



Jak powstaje charyzma lidera

Kpt. Janusz Zbierajewski

Kapitan żaglowców. Jako etatowy kapitan „Zawiszy Czarnego” odbył półroczny rejs na Światowy Festiwal Młodzieży i Studentów w Hawanie w 1978 roku.

W 1989 prowadził etapy azjatyckie „Zawiszy Czarnego” w rejsie dookoła świata. Zdobywca wielu nagród i wyróżnień. Autor najkrótszego podręcznika astronawigacji *Astronawigacja dla idiotów*. Inicjator i pierwszy kapitan rejsów na żaglowcach z osobami niewidomymi pod hasłem „Zobaczyć morze”.

JACEK SANTORSKI: Panie kapitanie, jak się do pana zwracać?

JANUSZ ZBIERAJEWSKI: Wypraszam sobie przezywanie mnie od kapitanów. Jestem jeszcze normalny, na razie po pokładzie chodzę na nogach i zapowiadam załogom, że jak się zacznę unosić nad pokładem, to mają mnie zabić deską od klozetu. To by znaczyło, że „Zbieraj” już zgłupiał dokumentnie. Jestem Janusz, po prostu.

JACEK SANTORSKI: Dobrze, panie Januszu. Widzę, że do mojego pokaznego zboru mogę dodać nową metodę zarządzania ego: deska klozetowa podwładnego.

JANUSZ ZBIERAJEWSKI: Właśnie tak. **Na morzu wysokie ego to nic dobrego.** Pozwolę sobie w tym miejscu opowiedzieć anegdotę: Gdy Napoleon miał awansować pułkownika na generała, to po zbadaniu całego jego *curriculum vitae* i osiągnięć bojowych zadał znającemu tego żołnierza oficerom jeszcze jedno pytanie: „Czy on ma w życiu szczęście?”. Jeżeli odpowiedź była twierdząca, to facet zostawał generałem. Jeżeli okazywało się inaczej, pozostawał pułkownikiem i dalej nie awansował.

Natomiast ja mam taką swoją teorię, że nie jest sztuką osiągnąć jakieś stanowisko, które wiąże się z przywilejami. Każdy z nas na każdym stanowisku jakieś przywileje, mniejsze lub większe, ma. **Moim zdaniem cała sztuka polega na tym, żeby umieć z tych przywilejów dobrowolnie rezygnować i nie wykorzystywać ich nadmiernie.** Dlatego uważam, że w sprawach „wysokopolitycznych” największym zagrożeniem dla człowieka, który osiąga najwyższe stanowiska, na przykład premier czy prezydent, nie są jego oponenti z konkurencji politycznej. Największym zagrożeniem dla tego faceta jest jego własne otoczenie. Jak mówił słynny bokser Jerzy Kulej, nie ma ludzi odpornych na ciosy, są tylko źle trafieni. Tak samo w polityce czy w każdym układzie hierarchicznym – nie ma ludzi odpornych na wazelinę, są tylko źle wazelinowani. Jeżeli

pan zostanie prezydentem, czego panu nie życzę, i codziennie będzie słyszał z otoczenia komplementy: „Ach, jak pan prezydent to

Świadome rezygnowanie z przywilejów związanych z zajmowaną pozycją wspomaga integrację z grupą

świetnie ujął! Ach, jak pan prezydent to mądrze powiedział!” , to nie ma siły – po czterech latach uwierzy pan, że jest najmądrzejszy na świecie. Wtedy trzeba takiego kogoś wyrzucić na zbity pysk i wybrać osobę, która jeszcze nie wie, że jest najmądrzejsza. Dlatego też w większości konstytucji wprowadzono dwukadencyjność władzy.

JACEK SANTORSKI: Pewien polski milioner mający nieco samokrytycyzmu opowiedział mi kiedyś anegdotę. Twierdził, że najgorzej jest, gdy on już prawie wierzy, że jest bogiem, a jego żona okazuje się niewierząca. Panie Januszu, proszę powiedzieć, czy morze szybciej weryfikuje ludzkie ego? Czy jest tak, że jeśli ktoś ma to ego mocno przyklejone do serca i rozumu, to sztormy mu go z głowy nie wywieją? Na ile można powiedzieć, że działanie na wodzie, czyli w warunkach, w których pan się wychowywał i wychowuje innych, jest lepszą szkołą tego, żeby to człowiek miał ego, a nie ego miało jego?

JANUSZ ZBIERAJEWSKI: Istnieje podstawowa różnica między życiem na morzu a tutaj, na lądzie. Otóż i tu, i tam często walczymy z czymś lub z kimś, tylko warunki tej walki na morzu są po prostu uczciwe. To znaczy jego królewską mość Neptuna zupełnie nie interesuje, w jakiego boga ja wierzę, na jakiego kandydata głosowałem i do jakiej partii należał mój dziadek. Nie obchodzi go, czy jestem żydem, muzułmaninem, chrześcijaninem czy buddystą. On traktuje

wszystkich tak samo i po równo wszystkim daje popalić. Natomiast na łądzie tego nie ma. Jedni są za, inni są przeciw. Niektórzy mówią: „No tak, ten Zbierajewski to jest kawał palanta, ale on ma ładną żonę”, albo „miał fajny życiorys” lub coś innego. W związku z tym nie będziemy go hejtować albo może jednak będziemy. Człowiek nigdy nie wie, kto jest za, a kto przeciw. *À propos* hejtowania – ja jestem dość odporny na hejt, aczkolwiek nie zbadałem tego jeszcze dokładnie, ponieważ właściwie nie spotykam się z hejtem.

MAŁGORZATA CZARNOMSKA: Czyli ludzie nie ośmielają się mówić o tobie źle?

JANUSZ ZBIERAJEWSKI: Nie do końca. Spodziewałem się hejtu i zabezpieczyłem się przed nim w bardzo prosty sposób. Przez ostatnie kilkanaście lat jestem rozpoznawany w środowisku jako taki kapitan – wariat, który zabiera połowę załogi złożoną z osób niewidomych na „Zawiszę Czarne” na rejs morski. Otóż kiedyś Romek Roczeń, pływający ze mną wcześniej niewidomy szantymen, zadzwonił i powiedział, że ma tak idiotyczny pomysł, że tylko ze mną może o tym porozmawiać. Chciał się spotkać i pogadać w cztery oczy, bo inni spuściliby go po brzytwie. Umówiłem się z nim w knajpie. Zapytał mnie: „Słuchaj, co zrobić, żeby innych ślepaków wysłać na morze?”. Odpowiedziałem mu, że jestem za i coś wymyślimy. Zaczęliśmy rozważać, jak to zorganizować. Pierwsza myśl była taka, że z jednym Roczeniem się kilka razy udało, to może by wziąć trzech? Od razu obaj odrzuciliśmy ten pomysł, ponieważ łatwo było przewidzieć, jak to się skończy. Ta trójka niewidomych zginie w 40-osobowej załodze widzących. Zacznie się uzasadniona psychologicznie litość. „Sorry, stary, zostaw te ziemniaki, ja obiorę za ciebie, bo się jeszcze skaleczysz”. „Zostaw tę linę, ja zaknaguję, bo źle zawiążesz i coś komuś na łeb spadnie”. W efekcie zrobi się nam trzyosobowe getto niewidomych obsługiwanych przez wspaniałych mężczyzn na swojej ożaglowanej maszynie.

Zaczęliśmy tak dokładać tych niewidomych i doszliśmy do wniosku, że trzeba wziąć tylu, żeby zmusić widzących do angażowania ich do wspólnej roboty. Jak widzący zaczną się izolować, to się urobią po łokcie, więc nie pójdą na to. Zaczęliśmy tak pływać – połowa załogi widzi, a połowa nie. Zaczęliśmy kombinować, co dalej, na przykład co zrobić, żeby umożliwić niewidomemu wykonywanie pewnych zadań. Przykładowo: co ze sterowaniem? Ja nie mogę postawić za sterem sternika niewidomego i kazać mu, powiedzmy, trzymać kurs 120° , bo on nie widzi tarczy kompasu. Wymyśliliśmy więc, aby namówić kilku elektroników do stworzenia gadającego kompasu i gadającego wskaźnika wychylenia steru. Niewidomy staje za sterem, zakłada słuchawkę, trzyma rękę na sterze i słyszy komputerowy głos: „Kurs 128, ster lewo 2”, i po paru zygzakach jest w stanie jechać prosto.

Powiedziałem Romkowi, że musimy obliczyć, jak to będzie z pieniędzmi. Chciałem, żeby ostatnim kryterium tego, kto płynie, a kto nie, była sytuacja materialna niewidomego. Żeby nie było tak, że jak ktoś jest niewidomy, ale z zamożnej rodziny, to popłynie, a jak biedny, to niech spada. W związku z tym powiedziałem: „Jesteś stary, chociaż trochę młodszy ode mnie, ale pamiętasz czasy wspaniałej gospodarki socjalistycznej”. Musimy sięgnąć po tamte wzorce. W dawnych czasach masło kosztowało nie tyle, ile powinno kosztować, tylko tyle, ile rząd powiedział, że ma kosztować. W związku z tym pozostało odtworzyć tamten model. Postanowiliśmy, że robimy imprezę dziesięciodniową na „Zawiszy” na trasie Gdynia – Kopenhaga – Göteborg – Oslo. Powrót samolotem, bo miałem potem płynąć z następną załogą dalej w fiordy. Zaczęliśmy liczyć, ile by to kosztowało: dziesięć dni rejsu, z samolotem, jedzeniem, ubezpieczeniem itp. Ile to może być, żeby kwota nie zabiła przeciętnej polskiej rodziny? Wymyśliliśmy cenę 1000 złotych za to wszystko. W związku z tym już wiedzieliśmy, że zbankrutujemy, bo sam czarter „Zawiszy” będzie kosztował więcej. Nie było innego wyjścia – trzeba było znaleźć jakichś wariatów, którzy dadzą nam pieniądze, czyli sponsorów. To wtedy wymyśliłem pewien