekonanie, że Bóg mi Ciebie daje i zadaje, abym poniekąd «wyrównał» to, co tam wycierpiałaś”⁴². Mamy zatem do czynienia z liderem, który nie tylko chce być dla wszystkich, ale przede wszystkim chce być dla każdego.

* * *

Lider, który poszukuje rozwiązań dobrych dla sprawy, a nie dla samego siebie, szybko spostrzega ludzi podobnych sobie, którzy choć wychodzą z różnych pozycji wyjściowych i w inny sposób działają, kierują się ku wspólnemu celowi. Widzą ten cel w obronie humanizmu, zatrzymaniu rozprzestrzeniania się totalitaryzmów, w dążeniu do pokoju nie tylko we własnym regionie, ale na świecie. Myślenie globalne jest domeną największych przywódczych myślicieli. Stąd wzięła się współpraca Jana Pawła II z prezydentem Ronaldem Reaganem czy premier Margaret Thatcher. Liderzy potrafią również wspierać i kontynuować wielkie idee swoich poprzedników, takich – jak w przypadku papieża Polaka – idea jedności Europy. Według prof. Andrzeja K. Koźmińskiego „sukces lidera zależy od jego zdolności do gromadzenia i motywowania zespołów ludzkich, które potrafią samodzielnie wykonać zadania”⁴³. Z tym właśnie mieliśmy do czynienia za pontyfikatu Jana Pawła II. I choć jego samego już nie ma, idea, którą promował, wciąż jest aktualna i potrzebuje nowych liderów.

41 W. Póltawska, *Beskidzkie rekolekcje*, s. 69.

42 W. Póltawska, *Beskidzkie rekolekcje*, s. 353.

43 A. Koźmiński, *Tajemnice przywództwa*, „Central European Management Journal” 21 (2013) nr 1, s. 4.

ABSTRAKT

O PRZYWÓDZTWIE JANA PAWŁA II

Przywództwo definiuje się przede wszystkim jako umiejętność wywierania wpływu na innych. Autorka ukazuje, jak Jan Paweł II wpisuje się w charakterystykę przywódców politycznych, społecznych i etycznych, ale jednocześnie w jakim sensie pogłębia współczesne rozumienie przywództwa i nadaje mu nowy punkt odniesienia. Biografia papieża świadczy, że z pewnością był odważny, charyzmatyczny, miał swoją misję i wizję, i nie bał się ich realizować. Obrona humanizmu, powstrzymanie szerzenia się totalitaryzmu, dążenie do pokoju nie tylko we własnym regionie, ale na świecie, to tylko niektóre z celów, jakie osiągnął jako przywódca. Źródła jego przywództwa nie ograniczają się jednak do cech osobowości i nabytych umiejętności, ale mają charakter duchowy.

Słowa kluczowe: przywództwo, wpływ, wiarygodność, etyka, idea

ABSTRACT

ON THE LEADERSHIP OF JOHN PAUL II

Leadership is defined primarily as the ability to influence others. In this article I would like to highlight how John Paul II fits into the characteristics of political, social and ethical leaders, but at the same time in what sense he deepens the contemporary understanding of leadership and gives it a new point of reference. The Pope's biography shows us that he was certainly courageous, charismatic, had his own mission and vision and was not afraid to pursue them. Defending humanism, stopping the spread of totalitarianism, striving for peace not only in his own region but in the world, are just some of the goals he achieved as a leader. However, the sources of his leadership are not limited to his personality traits and acquired skills, but have a spiritual nature.

Keywords: leadership, influence, credibility, ethics, idea

BIBLIOGRAFIA

- „Acta Apostolicæ Sedis” 97 (2005), 17 kwietnia 2005 r.
- American Rhetoric, <https://www.americanrhetoric.com/> (8.10.2024).
- Avolio B. J., Luthans F., *Authentic leadership development*, w: *Positive organizational scholarship*, eds. K. S. Kameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn, San Francisco 2003.
- Burns J., *Leadership*, Harper & Row Publisher, 2010.
- CBOS, Komunikat z Badań (2023) nr 60: *Polacy o Janie Pawle II*, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2023/K_060_23.PDF (7.10.20204).
- Ciulla J., *Ethics, the heart of leadership*, Wadsworth, 2004.
- Ciulla J., *The ethics of leadership*, Cengage Learning, 2002.
- Collins J., *Od dobrego do wielkiego*, Warszawa 2018.
- Galbraith J. K., *The affluent society and other writings 1952–1967*, New York 2010.
- Gray P., *Empire of the spirit*, „Time”, 26.12.1994, <https://time.com/vault/issue/1994-12-26/page/45/> (6.10.2024).
- Greenleaf R., *Servant leadership*, Paulist Press, 2002.
- Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus*, Watykan, 1.05.1991.
- Jan Paweł II, Encyklika *Redemptor hominis*, Watykan, 4.03.1979.
- Jan Paweł II, Homilia w czasie inauguracji pontyfikatu, 22.10.1978.
- Jan Paweł II, Homilia z liturgii słowa do młodzieży na Westerplatte, 12.06.1987.
- Jan Paweł II, List do młodych całego świata *Parati semper*, z okazji Międzynarodowego Roku Młodzieży, 31.03.1985.
- Jan Paweł II, Rozważanie wygłoszone do młodzieży w czasie Apelu Jasnogórskiego, Częstochowa, 18.06.1983.
- Jan Paweł II, Spotkanie z przedstawicielami różnych religii i kultur, Delhi, 2.02.1986, „L’Osservatore Romano” wydanie polskie (1986) nr 1, s. 21.
- Kengor P., Orlando R., *The Divine plan*, Wilmington 2019.
- Kotarbiński T., *Pisma etyczne*, Wrocław 1987.
- Koźmiński A., *Tajemnice przywództwa*, „Central European Management Journal” 21 (2013) nr 1, s. 3–12.

- Koźmiński A. K., *Przywództwo w czasach kryzysu*, „Wszystko co Najważniejsze” nr 39, s. 15–17.
- Kuraszko I., *Etyka przywództwa: dlaczego, jak i gdzie idziemy?*, w: *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, red. I. Kuraszko, Warszawa 2014, s. 15–41.
- Lecomte B., *Pasterz*, Kraków 2006.
- Łukasik-Turecka A., Zaręba A. M., *Społeczne postrzeganie przywództwa Jana Pawła II*, Lublin 2020.
- Maxwell J. C., *Bądź liderem! 2.0*, Warszawa 2019.
- O’Sullivan J., *Prezydent, papież, premier. Oni zmienili świat*, Warszawa 2007.
- Póltawska W., *Beskidzkie rekolekcje. Dzieje przyjaźni księdza Karola Wojtyły z rodziną Póltawskich*, Częstochowa 2009.
- Testament Ojca św. Jana Pawła II, opublikowany 7.04.2005, https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/inne/testament_jp2_20050407.html (6.10.2024).
- Wojtyła K.–Jan Paweł II, *Jestem bardzo w rękach Bożych. Notatki osobiste 1962–2003*, Kraków 2014.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn*, Lublin 2002.
- Żukiewicz P., *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2011.

