



Uwolnić i rozwijać talenty – inspiracje ignacjańskie w wybranych pismach Williama J. Byrona, Chrisa Lowneya i Javiera Fernández Aguado

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Celem naukowym artykułu jest wskazanie inspiracji ignacjańskich wykorzystywanych w radzeniu sobie ze zmienną rzeczywistością w tzw. VUCA World. Istotne dla rozważań są idee i praktyki samokształcenia odwołujące się do zaleceń obecnych w pismach św. Ignacego Loyoli, jak też idee i praktyki kształcenia innych w duchu przewodnictwa, zapewniającego optymalne regulacje wspólnotowych działań.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Problemy i pytania badawcze: jakie relacje zachodzą między pedagogiką ignacjańską a wyzwaniem edukacyjnym w świecie VUCA? Co leży u podstaw inspirowanych myśli i działalnością Loyoli poradników bycia liderem? Jak kształcić i wychowywać samego siebie i innych z uwzględnieniem tych propozycji?

PROCES WYWODU: Wywód otwiera objaśnienie konceptu i definicji VUCA World. Następnie omawiane są starannie dobrane prace (poprzedzone skrótowym przedstawieniem biogramów ich autorów: William J. Byrona, Chrisa Lowneya oraz Javiera Fernández Aguado, w których pojawiają się odwołania do VUCA, przedstawiane są wzory przywództwa i kierowania organizacjami (dawnymi – jak Towarzystwo Jezusowe i współczesnymi o różnorodnym charakterze i zasięgu) oraz związki pomiędzy byciem pedagogiem, przewodnikiem i liderem.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Wyniki analizy naukowej pozwalają na wskazanie punktów stycznych w zarządzaniu zespołami i kreowaniu liderów odpornych na zagrożenia VUCA World z pedagogiką ignacjańską. Zalety przewodnictwa opartego o myśl i działania Loyoli doceniają zarówno zwolennicy pedagogii ignacjańskiej, jak i liderzy wielkich firm biznesowych i organizacji non-profit.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Inspiracje ignacjańskie są istotne dla osób zajmujących się wychowywaniem i kształceniem, ale też podejmujących wyzwanie zapewnienia optymalnego funkcjonowania wspólnotom i różnego typu organizacjom. Coraz częściej rekomendują je i menedżerowie, i uznani teologowie.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** **PEDAGOGIKA IGNACJAŃSKA, VUCA WORLD, CHRIS LONEY, WILLIAM JAMES BYRON SJ, JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO**

Sugerowane cytowanie: Rygielska, M. (2022). Uwolnić i rozwijać talenty – inspiracje ignacjańskie w wybranych pismach Williama J. Byrona, Chrisa Lowneya i Javiera Fernández Aguado. *Horyzonty Wychowania*, 21(57), 95-106. DOI: 10.35765/hw.2022.2157.10.

ABSTRACT

To Free and Develop Talents – Ignatian Inspirations in Selected Works by William J. Byron, Chris Lowney, and Javier Fernández Aguado

RESEARCH OBJECTIVE: The scientific goal of the article is to identify Ignatian inspirations employable when coping with the changeable reality of the so-called VUCA World. Important concepts in the context of the deliberations include the ideas and practices of self-education referring to recommendations contained in the writings of St Ignatius Loyola, as well as ideas and practices related to educating others in the spirit of leadership and provision of optimum guidance for community activity.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: Research problems and questions: how does Ignatian pedagogy relate to the educational challenges in the VUCA world? What lies at the foundation of leadership guidelines inspired by Loyola's thoughts and actions? How does one shape and educate oneself and others with such proposals in mind?

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The discussion opens with a conceptual clarification and definition of the VUCA World. Next, carefully selected publications are considered (after brief biographical presentation of their authors: William J. Byron, Chris Lowney, and Javier Fernández Aguado) that make reference to VUCA and provide models applicable to leadership and management of organisations (both past – e.g. the Society of Jesus - and contemporary ones, of varying scope and character), as well as the relationship between the roles of educator, guide, and leader.

RESEARCH RESULTS: Analytical results allow the identification of the points of convergence in terms of team management and education of leaders immune to the dangers of the VUCA World on the one hand, and Ignatian pedagogy on the other. The advantages of leadership rooted in Loyola's thought are appreciated both by advocates of Ignatian pedagogy and actual leaders of large, global corporations and NGOs.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, RECOMMENDATIONS: Ignatian inspirations are important to many individuals involved in teaching and education, but also ones taking up the challenge of ensuring the optimum functioning of communities and various organisations. Its value now increasingly recognised by both managers and theologians.

→ **KEYWORDS:** **IGNATIAN PEDAGOGY, VUCA WORLD, CHRIS LOWNEY, WILLIAM JAMES BYRON SJ, JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO**

Wprowadzenie

Obecnie pojawia się coraz więcej publikacji nawiązujących, najczęściej już w tytule, do pojęcia VUCA (bądź VUCA World) oraz związanych z nim strategii działania, umożliwiających elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące we współczesnym świecie (por. m.in. Kok i van den Heuvel, 2018; Mack i in., 2016; Musiał, 2021, s. 67-84). Agnieszka

Piątkowska, zajmująca się m.in. szkoleniami menedżerów wyższego szczebla, na pytanie czym jest świat VUCA, odpowiada:

Pojęcie VUCA narodziło się w latach 90. w środowisku wojskowym U.S. Army War College na określenie sytuacji, jaka powstała po zakończeniu zimnej wojny. Określało [...] rzeczywistość, w której liderzy musieli podejmować decyzje charakteryzujące się:

V – Volatility – zmiennością, ulotnością (nic nie jest pewne)

[...] ustanowiony porządek jest zmieniony lub zakłócony. [...] Zmiany następują coraz szybciej, przebiegają w sposób chaotyczny, uniemożliwiający określenie jakichkolwiek trendów lub znalezienie wzorców postępowania. [...]

U – Uncertainty – niepewnością (przyszłość jest nieznana i trudna do przewidzenia)

To stan, w którym nikt nie może być pewien tego, co się wydarzy i jak na to zareaguje. Wyzwaniem jest to, że na podstawie doświadczeń z przeszłości trudno jest wnioskować o przyszłości. [...]

C – Complexity – złożonością (nic nie jest tak proste, jak się wydaje)

Pojawia się wówczas, gdy mamy do czynienia z różnymi przyczynami danego wydarzenia, gdy przyczyny i efekty są niejasne, a nawet niemożliwe do zdefiniowania. [...]

A – Ambiguity – niejednoznacznością (nie wiemy tego, co powinniśmy wiedzieć)

Występuje wówczas, gdy mamy do czynienia z różnymi możliwymi znaczeniami lub alternatywami dla danego rozwiązania lub wydarzenia. To, czy sprawy potoczą się dobrze, czy źle, i w którym kierunku się potoczą, nie jest ani jasne ani pewne (Piątkowska, 2021, s. 15-16)¹.

Przytaczam tak obszerny fragment definicji VUCA przede wszystkim ze względu na jej przejrzystość, a jednocześnie dość duży stopień szczegółowości. Nie chodzi bowiem wyłącznie o wyliczenie cech rzeczywistości, które wymagają skutecznych sposobów reakcji na niespodziewane zdarzenia, ale o zwrócenie uwagi na dynamikę zachodzących zmian i wielość wzajemnie wpływających na siebie czynników, co przesądza o tym, że nie tylko trudno dokonać trafnej diagnozy aktualnego stanu, ale i trudno dokonywać długoterminowych prognoz.

Nie bez powodu do charakterystyki świata VUCA odwołują się współcześnie także postaci żywo zainteresowane tradycją jezuicką. Wśród nich poczesne miejsce zajmują zarówno byli jezuici, którzy w młodości mieli okazję obserwować rozwój firm biznesowych, z powodzeniem od wielu lat utrzymujących się na rynku (m.in. Chris Lowney), jak i sympatyzujący ze środowiskiem jezuickim specjaliści od zarządzania, w tym znani i cenieni profesorowie uniwersyteccy (m.in. Javier Fernández Aguado, William J. Byron SJ). Nie brak też cenionych teologów, zajmujących się m.in. zagadnieniami kultury korporacyjnej, a także funkcjonowaniem przedsiębiorstw oraz różnego typu organizacji i wspólnot (William J. Byron, SJ).

Sięgają oni do rad i zaleceń świętego Ignacego, zawartych przede wszystkim w *Ćwiczeniach duchowych*, by odnaleźć w nich inspiracje dotyczące tego, jak zapewnić optymalne działanie wielkim korporacjom, nie gubiąc przy tym potrzeb, marzeń i potencjału

¹ Zachowuję wyróżnienia Autorki.

poszczególnych jednostek. Udowadniają, że głoszone przez nich tezy mają i mogą mieć realne odzwierciedlenie w rzeczywistości, co więcej, że ułatwiają poruszanie się w świecie, który cechuje zmienność, niepewność, narastająca złożoność i niejednoznaczność, często dotycząca nie tylko działań i ich interpretacji, ale też narzucanych z zewnątrz procedur. Świadczą o tym nie tylko biografie wspomnianych wyżej postaci, nie tylko przywoływane konkretne przykłady efektywnych zachowań w kryzysowych sytuacjach, ale także historie organizacji, towarzystw i firm, które (w sposób mniej lub bardziej bezpośredni) dane im było poznać.

William J. Byron, Chris Lowney i Javier Fernández Aguado: jezuici (i ich sympatycy) w świecie VUCA

Autorów, który przywołują zalecenia obecne w pismach św. Ignacego Loyoli i wykorzystują je w codziennej praktyce, a także wskazują na wagę przewodnictwa (rozumianego również jako pedagogia, por. Dybowska, 2010, s. 251-267) w edukacji i prowadzeniu różnego typu instytucji, w tym biznesowych, jest stosunkowo wiele. Zdecydowałam się przywołać wybrane prace trzech ważnych dla współczesnej refleksji o pedagogice ignacjańskiej postaci: Williama J. Byrona, Chrisa Lowneya i Javiera Fernández Aguady. Głoszone przez nich poglądy i proponowane rozwiązania praktyczne, których skuteczność można przetestować w codziennym życiu, bezpośrednio korespondują z problematyką artykułu, a polskiemu odbiorcy (poza publikacjami Lowneya) najprawdopodobniej nie są szerzej znane. Ich interpretacja pozwala uchwycić relacje zachodzące między założeniami i celami pedagogiki ignacjańskiej, szeroko rozumianymi wyzwaniem edukacyjnymi w świecie VUCA oraz funkcjonowaniem towarzystw i organizacji opartych o podobne albo tożsame wartości. W dziełach Byrona, Lowneya i Aguady często pojawiają się wątki autobiograficzne, dlatego też do wywodu wprowadzam najistotniejsze informacje dotyczące ich życiowych wyborów.

Sila zasad – William J. Byron SJ

William J. Byron SJ napisał wiele cytowanych po dziś dzień prac poświęconych edukacji (także edukacji w szkołach wyższych) oraz dotyczących idei budowania wspólnoty oraz właściwie rozumianego przewodnictwa, opartego na sile niepodważalnych zasad, które możemy znaleźć zarówno w pedagogice ignacjańskiej, jak i w wielu ważnych dla europejskich tradycji koncepcjach filozoficznych. William J. Byron, który od ponad siedemdziesięciu lat jest jezuitą (por. Byron, 2008, s. XV; Samwey, 2018), łączy wiedzę i doświadczenie płynące z nauk Loyoli z testowaniem teorii ekonomicznych w praktyce. Zdobył rozległe wykształcenie teologiczne. Miał okazję kierować bankiem, firmą ubezpieczeniową, placówkami medycznymi (por. Samwey, 2018). Przez ponad pół wieku dzielił się swą wiedzą na uniwersytetach w Stanach Zjednoczonych, chętnie był zapraszany

również do Europy. W wielu pracach podkreśla, jak ważne są dla niego związki teorii z praktyką oraz potencjał, jaki jego zdaniem skrywa w sobie teologia moralna w dwóch co najmniej zakresach: odpowiedzialności człowieka za własne wybory oraz indywidualnym i społecznym wymiarze jego decyzji (por. Byron, 2007, s. 67). Dla autora *The Power of Principles* (Byron, 2006) istotne pozostają zagadnienia związane z kształtowaniem się tzw. kultury korporacyjnej (*corporate culture*) oraz edukacją, w szczególności kwestie dotyczące modeli przewodnictwa (*leadership*), integracji i współpracy (Byron, 2008, s. 11-34). Jednocześnie podkreśla, że dla jezuitów, we wszelkich wymiarach ich działalności, najważniejszy jest „rozwój ludzkiego potencjału” (Byron, 2008, s. 11), a także oddanie wierze (*faith-committment*)². To właśnie na fundamencie wiary Ignacy Loyola opierał niemal wszystkie swe wybory życiowe, w tym także założenie, wraz z przyjaciółmi, „wolnego związku towarzyszy”, którzy zapoczątkowali powstanie jednego z najbardziej znanych zakonów na świecie.

Estudiar el management de los jesuitas – Chris Lowney i Javier Fernández Aguado

Wiele spostrzeżeń, uwag i wniosków, którymi dzieli się z czytelnikami William J. Byron, można znaleźć także w dziełach jego uczniów i współpracowników, m.in. w pracach Chrisa Lowneya (2018, 2019a, 2019b), byłego jezuita i dyrektora banku, który obecnie zarządza organizacją Catholic Health Initiatives i rozwija szeroko zakrojoną działalność charytatywną, w tym także dotyczącą wyrównywania szans edukacyjnych. Autor przyznał, że jednym z kluczowych wydarzeń w jego życiu było podjęcie się opieki nad chorującą na białaczkę matką. „Miałem wrażenie, jakbym próbował znaleźć pewne oparcie dla stóp na chwiejnych kamieniach, a tymczasem jakiś złośliwy chochlik ciągle wytrącał mi je spod nóg” – pisał (Lowney, 2018, s. 20). I dodawał:

Armia amerykańska ma specjalny akronim na tego typu okoliczności: VUCA. (...) Akronim odnosi się do sytuacji, gdy żołnierze muszą podejmować decyzje w najgorszych możliwych warunkach.

Mam nadzieję, że nikt z nas nie jest w tej chwili pod ostrzałem, niemniej i ty, i ja musimy dzisiaj radzić sobie ze zmiennością, niepewnością, złożonością i niejednoznacznością wielu sytuacji: gdy towarzyszymy bliskiej osobie w ciężkiej chorobie, wychowujemy nastolatka, musimy wybrać jedną z setek możliwych dróg kariery zawodowej, chcemy pomóc przyjacielowi (Lowney, 2018, s. 20-21).

Podkreślił też, jak inspirujące współcześnie dla osób zajmujących się kierowaniem różnego typu organizacjami, ale też nauczającymi i wychowującymi młodzież, może być założone przed niemal pięćdziesiąt laty Towarzystwo Jezusowe.

² Por. tytuł książki Williama J. Byrona, SJ oraz Jamesa L. Connora, SJ, *Principles of Ignatian Leadership. A Resource for a Faith-Committed Life* (2016).

Javier Fernández Aguado, specjalista z zakresu ekonomii, od wielu lat publikujący prace dotyczące teorii i praktyki zarządzania, który jako jedyny z hiszpańskich badaczy otrzymał prestiżową nagrodę Petera Druckera³, przyznawaną m.in. za wybitne osiągnięcia i nowatorskie propozycje rozwiązań warte wdrożenia w sektorze menedżerskim, w Polsce jest właściwie nieznaną. Tymczasem w jednej z ostatnich książek, zatytułowanej *Jesuitas, liderar talento libre* (2018), nie tylko przywołuje akronim i definicję VUCA, ale i przekonuje, że charakterystykę otaczającej nas rzeczywistości jako niezwykle złożonej, zmiennej, potęgującej niepewność i niejednoznacznej w ocenie, można odnieść również do świata, w którym żył Ignacy Loyola. Zwraca uwagę, że koniec XV wieku przyniósł znaczące zmiany: przypomina nie tylko o wielkich odkryciach geograficznych i ich konsekwencjach dla pojmowania świata i kształtującej się – odmiennej od średniowiecznej – wizji człowieka i nakłania, byśmy spróbowali „wyobrazić sobie, co to znaczyło dla mieszkańców Zachodu: otworzył się przed nimi nowy świat pełen możliwości”. Oznaczało to także wzrost poczucia niepewności, a jednocześnie pojawienie się nowych wyzwań. Aguado pisze wprost: „VUCA to były czasy, w których powstało Towarzystwo Jezusowe” (2018, s. 23). W wynalezieniu druku, odnalezieniu szlaków do Ameryki i Indii, kształtowaniu się nowych gospodarek i nowych rynków, w działalności protestantów, optujących za przeprowadzeniem reformy Kościoła Chris Lowney doszukuje się „wymownych analogii do czasów współczesnych” (Lowney, 2019a, s. 8), a Aguado (2018, s. 31) wielokrotnie podkreśla, że „badanie (studiowanie) sposobu zarządzania jezuitów (*estudiar el management de los jesuitas*) jest czymś więcej niż zgłębianiem historii organizacji”, jest odkrywaniem wyobrażeń i celów, stojących u podstaw wielowiekowej wspólnoty.

Societas Jesu jako model organizacji opartej na wspólnocie wartości

W *Heroicznym przywództwie* Chris Lowney stwierdził:

Celem tej książki jest zbadanie nie tylko źródeł sukcesu szesnastowiecznych jezuitów, lecz również tego, kim są przywódcy i jak są kształtowani w każdym pokoleniu, również w naszym. (...) Jezuci nie przemawiają do nas jako fachowcy od dawno nieaktualnych szesnastowiecznych realiów, lecz jako specjaliści działania pełnego pewności siebie i podejmowanego mimo uciążliwie zmieniających się okoliczności, niezależnie od stulecia (Lowney, 2019b, s. 15).

Lowney pisze w przeważającej mierze o Towarzystwie Jezusowym jako o organizacji o rozwiniętej strukturze i jasnych regułach działania, choć wiele miejsca poświęca także jej początkom i kształtowaniu się kompanii (*Compañía de Jesus*). Zaznacza, że

³ Bywa nawet nazywany „hiszpańskim Peterem Druckerm” (Lozano, 2019). Co ciekawe, Druckera jako znanego teoretyka i praktyka zarządzania (por. np. Drucker, 2000) wspomina także Lowney (2019a, s. 122-123).

gwarantem sukcesu i wielowiekowego istnienia zakonu (w tym także jego przetrwania po kasacie) były przede wszystkim: samoświadomość, odwaga umacniana przekonaniem, by w każdym momencie życia postępować wedle zasady *ad maiorem Dei gloriam* oraz „klarowne idee pracy zespołowej” oparte na jedności celów i wzajemnym wsparciu w wielkich, i w najmniejszych, codziennych przedsięwzięciach. Pomimo tego, że Lowney proponuje, by na Towarzystwo Jezusowe spojrzeć jak na efektywnie działającą korporację (w języku angielskim konsekwentnie używa nie słowa *corporation*, lecz bardziej odpowiadającego duchowi towarzystwa pojęcia *company*), to jednocześnie uwydatnia jej wyjątkowość w porównaniu z inaczej pojmowanymi ideami współpracy i przywództwa (por. Aguado, 2015, 2017):

To, co dzisiaj często uchodzi za przywództwo, jest w rzeczywistości tanią i płytką techniką – substytutem prawdziwej substancji. Jezuita unikali efekciarskiego stylu przywództwa, żeby móc się skupić na wyrabianiu czterech wyjątkowych cech stanowiących jego istotę:

- samoświadomości,
- pomysłowości,
- miłości,
- heroizmu (Lowney, 2019a, s. 14).

Ten fragment rozważań Lowneya przywołuje William J. Byron (2010, s. 11). Odnoszą się do niego, w sposób mniej lub bardziej bezpośredni, także Wojciech Żmudziński (2008b, s. 266), przedstawiając fundamenty „sukcesu po ignacjańsku”, oraz Ewa Dybowska (2010, s. 253), analizując rolę pedagoga – lidera w pedagogice ignacjańskiej. W postawie i zachowaniach samego Loyoli dostrzega się niebywałą umiejętność dostrzegania, aktywowania i sprawnego włączania w działania wspólnoty „osobistych atutów” (Lowney, 2019b, s. 117 i n.). Byron (2010, s. 101-102), by ukazać swoistość podejścia jezuitów w nauczaniu i wychowywaniu, tworzy nieistniejący w języku angielskim neologizm, którego nie znajdziemy w żadnym słowniku. Jego znaczenie omawia w szkicu zatytułowanym *Individuarians* (Byron, 2008, s. 103). Aby wskazać, czym różni się „indywiduarianin” od „indywidualisty”, przywołuje odpowiednie passusy *Konstytucji Towarzystwa Jezusowego* (65 i 73) i kładzie nacisk na rozwijanie w ramach formacji apostołskiej darów i talentów w taki sposób, by sprzyjać umacnianiu solidarności i współpracy, a minimalizować – wiązany z niewłaściwie pojmowanym rozwojem jednostki – egoizm (por. *Konstytucje*, 2001). Konstytucje były i nadal są dokumentem niezwykle ważnym: służyły nie tylko rozwojowi towarzystwa, wspomagały także – w teorii i praktyce – wdrażanie pedagogiki ignacjańskiej (por. Królikowska, 2019). Jednocześnie, dzięki praktykowaniu *Ćwiczeń duchowych* „Každy nowicjusz (...) nabywa nowe i trudne do przeceńnienia cechy”, wśród których Lowney wylicza:

- zdolność do systematycznej refleksji nad swymi słabościami, szczególnie ujawniającymi się w nawykach i skłonnościach,
- zintegrowany światopogląd, wizję i system wartości,
- głęboki szacunek dla innych ludzi i całego stworzenia,
- uznanie siebie samego za kochanego i ważnego,

- zdolność i codzienny nawyk wyłączania powszednich rozproszeń, aby móc oddawać się refleksji,
- metodę rozważania wyborów i podejmowania decyzji (Lowney, 2019a, s. 127).

Wiedzieć powinien o tym i menedżer wielkiej firmy, nawet jeśli informacji na temat tych przymiotów nie zawiera – przynajmniej *explicite* – żadne CV (Lowney, 2019a, 127-128), i nauczyciel-wychowawca, zwłaszcza ten, który w codziennej praktyce stara się realizować model pedagogii ignacjańskiej (Dybowska, 2010, s. 251-267; Dybowska, 2013; Kołacz, 2006, s. 113-142, Żmudziński 2008a, s. 59-63).

Ten, który prowadzi: wolność i odpowiedzialność

Najważniejsze założenie, a zarazem wymóg, stawiany i jezuitom, i pedagogom, którzy chcą w swym życiu kierować ignacjańskimi ideałami, to rozpocząć proces przemiany od samego siebie. „Jezuici przewodzili sobie samym. Nie cofali się przed tym trudnym zadaniem – pierwszym i najważniejszym wyzwaniem, z jakim musi się zmierzyć każdy przywódca” (Lowney, 2019a, s. 105). Towarzystwo Jezusowe umożliwiło rozwój i działania tak różnym postaciom, jak Benedykt Goes (właśc. Bento de Góis), Mateusz Ricci i Krzysztof Clavius – w ich postawie Lowney dostrzega trzy różne wzory przywództwa. Ich charakterystyka, wskazanie podobieństw i różnic między postawami jezuitów (w tym jezuitów misjonarzy) wymagałoby dalszych badań, a przede wszystkim pogłębionych analiz prowadzonych na bazie starannie dobranych metod (m.in. krytycznej analizy tekstów, elementów metody hermeneutycznej i innych). William J. Byron (2010, s. 64 i n.) także pisze o stylach przywództwa wskazywanych przez badaczy inteligencji emocjonalnej i cechach charakteru, które należy rozwijać, aby móc przyczyniać się do wspólnego dobra. Nie bez powodu Ewa Dybowska jeden ze swoich artykułów zatytułowała *Pedagog – lider w pedagogice ignacjańskiej* – droga ignacjańskiego lidera i droga ignacjańskiego pedagoga to bowiem ten sam trakt: bycia tym, kto prowadzi, umożliwia, wskazuje, dba o rozwój własny i drugiego człowieka.

Lider jest tym, który prowadzi, i tym, za którym się podąża, jest także tym, który pobudza wewnętrzną chęć do zmiany. William Byron, opisując ideał lidera, sięga do etymologii tego wyrazu, poszukując źródłosłów nie w języku greckim, lecz w łacinie i objaśnia:

Lider jest przewodnikiem (*dux*), nie królem (*rex*), nie władcą (*ruler*). [...] Liderzy nakłaniają innych do działania. Angielski czasownik *induce* pochodzi z łacińskiego *duco, ducere* (prowadzić), skąd biorą źródło słowa, które w ten lub inny sposób wiążą się z przewodnictwem (*leadership*): *duke, duct, educate, induct, introduce, abduct, conduct, produce* (Byron, 2010, s. 12).

Za przewodników w ignacjańskim rozumieniu tego pojęcia nie można uznać więc postaci o rysie autorytarnym, zwłaszcza tych, które w ostatecznym rozrachunku

poprowadziły ludzi ku zniszczeniu, zaprzeczyły podstawowym wartościom, kierowały się w swym postępowaniu siłą i wykorzystywały mechanizm, który Fromm nazwałby „ucieczką od wolności” (Aguado, 2018, s. 23; Aguado, 2015; 2017). Lider ma prowadzić do urzeczywistnienia i rozkwitu wolne talenty, ma umożliwiać odkrycie własnego potencjału, uczyć, w jaki sposób korzystać z darów otrzymanych od Boga, by ich nie utracić, a wręcz przeciwnie – pomnożyć (por. przypowieść z Mt 25,14-30). To właśnie znaczy *liderar talentos libres* (Aguado, 2018, s. 250). Zapewniając wolność, podjąć odpowiedzialność: za siebie i – w takim stopniu, w jakim to możliwe bez naruszania wolności i godności – za innych.

Wnioski, innowacje, rekomendacje

Lektura publikacji poświęconych i pedagogice ignacjańskiej (por. m.in. Pasierbek, 2008; Królikowska, 2010) i przemianom działalności wielkich firm w świecie VUCA (bez względu na to, czy będziemy jego cech doszukiwać się, jak Aguado czy Lowney, już w XVI wieku, czy podkreślać, że są one w dużym stopniu konsekwencją globalizacji) pozwala dostrzec, iż wizja wychowania, w której nauczyciele i uczniowie wspólnie uczą się elastyczności, podejmowania decyzji w trudnych warunkach, adaptowania się do zmian (co bywa nazywane we współczesnych publikacjach „zwinnością”, od ang. *agile*, por. m.in. Derby i in., 2006), budowania i wzmacniania więzi, inspirowania siebie i innych, przy jednoczesnym wypracowywaniu samodyscypliny i otwarciu na informacje zwrotne w wielu płaszczyznach, pokrywa się z promowanymi obecnie strategiami rozwoju firm – zarówno tych o profilu biznesowym, jak i działających *non profit*. Jednym z narzędzi mogą (choć nie muszą) być tutaj *Ćwiczenia duchowe* Ignacego Loyoli (por. Bouckaert, 2017, s. 15-25; Bouckaert i van den Heuvel, 2021). Autorzy tacy jak Byron, Lowney czy Aguado – jako praktycy i teoretycy, jako kapłani i ich „świeccy koledzy” (por. Byron 2010) – własnym przykładem zaświadcza o skuteczności zasad pedagogii ignacjańskiej w obu tych obszarach. Co więcej, Byron, Lowney i Aguado zaznaczają, że istotny jest tutaj sposób życia, a nie doraźnie stosowana taktyka, pozwalająca odnieść jednorazowy sukces. Heroiczne przywództwo nie jest możliwe bez heroicznego życia, w którym ważna jest służba innym (por. Bouckaert i van den Heuvel, 2021), ale też wdzięczność i optymizm (Lowney, 2019b, s. 255-265).

Bob Johansen (2012, s. 19; por. Mannherz, 2017), przedstawiając dziesięć umiejętności, którymi liderzy powinni wykazywać się w niepewnym świecie, stwierdził, że niezbywalne – jeszcze bardziej niż dotąd – okaże się nawiązywanie i podtrzymywanie relacji międzyludzkich. Wielu badaczy dziejów jezuitów uważa, że to właśnie dzięki zdolności do budowania sieci relacji, dzięki zręczności i umiejętnie podzielanej wiedzy, a przede wszystkim dzięki silnej wizji braci zakon przetrwał do dziś i wciąż się rozwija. Johansen przedstawił też możliwe odpowiedzi na wyzwania VUCA, formułując tzw. program *VUCA prime*. Agnieszka Piątkowska streszcza jego propozycję następująco:

Volatility (zmiennosc) → **Vision** (wizja)

Zamiast o szczegolowe plany warto zadbać o wizję firmy lub wizję konkretnego przedsięwzięcia [...], czyli opis stanu docelowego. Wizja taka pozwala na wyznaczenie kierunku w warunkach zmienności, jest dla menedżerów latarnią morską w czasie burzy.

Uncertainty (niepewność) → **Understanding** (rozumienie)

Reakcją na niepewność jest zdolność [...] do pozyskiwania informacji zwrotnej z otoczenia. [...]

Complexity (złożoność) → **Clarity** (jasność)

W odpowiedzi na złożoność liderzy opracowują jasny system zarządzania [...]. Decyzje [...] ukierunkowane na realizację wizji dają poczucie zmierzania w odpowiednim kierunku [...].

Ambiguity (niejednoznaczność) → **Agility** (zwinność)

Kompetencją, która pomaga liderom w warunkach niejednoznaczności, jest adaptacja, czyli zdolność zwinnego i elastycznego reagowania [...] (Piątkowska, 2021, s. 30-31).

Wizja, rozumienie, jasność w działaniu i to, co dzisiaj bywa nazywane zwinnością, od dawna były istotne dla jezuitów. Są one kluczowe także dla pedagogiki ignacjańskiej, w której istotną rolę odgrywają doświadczenie, refleksja, działanie i ocena (Kołaczkowski, 2006, s. 114-130, por. Żmudziński, 2008a, s. 51-63). Można również zaproponować inne rozwinięcia akronimu VUCA, wskazując, jak chociażby Ann. V. Deaton (2018), że kluczowe w radzeniu sobie ze zmienną, nieprzewidywalną rzeczywistością są: wspólnota wartości (*values*), my jako wspólnota (*us*), ciekawość (*curiosity*), nasze jasno wytyczone cele, ale także marzenia i aspiracje (*aspiration*).

Kim mają być liderzy – pedagodzy postępujący w ignacjańskim duchu? William J. Byron odpowiedział na to pytanie, cytując fragment Listu św. Pawła do Koryntian: „Niech więc uważają nas ludzie za sługi Chrystusa i za szafarzy tajemnic Bożych! A od szafarzy już tutaj się żąda, aby każdy z nich był wierny” (1 Kor 4, 1-2; Byron, 2008, s. 118). Łączy ich ten sam cel, i ta sama wizja, ten sam „Początek i fundament”, o którym pisał św. Ignacy Loyola (2018, 23), a także kształcone w sobie i w innych umiejętności: samodyscypliny, właściwego rozeznania, dokonywania „zdrowych i dobrych” wyborów, „ulepszania i przekształcania własnego życia” (Loyola, 2018, 7-67) zgodnie z łacińską formułą: *deformata reformare, reformata conformare, conformata confirmare, confirmata transformare*.

BIBLIOGRAFIA

- Aguado Fernández, J. (2015). *El management del III Reich*. LID Editorial Epesarial.
Aguado Fernández, J. (2017). *¡Camaradas! De Lenin a hoy*. LID Editorial Epesarial.
Aguado Fernández, J. (2018). *Jesuitas, liderar talent libre*. LID Editorial Epesarial.
Bouckaert, L. i van den Heuvel, S.C. (2021). *Servant leadership, social entrepreneurship and the will to serve: Spiritual foundations and business applications*. Palgrave Macmillan.
Bouckaert, L. (2017). Spiritual discernment as a method of judgment. W: S.S. Nandram i P.K. Bindlish (red.), *Managing VUCA through integrative self-management: How to cope with volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in organizational behavior* (s. 15-25). Springer Publishing.

- Byron, W.J. (2006). *The power of principles: Ethics for the new corporate culture*. Orbis Books.
- Byron, W.J. (2007). *Words at the wedding: Reflexion on making and keeping "the promise"*. Paulist Press.
- Byron, W.J. (2008). *Jesuit Saturdays: Sharing the Ignatian spirit with friends and colleagues* (wyd. 2). Loyola Press.
- Byron, W.J. (2010). *Next-generation leadership: A toolkit for those in their teens, twenties, and thirties, who want to be successful leaders*. University of Scranton Press.
- Byron, W.J. i Connor, J.L. (2016). *Principles of Ignatian leadership: A resource for a faith-committed life*. Paulist Press.
- Deaton, A.V. (2018). *Vuca tools for a Vuca world: Developing leaders and teams for sustainable results*. Glen Allen.
- Derby, E., Larsen, D. i Schwaber, K. (2006). *Agile retrospectives: Making good teams great*. Pragmatic Bookshelf.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku* (B. Kacprzyńska, tłum.). MUZA SA (Wydanie oryginalne 1999)
- Dybowska, E. (2010). Pedagog – lider w pedagogice ignacjańskiej. W: A. Królikowska (red.), *Pedagogika ignacjańska. Historia – teoria – praktyka* (s. 251-268). Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum”, Wydawnictwo WAM.
- Dybowska, E., (2013). *Wychowawca w pedagogice ignacjańskiej*. Akademia Ignatianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM.
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kok, J. i van den Heuvel, S.C. (red.). (2018). *Leading in a VUCA world: integrating leadership, discernment and spirituality*. Springer.
- Kołacz J. (red.). (2006). *Podstawy edukacji ignacjańskiej*. (B. Steczek, tłum.). Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum”, Wydawnictwo WAM. (Wydanie oryginalne 1986)
- Królikowska, A. (red.) (2010). *Pedagogika ignacjańska. Historia, teoria, praktyka*. Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum”, Wydawnictwo WAM.
- Królikowska, A. (2019). *Kształcenie nauczycieli dla jezuickich szkół średnich w Polsce od XVI do XVIII wieku*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- Lowney, C. (2018). *Stać cię na więcej. 10 nawyków dobrego życia* (A. Gomola, tłum.). Wydawnictwo WAM. (Wydanie oryginalne 2018)
- Lowney, C. (2019a). *Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat* (Ł. Malczak, tłum.). Wydawnictwo WAM. (Wydanie oryginalne 2003)
- Lowney, C. (2019b). *Heroiczne życie. Odkryj cel w życiu i zmieniaj świat* (Ł. Malczak, tłum.). Wydawnictwo WAM. (Wydanie oryginalne 2009)
- [Loyola, I.] (2001). *Konstytucje Towarzystwa Jezusowego wraz z przypisami Kongregacji Generalnej XXXIV oraz Normy Uzupełniające zatwierdzone przez tę samą Kongregację*. Wydawnictwo WAM, Polskie Prowincje Towarzystwa Jezusowego.
- Loyola, I. (2018). *Ćwiczenia duchowe. Autobiografia. Primum ac Generale Examen. Porady św. Ignacego* (J.P. Laskowski, tłum. i opr.). Wydawnictwo AA. (Wydanie oryginalne 1548).
- Lozano, A. (red.) (2019). *Liderar el cambio. La esenzia del Drucker español*. LID Editorial Epresarial.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A. i Burgartz, T. (red.). (2016). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Mannherz, T. (2017). *New leadership models for the VUCA world. Five leadership approaches to cope with uncertainty*. Green Publishing.
- Musiał, E. (2021). Nauczyciel w świecie VUCA – co to znaczy? W: D. Kaźmierczak, J. Ropski, O. Wasiuta i W. Zakrzewski (red.), *Edukacja w świecie VUCA. Szanse, wyzwania, zagrożenia* (s. 67-84). Libron.

- Pasierbek, W. (red.). (2008). *Pedagogika ignacjańska wobec wyzwań współczesnego humanizmu*. Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum”, Wydawnictwo WAM.
- Piątkowska, A. (2021). *Przywództwo w świecie VUCA. Jak być skutecznym liderem w niepewnym środowisku*. One Press.
- Samwey, P. (2018). *William Byron, S.J.: A biographical essay*. Saint Joseph's University Press.
- Żmudziński, W. (2008a). Sukces po ignacjańsku. Cztery filary jezuickiego sukcesu według Chrisa Lowneya. W: W. Pasierbek (red.), *Pedagogika ignacjańska wobec wyzwań współczesnego humanizmu* (s. 265-272). Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum”, Wydawnictwo WAM.
- Żmudziński, W. (2008b). Fundament ignacjańskiej pedagogiki. W: W. Pasierbek (red.), *Pedagogika ignacjańska wobec wyzwań współczesnego humanizmu* (s. 51-64). Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna „Ignatianum”, Wydawnictwo WAM.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>