



CHRIS LOWNY

PAPEŽ FRANTIŠEK – UMĚNÍ VĚST

ČEMU NÁS UČÍ
PRVNÍ JEZUITSKÝ PAPEŽ

TRITON

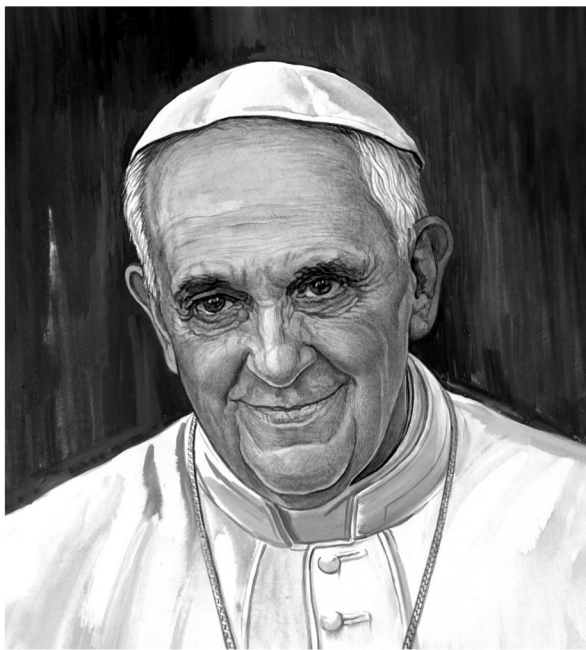


TRITON
Praha / Kroměříž

CHRIS LOWNY

PAPEŽ FRANTIŠEK
– UMĚNÍ VĚST

ČEMU NÁS UČÍ
PRVNÍ JEZUITSKÝ PAPEŽ



CHRIS LOWNY

PAPEŽ FRANTIŠEK – UMĚNÍ VĚST

ČEMU NÁS UČÍ
PRVNÍ JEZUITSKÝ PAPEŽ

STANISLAV JUHAŇÁK – TRITON

Chris Lowney

Papež František – Umění vést

Čemu nás učí první jezuitský papež

Tato kniha ani žádná její část nesmí být kopírována, rozmnožována a ani jinak šířena bez písemného souhlasu vydavatele.

Pope Francis: Why He Leads the Way He Leads

Copyright © 2013 Chris Lowney

All rights reserved.

Published under arrangement with LOYOLA PRESS, Chicago, IL, U. S. A.

© Stanislav Juhaňák – TRITON, 2014

Translation © Václav Petr, 2014

Cover © Milan Fibiger, 2014

Vydal Stanislav Juhaňák – TRITON, Vykáňská 5,
100 00 Praha 10, www.tridistri.cz

ISBN 978-80-7387-808-5

*Tuto knihu věnuji andělovi, jenž mi vstoupil do života
a vnesl mi do něj pokoj a radost*

Obsah

Kapitola 1	Nový vůdce	11
Kapitola 2	O duchovních cvičeních, mobilních telefonech a vůdcovském povolání	29
Kapitola 3	„Dar žít plně“: Buďte sami sebou!	46
Kapitola 4	Umývání nohou: Autentická moc spočívá ve službě	67
Kapitola 5	Zablácené boty: Vnořte se do radostí i utrpení světa!	83
Kapitola 6	Pokleknout o samotě, stáhnout se ze světa a získat širší rozhled	108
Kapitola 7	Stavět na pevných základech: Žít přítomností a ctít tradici	134
Kapitola 8	Tvořit budoucnost: Jak by měl vůdce navigovat oceánem změn	160
Kapitola 9	„Nebudeš se bát cestovat? Děkuji ti.“	198
Poděkování		219
Poznámky		222
O autorovi		235

Kapitola 1

Nový vůdce

*Dnešní svět naléhavě potřebuje svědky, ani ne tak učitele, spíše svědky.
Nejde totiž ani tak o to, aby člověk mluvil,
ale aby něco říkal celým svým životem.¹*

– PAPEŽ FRANTIŠEK, PROJEV NA NÁMĚSTÍ SVATÉHO PETRA,

18. KVĚTNA 2013

• • •

Žádné kurzy vůdcovství pro nastávající papeže se nepořádají. Ani ve chvíli, kdy k vatikánskému nebi začal z komínu Sixtinské kaple stoupat bílý dým ohlašující pontifikát papeže Františka, nikdo z vatikánských funkcionářů nepřiskočil a nepodal kardinálovi Jorgemu Mariovi Bergoglioovi „Příručku nového papeže“ nebo brožurku „Pontifikát pro začátečníky“. Taková literatura neexistuje. Jako vnější pozorovatelé můžeme konstatovat jen to, že mu kolegové kardinálové ke zvolení poblahopřáli bouřlivým potleskem, oblékli jej do bílého roucha, poskytli mu klid a soukromí k usebrání, a pak jej popohnali (pardon, doprovodili) na ústřední balkón baziliky svatého Petra – na lodžii pozhledání, aby se tam oficiálně ujal vedení 1,2 miliardy katolíků.

Bezprostředně poté byly Františkovy kroky pochvalně okomentovány editorem *L'Osservatore Romano*, polooficiálních vatikánských novin,² jako „bezprecedentní a šokující“, jiný vatikánský reportér

později uvítal papežovu iniciativu jako „epochální změnu... revoluci“. ³ A papež František se udržuje na tak vysoké příčce žebříčku oblíbenosti, že mu ji mohou ostatní světoví vůdci jen tiše závidět. ⁴

Kde se umění vést naučil? Kde se berou jeho vize? A čemu se od něho můžeme přiučit my ostatní? Na tyto otázky se pokouším v této knize odpovědět.

Jak člověk získá kvalitní vůdcovské schopnosti?

Člověk koneckonců tu a tam shledává, že je okolnostmi obrazně řečeno vyhnán na lodžii, že musí předstoupit před lidi a ujmout se vedení určitého pracovního oddělení, vlastní rodiny, školní třídy, případně celé katolické církve.

Někteří lidé přistupují k takovým výzvám s vědomím, že mají k vůdcovství znamenité předpoklady, a tato neotřesitelná sebedůvěra provází každý krok jejich kariéry. Těmto lidem říkáme narcisté. Vzhledem k tomu, že jsou zaslepeni zářivým leskem své vlastní velikosti, přivádějí často své organizace do potíží, neboť nikdy nevnímají spoušť, kterou napáchali, ani trápení, jež způsobili ostatním.

Ti z nás, kteří jsou alespoň trošičku sebekritičtí, si však záhy uvědomí, že pro vůdcovské povolání, jehož se ujímáme, nás nikdo nemůže plně vyškolit. Na počátku své kariéry v bance *J. P. Morgan* mne školili v rozborech korporátní účetní rozvahy a odhalování firem, jež si navyšovaly příjmy metodou LIFO, specifickou metodou stanovení pořizovací hodnoty zásob. Učil jsem se také přesvědčovat korporátní klienty, jak si vylepšit úrokovou míru o pár „bazických bodů“ (o pár setin procenta) tím, že si místo amerických bondů s pohyblivou úrokovou mírou zvolí naše spolehlivé eurobondy.

Nejsem si jist, zda jsem získané znalosti někdy opravdu využil, a veškeré technické dovednosti, jež jsem si osvojil, jsem již dávno

zapomněl. Po několika letech jsem se u *J. P. Morgan* stal jedním z výkonných ředitelů na tokijské pobočce a následně jsem pracoval na pobočkách v Singapuru, Londýně a New Yorku, ale ať jsem se setkal s využíváním metody LIFO kdekoli, problémy jsem neshledal. A rychle jsem si uvědomil, že ve světě dospělých většina problémů nemá ono pověstné černobílé řešení, které tak elegantně poskytují analytické rovnice dluhových cenných papírů.

Místo toho jsem musel společnosti pomáhat řešit potíže vzniklé v důsledku velkého omezování výdajů na londýnské pobočce nebo motivovat nespokojené podřízené. Dnes, poté co jsem *J. P. Morgan* opustil a ujal se předsednictví v radě katolického neziskového systému *Catholic Health Initiatives*, jednoho z největších zdravotnických systémů v USA, přispívám skromnými radami a řídicími schopnostmi k tomu, aby náš skvělý manažerský tým mohl zdárně navigovat proměnlivými vodami zdravotní péče a vyrovnávat se s měnícími se zákony, novými technologiemi, etickými otázkami a desítkou dalších neméně komplikovaných problémů.

Mezi schopnosti, jež jsem vždy nejvíce potřeboval, nepatřily úzce vymezené technické dovednosti, ale schopnosti širšího, vše zahrnujícího charakteru, jako je umění vhodně se rozhodnout ve složitých situacích, kdy fakta a osobní stupnice hodnot navzájem kolidují, nezapomenout na priority, i když je nutné udělat patnáct věcí ještě před obědem, poznat, kdy je třeba rozhodovat se obezřetně a kdy je nezbytné hodně riskovat, a vpsledku také vědět, co je v životě nej důležitější.

Naléhavě potřebujeme skutečné vůdce

Složitě otázky je třeba řešit mnohem častěji a mnohem rychleji, etické problémy mají mnohem komplexnější charakter a nikdo mě

neposlal do školy leadershipu, kde by mě naučili, jak se alespoň s některými z těchto problémů vypořádat. Školou vůdcovství se mi naopak stal sám život. To, zda jsem jeho školou prošel zdárně, musejí posoudit moji bývalí kolegové z *J. P. Morgan* a moji současní kolegové ze zdravotnictví. Velmi bych si však přál, aby mě ve svém žebříčku zařadili alespoň o malý stupeň nad průměr, protože když někdo zvládá leadership pouze průměrně, je v Americe vnímán značně negativně. V jednom z nedávných větších průzkumů dostali Američané otázku, jak hodně svým lídrům v politice, náboženství, byznysu a vzdělávání důvěřují. Jak zněla odpověď? Ne, ne, ne, ne! Američané dokonce nemají k těmto čtyřem skupinám, jež se považují za bašty naší společnosti, *ani mírnou důvěru*.⁵

Je zřejmé, že vůdci to v dnešní době nemají lehké. Často nedostanou pro práci dostatečné prostředky, lopotí se v enormní časové tísní, musejí čelit neustálým změnám, trvale se ocitají pod drobnohledem, příliš se od nich očekává a musejí motivovat spolupracovníky, investory a podílníky, kteří často jejich autoritu zpochybňují. V důsledku těchto podmínek se musí člověk ve vůdcovské roli potýkat s nesmírnými potížemi.

Jenže naše rozčarování – a často nepokryté znechucení – z mnoha našich lídrů ovlivňují i mnohem hlubší faktory, než jakým je obtížnost vůdcovské role. Lídři se dnes až příliš často zabývají jen svým vlastním postavením nebo svými vlastními příjmy. Nejsou schopni nás inspirovat nebo sjednotit, postrádají dostatečnou představivost při řešení zdánlivě neřešitelných problémů, jež nás tíží, bojí se obtížných rozhodnutí, bojí se snížit na naši úroveň, nemají dost odvahy, aby nás provedli nebezpečím, jež na nás číhá, a nemají chuť uspíšit změny.

Stručně řečeno, něco se nám tu bortí. Potřebujeme si osvojit nové představy o leadershipu a zvolit lepší cesty, jak sebe a ostatní připravit na vůdcovskou roli.

Co je pro jezuitského papeže charakteristické?

Když řekneme František, jezuitský papež, okamžitě narazíme na paradoxy. Jezuité jsou katolickým řeholním řádem kněží a bratří, založeným Ignácem z Loyoly a jeho společníky v roce 1540.* Během svých vskutku neobvyklých dějin jezuité spoluzaložili jedno z největších světových měst (São Paulo v Brazílii) a mimo jiné pomáhali zavádět vietnamskou abecedu a gregoriánský kalendář, který se dnes používá na celém světě. Jsou největším světovým řeholním řádem, plně sjednoceným pod pravomocí jediného generála. Přes 17 000 jezuitů dnes pracuje ve více než stovce zemí světa.

Když uvážíme jezuitské dějiny a globální síť, proč by vůbec měl být jezuitský papež něčím paradoxním? Prostě proto, že zakladatel řádu si ošklivil aroganci osobních ambicí. V jezuitské právní normě, ústavě čili „Konstitucích“ (*Constitutiones Societatis Iesu* či *Constitutiones et declarationes examinis generalis Societatis Iesu*) Ignác odmítal přehnané osobní ambice jako „matku všeho zlého ve všech komunitách a kongregacích.“⁶ A od jezuitů požadoval, aby „Bohu, našemu

* Někdy se zdůrazňuje, že Tovaryšstvo Ježíšovo neboli *Societas Iesu* vzniklo již 15. srpna 1534, kdy se v podzemních prostorách kaple svatého Diviše na Montmartru (svatý Diviš – francouzsky Saint Denis a latinsky Sanctus Dionysius či Beatus Dionysius – byl pařížským biskupem ve 3. století) sešlo sedm studentů pařížské univerzity a pod vedením Ignáce z Loyoly složilo vstupní slib chudoby, cudnosti a později též poslušnosti, zejména poslušnosti papeži. Zakládajícími členy se kromě Ignáce (Íñigo López de Loyola), prvního nejvyššího představeného řádu čili generála, stali Španělé: František Xaverský (budoucí významný navarrský kazatel a misionář Francisco de Jaso y Azpilicueta), Alfonso (Alphonsus) Salmerón, Diego Laínez (Diego Laynez Gómez de León) a Nicolas Bobadilla, dále Savojecan Petr Faber (Pierre Lefevre čili Pierre Favre) a Portugalec Simão Rodrigues de Azevedo. Roku 1540 se jejich organizace dočkala oficiálního schválení. (pozn. překlad.)

Pánu, slíbili, že nikdy nebudou usilovat“ o vysoký úřad v církvi. A co víc, žádal je, aby „ukázali na toho, kdo se bude pokoušet získat“ vyšší postavení.⁷ To je tedy něco! Považte, že by v korporátní Americe vyšlo nařízení udávat ambiciózní kolegy! Počet udání by byl tak velký, že by na jinou práci nezbyl čas.

Ignác chtěl, aby jezuité žili v pokoře, protože jejich vzor – Ježíš – byl pokorný. Navíc si uvědomoval, jak mohou ambice a politické boje bez pravidel rozhodit morálku organizace (není vám to povědomé, milí korporátní kolegové?). Snažil se proto udržet na uzdě lidský sklon uspokojovat osobní ego usilováním o postavení, moc a kariérní růst.

Zdá se, že se kardinál Bergoglio stal oddaným synem svého duchovního otce Ignáce. Poté, co v konkláve roku 2005 skončil na druhém místě za zvoleným papežem Benediktem XVI., kardinál Bergoglio nezůstal v Římě, nebudoval si svou síť konexí, neobstarával si pověřovací listiny pro následující volby. Místo toho se urychleně vrátil do Argentiny, stáhl se z centra pozornosti a většinu času a energie věnoval argentinské chudíně (která papeže nevolí). Z nepolitikaření si udělal natolik „výnosnou živnost“, že se při volbě nového papeže taktak dostal na seznam sázkařů sázejících na vítěze konkláve.

A to je jen jeden z četných paradoxů pojících se s cestou tohoto muže k moci a s jeho chápáním moci. Pokud si tedy chceme vytvořit novou představu o vůdcovství a o způsobech, jak se na roli vůdce připravit, nový papež poskytuje dostatek látky k úvahám už jen svým původem, průpravou a vzděláním a tím, jak se během svého prvního týdne v úřadu choval. Jen považte:

- S výjimkou výchovy v rodině prodělal nejintenzivnější školení života a vůdcovství mezi jezuity, tedy v podmínkách řeholního

řadu, který neformuje vůdce prostřednictvím kurzů managementu, ale skrze tiché měsíční duchovní cvičení, vysílání proškolených členů na obtížné mise a přípravu rekrutů na poradenství dospělých tým, že učí malé děti.

- Papež František, ač vždy známý svou oddaností katolické tradici, se během několika minut po svém zvolení obešel bez tradic. Odmítl si na sebe vzít tradiční červenou mozetu, i nadále si vyřizoval soukromé telefonní hovory a nastoupil do autobusu, místo aby usedl do papežské limuzíny.
- Již po několika dnech po povýšení do papežského úřadu, úřadu enormní moci a globální prestiže, papež František jednoznačně vyhlásil, že „pravá moc spočívá ve službě“.⁸

Že by jej velkým vůdcem dělala jeho nezvyklá řeholní formace, studium vedoucí k „formování“, „vytváření“, „tvarování“ jezuitů, a překvapivé první kroky? Ne, to samo o sobě důvodem určitě není. Tato kniha nemá být naivní radostnou oslavou papežovy osobnosti, jezuitského řádu nebo katolické církve. Papež František zdědil církev i s jejími dalekosáhlými a dlouhodobými problémy, jimiž jsou především vážný nedostatek duchovenstva v desítkách zemí, tenčící se počet věřících ve farnostech v rozvinutých zemích, pošramocená morální autorita v důsledku skandálů kněží zapletených do pohlavního zneužívání a – alespoň podle veřejných prohlášení nejružnějších kardinálů – dysfunkčnost vatikánského vedení.

Tak složité, komplexní a mnohostranné problémy se snadno nevyřeší. Nezbytné je provést hluboké změny a první papežova slova i skutky jasně ukazují, že se tento člověk rozhodně chce angažovat a podnítit v církvi masivní kulturní změny. Masivní kulturní změny? Není to tak trochu nadsázka, pouhá hyperbola? Mohu uvést alespoň jeden z mnoha příkladů. Uvažte, co papež řekl mladým katolíkům,

kteří se u příležitosti oslav Světových dnů mládeže shromáždili v Rio de Janeiro: „Chci, abyste byli ve vašich diecézích slyšet, chci, abyste byli slyšet hodně, chci, aby církev vyšla do ulic, chci, abychom vzdorovali všemu světskému, všemu statickému, všemu pohodlnému, všemu, co má co společného s klerikalismem... Ať mi biskupové a kněží odpustí, pokud tím někteří z vás natropí trochu zmatku.“⁹ To nejsou slova muže, který se snaží problémy pouze povrchně vykladit. Tento papež dychtí dodat své instituci nové síly a vést ji s elánem.

Jenže i talentovaní lídři zjišťují, že prosadit změnu v organizaci je obtížná věc, o to víc v instituci, která si náležitě cení svou dvoutisíciletou tradici. Prezident Woodrow Wilson výstižně prohlásil: „Pokud si chcete nadělat nepřátele, pokuste se něco změnit.“ Ti, kteří přinášejí změny, určitě nepotřebují ke zdaru ve svém snažení jen kompetenci a dobrý úsudek, ale také odvahu, politický důvtip, železnou vůli a velkou dávku štěstí.

Bude mít tento papež úspěch? Na to může s jistotou odpovědět jen hlupák.

Nevyhnutelně se tedy zeptáte: Proč bychom se my ostatní měli nechat poučovat papežem, který se ještě nemohl prokázat vydařeným dílem? Proč bychom se měli učit od katolického klerika, když jsme muslimové, buddhisté či dokonce nevěřící? Proč bychom si měli vzít vzor z náboženského vůdce, když řídíme korporace, nemocnice nebo rodiny? Proč si brát příklad z muže, který veřejně políbil mladé ženě bosé nohy, když muž, který by v pracovní době políbil nohy své podřízené, by za to zavřeli? Proč respektovat rozumu někoho, kdo se léta školil v jezuitských seminářích, zatímco my získávali zkušenosti na univerzitách, obchodních školách a v zaměstnání?

Proč se potřebujeme změnit my i naši vůdci?

To jsou právě některé z hlavních důvodů, proč se nad vůdcovskou vizí papeže Františka zamyslet, neboť jeho způsob vůdcovství a jeho hodnoty působí dojmem značně odlišným od všeho, na co jsme byli dosud zvyklí. Nu, upřímně řečeno, spíše vyvolávají nefalšovaný rozruch. Dokonce se dá říci, jak to formuloval jeden z novinových redaktorů, že jsou přímo „šokující“.

Příznějme si, že se zoufale potřebujeme zbavit některých zažitých předsudků pojících se s vůdcovstvím, neboť nás zcela zklamaly. A potřebujeme si rázně osvojit nové způsoby myšlení a jednání. To, že jen málo z nás cítí důvěru v naše politické, školské, obchodní či náboženské lídry, je formou obžaloby, mimořádného hlasování o nedůvěře v širokém spektru naší společnosti. Cožpak může někdo opravdu věřit, že tak citelný nedostatek důvěry je možné řešit na základě týchž přístupů k politickým, obchodním či náboženským organizacím? To by odpovídalo staré poučce, podle níž se nepřičetný člověk pozná podle toho, že tytéž věci dělá znovu a znovu a navzdory tomu očekává odlišné výsledky. Nedostatek pravých vůdců nevyřešíme ani tím, že pošleme zástupce stávající americké manažerské řídicí třídy, volené představitele a pastory na další „workshop o leadershipu“, nebo že se budeme zabývat managementem výkonnosti či jiným řešením podobného typu. Tváří v tvář bouřlivému, chaotickému, rychle se měnícímu a někdy znepokojivému novému století si potřebujeme vytvořit radikálně novou představu o vůdcovství.

Nový papež již nazval věci pravým jménem a vyzval Církev, aby si pro 21. století vytvořila novou vizi sebe sama:

- Vybídl „vlažné křesťany“ a křesťany lelující doma v křesle, aby se v šíření církevního poselství angažovali s větším nadšením, aby se

neuchylovali do bezpečného „útočiště... pohodlného života“, aby se vzdali své „zóny pohodlí“ a žili s větším „apoštolským zápallem“.¹⁰

- Vyzval církve, aby byla otevřenější „chudá a pro chudé“.¹¹
- Ty, kteří se ve Vatikánu školí v „umění diplomacie“, varoval před „malomocenstvím kariérismu“.¹²
- Kritizoval globální kulturu, v níž „jsou pro mocné tohoto světa peníze důležitější než lidé.“¹³
- Nabádal své vlastní kolegy biskupy, aby se stali „muži, kteří na životě milují... chudobu, prostotu a odříkání“.¹⁴

Papež se bez obalu zeptal brazilských biskupů: „Jsme ještě církví, která je schopná ohrát lidské srdce?“¹⁵ Kardinál Timothy Dolan z New Yorku řekl novináři v reakci na papežovy výzvy: „Shledávám, že zpytuji své svědomí... ohledně oblečení, prostoty a spousty dalších věcí.“¹⁶

Kardinál Dolan není jediný, který se pokouší zpytovat duši a myslet jinak. Slova papeže Františka ve společnosti rezonují, papež na žebříčku popularity závratně stoupá.¹⁷ Tento fakt je velmi zajímavý sám o sobě, protože papež zpochybňuje náš životní styl a priority od samotných základů, a přesto jej nepovažujeme za trapného mravokárného mrzouta. Spíše jej vnímáme jako prostého řečníka, který sděluje nepříjemné pravdy, jež jsme už dlouho potřebovali slyšet.

Jenže papež František nezpochybňuje jen praktiky své vlastní církve, ale celý přístup širokého spektra naší civilizace k otázkám vůdcovství, neboť lidem ukazuje pronikavě kontrakulturní vizi toho, jak by měli vůdci žít a jakých hodnot by se měli držet. Působí věrohodně, autenticky a zdá se, že si přesně uvědomuje, co říká, zatímco mnohé prominentní osobnosti dnešního veřejného života působí povrchně a falešně a zdá se, že se nám neustále pokoušejí něco

nalhat. Zdá se, že papeže pohání touha sloužit, nikoliv touha po postavení, penězích nebo moci. Naše kultura se stále hlouběji potápí do svého vlastního světa, fascinovaně se zabývá povrchními záležitostmi. Nový papež se nás snaží vytrhnout ze zahloubání do sebe samých a zaměřit naši pozornost o kousek dál, přimět nás vnímat zápas našich strádajících bratrů a sester ve světě kolem nás. Když jsem papeže sledoval, napadlo mě, zda by se tato nečekaná volba papeže nemohla kromě spuštění změn v Církvi stát i stejně nečekaným katalyzátorem pro vyvolání globální diskuse o vůdcovství, dnes již drasticky opožděné.

Nejspíš by nás papež mohl inspirovat k osvojení si zvyklostí příznačných pro vůdce nového typu. Kardinál Bergoglio si jednu takovou novou zvyklost doslova oblékl, papežský bílý oděv. A pokud chceme my ostatní v novém století dobře vést, musíme se také obléci do nového oděvu, ne však doslovně, ale obrazně – musíme si osvojit nový způsob přípravy na životní vůdcovskou roli v práci i v rodině. Papežovo povolání vést Církev může nás všechny (ano, nás všechny) přimět k hlubokému přehodnocení vůdcovského povolání, vůdcovského poslání (jistě, vůdcovství je povolání, poslání), ať už jsme povoláni k vůdčí roli jako výkonní ředitelé, rodiče nebo jednoho dne – kdo ví? – jako papež.

Nyní držíte v rukou knihu o papeži Františkovi a především o tom, jak jeho jezuitská formace (jeho jezuitská výchova a vzdělání) ovlivnila jeho přístup k vůdcovským hodnotám a principům. Není to životopis. Jeho životopisů již bylo sepsáno dostatek. Paradoxem zůstává, že se tyto životopisy víceméně mlčky vyhnuly jeho jezuitské spiritualitě, která jej právě na vůdcovskou roli připravila a dosud určuje jeho způsob myšlení. Pokud o tomto mém názoru pochybuujete, zamyslete se nad slovy samotného papeže: „V důsledku mé spirituality, toho, co mám v srdci, se dosud cítím být jezuitou... Také

myslím jako jezuita.“¹⁸ Je zřejmé, že tomuto papeži můžeme porozumět jen tehdy, dokážeme-li si napřed odpovědět na otázku, kterou se zabývám v následujících kapitolách: Co znamená „myslet jako jezuita“?

V jistém smyslu však tato kniha nepojednává o globálním vůdci katolické církve, ale o nás ostatních. Papež František slouží jako případová studie, jako prizma, jako katalyzátor nutící nás přemýšlet o tom, proč nám současný *status quo* v oblasti vůdcovství působí takové rozčarování. Naše zklamání nás vybízí zvažovat podnětnější přístupy k vůdcovské roli a osvojit si takové formy angažovanosti, jež nám umožní stát se lepšími vůdci i v rámci vlastního života.

Vzpomeňme na působivé symbolické obrazy, jež nám již papež František ukázal, a pokusme se jejich jednotlivé střípky složit do důležité mozaiky: symbol muže umývajících nohy mladistvým delikventům, muže, jenž prvního rána ve svém papežském úřadě klečí a tiše se v ústraní modlí patnáct minut, muže obouvajících se do černých bot, ne do červených, muže nořících se do davu uprchlíků na italském ostrově Lampedusa.

Naším úkolem je tyto jednotlivé nespojité symboly shromáždit a složit v souvislou srozumitelnou mozaiku nové formy vůdcovství. Tím, čeho jsme byli svědky, jsme byli všichni ohromeni, jenže proč? Co nám tyto symboly prozrazují o charakteru skutečného vůdcovství? Na každém příštím kroku nám jezuitská spiritualita papeže Františka poslouží jako „dekódovací tabulka“, jako klíč k rozluštění podstaty některých jeho přesvědčení, jimiž se řídí.

Budeme pracovat se třemi klíčovými informačními zdroji. Zaprvé s tím, co papež František řekl a vykonal. Zadruhé s vůdcovskými hodnotami, jež zdůrazňoval v letech, když vedl argentinské jezuitu, nebo když měl na starosti jezuitské studenty (bylo jich hodně a dnes jsou z nich jezuitští kněží, kteří se s námi velkoryse dělili o vzpomín-

ky, jež nám poskytnou výsadu nahlédnout za scénu v době, kdy tohoto muže ještě nesledovaly kamery). A zatřetí s principy, jež mladý Bergoglio nasával v období, než se stal jezuitským knězem.

Mezi těmito různými zdroji nebude těžké nalézt společného jmenovatele. Shodná témata nás v podstatě udeří do očí. V Bergogliově životě (a nyní v životě papeže Františka) se neustále, znovu a znovu, vynořuje šest zvyklostí a přesvědčení. Tyto jeho návyky představují pro nás ostatní výzvu snažit se žít podobným způsobem, zavázat se prosazovat v naší kultuře nový typ vůdcovství.

Tento závazek nepředstavuje recept na správné vůdcovství nebo soubor figlů a triků, ale něco daleko zásadnějšího – od základu nový přístup k vůdcovství a světonázoru, k tomu, jak vůdce vnímá sám sebe a ostatní, jak vnímá svět kolem sebe, jak vnímá minulost, přítomnost a budoucnost. Jezuité i ostatní lidé to mohou nazvat „vůdcovská spiritualita“ – tedy způsob, jakým se naše pozemská pout' stává zároveň poutí s Bohem a k Bohu (nebo k našemu vlastnímu pochopení toho, co nás přesahuje).

V následujících kapitolách, čerpajících ze života a názorů papeže Františka, se budeme zabývat těmito šesti základními zásadami nového vůdce:

Důkladně poznejte sami sebe (3. kapitola), ale žijte službou druhým (4. kapitola):

- Dokud neumíte vést sami sebe, nemůžete vést druhé. Vůdci musejí podrobně zpytovat své nitro, rozebírat svoje nedostatky a chyby, aby vpsledku mohli pokojně přijmout sami sebe a svou jedinečnou roli, kterou ve světě sehrají.
- Po hlubokém introspektivním ponoru do nitra se vůdci musejí obrátit ven. Nemohou žít jen sami pro sebe, ale musejí přesáhnout, transcendovat sami sebe, aby mohli sloužit ostatním. Moudrost

a sílu pramenící ze sebepoznání nemohou uzavírat v sobě, musejí ji vyzařovat ven.

Vnořte se do světa (5. kapitola), ale denně se ze světa stahujte (6. kapitola):

- Nový vůdce se musí s otevřenýma očima ponořit do světa a vnímat jeho radosti a strasti. Jeho vůdčí role se pozná podle zablácených bot a mozolnatých rukou, neboť sdílí každodenní zápasy kolem sebe. Nejde o roli individuální, vydělenou a povznesenou, ale o roli „v bezprostředním kontaktu“, roli plně odpovědnou, pěstující solidaritu zejména s opomíjenými a marginalizovanými.
- I když jde o roli plně vnořenou do světa, nikdy nejde o roli plně „z tohoto světa“. Nejde o roli nesoucí se na vlnách textovek, sociálních sítí, mediálních stimulů a telefonních hovorů, ale o roli každodenního stažení se ze světa za účelem odstupu a reflexe, neboť je nezbytné pocítit vděčnost za všechno, co získáváme, pochopit celkovou podstatu a připomenout si, jakých hodnot si ceníme a o čem jsme přesvědčeni.

Žijte v přítomnosti a ctěte tradici (7. kapitola), ale tvořte budoucnost (8. kapitola):

- Nový vůdce se musí plně chopit příležitosti, která se mu nabízí v přítomnosti, tady a teď, neboť je to jediná příležitost, jež se mu skýtá s jistotou. A nový vůdce musí něco hájit, cítit víru a hodnoty své vlastní tradice.
- Být zapuštěn kořeny v tradici však neznamená ustrnout. Nový vůdce se nesmí stát otrokem minulosti. Nesmí se bojácně krčit před změnami, ale musí se ujmout řízení těchto změn, a to s nadějí a optimismem. Nový vůdce míří do budoucnosti, neutíká před ní.

Zdalo by se, že máme co do činění s paradoxem: v každém páru si zásady nového vůdce jakoby protiřečí. Měl bych se vnořit do světa, ale zároveň se mám ze světa stahovat. Měl bych něco hájit, ale zároveň přijímat změny. Měl bych se snažit poznat sám sebe, ale zároveň bych měl sám sebe transcendovat a sloužit druhým. Nuže, paradoxy a výzvy v současné éře složitých a bouřlivých společenských změn k vůdcovství jaksí patří. Vůdci se neobejdou bez dobrého úsudku, musejí od sebe kupříkladu odlišit nedotknutelné organizační hodnoty, jež musejí přetrvat za všech okolností, od kdysi užitečné tradice, kterou je nyní nutné změnit. A vůdci musejí každý den ochotně rozebírat složité a bolestné problémy, a zároveň si musejí udržet odstup, aby vše vnímali z širší a dlouhodobé perspektivy. Dynamické napětí mezi opačnými zásadami uvnitř jednotlivých párů je však ve skutečnosti činitelem posilujícím angažovanost a představitivost a pohánějícím člověka ke zdolávání složitých problémů, jimž dnes musíme čelit ve všech oblastech života.

Proto potřebujeme muže a ženy hluboce chápající své povolání a připravené ujmout se vůdčí role tím, že si ve zvoleném oboru osvojí něco víc než jen technickou virtuozytu a nejvyšší kvalifikaci. Virtuozita a kvalifikace jsou podstatné, neboť bez kompetentních vůdců nedosáhneme ničeho. Stejně podstatné jsou však i výše načrtnuté celoživotní zásady, jež z nás dělají vůdce nadané hloubkou, pevností a schopností přesahu, transcendentním duchem. To poslední, co bychom teď potřebovali, jsou jednoduché tipy či to, co vůdcovský průmysl neuměle nazývá „aplikovatelné informace“ (*actionable take-aways*). Čelíme daleko větším výzvám. A tak, i když se v následujících kapitolách rozebírají vůdcovské zásady papeže Františka, jsme v nich zároveň vyzýváni uvažovat mnohem hlubším způsobem i o svých vlastních zásadách a o svém vlastním vůdcovském povolání.

Skutečné vůdcovství má duchovní povahu

Postoje papeže Františka vůči vůdcovství jsou zakotveny v jezuitské spiritualitě. Záhy zjistíme, že tato spiritualita má širší význam, a to bez ohledu na to, zda s papežem jeho náboženské přesvědčení sdílíme, a bez ohledu na to, zda zastupujeme jezuitu nebo investiční bankéře. Říkám to s jistotou, protože sám jsem se stal jezuitou i bankéřem. Prošel jsem stejnou řeholní formací, týmž vzdělávacím programem jako papež František, učil jsem se týmž zásadám a principům jako on a mohu říci, že se mi v mém pojezuitském období práce v investičním bankovníctví jevíly tyto zásady jako důležitější a cennější než v době mého pětiletého formování v jezuitském semináři.

Je třeba zdůraznit, že hodnoty a zásady představené v souvislosti s papežem Františkem a jezuitu v této knize mají jednoznačně náboženské kořeny. Osobně jsem se s papežem nikdy nesetkal, ale řekl bych, že dokonce nemá ani vlastní „filosofii leadershipu“ – místo toho se soustřeďuje na jedinou prioritu: je Ježíšovým stoupencem a jeho jezuitská výchova mu pomáhá dostat se k Ježíšovi ještě blíže, toť vše. Právě v tom tkví smysl a účel jezuitského života. Cílem jezuitského vzdělávání a duchovních cvičení je následovat Ježíše, nic jiného.

Existují ovšem důvody, proč jezuité se svou spiritualitou (někdy nazývanou podle zakladatele řádu ignaciánská) přežili pět století a dařilo se jim v podstatě v každém kulturním kontextu v nesčetných oblastech lidského snažení – ve všem, co mohlo „pomoci duším“, abychom v kostce popsali jejich misi. Zakladatel jezuitů měl vizi řeholního řádu, jehož cílem není uchýlit se za klášterní zdi, ale rozletět se do světa. Rozvinul proto zásady, jež umožňovaly jeho řeholníkům uspět uprostřed chaotické, nepřehledné a zmatené činnosti, která člověka rozptyluje, odvádí mu pozornost, pokouší jej

a svádí na scestí, a která je pro práci ve světě charakteristická. Není proto divu, že ignaciánské myšlenky, principy a zásady jsou užitečné nejen jezuitům, ale i nám ostatním, ať už je naše náboženské přesvědčení jakékoli.

Člověk tedy nemusí být nutně křesťan, ba ani nábožensky založený, aby si osvojil principy této knihy. Měl by však pochopit paradox skutečného vůdcovství, jímž je fakt, že skutečné vůdcovství má hluboce duchovní charakter.

Ano, nezáleží na tom, zda provozujete řeholní řád nebo výrobní firmu, zda jste oddaným katolíkem nebo sekulárním humanistou. Záleží ovšem na tom, že skutečné vůdcovství má duchovní povahu. Tato vize prolíná všemi myšlenkami a praktickými zásadami popisyvanými na následujících řádcích – těmi myšlenkami a praktickými zásadami, jež již svým životem demonstroval papež František.

Jeden z našich exekutivců, výkonných ředitelů v *J. P. Morgan*, často říkával: „Naše nejdůležitější aktiva vycházejí každý večer z těchto dveří.“ A je to tak. Budova, ve které pracujete, jakkoli cenná z hlediska účetní rozvahy vaší organizace, by byla zajisté bezcenná, kdyby lidé, kteří do ní každý den vcházejí a zase z ní vycházejí, neznali svou práci, kdyby se neangažovali ve prospěch organizace, kdyby nepracovali svědomitě a oddaně, kdyby nepodporovali svoje kolegy a spolupracovníky, kdyby se nerozhodovali moudře, kdyby poctivě nepečovali o své pacienty, studenty či zákazníky a kdyby nezaujímalí stovky dalších postojů, jež rozhodují o pracovním výsledku, úspěchu či selhání. Bůh ví, že takového jednání jsme v praxi svědky neustále. Číselně ho však uchopit nemůžeme, nemůžeme ho změřit, do výkazů účetní rozvahy ho zanešt nemůžeme. Stručně řečeno, takové jednání je duchovního, spirituálního charakteru.

Praví vůdcové to dobře vědí. Své jednání orientují tímto směrem a inspirují tím i druhé. Nemohou se smířit se znechucením, které se

v naší společnosti vzrůstá vůči způsobu, jímž současní lídři pojmají autoritu a moc. Noví vůdci chtějí vůdcovskou moc využít k navedení společnosti a společenských organizací jiným, lepším směrem. O tom tato kniha pojednává: o osobní angažovanosti, která může poskytnout novým typům vůdců návod a inspiraci.

Kapitola 2

O duchovních cvičeních, mobilních telefonech a vůdcovském povolání

Ne, nechtěl jsem být papežem. Nevadí?

— PAPEŽ FRANTIŠEK, PROSLOV KE STUDENTŮM, 7. ČERVNA 2013

• • •

Jak se člověk jedenadvacátého století připravuje na vůdcovskou roli?

Na tuto otázku se dnes odpovídá nejrůznějším způsobem, ale nejspíš ne těmito slovy: Použijte příručku ze 16. století.

Papež František se tak nicméně připravoval. Ukazuje se, že přesvědčení a znalosti, k nimž se postupně během 16. století dospělo, se dokonale hodí pro řešení výzev století našeho.

Velice specifická řeholní formace

Něco málo o vůdcovské řeholní formaci papeže Františka vím, protože jsem prošel stejnou školou. Bergoglio začínal jako jezuitský seminarista, já též. Jeho jezuitská řeholní formace (noviciát a studium filosofie a teologie) probíhala na jiném kontinentu a o generaci dříve, ale program a principy výuky se s mou zkušeností shodovaly téměř dokonale. Ignác z Loyoly tento přístup metodicky rozvinul před

téměř pěti stoletími, ale jádro se od té doby prakticky nezměnilo. Některé prvky by nejspíš uhodl každý: během prvních dvou let se jezuitský adept, zvaný novic, věnuje studiu jezuitských dějin a spirituality, zvyká si na kulturu řádu a modlitební rutinu, pečuje o nemocné, učí děti katechismus, slouží hendikepovaným.

Některé prvky řeholní formace jsou však výlučně jezuitské. Ignác například stanovil, že každý novic stráví „měsíc jako tulák bez peněz a bude příležitostně, dům od domu žebrať... aby uvykl nepohodě při stravování a ubytování“. Ignác chtěl studenty zbavit závislosti na „penězích či jiných stvořených věcech“ a přimět je spoléhat výhradně na Boha. Tento návyk pomáhalo vytvářet právě putování krajem.¹⁹

Ignácovým záměrem však bylo vytěžit z putování ještě daleko více. Chtěl vychovat vytrvalé, houževnaté, pružné a odolné jezuitu, kteří by navzdory nepohodě zdolávali překážky kladené nepřízní osudu. Vzpomínám na návštěvu na Quanticu, námořní základně, kam jsou adepti na námořní důstojníky vybíráni po prodělání náročného výcviku, kdy musejí čelit značné fyzické i duševní zátěži. Zeptal jsem se korvetního kapitána, jaké vlastnosti se tím pokouší u adeptů vypěstovat. Zmínil se o několika, odmlčel se, zamyslel se, a pak dodal: „Víte, o co mi vposledku jde? Jediné, o co se snažím, je přimět tyhle hochy, aby se cítili v pohodě v podmínkách reálné nepohody.“

K tomu lze doplnit jen jediné: amen. Moderní život nám žehná veškerým představitelným komfortem, ale když se zamyslíme hlouběji, může se nám moderna jevit velmi nepříjemně, neboť nás prakticky neustále konfrontuje se zvraty situace, takže musíme například myslet na to, zda budeme mít ještě to či ono zaměstnání za deset let nebo za dva měsíce. Ignác i korvetní kapitán měli na mysli cosi podobného. Chtěli rekruty vybavit vlastnostmi, jež by jim umožnily zdárně překonat nepřízeň osudu. Američtí školáci se někdy učí

o francouzském jezuitovi, otci Jacquesu Marquetteovi, jenž založil v Michiganu první evropskou osadu a stal se prvním Evropanem, který prozkoumal stovky kilometrů toku řeky Mississippi. Jeho jezuitská výchova se mu hodila. Jako novic musel ve Francii putovat přes dvě stovky kilometrů, což mu před dobrodružnou expedicí do neznáma posloužilo jako jakési zahřívací kolo.

V době, kdy jsem začal žít jako jezuita, už putování vyšlo z módy. Novicmistři ho nejspíš považovali za archaický relikt středověké mysli. Mám však velkou radost, že se tradice od té doby oživila. Nedávno jsem četl o amerických jezuitských adeptech, vysazených poblíž haitské hranice jen s ošacením, modlitební knížkou a doporučením, aby si našli cestu do některého města v Dominikánské republice. Existuje lepší způsob formování mladých jezuitů či obecně mladých lidí, zvyklých žít v bezpečí a pohodlí, než nechat je několik dní putovat o samotě, nechat je jen jejich vlastním myšlenkám a nejistotě, kde si seženou příští jídlo a přístřeší, nechat je čelit vlastním narůstajícím obavám? Na vlastní kůži tak zakoušejí, jaké to je, když je člověk marginalizován, a nakonec v sobě odhalí zdroj vnitřní pevnosti a houževnatosti. Papež často přirovnává život k pouti. Kdo ví, možná že k neustálému opakování této metafory výrazně přispěla jeho jezuitská řeholní formace.

Jádro: duchovní cvičení

Ať už jezuité provádějí v okrajových záležitostech své řeholní formace cokoli, jeden aspekt rozhodně nikdy ze svého arzenálu nevyřazují, protože tvoří jádro nejen noviciátu, ale jezuitského života vůbec, včetně pojetí vůdcovské role papeže Františka. Duchovní cvičení je série meditací, vypracovaných Ignácem. Jezuitští novicové se těmto meditacím věnují nepřetržitě měsíc, rozjímají o Ježíšově životě,

o svém vlastním životě, o tom, jak by mohli ve svém konkrétním případě následovat Ježíše. S výjimkou každodenních konzultací s novicmistrem a příležitostné jednodenní přestávky jim měsíc uběhne v téměř naprostém tichu. Jezuité pracují ve více než stovce zemí světa a každý jezuita každé generace je v těchto cvičeních pevně zakotven a je jimi formován. (Vím nejméně o jednom mladém jezuitovi v jedné zemi, kde je jezuitům zakázáno působit otevřeně. Tento mladík se věnuje duchovním cvičením v soukromí a každodenní duchovní rady získává od svého novicmistra tak, že se s ním setkává potají v domě či v kavárně.)*

Tato duchovní cvičení téměř jistě papežovu spiritualitu hluboce ovlivňují. Během oněch intenzivních třiceti dnů se koneckonců nemodlil a nerozjímal jednou, ale mnohokrát, nejprve během noviciátu, pak zhruba o čtrnáct let později v závěrečné fázi jezuitské formace, a pak znovu, když byl jako novicmistr zodpovědný za výuku jezuitských adeptů během exercicií. A to není všechno: jezuité se každým rokem musejí zúčastnit osmidenního meditačního cvičení, jež je rovněž založené na exerciciích, aby si takříkajíc osvěžili znalosti. Otec Bergoglio se nezúčastňoval jen těchto každoročních meditač-

* Duchovní cvičení čili *exercicie* Ignáce z Loyoly představují základ ignaciánské spirituality i jezuitských „Konstitucí“. Tato cvičení probíhají v atmosféře ticha (*silentium*), zahrnují pravidelné několikahodinové denní modlitby, účast na svátostech i rozhovory s exercitátorem. Je to nejpropracovanější systém křesťanské meditace vůbec (pokud nechceme použít termín „meditace“, který si většina lidí spojuje s východními praktikami, můžeme říci „křesťanského rozjímání“). Ignác z Loyoly ho rozpracoval a poprvé vydal v roce 1548. Zatím poslední české vydání je z roku 2005 (vyšlo v řadě Ignácových sebraných spisů): IGNÁC Z LOYOLY (2002, 2005): *Duchovní cvičení* (ze španělštiny přeložil Robert Kunert), 2., rev. vyd., (v nakladatelství Refugium první), 3. rev. vyd. v roce 2005, 141 s., vyd. Refugium (edice Societas, 20), Velehrad-Roma, Velehrad, a Centrum Aletti Velehrad-Roma, Olomouc. (pozn. překlad.)

ních cvičení, ale měl během let na starosti programy pro nesčetné novice, jezuitu a další zájemce.

To prozatím k úvodu k těmto cvičením a k jejich důležitosti pro papežův život postačí. Klíčová témata duchovních cvičení si osvětlíme v následujících kapitolách. Je podivné – ba přímo nevysvětlitelné – že tato duchovní cvičení pominuli autoři přívalu pohotových „profilových životopisů“ po papežově zvolení prakticky bez povšimnutí. Představte si, že by autoři životopisu prezidenta Dwighta Eisenhowera obdobně vůbec nezmínili jeho vojenskou službu a válečné zkušenosti, jež přispěly k utváření jeho světonázoru a vůdcovského stylu!

Spiritualita uzpůsobená k životu na periferii, k překonávání hranic

Jezuitská formace se od studia v jiných řeholních řádech liší ještě v dalším důležitém aspektu. Trvá dlouho, *velmi* dlouho. Jorge Bergoglio byl ordinován více než jedenáct let poté, co vstoupil do noviciátu. Jeho vrstevníci v diecézních seminářích tou dobou již sloužili jako kněží mnoho let. Neznamená to, že by se otec Bergoglio pomalu učil. I má cesta do kněžského stavu měla trvat zhruba dvanáct let. Mezi jezuitu se traduje vtip: Jaký dárek obdrží jezuita při svém pětadvacátém výročí působení v řádu? Konečně ho vysvětlí na kněze!

Pro zdlouhavost studia měl mazaný Ignác důvody. Uvažte historický kontext. Zatímco v jeho době patřila většina náboženských řádů k formám plně nebo alespoň částečně mnišským čili monastickým, tedy k těm, kde se několikrát denně od celé komunity vyžadovalo shromažďovat se ke společné modlitbě, Ignácova vize zahrnovala mnohem aktivističtější model, který byl s každodenním společným modlením neslučitelný. Jak výkonná by například byla moderní

střední škola, kdyby se všichni zaměstnanci a pedagogové museli třikrát či čtyřikrát denně scházet k modlitbě a zanechávat v lavicích tisícovku dospívajících mladistvých, se kterými lomcují hormony?

Ignác v podstatě klášterní zdi zboursal. Během jeho života i po něm byli jezuité pravidelně vysíláni za hranice, na periferii známého světa. Stali se jedněmi z prvních Evropanů, kteří navštívili nejrůznější oblasti Asie a Latinské Ameriky a kteří sestavili celou řadu prvních evropských slovníků neevropských jazyků. Hrdinné výzkumné expedice samozřejmě představovaly jen okrajový vedlejší produkt jejich hlavního snažení: vzbudit – obvykle skrze výuku – u neevropských kultur a lidí spjatých se značně odlišnými věroučnými systémy zájem o katolické křesťanství.

Jezuitská vize práce na nejzazších výspách světa mladého Jorgeho Bergoglia nadchla. Mladík se k jezuitům přidal s nadějí, že jednoho dne bude pověřen misí v Japonsku. Tento sen se mu nikdy nesplnil, ale vize práce na periferii a bourání hranic jej dosud neopouští. Pro svou formální návštěvu římského farního kostela si papež František nevybral velkolepou barokní stavbu poblíž Vatikánu, ale zamířil na samotnou periferii města, kde farníkům sdělil: „Realitě neporozumíme z centra, ale z periferie.“²⁰ O pár týdnů později se obrátil k jezuitským novinářům z *La Civiltà Cattolica* se slovy: „Vaším pravým, náležitým místem je periferie,“ čímž mínil kulturní pomezí, kde by jezuité mezi sebou a těmi, kteří nesdílejí katolickou víru či kulturu, neměli „budovat zdi, ale mosty“.²¹ Skupině oddaných katolíků pak řekl, že bychom se neměli „zavírat v našich farnostech se svými přáteli... s lidmi, kteří smýšlejí jako my“, nýbrž že „církve musí vykročit ze sebe sama. Kam by se měla vydat? Na samotný okraj bytí, ať už to tam vypadá jakkoli.“²²

Papež František vidí, že církev je příliš uzavřena sama do sebe, a tak se osobně snaží stát katalyzátorem celkové kulturní změny,

příčemž jeho klíčovou vizí je probudit v církvi aktivního ducha překonávajícího hranice. V jistém smyslu papež František pozorně naslouchá svým jezuitským předchůdcům, kteří se snažili o totéž v 16. a 17. století a stali se průkopníky, geografy, cestovateli do neznámých končin. Papež František má samozřejmě na mysli kulturní pomezí postmoderní éry, na němž církve často selhává a nedokáže předat své poselství tak, aby bylo opravdu slyšet.

Pracovat na periferii nebylo snadné nikdy. Bojíme se rizika, neboť jakmile se ocitneme na výspě, na pomezí, hrozí, že sejdem na scesti. Uvažte enormní výzvy, jimž raní jezuité museli čelit. Často pracovali sami, nebo v malých týmech. Byli řízeni z velitelství, s nímž se nemohli telefonicky spojit. Dopis odeslaný z Japonska došel do Říma v nejlepším případě až po mnoha měsících, nebo nedorazil vůbec, takže se jezuité museli při řešení problémů často spoléhat na vlastní důvtip a úsudek. Svět, který Evropané znali, se během jedné či dvou generací zvětšil zhruba trojnásobně. A doma v Evropě, kde Martin Luther a jiní reformátoři zaváděli nové přístupy k náboženství a spiritualitě, věrnost ke katolické církvi slábla v jedné zemi za druhou, vytrácela se.

Dlouhým a intenzivním jezuitským výukovým programem Ignác důmyslně řešil množství složitých problémů, jež pramenily z jeho rozhodnutí zaangažovat jezuitu plně v tomto světě matoucích změn. Uvažte, jaké musel vyřešit organizační otázky. Jsem schopen vstřípit vám naše hodnoty a kulturu natolik, že se jich budete pevně držet, i když se budete protloukat na vlastní pěst kdesi na druhém konci světa? Jsem schopen vás natolik zainteresovat pro naši misi, že misi upřednostníte za všech okolností – že i když budete vysláni na misi do daleké země, budete tam ctít úsudek managementu a zároveň se budete umět postarat sami o sebe, když si to okolnosti vyžádají? Dokáží vám vstřípit soustavu názorů, principů a dovedností tak hlu-