

CHRIS LOWNEY

LIDER
PAPIEŻ
FRANCISZEK

Przekład
Marek Chojnacki

Wydawnictwo WAM

Tytuł oryginału
Pope Francis: Why He Leads the Way He Leads

© 2013 Chris Lowney
All rights reserved

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

Polish translation Copyright © 2014 by Wydawnictwo WAM

Opieka redakcyjna Anna Pasieka-Blycharz

Redakcja Katarzyna Stokłosa

Korekta Małgorzata Płazowska

Projekt okładki Anna Jędrusiak

Zdjęcie na okładce © Alessandra Benedetti
Corbis/Fotochannels

Łamanie Jacek Zaryczny

ISBN 978-83-277-0148-0

WYDAWNICTWO WAM
ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków
tel.: 12 62 93 200 • faks: 12 42 95 003
e-mail: wam@wydawnictwowam.pl
www.wydawnictwowam.pl

DZIAŁ HANDLOWY
tel.: 12 62 93 254-255 • faks: 12 62 93 496
e-mail: handel@wydawnictwowam.pl

KSIĘGARNIA WYSYŁKOWA
tel.: 12 62 93 260, 12 62 93 446-447
faks: 12 62 93 261
e.wydawnictwowam.pl

Druk i oprawa EDICA, Poznań

Spis treści

1. Nowy lider	9
2. O Ćwiczeniach duchowych i telefonach komórkowych: nasze powołanie do przywództwa	29
3. „Dar życia w pełni”: bądź tym, kim jesteś	49
4. Umywanie nóg: prawdziwą władzą jest służba	73
5. Zakurzone buty: nie strońmy od radości i cierpień świata	93
6. Uklęknąć w samotności: wycofać się, by ujrzeć wszystko w szerszej perspektywie	121
7. Budować na skale: życie chwilą obecną i kultura szacunku	151
8. Kreowanie przyszłości: przywódca jako inicjator trudnych zmian	181
9. „Nie będziesz się bał wędrować? Dziękuję”	227
Podziękowania	253

Nowy lider

Dzisiejszy świat bardzo potrzebuje świadków. Nie tyle nauczycieli, ile świadków. Nie trzeba mówić dużo, ale mówić całym życiem: konsekwencją w życiu, właśnie konsekwentnym życiem!¹

Papież Franciszek, Czuwanie modlitewne z okazji dnia ruchów, nowych wspólnot i stowarzyszeń kościelnych, 18 maja 2013 r.

Nie ma kursu dla kandydatów na papieży. Żaden urzędnik watykański nie wręczył też kardynałowi Jorge Mario Bergoglioowi przewodnika pod tytułem *Jak być nowym papieżem* ani *Pontyfikat dla opornych*, gdy tylko biały dym nad Kaplicą Sykstyńską obwieścił światu początek pontyfikatu papieża Franciszka. O ile wiemy, wszystko przebiegło zupełnie inaczej: kardynałowie pogratulowali mu wyboru, ubrali go w biały strój, pozwolili mu spędzić parę chwil skupienia na modlitwie, po czym wypchnęli go (to jest odprowadzili) na balkon Bazyliki Świętego Piotra, skłaniając do objęcia przewodnictwa nad rzeszą miliarda dwustu milionów katolików.

To, co wówczas zrobił, zostało natychmiast uznane przez redaktora naczelnego „L'Osservatore Romano”, na wpół oficjalnej

¹ Cyt. za: „L'Osservatore Romano”, wyd. pol., 7/2013, s. 18. Te słowa papieża Franciszka nawiązują do uwagi papieża Pawła VI, że „człowiek współczesny chętniej słucha świadków niż nauczycieli”.

gazety Watykanu, za „bezprecedensowe i szokujące”²; inny watykanista nazwał jedną z ostatnich inicjatyw papieskich „epokową zmianą” i „rewolucją”³. Papież Franciszek cieszy się więc popularnością i estymą, której mogliby mu pozazdrościć inni światowi przywódcy⁴.

Gdzie nauczył się tak przewodzić? Skąd bierze się jego wizja? Czego moglibyśmy się od niego nauczyć? Na te właśnie pytania próbuje odpowiedzieć niniejsza książka.

Jak przygotować się do roli lidera?

Wszystkim nam zdarza się znaleźć w sytuacji, którą można by porównać do owego metaforycznego wypchnięcia na balkon: są chwile, kiedy musimy wyjść przed szereg i pokierować działem w firmie, rodziną, klasą w szkole, a nawet – jak zdarzyło się to Franciszkowi – całym Kościołem katolickim.

Niektórzy ludzie w takich okolicznościach wiedzą od samego początku, że doskonale nadają się do kierowania innymi, i ta niezachwiana wiara we własne możliwości towarzyszy im na wszystkich szczeblach kariery. Takich ludzi nazywamy narcyzami. Często przysparzają oni problemów organizacjom, w których działają, gdyż, zaślepieni złudnym blaskiem własnej domniemanej wielkości, nie dostrzegają szkód i krzywd, jakie wyrządzają innym.

Natomiast ci z nas, którzy mają choćby odrobinę samokrytycyzmu, szybko uświadamiają sobie, że nikt nie przygotował

² Alessandro Speciale, *Pope Francis' First Day Hints at a Change in Papal Style*, „Washington Post”, 14 marca 2013 r., <washingtonpost.com>.

³ Gaia Pianigiani, Rachel Donadio, *Pope Francis Names Advisory Panel at Vatican*, „New York Times”, 13 kwietnia 2013 r., <nytimes.com>.

⁴ United Press International, *85 Percent of Italians Approve of Pope Francis*, 20 czerwca 2013 r., <upi.com>.

nas całkowicie na wyzwania związane z objęciem przywództwa. Na początku mojej kariery w firmie J.P. Morgan uczono mnie analizy zestawień bilansowych przedsiębiorstw; potrafiłem błędnie wyłowić firmy, które zawyżały dochody, wykorzystując metodę LIFO. Uczyłem się też przekonywać przedstawicieli firm, które obsługiwalismy, by oszczędzali parę punktów procentowych, korzystając z naszego systemu obrotu euroobligacjami, zamiast polegać na systemie obligacji FRN, używanym w Stanach Zjednoczonych.

Nie jestem pewien, czy któraś z tych umiejętności w ogóle mi się przydała; dziś zupełnie już nie pamiętam trików, które mi wówczas wpajano. Po kilku latach pracy w J.P. Morganie zostałem jednym z dyrektorów naszej filii w Tokio, potem w Singapurze, Londynie i w Nowym Jorku. W czasie pełnienia tej funkcji nigdy nie spotkałem się z problemem, który wymagałby dokładnej znajomości metody LIFO. Szybko też przekonałem się, że w rzeczywistym świecie większość problemów nie ma rozwiązań tak prostych i jednoznacznych jak te, które występują w analizie wartości papierów wartościowych.

Stałem natomiast przed zadaniami w rodzaju zarządzania procesem znacznych redukcji w londyńskiej filii czy motywowania niezadowolonych podwładnych. Dziś, kilka lat po odejściu z J.P. Morgana i po kilku latach pracy na stanowisku prezesa zarządu jednego z największych amerykańskich systemów opieki zdrowotnej i sieci szpitali, mogę służyć skromną radą i menadżerskimi umiejętnościami naszemu znakomitemu zarządowi, działającemu w warunkach szybko zmieniających się reguł rządzących opieką zdrowotną – zmian prawnych, nowych technologii, problemów etycznych i dziesiątków innych, równie złożonych wyzwań.

W mojej pracy najbardziej potrzebne okazały się nie wąsko rozumiane umiejętności techniczne, lecz zdolności o szerszym, uniwersalnym charakterze, na przykład umiejętność podejmowania złożonych decyzji w sytuacjach, w których fakty kolidują z wyznawanymi przeze mnie wartościami, umiejętność zarządzania priorytetami, gdy do obiadu muszę zrobić jeszcze pięćdziesiąt rzeczy, wiedza, kiedy należy działać ostrożnie, a kiedy trzeba podjąć ryzykowną decyzję, czy wreszcie zdolność rozpoznawania tego, co w życiu najważniejsze.

Dramatyczna potrzeba prawdziwego przywództwa

Coraz częściej pojawiały się złożone pytania i problemy, coraz krótszy był czas ich rozwiązywania, dylematy etyczne okazywały się coraz bardziej złożone, a mnie nikt nie posłał do szkoły liderów, gdzie nauczyłbym się radzić sobie z tym wszystkim. Szkołą przywództwa w moim przypadku okazała się szkoła życia. O to, czy skorzystałem z tej życiowej lekcji, należałoby spytać moich dawnych kolegów z J.P. Morgana i moich obecnych współpracowników z branży zarządzania systemem opieki zdrowotnej. Mam nadzieję, że przynajmniej uznaliby, iż wyrastam ponad przeciętność, bowiem przeciętna ocena poziomu przywództwa w Ameryce jest wręcz druzgocąca. Niedawno w jednym z poważnych sondaży spytano Amerykanów, czy mają „duże zaufanie” do swoich przywódców politycznych, religijnych, do swoich szefów i nauczycieli. Odpowiedź brzmiała jednoznacznie i zdecydowanie: „Nie”. Amerykanie nie deklarują nawet *umiarkowanego* zaufania do żadnej z tych czterech grup, uważanych za filary naszego społeczeństwa⁵.

⁵ *National Leadership Index, 2007*, Center for Public Leadership, s. 5, <centerforpublicleadership.org>.

Trzeba przyznać, że dzisiejsi przywódcy mają bardzo trudne zadanie. Często nie dysponują wystarczającymi zasobami, pracują pod ogromną presją czasu, zmagają się z częstymi zmianami, działają w warunkach nieustannej kontroli konfrontowani z wysokimi oczekiwaniami i muszą motywować współpracowników i akcjonariuszy, którzy nierzadko sceptycznie odnoszą się do autorytetu. Te realia naprawdę ogromnie utrudniają przywództwo.

Jednakże nasze rozczarowanie, a nieraz wręcz silna niechęć do tak wielu naszych przywódców wynikają z przyczyn o wiele poważniejszych niż problemy związane dziś z rolą lidera. Nazbyt często ci, którzy nami kierują, wydają się przejmować jedynie własnym statusem i dochodami. Nie potrafią nas zainspirować ani zjednoczyć; nie starcza im wyobraźni niezbędnej do rozwiązywania pozornie nierozwiązywalnych, dręczących nas problemów; boją się dokonywać niezbędnych wyborów, często nawet nie mówiąc nam o tym otwarcie; nie są dość odważni, by poprowadzić nas do podjęcia wyzwań i pokierować zmianą.

Mówiąc wprost, coś jest nie tak. Potrzebujemy nowego kształtu przywództwa, nowych sposobów przygotowywania siebie i innych do roli lidera.

Czym wyróżnia się papież jezuita?

Mamy papieża Franciszka, który jest jezuitą. Już sam ten fakt niesie z sobą paradoks. Jezuiści to zakon katolicki, złożony z kapłanów i braci, założony przez świętego Ignacego Loyolę i jego towarzyszy w roku 1540. W trakcie swej niezwyklej historii jezuiści brali udział w zakładaniu jednego z największych miast świata (São Paulo w Brazylii), pomagali w tworzeniu alfabetu wietnamskiego i używanego obecnie na całym świecie kalendarza gregoriańskiego. Zakon jezuitów jest największym zgromadzeniem zakonnym na

świecie, w pełni scalonym i zarządzanym przez jednego przełożonego generalnego; obecnie ponad siedemnaście tysięcy jezuitów pracuje w ponad stu krajach świata.

Dlaczego zatem – zważywszy na wspomnianą historię dokonań i na globalny charakter zakonu – fakt, że papież jest jezuitą, miałby być w jakimkolwiek sensie paradoksalny? Przede wszystkim dlatego, że sam założyciel zakonu był zdecydowanie przeciwny przesadnemu akcentowaniu osobistych ambicji. Konstytucje zakonu jezuitów, określające jego regułę, uznają nadmierne ambicje osobiste za „matkę wszelkiego zła w każdym państwie lub w społeczności”⁶. Nakazują też jezuitom ślubować, że „nigdy nie będą zabiegali” o godności kościelne, a nawet ujawnią „tych, u których coś takiego zauważą”⁷. Wow! Wyobraźmy sobie, co by było, gdyby w firmach amerykańskich istniał nakaz ujawniania co ambitniejszych kolegów. Ich lista byłaby tak długa, że tworząc ją, nie mielibyśmy już czasu na nic innego.

Święty Ignacy chciał, by jezuita byli pokorni, gdyż pokorny był Jezus, którego mieli naśladować. Wiedział też, że ambicje i walki polityczne mogą zniszczyć morale każdej organizacji (moi koledzy z korporacji z pewnością wiedzą, o co chodzi). Próbował więc okiełznać ludzką skłonność do schlebienia własnemu *ego* przez pogoń za statusem społecznym, władzą i awansami.

Kardynał Bergoglio wydaje się wiernym synem swojego duchowego ojca, świętego Ignacego Loyoli. Zająwszy, wedle opinii mediów, drugie miejsce w rankingu kandydatów na konklawe w roku 2005, na którym wybrano Benedykta XVI, kardynał

⁶ *Konstytucje Towarzystwa Jezusowego wraz z przypisami Kongregacji Generalnej XXXIV oraz Normy uzupełniające zatwierdzone przez tę samą Kongregację*, [817]6, Wydawnictwo WAM, Kraków 2006, s. 274-275.

⁷ Tamże, s. 275.

Bergoglio nie krążył po Rzymie, budując sieć swoich stronników i zbierając punkty do następnych wyborów. Szybko wrócił do Argentyny i usunął się w cień, poświęcając większość swego czasu i energii argentyńskim ubogim (którzy nie mają możliwości oddania głosu na papieża). Zszedł ze sceny politykierskich spekulacji tak skutecznie, że gdy nadeszło kolejne konklawe, prawie w ogóle nie wymieniano go wśród faworytów.

Jest to jeden z wielu paradoksów związanych z drogą tego człowieka do władzy i z jego rozumieniem władzy. Tym, którzy szukają nowej wizji przywództwa i metod formacji liderów, nowy papież dostarczył bogatego materiału do przemyśleń już w pierwszym tygodniu swojego pontyfikatu. Oto kilka przykładów:

- intensywną formację do życia i przywództwa – wyjąwszy wychowanie, które otrzymał w domu – papież Franciszek wyniósł z zakonu jezuitów, który swoich liderów przygotowuje nie przez studiowanie zarządzania, lecz na cichych miesięcznych rekolekcjach, wysyłając nowicjuszy na uciążliwe pielgrzymki i przygotowując do doradztwa dorosłym przez praktyki, na których przyszli doradcy uczyli małe dzieci;
- znany ze swego przywiązania do tradycji katolickiej nowy papież zerwał z tradycją już kilka minut po wyborze, odmawiając przyjęcia tradycyjnej czerwonej peleryny (mucetu), dzwoniąc z własnego telefonu i wsiadając do autobusu zamiast do papieskiej limuzyny;
- kilka dni po wyniesieniu do godności papieża – dającej mu ogromną władzę i światowy prestiż – jednoznacznie stwierdził, że „prawdziwą władzą jest służba”⁸.

⁸ Papież Franciszek, Homilia wygłoszona podczas Mszy świętej na rozpoczęcie pontyfikatu, 19 marca 2013 r., <w2.vatican.va>.

Czy ta niecodzienna formacja i zaskakujące pierwsze gesty czynią go dobrym przywódcą? Z pewnością samo to nie wystarczy. Niniejsza książka nie jest naiwną reklamą ani jego samego, ani jego jezuickiej formacji czy Kościoła katolickiego. Papież Franciszek odziedziczył Kościół ze wszystkimi jego globalnymi i odwiecznymi wyzwaniem i problemami: z brakiem duchownych w dziesiątkach krajów, z malejącą liczbą wiernych chodzących do kościoła w całym rozwiniętym świecie, z moralnym autorytetem nadszarpniętym licznymi skandalami wywołanymi przez przypadki molestowania seksualnego i – sądząc z publicznych wypowiedzi różnych kardynałów – ze źle funkcjonującą kurią rzymską.

Takich złożonych, wieloaspektowych problemów nie da się rozwiązać od ręki. Konieczne będą głębokie zmiany, a pierwsze słowa i czyny papieża świadczą o tym, że jest zdecydowany na zainicjowanie w całym Kościele poważnej przemiany kulturowej. Poważna przemiana kulturowa – czy to aby nie przesada? Jednym z licznych przykładów świadczących o tym zamiarze niech będą słowa wypowiedziane przez papieża Franciszka do młodych katolików zgromadzonych w Rio de Janeiro na Światowych Dniach Młodzieży: „Chciałbym jednak, by was było słycać w diecezjach, chcę, aby się wychodziło na zewnątrz, żeby Kościół wychodził na ulice, chcę, byśmy się bronili przed tym wszystkim, co jest światowością, bezruchem, przed tym, co jest wygodą, klerykalizmem (...). Niech mi wybaczą biskupi i kapłani, jeśli ktoś będzie z tego powodu później robił zamęt”⁹. To nie są słowa człowieka, który chce dokonać jedynie niewielkich zmian, czuwając nad zachowaniem dotychczasowego stanu rze-

⁹ Papież Franciszek, Spotkanie z młodzieżą argentyńską, 25 lipca 2013 r., <w2.vatican.va>.

czy. Ten papież chce tchnąć w swoją instytucję nowego ducha i energicznie poprowadzić ją ku nowym wyzwaniom.

Jednak nawet utalentowani przywódcy napotykają trudności, próbując zmieniać organizacje, którym przewodzą; tym bardziej należy się spodziewać trudności po instytucji wyrastającej z tradycji liczącej dwa tysiące lat. Prezydent Woodrow Wilson miał rację, mówiąc: „Jeśli chcesz narobić sobie wrogów, spróbuj coś zmienić”. Inicjatorom zmian do osiągnięcia sukcesu niezbędne są na pewno kompetencje i zdrowy osąd sytuacji, potrzebne są im jednak również odwaga, zmysł polityczny, żelazna wola i wiele szczęścia.

Czy zatem mu się powiedzie? Tylko głupiec mógłby twierdzić, że zna odpowiedź na to pytanie.

Czemu więc mielibyśmy uczyć się przywództwa od papieża, o którego pontyfikacie nic jeszcze nie wiadomo? Dlaczego mielibyśmy uczyć się od duchownego katolickiego, jeśli jesteśmy muzułmanami, buddystami, a nawet osobami niewierzącymi? Czemu mielibyśmy naśladować przywódcę religijnego, jeśli zarządzamy firmą, szpitalem lub rodziną? Czego może nauczyć nas człowiek, który publicznie całuje nagie stopy młodej kobiety, skoro nas w pracy za podobny gest wobec podwładnej wsadzono by do więzienia? Czego możemy dowiedzieć się od kogoś, kto wyniósł swoją formację z jezuickich seminariów, skoro nas ukształtowały szkoły biznesu, wydziały zarządzania i doświadczenie zawodowe?

Dlaczego my i nasi liderzy potrzebujemy zmiany?

Postaram się teraz podać kilka powodów, dla których powinniśmy bliżej przyjrzeć się wizji przywództwa papieża Franciszka, właśnie dlatego, że jego przygotowanie do roli lidera i wartości, jakie z nią wiąże, są tak odmienne od tego, do czego jesteśmy

przyzwyczajeni – nie tylko odmienne, lecz wręcz z tym rozbieżne, a nawet, jak to ujął wspomniany już redaktor naczelny „L’Osservatore Romano”, „szokujące”.

Powiedzmy wprost: bardzo potrzebujemy konfrontacji z zasadami i wartościami zdecydowanie odmiennymi od naszych utartych wyobrażeń o przywództwie, które, jak się okazało, całkowicie nas zawiodły. Potrzebujemy szoku, który skłoni nas do myślenia i działania w nowy sposób. Fakt, że tak niewielu z nas obdarza dużym zaufaniem przywódców politycznych, nauczycieli, liderów biznesowych czy religijnych, jest aktem oskarżenia, rodzajem wotum nieufności ze strony znacznej części naszego społeczeństwa. Czy ktoś jeszcze na serio wierzy, że tak głęboki kryzys zaufania uda się nam pokonać za pomocą tych samych starych metod, do których przywykliśmy w sferze polityki, biznesu czy organizacji religijnych? O szaleńcach mówi się nieraz, że robią wciąż to samo, oczekując, że ich działania przyniosą nowe rezultaty. Kryzysu przywództwa nie opanujemy też, posyłając amerykańskie kadry menadżerskie, polityków i duszpasterzy na jeszcze jeden warsztat dla liderów, łatając stare, oparte na maksymalizacji skuteczności systemy zarządzania czy stosując inne podnoszące wydajność rozwiązania. Potrzebujemy wyzwania, które zmieni nasze wyobrażenie o przywództwie w nowym stuleciu – niespokojnym, szybko zmieniającym się i wymuszającym niekiedy zmianę dotychczasowych praktyk czy obyczajów.

Papież przedstawił już wizję, która mobilizuje jego Kościół do zmiany własnego obrazu w dwudziestym pierwszym wieku:

- wezwał „letnich chrześcijan”, oglądających świat z perspektywy kanapy przed telewizorem, by z większą energią zaangażowali się w głoszenie nauki Kościoła, by nie „uciekali

- (...) w wygodne życie”, lecz wychodzili poza „strefy komfortu” i żyli z większym „zapalem apostołskim”¹⁰;
- wezwał swój Kościół, by w sposób bardziej zdecydowany był „ubogi i dla ubogich”¹¹;
 - ostrzegł przyszłych dyplomatów watykańskich przed „trądem karierowiczostwa”¹²;
 - skrytykował kulturę globalną, w której „pieniądze (...) są dla moźnych tego świata ważniejsze od ludzi”¹³;
 - wezwał biskupów, by byli „ludźmi miłującymi ubóstwo, (...) prostotę i surowość życia”¹⁴.

Biskupów brazylijskich spytał bez ogródek: „Czy jesteśmy jeszcze Kościołem potrafiącym rozgrzać serce?”¹⁵. Kardynał Timothy Dolan z Nowego Jorku, odpowiadając na wyzwanie papieża, powiedział dziennikarzowi: „Badam własne sumienie (...); zastanawiam się nad swoim stylem, nad prostotą, nad wieloma rzeczami”¹⁶.

Kardynał Dolan nie jest jedyną osobą zastanawiającą się nad swoim wnętrzem i dokonującą rewizji dotychczasowych

¹⁰ Carol Glatz, *Pope: God Is Real, Concrete Person, Not Mysterious, Intangible Mist*, „Catholic News Service”, 16 maja 2013 r., <catholicnews.com>.

¹¹ Papież Franciszek, Przemówienie do przedstawicieli środków masowego przekazu, 16 marca 2013 r., <w2.vatican.va>.

¹² Papież Franciszek, Przemówienie podczas audiencji dla wspólnoty Papieskiej Akademii Kościelnej, 6 czerwca 2013 r., „L’Osservatore Romano”, wyd. pol., 8-9/2013, s. 30.

¹³ *Where Is Your Brother?*, 2 czerwca 2013 r., <w2.vatican.va>.

¹⁴ Papież Franciszek, Spotkanie z biskupami Konferencji Episkopatu Ameryki Łacińskiej, 28 lipca 2013 r., <w2.vatican.va>.

¹⁵ Papież Franciszek, Spotkanie z Episkopatem Brazylii, 27 lipca 2013 r., <w2.vatican.va>.

¹⁶ John L. Allen Jr., *Dolan: Francis Is, and Isn’t, What We Expected*, „National Catholic Reporter”, 24 lipca 2013 r., <ncronline.org>.

wyobrażeń. Słowa papieża Franciszka znajdują oddźwięk; jego pozycja w rankingach popularności wciąż rośnie¹⁷. Już sam ten fakt jest zastanawiający; nowy papież dokonuje zasadniczej krytyki naszego stylu życia i priorytetów, a mimo to nie uznajemy go za irytującego starego malkontenta. Przeciwnie, zdajemy się doceniać to, że szczerze mówi nam niewygodną prawdę, którą już dawno powinniśmy od kogoś usłyszeć.

Papież Franciszek kwestionuje jednak nie tylko zwyczaje panujące w jego własnym Kościele; poddaje krytyce całe obowiązujące w naszej kulturze podejście do przywództwa, proponując inspirującą, głęboko kontrkulturową wizję sposobu życia i wartości wyznawanych przez lidera. Wydaje się na przykład głęboko autentyczny, świadomie rzucając wyzwanie postawie licznych wybitnych postaci dzisiejszego życia publicznego, zachowujących się powierzchownie i sztucznie, i nieustannie próbując pobudzić nas do działania. Papieża zdaje się trawić nie żądza statusu, pieniędzy czy władzy, lecz pasja służby. Nasza kultura staje się coraz bardziej pochłonięta sobą i zafascynowana powierzchownymi celami; on zaś chce, byśmy skierowali swoją uwagę poza siebie, byśmy skupili się na walce o prawa naszych najbardziej potrzebujących braci i siostr na całym świecie. Patrząc na niego, zadaję sobie pytanie, czy ten nieprawdopodobny wybór papieża, inspirując zmianę w jego Kościele, może stać się zarzewiem od dawna oczekiwanej globalnej debaty o przywództwie.

Być może papież Franciszek zainspiruje nas do wypracowania czegoś, co można by określić mianem nowych nawyków przywódczych. Nowy styl kardynała Bergoglio symbolizuje jego biała szata papieska; w Kościele strój duchownych, zwłaszcza

¹⁷ John L. Allen Jr., *A Revolution Underway with Pope Francis*, „National Catholic Reporter”, 5 sierpnia 2013 r., <ncronline.org>.

w zakonach, zwany jest habitem, co przywodzi na myśl przyjęcie przez noszącą go osobę właśnie nowego zespołu nawyków, nową wewnętrzną dyspozycję do działania (ang. *habit* – nawyk, przyzwyczajenie). By podołać wyzwaniu przywództwa w nowym wieku, reszta z nas także musi wyrobić w sobie nowe nawyki, wypracować nowe metody formacji przygotowującej nas do roli liderów w życiu zawodowym i rodzinnym. Jego powołanie do kierowania Kościołem może być dla nas wezwaniem do głębokiej refleksji nad powołaniem do przywództwa (tak, przywództwo jest powołaniem), skierowanym do każdego i każdej z nas (tak, właśnie do każdej i każdego), niezależnie od tego, czy przeżywamy to powołanie jako szefowie, rodzice czy, kto wie, może jako papieże.

Ta książka o papieżu Franciszku ma nam zatem przybliżyć wpływ jego formacji, otrzymanej w zakonie jezuitów, na wartości i zasady, które wyznaje i wprowadza w życie jako przywódca. Nie jest to biografia. Biografii papieża Franciszka napisano już wiele; o dziwo przeszliżgnęły się one nad duchowością ignacjańską, która przygotowała go do roli lidera i wciąż kształtuje jego sposób myślenia. O istotnym znaczeniu inspiracji duchowością świętego Ignacego dla obecnej posługi papieża mówi on sam: „Jeśli chodzi o moją duchowość, o to, co noszę w sercu, wciąż czuję się jezuitą. (...) Myślę też jak jezuita”¹⁸. Jest oczywiste, że nie zdołamy zrozumieć tego papieża, jeśli nie pojmiemy w pierw tego, nad czym zastanowimy się w kolejnych rozdziałach: co to znaczy „myśleć jak jezuita”.

Z drugiej strony jednak książka ta traktuje tyleż o światowym przywódcy Kościoła katolickiego, co o każdym z nas.

¹⁸ John L. Allen Jr., *Pope on Homosexuals: „Who Am I to Judge?”*, „National Catholic Reporter”, 29 lipca 2013 r., <ncronline.org>.

Papież Franciszek jest pewnym szczególnym przypadkiem, który chcemy zbadać, soczewką, w której skupiają się możliwe odpowiedzi na pytanie o tak powszechne dzisiaj rozczarowanie obecnym stanem przywództwa, katalizatorem mającym nam pomóc wyobrazić sobie styl przywództwa, który nas zainspiruje i pomoże nam sformułować zobowiązania, jakie powinniśmy podjąć, by stać się lepszymi liderami we własnym życiu.

Przypomnijmy sobie wyraziste sceny z dotychczasowej historii pontyfikatu Franciszka i wyobraźmy sobie, że są to rozrzucone fragmenty ważnej mozaiki; przywołajmy obraz człowieka, który myje stopy młodocianym przestępcom, pierwszego dnia po wyborze klęka rano, by przez piętnaście minut modlić się w samotności, nosi proste, czarne buty zamiast czerwonych trzewików, wchodzi w tłum uchodźców na wyspie Lampedusa.

Naszym zadaniem jest zebranie tych rozproszonych obrazów w jedną, spójną mozaikę, dającą wyobrażenie o nowym stylu przywództwa. Przynajmniej – to, co zobaczyliśmy, zrobiło na nas wrażenie. Ale dlaczego? Co te obrazy mówią nam o naturze dobrego przywództwa? Duchowość ignacjańską papieża Franciszka potraktujemy jako nasz „kod”, klucz do przynajmniej niektórych poglądów leżących u podłoża jego gestów i czynów.

Odwołamy się przy tym do trzech istotnych źródeł informacji: po pierwsze do tego, co papież Franciszek mówi i robi; po drugie do wartości przywódczych, które akcentował jako przełożony Towarzystwa Jezusowego w Argentynie oraz kierując formacją młodych jezuitów (część z nich, obecnie już po święceniach kapłańskich, zechciała podzielić się z nami swoimi wrażeniami i wspomnieniami, co daje nam uprzywilejowany wgląd w kulisy życia Jorge Mario Bergoglia z czasów, gdy nie śledziły go jeszcze kamery); po trzecie do zasad, które młody

Bergoglio przyswoił sobie w czasie trwającej ponad dziesięć lat formacji, przygotowując się do kapłaństwa w zakonie jezuitów.

Dość łatwo będzie wskazać na zbieżności pomiędzy tymi źródłami. Ich wspólny mianownik jest wręcz uderzający. Wyodrębnimy sześć kluczowych reguł, które wciąż powtarzają się w życiu Jorge Bergoglia (a obecnie papieża Franciszka), i przekonamy się, że reguły te stanowią dla reszty świata ukryte wyzwanie, mobilizujące nas do przyjęcia podobnego stylu życia i do wypracowania nowego stylu przywództwa, stanowiącego odpowiedź na problemy naszej kultury.

Potraktowane jako całość reguły te i pryncypia nie są łatwą receptą na sukces w roli lidera ani zbiorem trików, lecz czymś o wiele bardziej podstawowym: pewną fundamentalną postawą, kształtującą podejście do przywództwa i światopogląd, sposób, w jaki lider postrzega siebie i innych i w jaki wpływa na swoje otoczenie, spojrzenie na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Jezuita – i nie tylko oni – mogliby nazwać tę postawę „duchowością przywództwa”, mając na myśli sposób, w jaki nasza ziemską drogą staje się zarazem pielgrzymką z Bogiem i ku Niemu (bądź ku naszemu własnemu rozumieniu Transcendencji).

W kolejnych rozdziałach, nawiązując do życia i formacji papieża Franciszka, rozważymy sześć następujących podstawowych pryncypów nowego lidera:

Gruntownie poznaj siebie samego (rozdział trzeci), lecz żyj, by służyć innym (rozdział czwarty):

- Nie można przewodzić innym, jeśli nie kierujemy sobą; liderzy muszą zatem gruntownie wejrzeć w siebie, zmierzyć się ze swoimi słabościami oraz zaakceptować w pokoju siebie i szczególną rolę, którą mogą odegrać w świecie.

- Jednak wniknąwszy głęboko w siebie, lider powinien zwrócić się na zewnątrz. Nie żyje bowiem tylko dla siebie, lecz przekracza siebie, by służyć innym. Mądrość i energia, które czerpie z wiedzy o sobie, nie są zamknięte w jego wnętrzu, lecz promieniują na zewnątrz.

Wejdz w świat (rozdział piąty), lecz codziennie usuwaj się z niego (rozdział szósty):

- Nowa liderka bądź lider powinni wejść w świat, mając oczy otwarte na jego radości i cierpienia oraz aktywnie uczestnicząc we wszystkich toczących się wokół walkach i zmaganiach. Nie powinni odgradzać się i wynosić ponad innych, lecz „być w kontakcie” z innymi i zdawać sprawę z tego, co robią. Powinni być solidarni, zwłaszcza z tymi, którzy są lekceważeni lub marginalizowani.
- Mimo to, działając w świecie, nie powinni być w pełni „ze” świata. Nie powinni surfować na fali tekstów, bodźców medialnych i rozmów telefonicznych, lecz codziennie powinni znaleźć czas na refleksję w ciszy, z dala od bieżących zdarzeń, być wdzięczni za wszystko, co mają, patrzeć na świat z pewnym dystansem, widzieć wszystko w szerszym kontekście i pamiętać o wartościach, które wyznają.

Żyj w teraźniejszości i szanuj tradycję (rozdział siódmy), lecz twórz przyszłość (rozdział ósmy):

- Nowy lider powinien w pełni wykorzystywać szanse, które mu się dziś nadarzają, gdyż są to jedyne szanse, których może być pewien. Jeśli opowiada się za jakimś światopoglądem, powinien żyć zgodnie z przekonaniami i wartościami wyznawanej przez siebie tradycji.

- Jednak głębokie zakorzenie w tradycji nie oznacza, że należy w niej ugrzęznąć. Lider nie może być niewolnikiem przeszłości. Nie może lekko unikać zmian; powinien być ich promotorem, działając z nadzieją i optymizmem. Nie powinien uciekać od przyszłości, lecz ku niej zmierzać.

Postawa, którą opisujemy, wydaje się paradoksalna: każda para reguł graniczy ze sprzecznością. Mamy wchodzić w świat, a zarazem się z niego usuwać. Powinniśmy być wierni wyznawanemu światopoglądowi, a jednocześnie być gotowi na zmiany. Mamy wytrwale poznawać siebie po to tylko, by wykraczać poza siebie i służyć innym. Ale też złożona i niespokojna, pełna społecznych zmian rzeczywistość, w której żyjemy, wymaga przywództwa o charakterze poniekąd paradoksalnym, zakładającego nieustanny, twórczy wysiłek. Liderzy muszą kierować się trzeźwym osądem, odróżniając na przykład nienaruszalne zasady organizacyjne, od których nigdy nie można odstąpić, od użytecznych niegdyś tradycji, które dziś wymagają rewizji. Muszą też chcieć uświadomić sobie we wszystkich szczegółach złożone i bolesne nieraz dylematy, z którymi na co dzień mają do czynienia, zdobywając się zarazem na dystans i spoglądając na nie z długofalowej, szerokiej perspektywy. To dynamiczne napięcie, którego się obawiamy, w rzeczywistości pozwala z nową siłą wyrazić żywione przez nas przekonania i uwalnia wyobraźnię, umożliwiając rozwiązanie złożonych problemów, z którymi coraz częściej spotykamy się we wszystkich sferach życia.

Dlatego właśnie potrzebujemy kobiet i mężczyzn, którzy głęboko pojmują swoje powołanie i są przygotowani do przywództwa wykraczającego poza osiągnięcie technicznej biegłości i wybitnych kompetencji w wybranej przez siebie dziedzinie.

Na tym polega istota sprawy; bez kompetentnych liderów niczego nie osiągniemy. Równie istotne są jednak także wspomniane przed chwilą przekonania, którym pozostajemy wierni całe życie i dzięki którym jako liderzy sięgamy głębiej, zważając na to, co istotne, zakorzenieni w duchowej transcendencji. Ostatnią rzeczą, której teraz potrzebujemy, są łatwo przyswajalne instrukcje bądź to, co niektóre podręczniki zarządzania niefrasobliwie nazywają „praktycznymi radami na wynos” (*actionable takeaways*). Wyzwania, przed którymi stoimy, są zbyt wielkie, by kierować się podobnymi uproszczeniami. Dlatego właśnie, rozważając w kolejnych rozdziałach pryncypia kierujące przywództwem papieża Franciszka, jednocześnie będę starał się skłonić czytelnika do refleksji nad własnymi przekonaniem oraz do głębszego potraktowania swojego powołania do przywództwa.