

HEROICZNE
PRZYWÓDZTWO

TAJEMNICE SUKCESU FIRMY ISTNIEJĄCEJ PONAD 450 LAT

HEROICZNE PRZYWÓDZTWO

CHRIS LOWNEY

przełożył
Łukasz Malczak

Wydawnictwo WAM

Tytuł oryginału:

Heroic Leadership. Best Practices from a 450-year-old Company that Changed the World

Copyright © 2003 Loyola Press

All rights reserved

Published under arrangement with Loyola Press, Chicago, IL, U.S.A.

Polish translation Copyright © 2019 by Wydawnictwo WAM

Wydanie trzecie, 2019

Opieka redakcyjna: Kama Hawryszków

Korekta: Dariusz Godoś, Katarzyna Stokłosa

Skład i opracowanie graficzne: Lucyna Sterczewska

Projekt okładki: Bogna Hamryszczak-Głowacz

ISBN 978-83-277-2146-4

WYDAWNICTWO WAM

ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków

tel. 12 62 93 200

e-mail: wam@wydawnictwowam.pl

DZIAŁ HANDLOWY

tel. 12 62 93 254-255

e-mail: handel@wydawnictwowam.pl

KSIĘGARNIA WYSYŁKOWA

tel. 12 62 93 260

www.wydawnictwowam.pl

Druk: ABEDIK • Poznań

O jezuitach i J.P. Morganie

Po siedmiu latach życia w jezuickim seminarium, praktykowania ślubów ubóstwa, czystości i posłuszeństwa wobec przebywającego w Rzymie generała zakonu przeszedłem metamorfozę. Stałem się człowiekiem korporacji. Jeszcze w piątkowe popołudnie moim wzorem był założyciel Towarzystwa Jezusowego św. Ignacy Loyola, którego pisma przypominały nam, seminarzystom, że „ubóstwo, jako potężny mur chroniący życie religijne, powinno być ukochane”. W poniedziałek natomiast rozpoczynałem karierę w bankowości inwestycyjnej, mając zupełnie nowe wzorce. Jeden z dyrektorów zarządzających roztaczał przed utalentowanymi rekrutami kuszącą wizję bogactwa tak wielkiego, że tylko „leżeć i zbijać baki”. Z jednej strony nie mogłem sobie tego wyobrazić, z drugiej przeczuwałem, co mógł mieć na myśli.

Początkowo trzymałem się na uboczu. Cała sytuacja przyprawiała mnie o zawrót głowy. Nawet w luźnych rozmowach odczuwałem boleśnie, że z powodu zawodowego doświadczenia – mówiąc najdelikatniej – nieco różniłem się od kolegów. Co mogłem powiedzieć, gdy biznesowy narybek raczył się opowieściami o romantycznych wakacyjnych podbojach? Że spędziłem ostatni tydzień na rekolacyjnym wyciszeniu? Albo że kupiłem sobie pierwszy nieczarny garnitur?

Poczytywałem sobie za wielkie szczęście i przywilej, że opuściłem najlepszą firmę jednego „sektora”, aby znaleźć się w najlepszej firmie innego. Przez 17 lat (z wyjątkiem dwóch) J.P. Morgan zajmował pierwsze miejsce w rankingu magazynu „Fortune” na najbardziej poważaną instytucję bankową. Właśnie przez te 17 lat tam pracowałem, choć są to dwa fakty połączone raczej przypadkiem niż związkiem przyczynowo-skutkowym.

WYZWANIE PRZYWÓDZTWA

Obraz potęgi „Dynastii Morgana” rysował się wspaniale, jednak na co dzień zmagaliśmy się z licznymi wyzwaniem piętrzącymi się nie tylko przed korporacją, ale przed całym sektorem bankowości inwestycyjnej. Wciąż powracała jedna kluczowa kwestia: tak wyławiać przywódców z naszych zespołów, aby J.P. Morgan mógł zostać zwycięzcą w tym wysoce konkurencyjnym przemyśle. Służyłem Morganowi jako dyrektor zarządzający w Tokio, Singapurze, Londynie oraz Nowym Jorku, odkrywając, że wyzwanie przywództwa nie zna granic geograficznych. Miałem również szczęście służyć z powodzeniem w Komisjach Zarządzania Bankowością Inwestycyjną w Azji, sektorze Oceanu Spokojnego i Europie. W tych komisjach ja, który odbyłem praktykę w seminarium duchownym, oraz moi współpracownicy, absolwenci najlepszych szkół biznesu, zmagaliśmy się wspólnie z tym samym wyzwaniem: rekrutacją i kształtowaniem zwycięskich zespołów.

Zatrudnialiśmy ludzi najzdolniejszych, ambitnych i obdarzonych silną wolą. Tom Wolfe w *Ognisku próżności* nazwał takie osoby „władcami wszechświata”. I tak jak główny bohater powieści Wolfe’a nasi „władcy wszechświata” często ponosili sromotne klęski. Niewyrobiony talent czy zwykła ambicja nie zawsze przekładały się na długofalowy sukces. Wielu z tych dobrze zapowiadających się nowicjuszy rozbłyskało blaskiem meteoru na nieboskłonie Morgana. Najpierw zajaśniali

na stanowiskach obliczeniowych, przeznaczonych dla młodego „mięsa armatniego”, żeby potem już tylko wypalić się spektakularnie w obliczu „dojrzałych” i kluczowych zadań związanych z przywództwem w firmie. Jednych przerażała wizja ważnych decyzji, inni terroryzowali tych, którzy ośmielili się podjąć decyzję bez ich wiedzy. Niektórzy byli wspaniałymi menedżerami, dopóki zajmowali się wyłącznie liczbami; ich repertuar nie obejmował myślenia czy też umiejętności współodczuwania z istotami ludzkimi, którymi manipulować o wiele trudniej niż arkuszami kalkulacyjnymi. Jak na ironię wielu czuło się nieswojo w obliczu zmian lub podejmowania osobistego ryzyka, mimo że tym, co zwabiło ich do tego biznesu, było właśnie zawrotne tempo bankowości inwestycyjnej (oczywiście oprócz tego wielkiego bogactwa, że tylko „leżeć i zbijać bąki”). Sektor ten charakteryzował się nie tylko cyklicznością, lecz również szeroko zakrojonymi i dogłębnymi przeszeregowaniami. Zanim opuściłem Morgana, każdy z dziesięciu największych amerykańskich banków przeszedł przynajmniej jedną reformującą fuzję.

Wydawało się oczywiste, że tylko garstka banków zwycięży w tym stale zmieniającym i konsolidującym się sektorze. A zwycięzcami najprawdopodobniej zostaną banki, których pracownicy potrafią podejmować ryzyko, wprowadzać innowacje, pracować zgodnie w zespołach i motywować kolegów; nie tylko radzić sobie ze zmianą, ale także ją inicjować. W skrócie: to właśnie *przywództwo* miało oddzielić zwycięzców od przegranych.

U Morgana, by wyrobić w pracownikach odpowiednie, tak nam potrzebne, nastawienie oraz zachowanie, podejmowaliśmy każdą możliwą inicjatywę. W trakcie realizacji jednej z nich doznałem olśnienia. J.P. Morgan wprowadzał właśnie 360-stopniowy feedback – wówczas absolutne novum. Coroczne oceny pracowników uwzględniały informacje nie tylko od bezpośredniego przełożonego, ale również od podwładnych i współpracowników tego samego szczebla. Dumnie wypinaliśmy pierś,

wiedząc, że jesteście jedną z pierwszych firm wprowadzających na dużą skalę tę „najlepszą praktykę”.

Ale czy naprawdę tak było?

Czy przypadkiem gdzieś już tego nie widziałem? Z trudnością, ale jednak przypominałem sobie dawne czasy w odległej galaktyce, gdy ubrany na czarno kochałem ubóstwo jako „potężny mur chroniący życie religijne”. Towarzystwo Jezusowe też stosowało swego rodzaju 360-stopniowy feedback. Tak naprawdę został on wprowadzony około 435 lat wcześniej, zanim przyjął się w banku nieustannie podziwianym przez „Fortune” oraz resztę korporacyjnej Ameryki.

WIELOWIEKOWA KORPORACJA

Gdy się nad tym zastanowić, również jezuici – z dużym powodzeniem – stawali wobec wielkich wyzwań, z którymi zmagał się J.P. Morgan, a które nadal poddają niełatwej próbie wiele z dzisiejszych korporacji: tworzenie spójnych międzynarodowych zespołów, pobudzanie do działania pełnego motywacji, trwanie w stałej gotowości do zmian oraz umiejętność przystosowywania się do nich w sposób strategiczny.

Co więcej, jezuici działali w okolicznościach, które – mimo że nie doświadczamy ich już od czterystu lat – nacechowane były wymownymi analogiami do czasów współczesnych. Dzięki wyprawom odkrywczym, tworzącym trwałe połączenia pomiędzy Europą, obiema Amerykami i Azją, otwierały się wówczas rynki nowego świata. Rozwijały się technologie medialne: prasa drukarska Gutenberga sprawiła, iż książka – dotychczasowy luksus – stawała się stopniowo dobrem ogólnodostępnym. Tradycyjne światopoglądy i systemy wierzeń zaczynały być kwestionowane lub nawet wprost odrzucane, gdy protestanccy reformatorzy organizowali pierwszą szeroko zakrojoną i trwałą „konkurencję” dla Kościoła rzymskokatolickiego. Ponieważ Towarzystwo Jezusowe znalazło się

w takim właśnie coraz bardziej złożonym i nieustannie zmieniającym się świecie, nie dziwi to, iż architekci organizujący zakon cenili sposób myślenia oraz postępowania uznany również przez korporacje w dzisiejszych, podobnie burzliwych czasach: innowacyjność, elastyczność oraz szereg umiejętności, takich jak zdolność adaptacji, stawianie ambitnych celów, globalne myślenie, a także sprawność przemieszczania się i gotowość podejmowania ryzyka.

Kiedy w rozumowaniu pominąłem oczywisty fakt, że bank inwestycyjny ma inną misję niż zakon religijny, w centrum mojej uwagi znalazły się równie oczywiste podobieństwa. Zastanawiając się w tym świetle nad Ignacym Loyolą oraz współczesnymi mu towarzyszami, przekonałem się, że ich podejście do kształtowania pomysłów, gotowych na podjęcie ryzyka, ambitnych, elastycznych oraz myślących globalnie ludzi przynosiło prawdziwe efekty. Ośmielę się twierdzić, że na swój sposób dało rezultaty lepsze od wysiłków niejednej współczesnej korporacji.

Moje olśnienie stało się inspiracją do napisania niniejszej książki. Rozpocząłem swój projekt zafascynowany podobieństwami pomiędzy tymi dwoma różnymi momentami historii. Podjąłem intrygujące wyzwanie badawcze: czego szesnastowieczni zakonnicy mogliby nauczyć nas, światowców z XXI wieku, na temat przywództwa oraz radzenia sobie ze złożonymi i stale zmieniającymi się okolicznościami? Ukończyłem ten projekt absolutnie przekonany o niewątpliwej wartości i ponadczasowości tego, co mają do zaoferowania pierwsi jezuita.

REWOLUCYJNE PRZYWÓDZTWO

Niektóre z elementów jezuickiego sposobu myślenia – na przykład związek pomiędzy samoświadomością a przywództwem – coraz częściej znajdują potwierdzenie we współczesnej nauce. Jestem pewien, że Loyola byłby zadowolony, widząc, że badania potwierdzają wreszcie jego

intuicję. Jednak nie wszystkie aspekty przywództwa jezuickiego zostały potwierdzone przez naukę, ponieważ niektóre wciąż wprawiają w zakłopotanie i wydają się zaledwie nowinkami, szalonymi i prowokacyjnymi. Na przykład Loyola i jego towarzysze byli przekonani, że najlepiej funkcjonujemy w środowisku pełnym wzajemnego wsparcia i motywacji oraz pozytywnie naładowanym (jak na razie nic szokującego), a zatem zachęcał swych menedżerów do tworzenia środowisk wypełnionych (i to już piszę z obawą, wyobrażając sobie moich dawnych przebojowych kolegów z Morgana) „większą miłość niż bojaźnią”. Praktykując przez pewien czas pomysł środowiska pracy pełnego miłości, doszedłem jednak do wniosku, że jest on bardziej mądry niż ekscentryczny, i mam nadzieję, że czytelnik również znajdzie tę mądrość w pomysłach Loyoli, jeśli tylko przyjmie je choć na chwilę.

Najbardziej rewolucyjnym i ożywym faktem wydaje mi się to, że zasady te odnoszą się do całego życia, a nie tylko do jego strony zawodowej. Zasady jezuickie udoskonaliły całe Towarzystwo, ponieważ uczyniły lepszymi poszczególnych jezuitów. Znajdujemy ich początek w ideach głoszących, że *w s z y s c y* jesteśmy przywódcami, a całe nasze życie wypełnione jest okazjami do wykazania się przywództwem. Przywództwo nie jest zarezerwowane dla grubych ryb piastujących najwyższe stanowiska w korporacjach. Co więcej, okazje do wykazania się przywództwem nadarzają się tylko i wyłącznie „w trakcie gry”. Można być przywódcą we wszystkim, co się robi; w pracy i w życiu codziennym, ucząc innych i ucząc się od innych. Większość z nas robi to wszystko każdego dnia.

Miałem szczęście pracować z kilkoma wielkimi przywódcami i jestem przekonany, że Ignacy Loyola oraz jego towarzysze również się do nich zaliczają. I to jest właściwy powód, dla którego warto zwrócić uwagę na proponowane przez nich pomysły dotyczące przywództwa. Należy jednak również pamiętać, że Loyola został świętym. On i jego towarzysze byli katolikami, kapłanami, ale także zwykłymi ludźmi. Nie będę

opierał jakichkolwiek sądów na tych faktach, tak aby móc ich ocenić pod względem tego jedyne go kryterium: jak dobrymi byli przywódcami dla siebie samych i dla innych. Proszę również czytelnika, żeby porzucił wszelkie – zarówno pozytywne, jak i negatywne – odczucia, które wiąże z wiarą religijną, którą żył Loyola, i z organizacjami „tylko dla mężczyzn”. Tam, gdzie to możliwe, będą się starał unikać w cytatach jawnie religijnej obrazowości i religijnych sformułowań, ponieważ jezuita nie odnieśli przywódczego sukcesu poprzez wypełnianie zaleceń konkretnej religii, lecz poprzez to, jak żyli i jak pracowali. A zatem ich styl życia stanowi niewątpliwą wartość dla każdego, niezależnie od wyznania.

Ostatecznie z powodu religijnych treści, których tu zabraknie, współcześni towarzysze Loyoli mogą ucierpieć bardziej niż ktokolwiek inny. To w końcu sam Loyola wypracował formułę realizowania rzeczywistych szans za pomocą rzeczywistych strategii przywódczych, a jego towarzysze, obserwując go, ukuli jezuitką maksymę: „Pracuj tak, jakby sukces zależał jedynie od twoich wysiłków, ale ufaj tak, jakby wszystko zależało od Boga”¹. Jakub Laynez, następca Loyoli, ujął to odczucie

1 Maksyma ta jest zręczną parafrazą mniej zgrabnej wersji zanotowanej przez jednego ze współzałożycieli zakonu: „We wszystkich rzeczach związanych ze służbą naszemu Panu, które [Loyola] podjął, korzystał on z wszelkich dostępnych człowiekowi środków, by w nich odnieść sukces. Robił to z tak wielką dbałością i zapałem, jakby sukces zależał od tych właśnie środków, a zarazem ufał Bogu i polegał na Jego Opatrzności, jakby te wszystkie ludzkie środki, które stosował, nie miały przynieść żadnego rezultatu”. Edward C. Phillips SJ, *St. Ignatius' Doctrine on the Interdependence of Work and Prayer*, w: „Woodstock Letters: A Historical Journal of Jesuit Educational and Missionary Activities” 71, nr 1 (luty 1942), s. 71. Interpretacja tej znanej maksymy stała się ulubionym przedmiotem akademickich sporów między jezuitkami uczonymi. Istnieje odmienna wykładnia, mająca dokładnie odwrotne znaczenie: „Módl się tak, jakby wszystko zależało od ciebie; pracuj tak, jakby wszystko zależało od Boga”. William A. Barry SJ, uznany autorytet w dziedzinie jezuitkiej duchowości, opowiada się za taką właśnie interpretacją w opublikowanej pracy monograficznej pt. *Jesuit Spirituality for the Whole of Life*, w: „Studies in the Spirituality of Jesuits” 35, nr 1 (styczeń 2003), s. 11.

w nieco dosadniejszy sposób: „Jakkolwiek prawdą jest, że Bóg mógłby przemówić przez osła, uznane by to zostało za cud. Ilekroć oczekujemy cudów, kusimy Boga. A to z pewnością zdarza się człowiekowi, któremu brak zdrowego rozsądku, ale który ma nadzieję, że odniesie sukces, jeżeli tylko będzie się o to modlił”².

Wierzę, że czytelnicy oddadzą Loyoli i jego towarzyszom sprawiedliwość. W końcu pojęcie „lekcje przywództwa” okazuje się na tyle pojemne, że obejmuje tak niewiarygodnych guru jak Attyla, Kubuś Puchatek, Przywódca Mafii, Ojcowie Założyciele czy W.C. Fields. Zatem w namiocie, który jest na tyle duży, że mieści taki przekrój przywódców, z pewnością znajdzie się miejsce dla szesnastowiecznego kapłana i jego towarzyszy!

DLACZEGO JEZUICI?

Założone w 1540 roku Towarzystwo Jezusowe nie miało ani kapitału, ani biznesplanu. Potrzebowało jednak niewiele ponad jedno pokolenie, aby stać się najbardziej wpływową korporacją w swojej kategorii. Jako zaufani europejskich władców, chińskiego cesarza Ming, japońskiego szoguna oraz cesarza mogolskiego w Indiach, jezuici mogli się poszczycić siecią kontaktów niemającą równych wśród innych podmiotów handlowych, religijnych czy instytucji rządowych. Mimo to – ponieważ rozsadzała ich energia – mniej zadowalali się przebywaniem na cesarskich dworach niż przełamywaniem cesarskich granic. Chociaż podróże zaprowadziły ich na znane wówczas człowiekowi krańce świata, niezmiennie dążyli do przełamywania wszelkich granic, usiłując dotrzeć do tego, co znajduje się poza nimi. Jezuiccy podróżnicy byli jednymi

Mnie osobiście przekonuje wersja o. Phillipsa, która jest oparta na analizie materiału źródłowego, czyli zapisu w *Monumenta Historica Societatis Jesu*. Zapis ten jest relacją z pierwszej ręki – pochodzi od samego Pedra Ribadeneiry.

2 J.H. Fichter SJ, *James Laynez: Jesuit*, B. Herder Book Co., St. Louis 1944, s. 77–78.

z pierwszych Europejczyków, którzy przekroczyli Himalaje i dotarli do Tybetu, żeglowali w górę Nilu, przemierzili górny bieg Missisipi.

W Europie ich towarzysze przejawiali tę samą wolę zdobywania oraz inwestowali równie dużo energii w zbudowanie największej sieci szkół wyższych na świecie. Nie mając żadnego doświadczenia w ich prowadzeniu, w niespełna dekadę uruchomili ponad trzydzieści sprawnie funkcjonujących uczelni. Pod koniec XVIII wieku funkcjonowało już siedemset szkół średnich i wyższych rozrzuconych na pięciu kontynentach. Szacuje się, że jezuita kształcili prawie 20% Europejczyków odbierających klasyczną edukację.

Jezuici w Europie i ich towarzysze na świecie równoważyli swoje wysiłki w istic symbiotycznej relacji. Jezuiccy astronomowie i matematycy z Rzymu wspierali swych towarzyszy w Chinach technicznym *know-how*, który miał posłużyć zdobyciu bezprecedensowego prestiżu i wpływów w tym kraju. Służąc, byli szefami astronomicznej agencji, reformato-rami kalendarza oraz doradzali cesarzowi. Na odległych placówkach jezuita w dwójnasób odwzajemniali przysługi swych europejskich towarzyszy, umożliwiając im budowę świetlanego wizerunku korporacji, której uczeni i pionierzy mieli wejścia na całym świecie. Francuscy jezuita podarowali Ludwikowi XV w miarę dokładną jak na owe czasy mapę Chin, wykonaną w technice miedziorytniczej i sporządzoną przez ich francuskich towarzyszy w Chinach na życzenie samego cesarza. Wykształceni Europejczycy chętnie czerpali wiedzę na temat Azji, Afryki i obu Ameryk z blisko tysiąca dzieł poświęconych historii naturalnej i geografii, spisanych przez jezuitów rozsianych po całym świecie.

Ich osiągnięcia nie ograniczały się bynajmniej do dziedziny akademickiej. Chociaż konflikt religijny dziesiątkował protestantów i katolików w kontrreformacyjnej Europie, wszyscy cierpiący na malarię, niezależnie od przekonań religijnych, z wdzięcznością przyjmowali chininę wydestylowaną z tzw. jezuickiej kory, a jezuickie krople oparte na żywicy

benzoesowej koily podrażnienia skóry. Jezuici zdobyli wiedzę na temat obydwu ziołowych specyfików od ludów tubylczych Nowego Świata.

Ta nowatorska, wszechstronna korporacja nadal działa. Niegdyś jej potęga leżała w cieniu większych zakonów, jednakże od dłuższego czasu jest to największy zakon świata³. Dwadzieścia jeden tysięcy zawodowych pracowników prowadzi dwa tysiące instytucji w ponad stu krajach⁴. Minęło ponad 450 lat od jej założenia i nieuchronnie zbliża się pięćsetna rocznica. Sam ten okres jest wymownym dowodem sukcesu w korporacyjnym środowisku rządzonego iście darwinowskimi prawami. Dla porównania, zaledwie szesnaście ze stu największych amerykańskich spółek w roku 1900 dotrwało do swojej setnej rocznicy.

Dlaczego zatem jezuici odnieśli, i nadal odnoszą, taki sukces? Co rozbudziło ich kreatywność, energię oraz innowacyjność? Dlaczego akurat im się udało, skoro tyle innych firm i organizacji przepadło z kretesem?

CZTERY FILARY SUKCESU

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

- samoświadomości,
- pomysłowości,
- miłości,

3 Ściśle mówiąc, jest więcej osób żyjących zgodnie z tradycją franciszkańską niż jezuitów, ale franciszkanie są podzieleni na poszczególne konwenty, z których każdy ma osobnych przełożonych.

4 M. Bunson (red.), 2003 *Our Sunday Visitor's Catholic Almanac*, Our Sunday Visitor, Huntington, Ind. 2002, s. 464.

- heroizmu.

Innymi słowy, jezuita przygotowywali swoich nowicjuszy do sukcesu, kształtując ich na przywódców, którzy:

- rozumieli swoje słabe i mocne strony, wyznawane wartości oraz światopogląd,
- odważnie wprowadzali innowacje oraz adaptowali się, żeby móc sprostać zmianom zachodzącym na świecie,
- ujmowali innych pozytywnym i pełnym miłości nastawieniem,
- dodawali sobie i innym sił poprzez rozbudzanie w sobie heroiczych ambicji.

Co więcej, jezuita kształcili każdego nowicjusza na przywódcę, przekonani, że każde przywództwo zaczyna się od autoprzywództwa. Ta czterofilarowa formuła nadal jest podstawą kształcenia jezuickich przywódców i może dobrze służyć kształceniu we wszystkich dziedzinach życia i pracy.

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. Założyciele Towarzystwa Jezusowego wprowadzili swoją korporację w złożony świat, który najprawdopodobniej zmienił się w takim samym stopniu przez poprzednie pięćdziesiąt lat co przez ostatnie tysiąclecie. Mowa o zmianach musi brzmieć swojsko dla nas, ludzi XXI wieku. Jezuita nie przemawiają do nas jako fachowcy od dawno nieaktualnych szesnastowiecznych realiów, lecz jako specjaliści w zakresie działania pełnego pewności siebie i podejmowanego mimo uciążliwie zmieniających się okoliczności, niezależnie od stulecia.

Celem niniejszej książki jest zbadać przyczynę sukcesu jezuitów i przekazać odkrytą mądrość każdej osobie i organizacji, która chce się nauczyć praktykować efektywne, obejmujące całą osobę przywództwo.

Kolejne rozdziały przybliżają cztery jezuickie zasady, opatrując każdą anegdotycznymi przykładami zaczerpniętymi z historii zakonu. Niektóre z przedstawionych tu sytuacji odpowiadają powszechnym odczuciom związanym ze sposobem, w jaki żyją księża, inne – wręcz przeciwnie. Nie każda historia pokazuje jezuitów u szczytu powodzenia. Równie pouczające są przykłady związanych z przywództwem porażek. Nawet wielkim firmom zdarzają się potknięcia, a potknięcia jezuitów okazują się wyjątkowo spektakularne. Ich pełna rozma-
chu taktyka i liczne powodzenia przysporzyły im prawie tyle samo wrogości co uznania. Pewnego razu John Adams dał upust irytacji w rozmowie z Thomasem Jeffersonem, mówiąc: „Jeżeli kiedykolwiek jakiegokolwiek zgromadzenie zasłużyło na potępienie tu, na ziemi, jak i w piekle, to na pewno jest to kompania Loyoli. Jednakże nasz system wolności religijnej musi stanowić dla nich azyl”⁵. Nie każdy kraj okazał się tak tolerancyjny jak „kraj ludzi wolnych”. Przed 1773 rokiem stale powiększające się szeregi krytyków osiągnęły tak wielką liczbę, że zdołały zjednać sobie papieża w kwestii ostatecznego zakończenia działalności Towarzystwa Jezusowego. Osadzono w więzieniach i stracono setki jezuitów. Inni, skazani na banicję, błąkali się, szukając schronienia, po całej Europie (historię tych wielkich prześladowań opisuję w rozdziale x).

Większość czytelników wie, że te tragiczne w skutkach prześladowania nie położyły kresu działalności Towarzystwa. Wręcz przeciwnie. Jeżeli kiedykolwiek jezuici dali pouczający przykład umiejętności przywódczych, było nim właśnie feniksowe odrodzenie po czterdziestu latach zawieszenia działalności. Nasza opowieść o jezuickim przywództwie oprze się na anegdotach zaczerpniętych z ponaddwustuletniej

5 T. Hughes SJ, *History of the Society of Jesus in North America: Colonial and Federal*, Longmans, Green, London 1917, Text 2, s. 604.

historii od założenia Towarzystwa do jego kasaty. Okres ten pozwolę sobie nazwać wczesną historią jezuitów.

Ekspertki w dziedzinie przywództwa to chyba ostatnie określenie, jakie nadaliby sobie pierwsi jezuiti. Rzadko, jeżeli w ogóle, używali słowa „przywództwo” w taki sposób, w jaki fachowcy od zarządzania mogliby się nim posługiwać dzisiaj. Zamiast mówić o przywództwie, oni po prostu nim żyli. W następnym rozdziale dokładniej zarysuję te wyjątkowe cechy przywództwa. Różnią się one diametralnie od tych, którymi przerwucują się dzisiejsi niezliczeni guru zappełniający arenę przywództwa. Rozdział ten poruszy również kwestię pilnej potrzeby silniejszego przywództwa osobistego w naszych społeczeństwach, zestawiając trzy popularne współczesne stereotypy z jezuicką kontrkulturową wizją efektywnego przewodzenia.