



*Ta książka zawiera ponadczasową mądrość  
o przywództwie, potężną i praktyczną.*

**Scott A. Snook**, profesor zachowań organizacyjnych,  
Harvard Business School

*Zweifel i Raskin wyprowadzają Dziesięć  
Przykazań spośród murów synagogi i sytuują je  
na właściwym miejscu, czyli na rynku. To cenna  
lekcja dla współczesnych liderów i decydentów.*

profesor **Ari L. Goldman**, Uniwersytet Kolumbii

**DR THOMAS D. ZWEIFEL**

**RABIN AARON L. RASKIN**

# Rabin i CEO

Wskazówki dla lidera biznesu  
**XXI wieku**

Tytuł: The Rabbi and the CEO: The Ten Commandments for 21st Century Leaders

Tłumaczenie: Magda Witkowska

Projektant okładki: Urszula Buczkowska

ISBN: 978-83-246-3400-2

Copyright © 2008 by Thomas D. Zweifel and Rabbi Aaron L. Raskin

Polish edition copyright © 2012 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/rabceo>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Przedmowa .....	15
Dlaczego powstało Dziesięć Przykazań Lidera XXI wieku? .....	19
Podziękowania .....	31
Prolog. Samoocena lidera .....	35
Przykazanie I	
„Wyjście z Egiptu”: przekraczanie granic .....	39
<i>Narzędzie 1.1 Pięć mitów myślenia rozmytego</i> .....	57
<i>Narzędzie 1.2 Pięć typów władzy</i> .....	59
Przykazanie II	
„Nie będziesz miał bożków”: autentyczna wizja .....	75
<i>Narzędzie 2.1 Sprawy niedokończone</i> .....	89
<i>Narzędzie 2.2 Wspóttworzenie wizji</i> .....	92
<i>Narzędzie 2.3 Przywracanie wizji w pięciu krokach</i> .....	100
Przykazanie III	
„Nie mów na próżno”: przewodzenie za pomocą języka .....	105
<i>Narzędzie 3.1 Efektywne przekazywanie informacji zwrotnej</i> <i>w sześciu krokach</i> .....	117
<i>Narzędzie 3.2 Od narzekania do zobowiązania</i> .....	124
<i>Narzędzie 3.3 Teksty i podteksty</i> .....	128
Przykazanie IV	
„Święć dzień święty”: siła odmowy .....	131
<i>Narzędzie 4.1 Zarządzanie przez priorytety</i> .....	147
<i>Narzędzie 4.2 Odsiewanie</i> .....	153

## Przykazanie V

„Szanuj ojca i matkę”: siła tkwiąca w uznaniu .....	157
<i>Narzędzie 5.1 Strata energii a przywództwo i nauka</i> .....	162

## Przykazanie VI

„Nie zabijaj”: zarządzanie gniewem .....	177
<i>Narzędzie 6.1 Problem z szefem</i> .....	195
<i>Narzędzie 6.2 Poszukiwania źródła gniewu</i> .....	196
<i>Narzędzie 6.3 Formalizacja zarządzania gniewem</i> .....	203

## Przykazanie VII

„Nie cudzołóż”: dotrzymywanie danego słowa .....	207
<i>Narzędzie 7.1 Cztery dylematy etyczne</i> .....	225

## Przykazanie VIII

„Nie kradnij”: wartość dawania w zamian .....	237
<i>Narzędzie 8.1 Model Raula Julii – inwestowanie z przyszłości</i> .....	247

## Przykazanie IX

„Nie mów fałszywego świadectwa”: od niepowodzeń do przełomu ...	255
<i>Narzędzie 9.1 Od cytryny do lemoniady w trzech krokach</i> .....	271

## Przykazanie X

„Nie pożądaj”: na ich miejscu .....	279
<i>Narzędzie 10.1 Teatr – odegranie roli drugiej strony</i> .....	292
<i>Narzędzie 10.2 Odczytywanie nastawienia drugiej osoby. Model cebuli</i> .....	294

## Dodatek .....

<i>Dziesięć przykazań (Księga Wyjścia 20, 1 – 17)</i> .....	309
<i>Siedem uniwersalnych praw Noego</i> .....	310
<i>Trzynaście zasad wiary</i> .....	310
<i>Dalsza lektura</i> .....	313
<i>O autorach</i> .....	319
<i>Inne książki</i> .....	321
<i>Oferta dla liderów</i> .....	323

# Przykazanie VI. „Nie zabijaj”: zarządzanie gniewem

*Człowiek porywczy popełnia głupstwa,  
człowiek podstępny jest znienawidzony.*

*— Księga Przysłów 14, 17*

---

**SZÓSTE PRZYKAZANIE:** „*Nie będziesz zabijał*”. Historia zna wielu liderów, od carów i królów począwszy, a na współczesnych dyktatorach skończywszy, którzy dochodzili do władzy poprzez rozlew krwi. Również wielu współczesnych liderów uważa używanie siły, zastraszanie i okazywanie gniewu jeśli nie za standardowy modus operandi, to przynajmniej jako ostateczny środek umożliwiający przekonanie innych do własnych racji. Tymczasem niepohamowany gniew utracą kolejnych liderów wokół Ciebie. W XII wieku Majmonides powiedział, że gdy w gniewie zdarzy nam się kogoś poniżyć, to tak, jak gdybyśmy go zabili. Jeżeli nie zdołasz skanalizować swojego wzburzenia i przełożyć go na pozytywne działanie, zacznie ono siać wokół Ciebie zniszczenie. Z tego rozdziału dowiesz się, jak można zapanować nad własnym gniewem i własnymi emocjami oraz jak przełożyć je na pozytywną energię.

---

Jak wyjaśniliśmy w poprzednim rozdziale, znaczącą poprawę wyników osiągnąć można poprzez okazywanie uznania względem innych ludzi (począwszy od własnych rodziców) i ich dokonań. Jack Welch często publicznie chwalił swoją matkę, ale umiejętność doceniania innych ludzi zdobył tak naprawdę dopiero na późniejszym etapie swojego życia — po

tym, jak wielu z nich spisał na straty. Bezpośrednio po objęciu stanowiska dyrektora generalnego firmy General Electric zyskał sobie przydomek Jack Neutron — nie tylko dlatego, że w latach 1981 – 85 bezwzględnie zwolnił 100 tysięcy spośród 400 tysięcy pracowników (niczym bomba neutronowa, która wybija ludzi, ale nie niszczy budynków), ale również z powodu skłonności do wściekania się na podwładnych. Menedżerowie GE bardzo często wychodzili z gabinetu Welcha zdeprimowani i przerażeni treścią jego tyrady. Sama firma zasłynęła też polityką corocznego zwalniania „dolnych dziesięciu procent”, czyli pracowników osiągających najśłabsze wyniki. Faktem jest, że gniew i strach mogą mieć także działanie motywujące. Pod wpływem agresywnego i twardego stylu Welcha GE przeobraziła się z powolnego kolosa z początku lat osiemdziesiątych w sprawną, skorą do walki machinę prowadzącą działalność w różnych branżach, od silników lotniczych począwszy, poprzez żarówki, aż po finanse. Welch stworzył strukturę, którą eksperci do spraw zarządzania uznawali za wzorzec korporacji i która generowała rekordowe w skali świata zyski. W 1999 roku firma odnotowała przychody na poziomie 110 miliardów dolarów, a wtedy Welch uzyskał tytuł najbardziej podziwianego dyrektora generalnego Ameryki. Gdy jednak w celu ukoronowania swojej kariery Welch postanowił doprowadzić do połączenia GE z Honeywell, jego agresywny styl okazał się źródłem komplikacji. Jak napisał Michael Bonsignore, były szef firmy Honeywell, nerwowość Welcha stała się jednym z powodów fiaska w negocjacjach z organami Unii Europejskiej stojącymi na straży polityki konkurencji. Bonsignore zwrócił szczególną uwagę na oburzenie Welcha względem Maria Montiego, komisarza UE ds. konkurencji. Jego zdaniem był to „szkolny przykład, jak się nie zachowywać, gdy ma się do czynienia z procesem i protokołem”<sup>1</sup>. Podczas dwudniowego spotkania, które odbywało się w Brukseli wkrótce po wydarzeniach z 11 września, Welch zwrócił się z ostatecznym apelem do Montiego. Gdy komisarz pomimo tego nie zgodził się zaaprobować jego wniosku, Welch oskarżył go, że występuje jednocześnie w roli „sędziego, ławy przysięgłych i oskarżyciela” oraz że „formułuje zasady na bieżąco”. Oświadczył sucho, że opuszcza Brukselę i zamierza zająć się pisaniem książki. „To świetnie, panie Welch — miał odpowiedzieć na to Monti ze stoickim spokojem. — Może pan potraktować to spotkanie jako swój ostatni rozdział”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Michael Bonsignore, komentarz, „Financial Times”, 17 października 2001.

<sup>2</sup> Jovi Tañada Yam, *Enter: “Super Mario”*, BusinessWorld Online, 15 listopada, 2001, [http://itmatters.com.ph/column/yam\\_11222001.html](http://itmatters.com.ph/column/yam_11222001.html)

Oczywiście gniewne zachowanie Welcha nie było jedynym powodem fiaska w sprawie połączenia GE i Honeywell, ale z pewnością nie mogło wpłynąć korzystnie na rozstrzygnięcie. Monti zachował kontrolę nad własnymi emocjami i dzięki temu zapewnił sobie przewagę.

Chociaż gniew popycha niekiedy ludzi do natychmiastowego działania, w długim okresie pociąga za sobą ogromne koszty. Jak ustalił Jim Collins podczas pracy nad książką *Od dobrego do wielkiego*, brak dyscypliny emocjonalnej okazał się podstawowym czynnikiem odróżniającym sukces krótkoterminowy od długoterminowego. Odkrył wzorzec występujący „w każdym z przedsiębiorstw z krótkotrwałym okresem świetności. Jest to spektakularny wzrost pod rządami narzucającego dyscyplinę tyрана, po którym następował równie spektakularny upadek, kiedy ów tyran ustępował ze stanowiska, nie pozostawiając trwałej kultury dyscypliny”. Za typowy można uznać przypadek firmy Rubbermaid z okresu, w którym kierował nią Stanley Gault. Gdy oskarżono go o tyranie, zażartował: „Tak, ale jestem szczerym tyranem”. Dyrektor operacyjny Gaulta powiedział o swoim przełożonym: „Od razu robi się wściekły”. Skutki? Firma Rubbermaid odnotowała szybki wzrost pod rządami Gaulta (pobił rynek w stosunku 3,6 do 1), ale po jego odejściu, jeszcze zanim została kupiona przez Newell, straciła 59 procent swojej wartości względem rynku<sup>3</sup>. Straty poniesione przez GE po odejściu Welcha nie były tak dramatyczne, ale mimo wszystko znaczące. Pod koniec 2006 roku akcje notowały 14-procentowy spadek, podczas gdy indeks S&P 500 wzrósł w stosunku do poprzedniego roku o 25 procent. Owszem, względne spowolnienie wynikało również z oddziaływania innych czynników, między innymi z zaostrzenia przepisów, a także z faktu osiągnięcia przez GE stanu dojrzałości (dojrzałe spółki rozwijają się wolniej). Niemniej cały czas otwarte pozostaje pytanie, w jakim stopniu siłowy i gwałtowny styl przywódcy Welcha przekładał się na wyniki GE w okresie sprawowania przez niego funkcji i czy utrzymał się po jego odejściu.

Szóste Przykazanie głosi: „Nie będziesz zabijał”. Znajduje to przełożenie na jedną z ważnych kompetencji przywódczych, a mianowicie na panowanie nad swoim gniewem. Zdaniem George’a Andersona, psychoterapeuty, który pracował z dyrektorami firm z listy Fortune 500, z profesorami uniwersyteckimi i dyrektorami z branży filmowej, „kontrolowanie gniewu i emocji to umiejętność”, której pozyskanie przez lidera całkowicie zmienia panującą atmosferę. „To fascynujące, jak zmienia się całe środowisko

---

<sup>3</sup> Jim Collins, *Od dobrego do wielkiego*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 150 – 51.

pracy, gdy osoba na szczycie zyskuje umiejętność załatwiania spraw spokojniej i z zachowaniem większego panowania nad sobą”<sup>4</sup>.

„Agresja przy biurku”, czyli biurowy odpowiednik znanego zjawiska agresji na drodze i nowszego fenomenu agresji w powietrzu (por. rozdział 10.), rodzi ogromne koszty ukryte. Z badań wynika, że pracownicy spędzają nawet 42 procent swojego czasu (czyli ponad dwa dni robocze w każdym tygodniu) na próbach rozwiązywania konfliktów. 42 procent amerykańskich pracowników styka się w pracy z krzykiem i nadużyciami słownymi, jeden na dziesięciu zetknął się z przemocą, a 14 procent ankietowanych wspominało o przypadkach uszkodzenia sprzętu lub urządzeń pod wpływem ataku gniewu w ich firmach. Badanie przeprowadzone w 1993 roku przez National Safe Workplace Institute pozwoliło oszacować liczbę zdarzeń gwałtownych na ponad 111 tysięcy rocznie i ustalić, że tego typu akty pochłaniają każdego roku 4,2 miliarda dolarów. Nowsze szacunki wskazują, że agresja przy biurku kosztuje od 6,4 miliarda aż do 36 miliardów dolarów — koszty te wynikają ze spadku wydajności, pogorszenia wizerunku, wypłaty odszkodowań oraz konieczności wprowadzenia dodatkowych środków bezpieczeństwa<sup>5</sup>. Trudno przytoczyć konkretne dane, które wskazywałyby na bezpośredni związek między gniewem a spadkiem wydajności pracy, jednak według statystyk Bureau of Justice na skutek aktów przemocy domowej pracownicy opuszczają co roku 175 tysięcy płatnych dni pracy. Zjawisko to występuje również poza Stanami Zjednoczonymi. Warto dodać, że zdaniem 66 procent dyrektorów pracujących w firmach z listy Fortune 500 ustosunkowanie się do problemu przemocy w rodzinie korzystnie przełożyłoby się na wyniki finansowe ich organizacji<sup>6</sup>.

Mojżesz znał się na zarządzaniu gniewem, nauczył się tego boleśnie. Nie zawsze potrafił powstrzymać chęć ukarania śmiercią swoich wrogów i krytyków (była o tym mowa w rozdziale 1.). Jeszcze kiedy jako młody książę mieszkał w egipskim pałacu, dwaj Żydzi — Datan i Abiram — donieśli na niego do króla. Zabił poganiacza niewolników, a oni poinformowali

---

<sup>4</sup> Peter Sanders, *Anger Management in the News*, 29 lutego 2004, <http://www.andersonservices.com/resourcesnews-2.html>.

<sup>5</sup> Rebecca Speer, *Can Workplace Violence Be Prevented?*, „Occupational Hazards”, sierpień 1998.

<sup>6</sup> *Partnership for Prevention, Domestic Violence and the Workplace Study*, Partnership for Prevention, Washington 2002.



o tym władze, w wyniku czego Mojżesz musiał uciekać z kraju<sup>7</sup>. Potem, na pustyni, ci dwaj ludzie pozostawiali zmorą Mojżesza. Korzystali z każdej nadarzającej się okazji, by podważać jego autorytet. Kwestionowali zasady dotyczące zabezpieczania manny, pożywienia danego przez Boga, bez którego Żydzi nie przetrwaliby na pustyni. Celowo pozostawili mannę, by niszczała. Przyłączyli do buntu lewitę Koracha, syna Jishara, który podburzył dwustu pięćdziesięciu mężów przeciwko Mojżeszowi<sup>8</sup>. Mojżesz potrafił jednak zdobyć się na to, by podjąć dialog ze swoimi wrogami. Gdy wyśmiali go i odmówili przyjęcia do niego, nie oburzył się, tylko pokornie do nich poszedł<sup>9</sup>.

Gwoli ścisłości dodajmy, że w panowaniu nad gniewem nie chodzi o to, by go w sobie tłumić. W niektórych kulturach uprawniony gniew przegradza się w sarkazm albo postawę biernej agresji lub wręcz ulega całkowitemu stłumieniu. Przykładem mogą być choćby Finowie. „Samokontrola to w Finlandii bardzo ważna cecha — mówi dr Liisa Keltikangas-Jarvinen z helsińskiego uniwersytetu. — Nie wolno okazywać gniewu. Świadczy to o tym, że człowiek sobie nie radzi. Jeśli osoba o dużym temperamencie i energii zacznie wyrażać takie emocje jak gniew czy szczęście, inni postrzegają jej zachowanie jako infantylne”. Turo Herala, reżyser teatralny z żyłą terapeutyczną, z myślą o swoich rodakach podjął się zadania organizacji zajęć z „wyzwalania się od gniewu”. Jego oferta spotkała się z bardzo ograniczonym zainteresowaniem, co skłoniło go do wysnucia wniosku, że: „W Finlandii gniew jest większym tabu niż seks”<sup>10</sup>.

Zarządzanie gniewem wcale nie musi prowadzić do tego, że człowiek nigdy się nie denerwuje. Chodzi po prostu o to, żeby panować nad własnymi emocjami i wyrażać je w sposób świadomy. Wcale nie trzeba reagować odruchowo — jak aktor Alec Baldwin, który nagrał się swojej jedenastoletniej córce Irland na pocztę głosową, nazywając ją gniewnym głosem „małą, niegrzeczną, bezmyślną świnią”. Oto fragment jego wypowiedzi:

Coś ci powiem, OK? Mam już dość tych twoich gier. Zostawiam tę wiadomość, żeby ci powiedzieć, że obraziłaś mnie po raz ostatni. Obraziłaś mnie. Brakuje ci rozumu i zwykłej ludzkiej przyzwoitości. Mam

<sup>7</sup> Wj 2, 11 – 16.

<sup>8</sup> Wj 16, 20, Lb 16; Midrasz Raba, Szemot (25, 10).

<sup>9</sup> Lb 16, 12 – 15, Lb 16, 25; Midrasz Tanchuma, Korah 3.

<sup>10</sup> Lizette Alvarez, *Helsinki Journal; A Word to Finns: „For Your Own Good, Blow Your Top”*, „New York Times”, 11 marca 2004.

w [niecenzuralne], że masz dwanaście czy jedenaście lat, że jesteś dzieckiem i że twoja matka w swojej bezmyślności zupełnie nie dba o to, jak się do mnie odnosisz. Tym telefonem poniżyłaś mnie po raz ostatni.

Lepiej się więc dobrze przygotuj na spotkanie ze mną w piątek dwudziestego. Zamierzam ci pokazać, co naprawdę o tobie myślę, ty mała niegrzeczna, bezmyślna świnią. Jesteś małą niegrzeczną, bezmyślną świnią, rozumiesz?

Baldwin wystosował później przeprosiny i wyjaśniał, że trudne spory o opiekę nad córką z byłą żoną Kim Basinger „wyprowadziły go z równowagi”. Wyrządzonej szkody nie dało się już jednak cofnąć.

Czasem trzeba podnieść głos, owszem, ale tylko na siebie, żeby wyzwolić się ze stanu apatii lub defetyzmu. Szwajcarski tenisista Roger Federer (pochodzący z Bazylei, rodzinnego miasta dyrektora generalnego) zdobył mistrzowskie umiejętności nie tylko w zakresie gry w tenisa, ale również w zakresie panowania nad gniewem. Ta druga umiejętność stanowi istotne źródło tej pierwszej, jak się bowiem zwykło uważać, tenis to w 90 procentach rozgrywka psychologiczna. Od czasu zwycięstwa w U.S Open w sierpniu 2004 roku Federer zakończył pomyślnie dla siebie czterdzieści osiem z czterdziestu dziewięciu rozgrywanych pojedynków, ale podczas finałów Nasdaq-100 Open w Key Biscaine w kwietniu 2005 roku znalazł się w tarapatkach. Jego rywal, młody Hiszpan Rafael Nadal, wykorzystał wszystkie sztuczki znane najlepszym graczom i wygrał dwa pierwsze sety. Sytuacja wyglądała bardzo nieciekawie. Punkt kulminacyjny nastąpił w trzecim secie, pod koniec dziewiątego gema. Federer zmarnował okazję, by przeważyc szalę na swoją stronę. W zdecydowanie mało szwajcarskim stylu rzucił rakieta o ziemię. „Byłem naprawdę zły, więc wyrzuciłem to z siebie — powiedział później. — Byłem bardzo rozczarowany. Marnowałem jedną okazję za drugą. Naprawdę miałem poczucie, jak gdybym cały czas miał pod górkę. Nadarzała się kolejna okazja, a ja ją znowu marnowałem. Miałem już po prostu dosyć. Kto wie, może wyszło mi to na dobre. To był taki moment przebudzenia”. Co charakterystyczne, Federer nie złościł się na innych. Wykorzystał atak wściekłości jako bodziec do przebudzenia — potem wrócił do gry i wygrał.

Nieposkromiony gniew ma niszczycielską moc. Może utrudniać formułowanie opinii i skłaniać do podejmowania złych decyzji biznesowych. W gniewie możemy narobić sobie wrogów i ściągnąć na siebie pozew sądowy, a także popsuć atmosferę wokół siebie. Nawet zupełnie racjonalni na ogół ludzie mogą w pewnym momencie rzucić się na siebie z pięściami

— jak to miało miejsce na początku 2007 roku w Serbii, gdy dwaj chirurdzy wszczęli kłótnię w sali operacyjnej. Pozostawili oni pacjenta (w narkozie, a więc zupełnie nieświadomego całego zajścia) i udali się na zewnątrz rozstrzygnąć sprawę. Na szczęście towarzyszył im asystent, który dokończył zabieg<sup>11</sup>.

Jak nauczał rabin Izaak Luria, XVI-wieczny kabalista znany też jako Arizal, kto straci panowanie nad sobą i da się ponieść wściekłości, musi zgodnie z Kabałą pościć przez sto pięćdziesiąt jeden dni i odpokutować za to<sup>12</sup>. Choć taka surowa kara dziś wydaje się nieco skrajnym rozwiązaniem, umiejętność poskromienia własnego gniewu w sprawach wielkiej i małej wagi to coś, co zbyt często umyka uwadze liderów. Dopóki wszystko przebiega sprawnie, lider bez trudu zachowuje się, jak na dojrzałego człowieka przystało. Pytanie brzmi jednak: jak się zachowasz, gdy sprawy zaczną się toczyć nie po Twojej myśli? Możesz albo wybuchnąć gniewem, by zmusić innych do przyjęcia Twoich zapatrywań, albo pokierować swoimi emocjami w taki sposób, aby stały się źródłem produktywnej energii.

A co, jeżeli ktoś w jawny sposób sabotuje Twoje wysiłki? Czyż nie masz prawa się złościć? I czyż wściekłość nie nadaje się idealnie do tego, żeby postawić na swoim? Czyż Bill Gates, jeden z największych przedsiębiorców wszech czasów, nie wykorzystywał gniewu dla zapewnienia sobie pewnych korzyści? Owszem, w tradycji Doliny Krzemowej zapisały się częste słowne przepychanki między Gatesem, Paulem Allenem i innymi współzałożycielami Microsoftu. (Gwoli sprawiedliwości dodajmy, że podobne sprzeczki zdarzały się również w konkurencyjnej firmie Apple). Vern Raburn, który w 1976 roku znalazł się w gronie pierwszych dyrektorów Microsoftu, porównuje Gatesa, Steve’a Ballmera i innych założycieli firmy do młodych gwiazd popularnego zespołu rockandrollowego, którym brakuje podstawowych ludzkich umiejętności i którzy sprzeczą się o każde uderzenie bębnow w piosence. Zdaniem Raburna tym przedsiębiorcom nikt nie mógł odmówić geniuszu, ale byli zbyt młodzi, żeby sprostać niektórym wymaganiom związanym z pełnieniem funkcji przywódczych w biznesie. „Ilu ludzi rozkręca firmę, zanim jeszcze zyska prawo do picia?”<sup>13</sup>

<sup>11</sup> *Fighting surgeons leave patient in the lurch*, Reuters, 21 lutego 2007.

<sup>12</sup> Rabbi Schneur Zalman, *Tanya*, Kehot Publications Society, Brooklyn, NY, Chapter 2, Iggeret Hatshuva.

<sup>13</sup> Del Jones, *Helping bring corporate jets to the masses*, „USA Today”, 8 marca 2004.

Ich młodzieńcza zmienność wielokrotnie o mały włos nie sprowadziła na przywódców firmy Microsoft katastrofy. Raburn nadal wspomina, jak złożył propozycję dotyczącą pakowania i wysyłki sprzętu. Obecnie sprawa wydaje się błaha, ale wówczas w zupełności wystarczyła jako przyczynek do całodniowej awantury w biurze Paula Allena. Kłótnia skończyła się tylko dlatego, że Raburn miał samolot za dwadzieścia sześć minut, a minimalny czas podróży na lotnisko z siedziby Microsoftu wynosił dwadzieścia cztery minuty. „Dyskusje w skrajnej postaci — tak Raburn charakteryzuje kulturę Microsoftu w początkowym okresie jego istnienia. — Firma nie była dostatecznie duża, by znalazło się w niej miejsce dla całej gromady samców alfa działających sobie wzajemnie na nerwy”.

Chociaż od tamtej pory Bill Gates nabył pewnych umiejętności w zakresie panowania nad emocjami, ciągle jeszcze nie zasłużył sobie na miano zrównoważonego uczestnika debaty. Pewien dziennikarz, który przez kilka miesięcy przyglądał się pracy firmy, opisał „wybuch gniewu” Gatesa, po którym w pomieszczeniu zapanowała „namacalna nerwowość”<sup>14</sup>. Nie każdy potrafi wspiąć się na szczyt swojej kreatywności, gdy ktoś na niego krzyczy. O lojalności trudno w takiej sytuacji w ogóle mówić. „To się zrobiło naprawdę frustrujące — wspominał Eric Engstrom, który przez osiem lat pracował w Microsoftzie i odszedł pod koniec lat dziewięćdziesiątych, by uczestniczyć w zakładaniu firmy Chromium Communications. — Chcesz zrobić coś innowacyjnego, ale musisz poświęcić pół dnia na obronę własnego terytorium”<sup>15</sup>.

Niektórzy menedżerowie wychodzą z założenia, że wyrażanie gniewu daje im siłę, zwraca uwagę ludzi i skłania ich do uległości. To jednak tylko złudne i w najlepszym razie krótkoterminowe korzyści, pociągające za sobą jednocześnie oczywiste i natychmiastowe koszty. Szkoda dokonuje się w momencie spuszczenia nerwów z wodzy, w tym momencie ujawniasz bowiem swoją słabość i niemoc. Dyrektor generalny firmy Microsoft Steve Ballmer miał pewnego razu w okraszonej przekleństwami i rzucaniem krzesłami tyradzie poprzysiąc „zabicie” Google’a — wszystko na wieść o tym, że jeden z inżynierów opuszcza jego firmę i tam się właśnie przenosi. Marc Lucovsky, który przeszedł do Google’a w listopadzie 2004 roku, zeznając pod przysięgą, opowiadał o nerwowej reakcji Ballmera

---

<sup>14</sup> H.W. Brands, *Masters of Enterprise*, Free Press, New York 1999, s. 321.

<sup>15</sup> Joseph Nocera, Alynda Wheat, *I Remember Microsoft*, „Fortune”, 10 lipca 2000.

na informację o swoim odejściu do innej firmy. „W pewnym momencie rozmowy pan Ballmer stwierdził: »Powiedz mi tylko, że to nie Google«” — oświadczył Lucovsky w swoim zeznaniu. W rozmowie z Ballmerem potwierdził wtedy, że chodzi o Google. „W tym momencie pan Ballmer chwycił krzesło i rzucił nim przez pokój, trafiając w stół w swoim biurze” — wspominał Lucovsky, dodając ponadto, że temu wszystkiego towarzyszyła również tyrada na temat Erica Schmidta, dyrektora generalnego firmy Google: „K\*\*\*a, pogrzebię tego gościa. Już kiedyś mi się to udało i uda mi się znowu. K\*\*\*a, zabiję Google’a”. Schmidt, który pracował wcześniej dla Sun Microsystems i pełnił funkcję dyrektora generalnego firmy Novell, musiał czytać doniesienia medialne na swój temat z ukrytą satysfakcją. Ballmer potrzebował tyle czasu, żeby się uspokoić, że z jego napadu szału nic dobrego nie mogło wyniknąć. Nie ulegało wątpliwości, że w tej konkretnej rozgrywce o uzdolnionego pracownika to Google dysponował mocniejszą kartą<sup>16</sup>.

Nieposkromiona złość często większą krzywdę wyrządza rozgniewanej osobie niż temu, kogo wzięła sobie ona na cel. Psychologowie wykazali, że gniew często rodzi niepokój, poczucie winy, depresję i izolację społeczną. Na tym jeszcze nie koniec. W stanie wzburzenia tętno może wzrosnąć nawet do 180 uderzeń na minutę, czyli trzykrotnie przekroczyć normalną wartość, a ciśnienie krwi może osiągnąć poziom 220/130, a przynajmniej podnieść się w stosunku do normalnego stanu 120/80. Gniew może wywołać zagrażające życiu problemy ze zdrowiem (lub przyczynić się do ich zaognienia), takie jak udary, choroby serca, wrzody czy nowotwory. (Niektórzy badacze kojarzą gniew nawet z chorobami dziaśeł!) W ramach jednego z badań zastosowano wskaźnik wrogości w odniesieniu do grupy lekarzy, których następnie obserwowano przez trzydzieści lat. W przypadku osób cechujących się wysokim wskaźnikiem wrogości ryzyko wystąpienia choroby wieńcowej było pięciokrotnie wyższe niż w przypadku badanych o niskim jego poziomie. Inne badanie miało wyjaśnić, czy nieposkromiony gniew może przyczynić się do przedwczesnej śmierci. Naukowcy oceniali poziom wrogości grup studentów medycyny i prawa, a następnie prowadzili obserwacje aż do momentu osiągnięcia przez badanych pięćdziesiątego roku życia. W grupie o niskim poziomie wrogości przed pięćdziesiątymi urodzinami zmarło 2 procent lekarzy i 4 procent prawników. W grupie wrogo nastawionej odnotowano

---

<sup>16</sup> Ina Fried, *Court docs: Ballmer vowed to „kill” Google*, CNET News.com, 2 września 2005.

zgon 14 procent lekarzy i 20 procent prawników. Ludzie (a w każdym razie przedstawiciele tych dwóch grup zawodowych) nieustannie rozgniewani ponoszą zatem *pięć do siedmiu razy* większe ryzyko śmierci przed pięćdziesiątymi urodzinami niż ludzie spokojniejszej natury<sup>17</sup>.

Michael Eisner, były prezes firmy Disney, oraz Harvey Weinstein, współzałożyciel firmy Miramax, zasłynęli jako ludzie, którzy nie panują nad własnym gniewem. Gdy w 1993 roku Disney kupił Miramax, wydało się, że Eisner (który w 1994 roku po gorzkiej wymianie zdań zmusił do odejścia z firmy Jeffreya Katzenberga) napotkał równego sobie przeciwnika. Przez lata Eisner i Weinstein trwali w zawziętej i nasilającej się walce na prywatne, nieoficjalne docinki i na w pół publiczne komentarze. Weinstein dał jasno do zrozumienia, że uważa Eisnera za bezdusznego, pozbawionego dobrego smaku, kłamliwego k\*\*\*sa. Eisner nie krył się natomiast z opinią, że Weinstein to rozrzutny gbur i tyran. Eisner publicznie podważał rentowność firmy Miramax i podjął zaciętą walkę o dystrybucję filmu *Fahrenheit 9/11* Michaela Moore'a (Disney stracił w jej wyniku dojną krowę). Weinstein, cieszący się wątpliwą sławą z powodu publicznego wyrażania swoich opinii krzykiem i zastosowania chwytu zapaśniczego względem dziennikarza, w wywiadzie dla magazynu „New York” zrzucił swoje wybuchy gniewu na karb podwyższonego poziomu glukozy we krwi, deklarując przy tym, że sprawa należy do przeszłości.

Codziennie jadłem M&Ms-y, słodczyce, wiadomo, bo myślałem, że dadzą mi energię. Tymczasem to wcale nie była energia i teraz już z tego zrezygnowałem. Tak to się stało, że w moim przypadku cukier skakał z poziomu 50 do 250. Nie u wszystkich ludzi tak się dzieje. Niektórzy lepiej przyswajają słodczyce. A u mnie powodowały nagły przypływ adrenaliny. I to właśnie powodowało te wybuchy gniewu. Udało się to ustalić dopiero po konsultacjach ze specjalistą. Musiałem iść do lekarza. Dowiedziałem się przy okazji, że to spowodowało u mnie rozwój cukrzycy wieku dorosłego. Dlatego w ciągu ostatniego roku zrzuciłem prawie 30 kilogramów dzięki diecie o niskiej zawartości węglowodanów, wiadomo, i ćwiczeniom. Poza tym, hm, odkąd dwa czy trzy lata temu dowiedziałem się o tym problemie z cukrem, już się te wybuchy gniewu nie zdarzały. Ani razu się coś takiego nie zdarzyło. Zero. Niczego takiego nie było. Nie powiedziałem ani słowa nikomu<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Margaret Kemeny, *Healing and the Mind: Emotions and the Immune System*, The Mann Family Resource Center, UCLA, 2000.

<sup>18</sup> Seth Mnookin, *How Harvey Weintein Survived His Midlife Crisis (For Now)*, „New York”, 4 października 2004.

Weinstein z pewnością nie bez racji wspomina o właściwym odżywianiu się, ale sam cytat najlepiej pokazuje, że do spokojnego człowieka bardzo mu daleko, za to chętnie zrzuca winę za swoje gniewne reakcje na coś innego. Jeśli zaś chodzi o Eisnera, to jego tyraniczny styl i przesadna nerwowość w końcu się na nim odbiły. Narobił sobie wrogów, którzy we wrześniu 2005 roku zmusili go do odejścia. Jak to ujął Gandhi: „zasada oko za oko uczyni wszystkich ludzi ślepcami”.

Nie inaczej rzecz się ma w sportach zespołowych. „Wściekłość nie wpływa dobrze na rywalizację — powiedział Phil Jackson, jeden z najbardziej utytułowanych trenerów koszykówki naszych czasów (jego sylwetka została przybliżona w rozdziale 4.) — w każdym razie nie w takiej postaci, z jaką na ogół mamy do czynienia. W koszykówce to gniew jest prawdziwym wrogiem, nie przeciwnik”. Wiedzieć to jedno, a stosować tę wiedzę, gdy ktoś na Ciebie krzyczy, to już zupełnie coś innego. W 1991 roku w fazie playoff podczas meczu z drużyną Philadelphia 76ers, Horace Grant, ówczesna gwiazda Byków, nie mógł upilnować Armona Gilliamy, więc zwrócił się do trenera z prośbą o podwojenie krycia. Jackson nalegał jednak, żeby samodzielnie zmierzył się ze swoim przeciwnikiem. Doszło do kłótni i Grant stracił panowanie nad sobą. Krzyczał na Jacksona: „Nie chcę już być dłużej chłopcem do bicia”. Jackson uświadomił sobie, że pozostawił Granta zdanego tylko na siebie i że popełnił tym samym błąd, który kosztował go przegrany mecz.

Oczywiście wybuchu wściekłości nie zawsze udaje się uniknąć. „W koszykówce nieustannie mamy do czynienia z gniewem, który ma swoje korzenie bardzo głęboko — zauważył Jackson. — Na ogół niewiele brakuje, by doszło do bójki. Zawodnicy są dziś znacznie masywniejsi i silniejsi niż dwadzieścia lat temu i zastraszanie stanowi istotny element rozgrywki. Trzeba znaleźć w sobie bojowe nastawienie, ale jednocześnie zachować kontrolę i unikać wybuchów”. A co, jeśli przeciwnik zada cios tak mocny, że nie sposób powstrzymać się od działań odwetowych? Jak twierdzi Jackson, trzeba przede wszystkim pamiętać, że „*ma się wybór*”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Edward O. Welles, *Phil Jackson: Inc. talks to the world-champion coach of the Chicago Bulls about the abuse of anger and the handling of key employees*, „Inc.”, wrzesień 1996, <http://www.inc.com/magazine/19960901/1799.html>.

## OD WIĘZNIĄ DO PREMIERA

Józefowi z całą pewnością nie można odmówić powodów do gniewu. Jego ojciec Jakub miał dwunastu synów, ale ponieważ Józef był przystojnym chłopcem, urodził się późno i z ukochanej żony Jakuba, Racheli, żydowski patriarcha darzył go miłością większą niż jego jedenastu braci — ot, zwykła ludzka niesprawiedliwość (badanie przeprowadzone przez „Science Times” w 2005 roku wykazało, że rodzice większą troską otaczają dzieci ładniejsze niż brzydsze)<sup>20</sup>. Sytuacja Józefa tylko się pogorszyła, gdy opowiedział o swoim śnie: „Posłuchajcie, jaki miałem sen. Śniło mi się, że wiązaliśmy snopy pośrodku pola i wtedy snop mój podniósł się i stanął, a snopy wasze otoczyły go kołem i oddały mu pokłon”. Wtedy bracia (a ściślej biorąc, jego bracia przyrodni — ich matką była Lea) powiedzieli do niego: „Czyż miałbyś jako król panować nad nami i rządzić nami jak władca?”. Znienawidzili go wtedy jeszcze bardziej — z powodu jego snu i jego słów. Pod wpływem zazdrości ludzie robią szalone rzeczy. Bracia uknuli spisek, który miał doprowadzić do usunięcia Józefa z horyzontu. Zaplanowali jego zabójstwo. Józef przyszedł do nich na pola w Dotain, a wtedy oni zaczęli mówić do siebie: „Oto tam nadchodzi ten, który miewa sny! Teraz zabijmy go i wrzucmy do którejkolwiek studni, a potem powiemy: Dziki zwierz go pożarł. Zobaczymy, co będzie z jego snów!”<sup>21</sup>.

Wrzucili Józefa do studni, w której znajdowały się węże i skorpiony. Jakimś cudem Józef to przeżył. Gdy potem obok przechodzili kupcy, a właściwie handlarze niewolników, bracia wyciągnęli go z dołu i sprzedali za dwadzieścia sztuk srebra. Siedemnastoletni Józef został zabrany do Egiptu, gdzie trafił do Potifara, urzędnika w rządzie faraona. Egipski pan bardzo cenił sobie usługi Józefa, ale ten z powodu swojego wyglądu ponownie ściągnął na siebie kłopoty. Otóż żona Potifara zaczęła na niego spoglądać przychylniejszym okiem (podobnie jak Kleopatra wiele wieków później, ona również zażywała kąpieli w mleku, które miało zapewnić jej skórze miękkość i ładny zapach. Spacerowała po domu boso, gdy fałdy jej tuniki przypadkowo opadały, odsłaniając jej nagie piersi). Józef dyplomatycznie i zdecydowanie odmawiał korzystania z jej wdzięków. Pewnego dnia kobieta miała tego dość. Dosłownie chwyciła Józefa za koszulę i zdarła ją z jego ciała. Zażenowany młodzieniec wybiegł z domu.

---

<sup>20</sup> Nicholas Bakalar, *Ugly Children May Get Parental Short Thrift*, „New York Times”, 3 maja 2005.

<sup>21</sup> Rdz 37, 5 – 20.



Kobieta wniosła przeciwko niemu fałszywe oskarżenie, zarzucając *mu* próbę uwiedzenia *jej*. Jako żona urzędnika miała przed sądem większą siłę przebiccia, Józef został więc skazany na dziesięć lat więzienia. (Nawet w więzieniu wykazywał naturalny talent przywódczy — strażnik powierzył jego pieczy wszystkich osadzonych).

W tym czasie faraona nawiedziły dwa dziwne sny. W pierwszym siedem wychudzonych i brzydkich krów pożarło siedem pięknych i dorodnych. Faraon obudził się, a potem ponownie zapadł w sen i śnił dalej. Tym razem siedem zdrowych i pięknych kłosów zboża zostało pochłoniętych przez siedem mizernych łądyg. Faraon obudził się bardzo poruszony i posłał po nekromantów i mędrców, którzy mieli odczytać dla niego sens tych dwóch snów. Żaden z ekspertów w całym królestwie nie potrafił tego wyjaśnić — żaden, dopóki jeden ze służących faraona nie przypomniał sobie o Józefie i jego głównej umiejętności, którą popisywał się w więzieniu, a mianowicie o interpretacji proroczych snów. Zdesperowany faraon posłał po Józefa, którego z lochów zaprowadzono na sale pałacu. Faraon powiedział mu: „Miałem sen, którego nikt nie umie wyjaśnić. Ja zaś słyszałem, jak mówiono o tobie, że skoro usłyszysz sen, zaraz go wyjaśniasz”. Józef powiedział mu, że w istocie te dwa sny stanowią jedną całość. Wkrótce Egipt będzie przez siedem lat cieszył się dorodnymi plonami i dużą ilością jedzenia. Potem jednak doświadczy siedmiu lat głodu, który zniszczy ziemię, a niedobory żywności będą tak poważne, że lud egipski wkrótce zapomni o siedmiu latach obfitości.

Wdzięczny i zafascynowany błyskotliwością Józefa faraon mianował go zarządcą całego Egiptu (odpowiednik dzisiejszego premiera) i powiedział: „Nie ma nikogo, kto by ci dorównał rozsądkiem i mądrością! Ty zatem będziesz nad moim dworem i twoim rozkazom będzie posłuszny cały mój naród. Jedyne godnością królewską będę cię przewyższał”<sup>22</sup>.

Siedem lat urodzaju przyszło i minęło. Potem ziemię nawiedził potworny głód. Józef, wizjoner i innowator, opracował jednak rozwiązania umożliwiające gromadzenie jedzenia na trudne czasy, dzięki czemu w Egipcie jako jedynym kraju regionu ludność nie odczuła tak dotkliwie klęski nieurodzaju. Wielu ludzi przybywało do tego kraju w poszukiwaniu pożywienia, przy okazji poznając wypracowane tam najlepsze praktyki. Tak właśnie uczynili bracia Józefa. Uzyskali oni audiencję u potężnego zarządcy Egiptu, ale ponieważ od ich rozstania minęło wiele lat, nie rozpoznali w nim swojego brata (nie zajrzeli wcześniej na jego profil na Facebooku).

---

<sup>22</sup> Rdz 39, 1 – 23; 41, 1 – 41.

Gdy zarządca zaczął zadawać im pytania na temat przeszłości, bojaźliwie przyznali się przed nim, że kiedyś, wiele lat temu, wyrządzili krzywdę swojemu młodszemu bratu. Z początku Józef oskarżył ich o szpiegostwo i uwięził na trzy dni. Nalegał również, aby do Egiptu przybył najmłodszy z synów Jakuba. W rezultacie Beniamin i jeden z jego braci zostali oddzieleni od ojca. Gdy Beniamin już się pojawił w Egipcie, Józef nakazał po kryjomu umieścić w jego bagażu swój puchar. Gdy opuścili pałac, posłał za nimi ludzi, którzy mieli odnaleźć „brakujący” puchar<sup>23</sup>. Wreszcie gdy jego bracia pożałowali za swój czyn, Józef objawił im swoją tożsamość. „Ja jestem Józef! Czy ojciec mój jeszcze żyje?”. Zaskoczeni bracia nie mogli wymówić ani słowa. Powtórzył więc: „Ja jestem Józef, brat wasz, to ja jestem tym, którego sprzedaliście do Egiptu”. Bracia skulili się przerażeni, że czeka ich śmierć. Padli na ziemię i błagali go o litość. Józef uspokoił ich jednak słowami:

Ale teraz nie smućcie się i nie wyrzucajcie sobie, żeście mnie sprzedali. Bo dla waszego ocalenia od śmierci Bóg wysłał mnie tu przed wami. Oto już dwa lata trwa głód w tym kraju, a jeszcze zostało pięć lat, podczas których nie będzie orki ani żniwa. Bóg mnie wysłał przed wami, aby wam zapewnić następców na ziemi i abyscie przeżyli dla wybawienia wielu<sup>24</sup>.

Zaskoczeni wielkodusznością Józefa, bracia ucałowali go, a z ich oczu płynęły łzy. W końcu cała rodzina ruszyła w podróż do Egiptu, a ojciec i syn spotkali się ponownie po dwudziestu dwóch latach.

Gdy siedemnaście lat później Jakub umarł, braci ponownie zdjął strach. Teraz obawiali się, że ich przyrodni brat od dawna czekał na tę chwilę i gdy nie ma już patriarchy rodu, słusznie się na nich zemści. Oczywiście mieli powody, żeby się bać. Przez dwadzieścia dwa lata Józef nie spotykał się ze swoją rodziną i nie utrzymywał z nią kontaktów. Przez te wszystkie lata Józef mógł żywić do nich urazę. Tymczasem on jednak nie zmienił zdania. Pozostał spokojny i zgromadziwszy swoich braci, powiedział im: „Wy niegdyś knuliście zło przeciwko mnie, Bóg jednak zamierzył to jako dobro, żeby sprawić to, co jest dzisiaj, że przeżył wielki naród”<sup>25</sup>. Józef zastosował tę samą zasadę, która wiele pokoleń

---

<sup>23</sup> Samuel J. Mann, *Joseph and His Brothers: A Biblical Paradigm for the Optimal Handling of Traumatic Stress*, „Journal of Religion and Health”, 40:3, jesień 2001, s. 335 – 342.

<sup>24</sup> Rdz 45, 1 – 7.

<sup>25</sup> Rdz 50, 20.

później pomogła rabinowi Akiwie i rabinowi Ish Gamzu w walce z przeciwnościami. Wiedział, że w życiu wszystko zawsze układa się na dobre, nawet jeśli w danym momencie korzyści w ogóle nie sposób dostrzec.

## ZAMIAST DAĆ SIĘ PONIEŚĆ, WYKORZYSTAJ OKAZJĘ

We współczesnych czasach podobne zasady zarządzania gniewem zdawał się wcielać w życie Mahatma Gandhi. Ramkrishna Bajaj, nieżyjący już indyjski przemysłowiec, który w młodości pracował jako księgowy Gandhiego („wyrobnik Gandhiego”, jak to w formie ciętego żartu ujmuje w tytule swoich wspomnień), na krótko przed swoją śmiercią opowiedział dyrektorowi generalnemu pewną historię o jednym z naśladowców Gandhiego. Dr Mahadev Desai należał do aktywnych członków wojowniczego indyjskiego anarchistycznego podziemia i miał okazję poznać indyjskie więzienie od środka. Potem jednak przyjął pokojową filozofię Gandhiego. Od 1942 roku pełnił funkcję jego asystenta i przez pewien czas zajmował się korespondencją przywódcy ruchu niepodległościowego. Listów napływało naprawdę mnóstwo. Ponieważ w Indiach praktycznie nie było telefonów, a na pocztę elektroniczną ludzkość miała czekać jeszcze wiele dziesięcioleci, Gandhi otrzymywał całe sterty tradycyjnej korespondencji, w tym liczne wiadomości przesycone nienawiścią. Z obawy, że te przepełnione gniewem treści mogłyby poirytować Gandhiego i sprowadzić go z kursu jego pokojowej misji, Desai postanowił osłaniać swojego lidera przed negatywnym przekazem. Skrywał nieprzychylny listy i samodzielnie na nie odpowiadał. Gandhi jednak zorientował się, że coś w trawie piszczy. Pewnego dnia spokojnie zapytał Desaia: „Docierają do mnie tylko przychylny listy. Co się dzieje z tymi niepochlebnymi?”. Czerwieniąc się lekko, Desai przyznał, że nie przekazywał mu listów przesyconych nienawiścią. Aż do swojej śmierci w 1993 roku nigdy nie zapomniał odpowiedzi, jakiej wówczas udzielił mu Gandhi: „Potrzebuję negatywnych listów — powiedział Mahatma. — Krytycy są moimi najlepszymi przyjaciółmi; wskazują mi, czego się jeszcze muszę nauczyć”.

Gandhi znalazł się w doborowym towarzystwie. Rabin Shalom DovBer, piąty rabin społeczności Chabad-Lubawicz (1860 – 1920), zachęcał swoich wiernych: „Ceńcie sobie krytykę, ponieważ pozwoli wam się ona wznieść

na prawdziwe wyżyny”<sup>26</sup>. W wywiadzie udzielonym w 1991 roku Billowi Moyersowi jeden z najwybitniejszych przywódców naszych czasów, Nelson Mandela, opowiadał o tym, jak radził sobie z uczuciem gniewu w okresie osadzenia w więzieniu Robben Island, czyli w miejscu, które każdego człowieka mogłoby przepętnić goryczą i niechęcią. Jak Mandela poskramiał swoją nienawiść pomimo tortur i w obliczu jawnej niesprawiedliwości? Przyznał, że on sam i jego koledzy doświadczyli „wielu okrucieństw”. Nawet w tej sytuacji Mandela potrafił jednak odnaleźć coś, co łączyło go ze strażnikami więziennymi:

Trzeba zrozumieć, że pilnujący nas strażnicy sami byli pracownikami, sami byli ludźmi i mieli swoje problemy, ich też wykorzystywano, oni także byli ofiarami systemu. Postawiliśmy sobie za cel między innymi poprawę relacji ze strażnikami i pomaganie im w rozwiązywaniu ich problemów. W ten sposób mogliśmy zapomnieć o rzeczach negatywnych, choćby o nienawiści. Mieliśmy do czynienia z istotami ludzkimi i chcieliśmy, aby żyły w pokoju z jego [sic] ludźmi. Chcieliśmy, żeby zaczęli upowszechniać wśród swoich ludzi ten sam przekaz, który my nieśliśmy naszym ludziom. W takim układzie nie ma miejsca na nienawiść<sup>27</sup>.

Trzy lata później dyrektor generalny poznał Nelsona Mandelę podczas uroczystości wręczenia mu nagrody Africa Prize for Leadership. Ówczesny prezydent Bill Clinton tak charakteryzował niezwykle atut w postaci samokontroli nowo wybranego południowoafrykańskiego przywódcy: „Za bodaj najbardziej fascynujące z jego osiągnięć należy uznać to, że spędził w więzieniu dwadzieścia siedem lat i wyszedł stamtąd jako najbardziej wolny ze wszystkich ludzi”.

Ktoś mógłby powiedzieć, że Józef, Gandhi czy Mandela to nadzwyczajni przywódcy, dysponujący nadludzkimi zdolnościami w zakresie panowania nad własnym gniewem. Zastanówmy się zatem, jak to wygląda w przypadku zwykłych śmiertelników. Żeby ulec złości, nie trzeba wcale zostać sprzedanym do niewoli, otrzymywać przesyconych nienawiścią listów ani spędzić paru dekad w więzieniu. Czasami wprost nie sposób nie zwracać uwagi na drobiazgi, które działają nam na nerwy. Małe zacięcie przy porannym goleniu potrafi nas poirytować bardziej niż

---

<sup>26</sup> Rabbi Menachem M. Schneerson, *Hayom Yom*, Kehot Publications Society, Brooklyn, NY 1988, Sivan 12.

<sup>27</sup> Nelson Mandela, wywiad autorstwa Billa Moyersa, *Beyond Hate*, PBS/Mystic Fire video, 1991.

krwew rozlewana przez Al-Kaidę (o ile oczywiście w wyniku jej działań nie ucierpiał bezpośrednio żaden z członków naszej rodziny). W 2004 roku matka rabina kupiła jego żonie Shternie ręcznie szyty kostium na bar micwę ich najstarszego syna. W domu wspólnie zaczęły oglądać uważnie strój (przypomnij sobie z rozdziału 5., jak ważne są szczegóły) i ku swemu zdziwieniu odkryły ślad po czarnym tuszu do rżęs w górnej części rękawa. Odniosły poplamiony kostium do właściciela sklepu, który obiecał, że krawiec wymieni cały rękaw (to minimum, którego można było oczekiwać za tę cenę). Jeszcze tego samego wieczora zadzwonił jednak z informacją, że jeśli bar micwa odbywa się w najbliższy szabat, to krawiec nie wyrobi się w terminie. Shternie postanowiła założyć kostium na uroczystość, a potem ponownie wysłać go do krawca w celu dokonania wymiany rękawa. Kierowca przywiózł ubranie, po czym Shternie schowała pakunek do szafy.

W piątkowe popołudnie podczas przygotowań do bar micwy Shternie otworzyła pokrowiec i spostrzegła, że nie ma spódnicy. *Aj waj* (żydowski okrzyk przerażenia lub niezadowolenia, który dosłownie oznacza: „och, ból”)! W tym momencie serce rabina omal nie przestało bić. Powiedział sobie: „Moja żona zaraz odejdzie od zmysłów. Musi być naprawdę zła. Cały weekend szlag trafi” (Tak, rabini też tak myślą). Natychmiast zadzwonili do sklepu, ale ponieważ zbliżał się szabat, nikt nie odebrał telefonu. W obliczu małego kryzysu wysłali faks:

„PILNA SPRAWA.  
SPÓDNICA NIE DOTARŁA.  
PROSZĘ WYSŁAĆ SPÓDNICĘ.  
SHTERNIE”.

Potem poszli do synagogi, by jeszcze przed zachodem słońca zrobić kilka zdjęć (żydowskie prawo zabrania wykonywania fotografii w szabat), a następnie udali się na nabożeństwo i na wieczerzę. Przez cały czas rabin czekał, aż jego żona straci panowanie nad sobą i wybuchnie, ale nic takiego się nie stało.

Bardzo późno tego samego wieczora, już po uroczystościach i kolacji, wrócili do domu. Spódnica wisiała już na drzwiach szafy. Od niani dowiedzieli się, że kurier przywiózł ją tuż przed zachodem słońca. Został do niej dołączony liścik: „Przepraszamy za niedogodności. W ramach przeprosin chcielibyśmy zaproponować dowolny kostium gratis”.

Każde wyzwanie, przed którym stajemy w życiu — czy to duże, czy małe — stanowi sprawdzian naszej samokontroli. Gdyby Shternie dała się ponieść irytacji, goście przybyli na bar micwę czuliby się niekomfortowo. Rabin też by się zdenerwował. A przecież kostium by się od tego nie pojawił. Tymczasem udało się jej zachować spokój i wszyscy goście byli zadowoleni, podobnie zresztą jak rabin. Dodatkowo sklep zdążył dostarczyć nowy kostium jeszcze przed dniem szabatu i *dotatkowo* zaproponował Shternie drugi strój gratis.

**Wskazówka:** *Zamiast dać się ponieść — wykorzystaj okazję. Aktorzy sceniczni stosują zasadę, która pozwala im tańczyć lub improwizować w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności. Na przykład jeśli kolega zapomni tekstu albo nie wyjdzie z za kulis, albo gdy zabraknie rekwizytu — należy wykorzystać okazję. To samo dotyczy każdej innej dziedziny, w tym również biznesu. Gdy sprawy zaczynają rozwijać się niezgodnie z pierwotnym planem, zawsze można improwizować i wykorzystać bieżące wydarzenia, żeby przybliżyć się do swojego celu. Załóżmy, że spodziewamy się dwudziestu słuchaczy prezentacji, a tymczasem pojawia się tylko jeden. Można wykorzystać nadarżającą się okazję i zabrać tę osobę na lunch, traktując ją przy tym jako osobistość o kluczowym znaczeniu. Nieprzewidziane zmiany potrafią wyprowadzić nas z równowagi, ponieważ nie wpisują się w nasze plany. Tymczasem powinniśmy potraktować je jako szansę na osiągnięcie czegoś nowego, jeszcze lepszego — wystarczy, że wyzwolimy się od pierwotnego wyobrażenia. Ostatecznie gdyby nie było ciemności, również i światło nie mogłoby istnieć. Światło wyłania się z ciemności.*

A co Ty robisz, gdy nagle zaczynasz odczuwać gniew? Rabin Yosef Y. Schneerson, szósty rabin wspólnoty Chabad-Lubawicz, przytaczał słowa swojego wuja, który miał sugerować, że po ataku złości należy co najmniej sześćdziesiąt jeden minut odczekać, aż się ponownie zacznie jasno myśleć<sup>28</sup>. Łatwo powiedzieć, gdy się jest spokojnym. Gdy zaś naszą głowę przepełnia słuszny gniew, niemal nie sposób się opanować.

---

<sup>28</sup> Rabbi Dovid Shraga Polter, *Chassidic Soul Remedies: Inspirational Insights for Life's Daily Challenges*, Sichot in English, Brooklyn, NY 2004, s. 20.

---

### Narzędzie 6.1

#### *Problem z szefem*<sup>29</sup>

Kilka lat temu koszykarz Latrell Sprewell stracił panowanie nad sobą i rzucił się swojemu szefowi do gardła. Zaczął dusić znacznie niższego i gorzej zbudowanego trenera Golden State Warriors, zagroził mu nawet śmiercią. Odszedł na chwilę, by ochłonać, a gdy to się nie udało, powrócił i wymierzył mu prosty cios. To wszystko nie musiało się stać. Istnieje kilka różnych strategii, które można rozważyć, zanim owinie się palce wokół szyi winowajcy i przystąpi do duszenia zaczepnego szefa.

Można przeprowadzić serdeczną rozmowę i wspomnieć, że musiało dojść do nieporozumienia i że szef zapewne sądzi, że powiedział coś, co w istocie nie padło z jego ust. Powiedz szefowi spokojnie: „Przykro mi, jeśli doszło między nami do nieporozumienia. Pozwól, że ci powiem, co usłyszałem z twoich ust. To trochę zabawne, ale to całkowita odwrotność tego, co twierdzisz, że powiedziałeś”.

Możesz też odwołać się do człowieczeństwa swojego szefa. Nie daj się ponieść emocjom. Nigdy nie reaguj nerwowo na oskarżenia. Powiedz szefowi uprzejmie, że nie lubisz, gdy się na ciebie krzyczy. Pamiętaj, żeby skupiać się na własnym odbiorze słów przełożonego, a nie na przedstawianiu jego charakterystyki. Na przykład: „Ja też chciałbym się lepiej spisywać, ale gdy mówisz mi X, to ja się czuję niesprawiedliwie oskarżany, a kiedy źle o sobie myślę, mam trudności z osiągnięciem lepszych wyników”.

Rozważyć można również przeprowadzenie rozmowy z przełożonym szefa. Na przykład: „Nie mam nic przeciwko tej osobie, jest świetnym trenerem, ale ostatnio wydaje się do mnie wrogo nastawiony. Czy widzisz jakiś sposób na to, by poradzić sobie z jego gniewem?”.

Wreszcie można nie mówić nic. Zrezygnuj z udziału w wymianie zdań. Wyjdź lub nawiąż rozmowę z kolegami. Zadbaj o to, żeby problem z szefem nie wpływał na Twoją pracę. Pokaż szefowi, że zależy Ci na wynikach i że starasz się codziennie, jak możesz.

Poza tym możesz też sformułować bezpośrednie oczekiwanie: „Proszę przestać mnie krytykować — *natychmiast!*”.

---

<sup>29</sup> Opracowano na podstawie: Stanley Bing, *Bing!*, „Fortune”, 12 stycznia 1998, s. 57 – 58.

Jeśli żadne z tych rozwiązań nie przyniesie skutku, gdy już nie będzie innego wyjścia, w ostateczności możesz rzucić się mu (jej) do gardła. Zanim to jednak zrobisz, pomyśl sobie, że w rezultacie zostaniesz zwolniony. Być może wtedy uświadomisz sobie, że ta praca tak naprawdę nie jest tego warta.

---

Jeżeli na przykład klient wpadnie w gniew, odpowiadanie mu pięknym za nadobne doprowadzi tylko do eskalacji konfliktu. Tymczasem słowa typu: „Rozumiem, postaram się pomóc” mogą rozładować napięcie. Weź głęboki oddech (lub przejdź się, jeśli możesz) i przede wszystkim unikaj agresywnych reakcji, takich jak zrzucanie winy na drugą osobę, rzucanie wyzwiskami czy formułowanie gróźb.

---

## Narzędzie 6.2

### *Poszukiwania źródła gniewu*

Bardziej wnikliwa analiza polegałaby na poszukiwaniu wspomnienia emocji, które poprzedziły pojawienie się gniewu (w celu wyrażenia ich w języku umożliwiającym uniknięcie eskalacji). Dobrze by było przypomnieć sobie, że niektóre komentarze i sytuacje rozbudzają w nas niechęć czy strach. Tego typu uczuć w zasadzie nie da się uniknąć. Jako ludzie mamy skłonność do brania różnych rzeczy do siebie. Liczy się natomiast to, jak postępujemy z tymi myślami i uczuciami, gdy one już się pojawiają.

Żeby bardziej zagłębić się w to zagadnienie, należy obserwować własne reakcje, zamiast im ślepo ulegać. Uświadomienie sobie charakteru własnego postępowania i rezygnacja z przekonania, że każde nasze działanie jest słuszne tylko dlatego, iż jest nasze, pozwala poznać własne schematy postępowania i zrozumieć własny ogląd otaczającej nas rzeczywistości. (Możesz na przykład poczynić następujące spostrzeżenie: „To ciekawe — za każdym razem, gdy on wspomina o słabości zeszłorocznych wyników, mam ochotę go udusić” albo: „Za każdym razem, gdy ona wybiera się w podróż służbową, mam poczucie, że powinienem wystąpić o możliwość znalezienia się na jej miejscu”). Własne reakcje można obserwować dokładnie na takiej samej zasadzie jak pogodę. Alternatywnie można wykonać krok do tyłu, spojrzeć na wszystko z szerszej perspektywy



i spróbować rozstrzygnąć, czy bieżącą walkę faktycznie warto toczyć. W ten sposób spogląda się na sprawę nie tylko przez pryzmat własnego ego, ale również w szerszym kontekście. Należy zadać sobie pytanie: „Na ile ważne będzie to dla mnie za miesiąc albo za pół roku?”.

Jeśli zechcesz dokonać jeszcze głębszej analizy swoich schematów, możesz zadać sobie pytanie: „Dlaczego mnie to tak złości?”. Zdaniem Ericha Fromma gniew to mechanizm obronny, a „»nie-złościwa« agresja służy przetrwaniu jednostki oraz gatunku”<sup>30</sup>. Czujesz się zagrożony. Masz poczucie, że zostałeś postawiony pod ścianą i że tylko gniewem możesz zapewnić sobie to, na czym Ci zależy. (Choć prawda jest taka, że w ogóle nie panujesz nad sytuacją i praktycznie już nie pamiętasz, o co Ci tak naprawdę chodzi. To trochę tak, jak gdyby jakaś niewidzialna siła, jakby burza, przejęła nad Tobą kontrolę i zaślepiła Cię tumanami kurzu. Ludzie wyrażający swoje myśli w języku niemieckim opisaliby ten stan stwierdzeniem, który w wolnym tłumaczeniu brzmiałby: „dosiadła go małpa” albo „dosiadł go diabeł”). Zadaj sobie sam kilka pytań. Jak długo utrzymują się te emocje? Kiedy się pojawiły? Kiedy po raz pierwszy w życiu poczułem się w ten sposób? Jakie doświadczenie wtedy wzbudziło we mnie gniew?

Narzędzie 6.1 nawiązuje do teorii psychodynamicznej. Na płaszczyźnie bardziej duchowej można by je skojarzyć z teorią *hashgacha protis*, bożej opatrności<sup>31</sup>. Jak uczy Zohar, klasyczny kabalistyczny komentarz do Tory, a także rabin Akiwa, kluczem do zarządzania gniewem wydaje się świadomość, że wszystko, absolutnie wszystko, dzieje się z jakiegoś powodu i że ostatecznie obróci się na dobre. To nie oznacza, że należy biernie przyjmować wszystko, co się nam przytrafia, i się z tym godzić. Gdy stykamy się ze złem, mamy wszelkie prawo, by odmieniać je na dobro. Jeśli na przykład czekasz na konkretny samolot, ale pracownik obsługi naziemnej

<sup>30</sup> Erich Fromm, *Anatomia ludzkiej destrukcyjności*, Rebis, Poznań 1998, s. 12.

<sup>31</sup> Baal Shem Tov, Kesser Shem Tov, *Hotafot #119, #127*, Kehot Publications Society, Brooklyn, NY [1794] 1998.

Koncepcja *Hashgacha Protis*, spopularyzowana przez rabina Israela Baal Szem Towa na początku XVIII wieku, zakłada, że Bóg kieruje wszystkim, wszelkimi wypadkami zgodnie z uniwersalnym planem, który przewiduje nawet, czy źdźbło trawy ma się nachylać w prawo, czy w lewo.

właśnie poinformował Cię z właściwym dla swojej profesji szerokim uśmiechem: „Przykro mi, ale nie możemy pana wpuścić na pokład. Nie ma miejsc”. W takim przypadku możesz powiedzieć: „Przepraszam, ale chciałbym porozmawiać z pana przełożonym. Uważam, że mam prawo zająć miejsce na pokładzie tego samolotu. Chcę polecieć tym samolotem. Muszę polecieć tym samolotem”. Nie daj się jednak ponieść złości i mściwości, ponieważ byłoby to równoznaczne z utratą wiary — tak ujął to dziewięć wieków temu rabin, lekarz i obywatel świata Mojżesz Majmonides (zwany też Rambam — to skrót od rabin Mojżesz Ben Majmon).

Gniew [...] to skrajnie destruktywna cecha, dlatego też należy się od niego trzymać możliwie daleko i ćwiczyć się w sztuce niepopadania w gniew, nawet w sytuacjach, w których byłby on uzasadniony. Jeżeli ktoś pragnie wyrazić swoją opinię wobec rodziny albo społeczności, jeżeli poczuwa się do odpowiedzialności za coś albo pragnie doprowadzić do poprawy sytuacji, wtedy można zasymulować gniew, aby zrobić na innych wrażenie, niemniej w tym czasie musi się w pełni kontrolować, ponieważ w rzeczywistości nie powinien popaść w złość. Mędrcy mawiali: „Kto popada w gniew, ten jakby popełniał bałwochwalstwo”<sup>32</sup>.

Dlaczego Rambam porównuje gniew do bałwochwalstwa? W ten sposób dochodzimy do szczególnej kwestii poruszonej w prawie żydowskim. Otóż powiedzmy, że niebaczny kierowca potrąci Cię samochodem. Tak widocznie zostało zapisane. Nawet jeśli, Boże broń, ktoś zabije jednego z członków Twojej rodziny, to widocznie tak zostało zapisane<sup>33</sup>. Rabin Szneur Zalman z Ladów napisał: „To nieszczęśliwe zdarzenie zostało już zadekretowane w niebie, a Bóg ma swoich wielu agentów, poprzez których działa”<sup>34</sup>. Podobną opinię znajdziemy w Talmudzie: „Bóg posyła złych ludzi, aby czynili zło, i dobrych ludzi, aby czynili dobro”. Skoro jednak zarówno kierowca, jak i zabójca byli jedynie narzędziami wypełniającymi wolę Boga, to czyż można ich skarżyć i domagać się dla nich

<sup>32</sup> Rabbi Eliyahu Touger (tłum.), *Maimonides's Laws of Daos*, Moznaim Publications, New York/New Jersey 1989, Chapter 2, Law 3.

<sup>33</sup> Niektórzy teologowie żydowscy dopatrują się sprzeczności między koncepcją losu z góry określonego przez Boga a teorią wolnej woli człowieka. Niemniej jednak — i w tym właśnie tkwi paradoksalny urok myśli żydowskiej — te dwie koncepcje mogą współistnieć w jednym zdaniu: „Wszystko jest przewidziane, [ale] wolna wola jest dana” (*Pirke Awot* 3,19).

<sup>34</sup> Rabbi Shneur Zalman, *Iggeret Hakodesh, Tanya*, tłum. Sholom and Levi Wineberg, Kehot Publications Society, Brooklyn, NY 1998, Epistle 25.

kary więzienia? Czy mamy prawo karać morderców? Zgodnie z żydowskim prawem tak. Można ukarać winowajcę za to, że podjął się dzieła wyrządzenia krzywdy, że wziął na siebie to zadanie — ale już nie za sam czyn, który należy uznać za *hashgacha protis*. Przecież nikt nie proponował winowajcy podjęcia działania w złej wierze. Działanie w gniewie czy pod wpływem wściekłości to jednak coś innego niż wymierzanie kary. Gniew i wściekłość stanowią świadectwo utraty wiary. Rabin Szneur Zalman wyrażał następujące przekonanie: „Wiara w Boga i boża opatrzność opuściły człowieka, który działa powodowany gniewem lub wściekłością”. Gdy popadasz w gniew, zaczynasz działać pod wpływem własnych przekonań na temat pożądanego stanu rzeczy, nie zaś na podstawie konkretnych faktów. Ulegasz fałszywemu obrazowi, ułudzie. W pewnym sensie zachowujesz się tak samo jak Izraelici, którzy tańczyli wokół złoto-cielca. Gniew to bałwochwalstwo.

## BOSKI PLAN CZY PRZYPADEK?

Słowo „wiara” przywodzi na myśl mnóstwo odwiecznych pytań natury egzystencjalnej. Czy wydarzenia rozgrywają się według inteligentnego projektu, są dziełem przypadku, czy może kształtują się pod wpływem woli człowieka? Czy Bóg rzeczywiście zaplanował sukces Józefa? Czy może poszczęściło mu się zupełnie przypadkiem? A może zawdzięczał on swoje osiągnięcia wyłącznie własnym talentom? W tym kontekście warto przytoczyć prawdziwą historię, która rozegrała się w Niemczech. Pewien człowiek z Hamburga uległ świątecznej atmosferze sylwestrowej, wzmocnionej niedawnym obaleniem muru berlińskiego, i wysłał żółty balon z przypiętą do niego kartką z życzeniami noworocznymi i własnym adresem do dawno niewidzianego przyjaciela z terenu Niemieckiej Republiki Demokratycznej. Porwany wiatrem balon zniknął gdzieś na chłodnym, gwieździstym niebie — podmuchy z zachodu zabrały go na wschód. Po wzniesieniu się na kilka tysięcy metrów balon stracił ciśnienie, po czym spadł na ziemię. Następnego dnia, w Nowy Rok, pewien właściciel domu z Niemiec Wschodnich znalazł go w gałęziach swojej jabłoni. Z początku zdenerwował się, ponieważ uznał, że padł ofiarą kolejnego dziecięcego dowcipu. Potem jednak dojrzał kartkę i zapoznał się z jej treścią. Nadawcą, który prosił o „kontakt za wszelką cenę”, okazał się być

jego dawny przyjaciel z młodości. Tych dwóch ludzi straciło ze sobą kontakt ponad czterdzieści lat wcześniej, gdy po II wojnie światowej doszło do podziału Niemiec. Dzięki złotemu balonikowi w 2003 roku Wolfgang Steude z Hamburga i Uwe Kracht z Grömitz spotkali się ponownie<sup>35</sup>.

Przypadek czy nie przypadek? Można by wyjaśniać to niezwykle zdarzenie, przytaczając cały ciąg przyczynowo-skutkowy mało prawdopodobnych okoliczności. Oto pan Steude udał się na przyjęcie sylwestrowe, na którym akurat rozdawano złote balony. Trochę wypił, przez co wprowadził się w stan euforii. Poczł nostalgicę i zaczął wspominać staro przyjacielu Uwe. Pod wpływem impulsu wypuścił w powietrze złoty balon, dokładnie w odpowiednim momencie. Balon wylądował na jabłoni w Grömitz. Pan Kracht wyszedł na dwór w noworoczny poranek, żeby podziwiać swoją jabłoń. I tak dalej... Można też stwierdzić, że prawdopodobieństwo zajścia takiego zdarzenia wynosi jeden do miliarda i że w związku z tym mieliśmy tu do czynienia z cudem, który dokonał się za Bożym przyczynkiem. Nawet Albert Einstein, który dążył do znalezienia logicznego wyjaśnienia każdego napotkanego zjawiska fizycznego, wypowiedział kiedyś słynne zdanie: „On [Bóg] nie gra w kości”. Natomiast francuski poeta, Anatole France, napisał: „Przypadek to być może pseudonim, którym Bóg się posługuje, gdy nie chce podpisywać się pod swym dziełem”<sup>36</sup>.

Nawet jednak France powiedział *być może*, pozostawiając nas bez ostatecznego rozstrzygnięcia naszej wątpliwości. Ostatecznie wszystko sprowadza się do wyboru: czy pożytecznie postrzegać wszechświat jako przypadkowy, czy jako zaprojektowany przez Boga? (Oczywiście niektórzy odmówią dokonania wyboru i zdecydują się wybrać z każdej wizji to, co w niej najlepsze. Rabin Harold Kushner, którego czternaścieletni syn zmarł z powodu progerii (nazwa pochodzi od greckiego słowa oznaczającego „wiek”, a dotyczy niezwykle rzadkiej choroby genetycznej, która znacząco przyspiesza proces starzenia się organizmu), napisał w swojej książce *Kiedy złe rzeczy zdarzają się dobrym ludziom*:

---

<sup>35</sup> Stefan Klein, *Die Macht des Zufalls*, „Der Spiegel”, 9 sierpnia 2004, s. 104.

<sup>36</sup> List Alberta Einsteina do Maxa Borna, 4 grudnia 1926.

Anatole France, *Le Jardin d'Épicure* (Paris: CODA, [1895] 2004). (Wydanie polskie: Ogród Epikura, Vita Nuova, Warszawa 1922. Fragment w przekładzie własnym tłumacza — *przyp. tłum.*)

Świat jest, ogólnie rzecz biorąc, uporządkowanym, przewidywalnym miejscem, wykazującym bogactwo dowodów na staranność dzieła rąk Bożych, ale zakątki chaosu istnieją nadal. Na ogół zdarzenia we wszechświecie przebiegają według ustalonych praw naturalnych. Od czasu do czasu jednak dzieją się rzeczy nie tyle sprzeczne z prawami naturalnymi, ile jakby poza nimi. Zdarzają się wypadki, których przebieg równie dobrze mógłby być inny<sup>37</sup>.

Ponieważ świat staje się coraz bardziej skomplikowany, doszukiwanie się opatrności Bożej w każdym zdarzeniu może stać się źródłem większej siły. Gdy się bowiem przyjmie takie założenie, nie trzeba już narzekać na sytuacje pozostające poza naszą kontrolą i łatwiej dopatrzeć się w nich sensu. Prawdziwe czy nie, to przekonanie może również przyczynić się do dokonywania bardziej przemyślanych wyborów. Rabin Menachem M. Schneerson napisał w 1963 roku w swoim liście: „W jaki sposób możemy zagwarantować prawe i sprawiedliwe postępowanie ludzi, jeśli nie poprzez wiarę w potężniejszą siłę?”<sup>38</sup>. To, co zdołamy sobie wytłumaczyć, przestaje nas denerwować. Ricardo Levy, założyciel firmy Catalytica, jednego z największych graczy w branży farmaceutycznej, kontraktowego producenta leku na AIDS o nazwie AZT oraz Sudafedu, przekonał się, że wpatrywanie się w głos opatrności Bożej umożliwia podejmowanie lepszych decyzji biznesowych. Przez dwadzieścia pięć lat Levy z dumą obserwował, jak jego dzieło z małej firmy konsultingowej, która rozpoczęła działalność w piwnicy w miejscowości New Providence w stanie Nowy Jork, rozwija się w zatrudniającą 1800 pracowników i wartą 750 milionów dolarów organizację działającą w branży farmaceutycznej i energetycznej z siedzibami w Dolinie Krzemowej oraz z zakładem produkcyjnym w Greenville w Karolinie Północnej. Potem Levy stanął w obliczu jednej z najtrudniejszych decyzji w swojej karierze biznesowej. Musiał rozstrzygnąć, czy sprzedać największy i najlepiej sobie radzący oddział firmy. „Nigdy nie brałem pod uwagę możliwości sprzedaży — komentował Levy, pełen zadumy pięćdziesięciosześcioletni inżynier chemik. — Przedsiębiorca pragnie zachować przy sobie swoje dziecko i prowadzić je przez całą drogę”. Jak gdyby sprawy nie były dość skomplikowane, Levy

---

<sup>37</sup> Harold Kushner, *Kiedy złe rzeczy zdarzają się dobrym ludziom*, Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 53.

<sup>38</sup> Rabbi Joseph Ginsburg, Herman Branover (red.), *Mind Over Matter: Teachings of the Lubavitcher Rebbe, Rabbi Menachem Mendel Schneerson, on Science, Technology and Medicine*, Shamir, Jerozolima 2003, s. 15.

nie darzył sympatią reprezentanta potencjalnego nabywcy, holenderskiego giganta farmaceutycznego DSM. Irytował go styl tego człowieka, po prostu nie mógł go znieść.

Zadziwiający jest już sam fakt, że Levy ostatecznie zdecydował się sprzedać większą część firmy Catalytica. Na szczególną uwagę zasługuje jednak to, że decyzja nie została podjęta z wykorzystaniem narzędzi decyzyjnych, o których uczy się dziś w większości szkół biznesu. Gdy DSM złożyło ofertę zakupu jednostki farmaceutycznej firmy Catalytica, Levy musiał rozważyć kilka poważnych kwestii. Uzyskanie odpowiedniej ceny stanowiło warunek konieczny, ale nie wystarczający. Jak transakcja wpłynie na sytuację pracowników? A co z klientami? Czy część paliwowa firmy, którą DSM nie wykazywała zainteresowania, poradzi sobie na rynku samodzielnie? Najważniejsze jednak, co sam Levy zamierza robić przez resztę swojego życia? Levy podszedł do problemu logicznie, a następnie zaczął się zagłębiać w szczegóły. „To subtelne kwestie, których nie da się przedstawić w arkuszu programu Excel. Nie sprowadzają się do sporządzenia listy z argumentami po prawej i po lewej stronie — mówił. — Tak naprawdę to kwestia odczuć. Pytanie tylko, jakich odczuć. To one są prawdziwym kompasem. Jak psyche w ogólności, jak intelekt i duch zapatrują się na tę kwestię”<sup>39</sup>.

Podjmując decyzję w sprawie sprzedaży firmy, Levy stosował medytację w celu wyzbycia się wrogiego nastawienia względem negocjatora reprezentującego DSM. Próbował zwracać się do niego „z miłością”, tak aby stwierdzić, że większa uprzejmość z jego strony przyczynia się do usprawnienia przebiegu rozmów. Ostatecznie jego oponent też jest człowiekiem. Catalytica sprzedała jednostki farmaceutyczne firmie DSM w 2000 roku. Jednostka paliwowa z Levym jako prezesem rozpoczęła funkcjonowanie na własny rachunek i weszła na giełdę.

**Wskazówka:** *Pamiętaj, że w 99,9 procentach przypadków to, co się dzieje, nie jest wymierzone przeciwko Tobie. Na przykład ulewy nie należy brać do siebie, nawet jeśli przez nią nie rozegrasz meczu golfowego. Inny pogląd na tę sprawę należałoby uznać za przejaw arogancji. Większość ludzi przez większość swojego czasu nie zastanawia się nad tym, jak skomplikować Ci życie. Ich własne życie tak bardzo ich pochłania, że praktycznie nie znajdują już czasu i energii na zajmowanie się innymi. Jak uczy nas Majmonides: „Każdy, kto zniża się i myśli o sobie lekko w takich sytuacjach, jest [prawdziwie] wielkim, godnym szacunku człowiekiem...”<sup>40</sup>.*

<sup>39</sup> Marc Gunther, *God and Business*, „Fortune”, 9 lipca 2001.

<sup>40</sup> Mojżesz Majmonides, *Miszne Tora*, ok. 1170 – 1180, Rozdział 7, Prawo 5.

---

### Narzędzie 6.3

#### *Formalizacja zarządzania gniewem*

Przenieśmy się teraz z poziomu jednostkowego na poziom organizacji. Zarządzanie gniewem można sformalizować, a organizacje inwestujące w programy prowadzące do obniżenia poziomu wrogości czerpią z tego faktu ogromne korzyści. Wiele lat temu kilku agentów U.S. Postal Service tak bardzo się wściekło, że zupełnie straciło panowanie nad sobą. To wydarzenie zapisało się w amerykańskich słownikach w haśle „going postal”<sup>41</sup> i uczyniło pracowników poczty tematem licznych dowcipów na temat agresji w pracy. Tego typu gwałtowne zachowania, często tragiczne w skutkach, zdarzały się stosunkowo rzadko. Prawdziwy problem wiązał się z lawiną skarg, jakie rozgniewani i sfrustrowani pracownicy składali do Equal Employment Opportunity Commission (komisji ds. równego traktowania w pracy). W 1997 roku liczba skarg wnoszonych przez pracowników z powodu zastraszania, molestowania seksualnego, dyskryminacji rasowej i innych naruszeń prawa ze strony kierownictwa U.S.P.S. osiągnęła niesamowity poziom 30 tysięcy rocznie. Dyrektorzy uświadomili sobie palącą potrzebę działania. Agencja rozpoczęła program mediacji pod zgrabnym hasłem Redress (Resolve Employment Disputes, Reach Equitable Solutions Swiftly)<sup>42</sup>, pod wpływem którego dokonał się bezprecedensowy przełom w dziedzinie zarządzania gniewem. Od września 1998 roku do czerwca 2000 roku mediacji poddano 17 645 nieformalnych sporów, z których 80 procent udało się rozwiązać. W tym samym okresie liczba formalnych skarg, która w 1997 roku osiągnęła rekordową wartość 14 tysięcy, spadła o 30 procent. Według szacunków prawników, którzy wdrożyli pilotażowy program Redress na skutek pozwu zbiorowego w 1994 roku, poczcie udało się dzięki niemu zaoszczędzić miliony dolarów kosztów obsługi prawnej i podnieść wydajność pracy, o satysfakcji pracowników nawet nie wspominając. „Zaobserwowaliśmy, że firmy wykazują bardzo duże zainteresowanie mediacjami transformacyjnymi — stwierdziła Cynthia Hallberlin z zespołu

---

<sup>41</sup> *Going postal* oznacza dosłownie „opoczciec”, jak „oszaleć”, a w przenośni „osiągnąć stan skrajnego zdenerwowania” — *przyp. tłum.*

<sup>42</sup> Hasło można by przetłumaczyć i rozwinąć jako Naprawa (Rozstrzygnięcie sporów pracowniczych, sprawne wypracowanie sprawiedliwych rozwiązań) — *przyp. tłum.*

prawników — ponieważ nie tylko przyczyniają się one do rozwiązywania bieżących problemów, ale też pomagają zainteresowanym stronom sprawniej komunikować się w przyszłości”<sup>43</sup>.

Dlaczego zmiana sytuacji na poczcie była możliwa? Program Redress odniósł sukces w dużej mierze dlatego, że pomógł pracownikom zapanować nad gniewem. Jeden z przypadków mediacji dotyczył kierowniczkę i jej podwładnej — białej i czarnej kobiety — przy czym żadna z pań nie chciała ustąpić w sporze dotyczącym notorycznych spóźnień pracownicy. Panie krzyczały na siebie przez półtorej godziny, a potem zamilkły. Elaine Kirsch, zewnętrzny mediator, wykorzystała tę okazję, żeby zwrócić im obu uwagę, że mają ze sobą więcej wspólnego, niż im się wydaje. Gdy przełożona i podwładna wróciły do wałkowania konkretnych spraw, nagle jedna z nich wypowiedziała mniej więcej takie stwierdzenie: „Nigdy nie kłamiesz. Zawsze mówisz to, co masz na myśli”. Lody zostały przełamane. Okazało się, że pracownica często się spóźnia, ponieważ ma trudności z zapewnieniem opieki swojemu dziecku chorującemu na astmę. Zgodziła się telefonicznie uprzedzać przełożoną w takich przypadkach, a ta zobowiązała się wykazywać większe zrozumienie.

---

Zarządzanie gniewem ma istotny wpływ na Twoją „markę”, na Twój wizerunek jako lidera. Nawet pojedynczy wybuch może mieć długofalowe konsekwencje. Jak się jednak przekonamy w kolejnym rozdziale, budowanie trwałej wiarygodności w roli lidera wymaga jeszcze czegoś więcej.

### Podsumowanie

- **Kontrolowanie własnych emocji to integralny element samostanowienia i wyróżnik skutecznego lidera. Podejmowanie działań pod wpływem gniewu to przejaw niezdrowego zachowania, które może doprowadzić do utraty przyjaciół i sojuszników. Niepokromiony gniew może nawet przyczynić się do przedwczesnej śmierci. Popadanie w gniew to oznaka słabości i świadectwo utraty wiary we własne przeznaczenie.**

---

<sup>43</sup> Mickey Meece, *Management; The Very Model of Conciliation*, „New York Times”, 6 września 2000.



- Do narzędzi zarządzania gniewem zalicza się wycofywanie się z gry (lub chodzenie), unikanie języka prowadzącego do eskalacji problemu oraz docieranie do emocji, które poprzedzały zaistnienie skrajnego stanu.
- Bez względu na to, czy znajdujesz wyjaśnienie dla wydarzeń rozgrywających się wokół Ciebie, wszystkie one ostatecznie wyjdą Ci na dobre (prawdziwe czy nie, takie przekonanie da Ci siłę).
- Podobnie jak U.S. Postal Service, możesz sformalizować zarządzanie gniewem w swojej organizacji, wprowadzając mediacje nakierowane na rozwiązywanie konfliktów.
- Jeśli zachowasz spokój, to kto wie, być może zostaniesz premierem Egiptu.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# OTWÓRZ SIĘ NA STAROŻYTNA MĄDROŚĆ, KTÓRA UCZYNI CIĘ GENIALNYM PRZYWÓDCĄ

Co czyni człowieka naprawdę wielkim liderem? Czy zdolności przywódcze to kwestia genów, kultury, treningu? Jeśli jesteś przekonany, że zostałeś stworzony do kierowania ludźmi, i szukasz konstruktywnych rozwiązań, zdolnych zapewnić Ci sukces, oto książka, na którą czekałeś. Prześiąknięta duchem bogatej, starożytnej tradycji żydowskiej, dokonuje przełożenia ponadczasowych prawd bezpośrednio na realia współczesnego biznesu. To niezwykle połączenie tradycji z nowoczesnymi metodami zarządzania stanie się Twoim kompasem, który pomoże Ci nawigować po wzburzonych morzach gospodarki bez granic, internetu i zmieniających się rynków. Dzięki temu swobodnie dołączysz do grona najlepszych biznesowych liderów, przyczynisz się do kreowania innowacji, dokonasz rzeczy niemożliwych i zmobilizujesz innych do osiągnięcia przełomowych rezultatów!

## PRZYKAZANIE I

„Wyjście z Egiptu” — **przekraczanie granic.**

## PRZYKAZANIE II

„Nie będziesz miał bożków” — **autentyczna wizja.**

## PRZYKAZANIE III

„Nie mów na próżno” — **przewodzenie za pomocą języka.**

## PRZYKAZANIE IV

„Święć dzień święty” — **siła odmowy.**

## PRZYKAZANIE V

„Szanuj ojca i matkę” — **siła tkwiąca w uznaniu.**

## PRZYKAZANIE VI

„Nie zabijaj” — **zarządzanie gniewem.**

## PRZYKAZANIE VII

„Nie cudzołóż” — **dotrzymanie danego słowa.**

## PRZYKAZANIE VIII

„Nie kradnij” — **wartość dawania w zamian.**

## PRZYKAZANIE IX

„Nie mów fałszywego świadectwa” — **od niepowodzeń do przełomu.**

## PRZYKAZANIE X

„Nie pożądaj” — **na ich miejscu.**

dr Thomas D. Zweifel to dyrektor generalny Swiss Consulting Group, profesor przywództwa i autor takich książek jak choćby *Communicate or Die* czy *Culture Cash*. Aaron L. Raskin to dynamiczny przywódca żydowski i autor książki *Letters of Light*. Wspólnie udało im się osiągnąć efekt synergii i połączyć ponadczasową mądrość zawartą w Dziesięciu Przykazaniach z najnowocześniejszą metodologią, opracowaną na podstawie dwudziestu pięciu lat doświadczeń w pracy coachingowej z przywódcami. Z tego połączenia powstały narzędzia, które gwarantują trwałą sukces.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 7843

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

o n e  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-3400-2



9 788324 634002