



Diez años de formación en liderazgo Ignaciano

José M. Guibert, SJ

Rector de la Universidad de Deusto, Bilbao, España

En el año 2008, el discernimiento realizado como evaluación del proyecto apostólico de una provincia jesuita europea llevó a formular la necesidad de “formación en liderazgo ignaciano” como uno de sus objetivos estratégicos. En este artículo presentamos brevemente por qué se llevó a cabo esa iniciativa, en qué consistió y qué consecuencias o aprendizajes podemos considerar.

Por qué se hizo: parte de un proyecto de provincia

Se trataba de una provincia jesuita pequeña en tamaño geográfico, con muchas iniciativas apostólicas, y con una edad media muy grande en lo que respecta a los jesuitas: era una de las provincias jesuitas más ancianas de la Compañía universal (por la falta de vocaciones en un contexto muy secularizado, su número descendió de 500 jesuitas en 1980, a 200 treinta años más tarde). Por otro lado, era una provincia con muchas instituciones y casi dos mil colaboradores laicos contratados para dichas instituciones. Se trataba de la Provincia de Loyola, que se creó en 1962 y se fusionó con otras cuatro en 2014 para crear la actual Provincia de España.

¿Cómo pensar el futuro? Cinco años antes se realizó un proceso para formular un proyecto de provincia, siguiendo la inspiración de la CG 34: “Cada Provincia debe evaluar su planificación apostólica utilizando los criterios establecidos en las Constituciones a la luz de nuestra misión hoy” (D 3, n. 22). La iniciativa fue ambiciosa. Participaron más de cuatrocientas personas (jesuitas y laicos) en su elaboración. Se planteó la revitalización de las comunidades jesuitas. Se creó un programa de formación en identidad y misión, con tres años de exigente formación ignaciana, para laicos sobre todo. Los temas de formación eran: conocimiento de uno mismo; contexto social, político y económico; espiritualidad (sobre todo ignaciana); historia y modo de proceder de la Compañía de Jesús (incluyendo los actuales planes apostólicos); teología.

Además, se crearon documentos que explicitaban la identidad de las instituciones jesuitas y se diseñó un método para la evaluación apostólica de las obras. Hubo nuevas comisiones para generar proyectos apostólicos intersectoriales, analizando de forma conjunta problemas como son el trabajo con jóvenes, las vocaciones, las migraciones, la justicia social, la espiritualidad, la reconciliación, la inculturación, etc. Se cerraron algunas comunidades jesuitas y se crearon algunas instituciones nuevas de apostolado social.

Ese proyecto apostólico supuso una renovación importante en el espíritu de las personas y las instituciones. Cinco años después de su comienzo, con un nuevo provincial y con la

experiencia acumulada, se llevó a cabo una evaluación del proyecto. Las iniciativas anteriores fueron confirmadas y se añadieron algunas más. Entre lo nuevo que se generó en esta segunda fase del proyecto de provincia fue un “plan de formación en liderazgo ignaciano”. Se buscaba con ello atender de manera explícita a las personas en posición de liderazgo. Son ellos, jesuitas y laicos, los que han de llevar adelante el Proyecto de Provincia.

Qué se hizo: personas, equipos, misión

El plan de formación consiste en tres sesiones de cuatro días de formación, durante un año, con algunas tareas entre dichas sesiones. Tiene lugar en el santuario de Loyola, en régimen de internado. Participan juntas personas de distintas instituciones apostólicas: pastoral, educación, social, universidad, cultura, etc.

En cada sesión se quiere atender a uno de estos tres focos fundamentales: la persona líder, generar un equipo, llevar adelante una visión. ¿En qué orden? Había quién planteaba que lo propio es conocer primero la visión/misión; en segundo lugar, pensar en qué personas hacen falta para llevar adelante esa misión; y, en tercer lugar, pensar en qué persona es capaz de liderar a ese equipo hacia esa visión. Sin embargo, el orden no fue ese. ¿Por qué? Por la sencilla razón de que estamos muy acostumbrados a “hablar” y a “debatir” sobre la misión jesuita, pero a veces con poco discernimiento ni implicación afectiva personal. Podemos caer en ejercicios teóricos, en debates ideológicos o en pura y fría planificación. En cambio, si comenzamos por “la persona líder”, invitamos a que cada uno se plantee personalmente cómo se toma su tarea de liderar, con qué debilidades y fortalezas, con qué motivación, con qué experiencia de ejercicios espirituales, etc.

Por ello, la primera sesión es una invitación a conocerse, como punto de partida. Conocer el estilo propio de liderazgo. Profundizar en elementos de inteligencia emocional, para ser consciente de lo que uno es y puede ser, cómo uno vive lo que de hecho hace, cómo uno reflexiona sobre sus vivencias, etc. Profundizar en elementos de formación ignaciana: ser sujeto de discernimiento, trabajar elementos de madurez humana, de vocación de servicio, de libertad y generosidad, etc. Son algunos elementos de la primera semana de los *Ejercicios Espirituales*.

La segunda sesión se centra en la capacidad de construir un equipo para la misión. Se trabajan herramientas como selección de personas, habilidades comunicativas, gestión de conflictos, etc. Pero, además de estas herramientas, más o menos conocidas, hay elementos explícitamente ignacianos en los que conviene profundizar. Liderar discernimientos en común o procesos de deliberación ignaciana. Acompañar personas en la vida real, en este contexto, en una vida en misión. Promover unos valores propios y una mística que van más allá de las tareas concretas. Introducir a las personas en una dimensión corporativa, sabiendo delegar responsabilidades.

Por último, la tercera sesión consiste en presentar cuál es la misión actual de la Compañía en el entorno en el que se encuentran las personas y sus instituciones. En esa presentación estarán los grandes términos que definen la misión de la Compañía desde sus orígenes hasta hoy: fe, justicia, diálogo, inculturación, reconciliación, etc. También estará presente la autoridad de la Compañía presentando los proyectos apostólicos actuales, los trabajos intersectoriales, la

situación de las obras apostólicas, las necesidades de colaboración, etc. Se les invitará a ser capaces de ser sujetos de cambio y de discernimiento, de realizar planificaciones apostólicas, etc. Es una introducción a la vida real y gobierno de la Compañía, invitándoles a tomar parte en nuevas responsabilidades.

El plan de formación termina con la realización de un proyecto concreto, que dura año y medio, en el que se pide al participante aplicar alguna de las enseñanzas de dicho plan en su ámbito de trabajo.

En resumen, estamos ante un plan de formación que se inició en 2001. En enero de 2018 comienza la edición octava con un nuevo grupo. Se reúnen a lo largo de algo más de un año, durante tres semanas, grupos de 25-30 personas, en los que se les plantea asumir, a su nivel, responsabilidades en el gobierno de las instituciones, participando ellos personalmente, desde su situación personal, en las intuiciones ignacianas. Todo el mundo tiene ciertas capacidades de ser líder. Se trata de desarrollar ese potencial y unirlo al carisma ignaciano y al compromiso concreto e histórico de llevar adelante unas instituciones al servicio de la misión de la Compañía de Jesús.

Aprendizajes: necesidades del gobierno apostólico de las instituciones

Tras describir lo que hicimos y por qué se hizo, podemos presentar algunas consideraciones sobre esta experiencia. Se trata de un camino iniciado que plantea cuestiones muy relevantes para nuestro futuro. De todo este proceso sacamos las siguientes conclusiones:

- Una cosa es un plan “teórico” de liderazgo ignaciano. Y otra es un plan “integrado” en un proyecto de provincia. El interés de este plan no es académico. No se trata de un ejercicio de formación sin contexto, sin entorno o sin aplicación. Busca atender el contexto concreto y ser parte de la estrategia de gobierno de una Provincia. No hay plan de liderazgo ignaciano si no hay un proyecto apostólico a implementar.
- Aunque el interés no es “académico” sí estamos ante un concepto nuevo en el que conviene profundizar. Articular los valores ignacianos y los modos de proceder en las instituciones y en sus personas es un reto. Esto supone un cambio de mentalidad: no somos ignacianos “un rato” y gestores o directivos o trabajadores “otro rato”. Cuesta a los líderes incluir criterios ignacianos explícitos en su gestión. Cuesta a los ignacianistas abrirse a alimentar espiritualmente trabajos “profanos” como pueden ser los de gestión. Se trata de aplicar al ámbito laboral e institucional las viejas ideas de contemplación en la acción y de buscar y hallar a Dios en todo.
- Es una experiencia de gobierno. La planificación apostólica es una iniciativa en la que se busca alinear las instituciones y tareas hacia unos fines y procesos comunes. Implica cierto grado de transparencia en los procesos y decisiones, participación estructurada, consulta, discernimiento en común. Supone claridad por parte de la Compañía: qué queremos ofrecer a los colaboradores y qué les pedimos a quiénes proponemos que compartan nuestra misión.
- El futuro de las instituciones jesuitas está en el aire. No el futuro en cuanto instituciones, pues como entidades privadas hay personas muy valiosas que pueden continuar con su tarea. Sí, en cambio, el futuro en cuanto a lo jesuita de dichas instituciones. Si no sabemos cómo traducir nuestro carisma a puestos de trabajo

concretos de multitud de colaboradores nuestros. Si no recreamos nuestra forma de enseñar, de investigar, de hacer pastoral y acción social, etc. Si no trabajamos juntos en unos proyectos compartidos... no tenemos futuro. La estrategia de "mantenimiento" de instituciones tiene un futuro asociado a la presencia física de jesuitas, que cada vez somos menos. En cambio, una estrategia de "recreación" o "revitalización" y de nueva forma de liderar las instituciones, con laicos, tiene más futuro.

- Las obras jesuitas tienen un gran potencial, por eso se crearon, pero tienen un riesgo. Pueden dejar de servir de hecho para el fin para el que se crearon, pues las circunstancias han cambiado. A veces consumen muchos recursos y se convierten en un fin en sí mismo. El mantenerlas por el hecho de mantenerlas, puede ser síntoma de incapacidad de gobierno adecuado. Hace falta buscar fórmulas de evaluar y mejorar su aporte a la misión global de la Compañía.
- La otra tentación, en lo que respecta a las instituciones, es la contraria: que la Compañía no se comprometa suficientemente con ellas. En algunos contextos los jesuitas somos cada vez más viejos, lo que lleva a falta de ideas y de recursos. O demasiado individualistas para trabajar con otros en una institución. Parece que lo único inteligente es abandonar instituciones y compromisos. Ciertamente a veces es así, pues no hay nada eterno. Pero esto puede ser a veces síntoma de falta de espíritu apostólico, muestra de dejadez o falta de interés real por realizar un buen servicio. Hay que pensar no solo en los jesuitas, sino en los laicos. Pensar solo en los jesuitas llevaría a cerrar la mayoría de nuestras instituciones. La Iglesia perdería así una presencia social y apostólica importante. Si falla el liderazgo jesuita, la misión puede pedir fomentar de manera nueva el liderazgo laical ignaciano. Es también un signo de los tiempos.
- Por eso, es un ejercicio concreto de colaboración entre jesuitas y laicos, u otros. "La colaboración en la misión ha tenido como resultado numerosas bendiciones para los apostolados y la Compañía de Jesús" (CG 35, D 6, n. 15). Es un modo en el que los jesuitas comparten lo más íntimo de su tradición. Es una actividad que tiene sentido desde el sentido de pertenencia y desde la identidad compartida. Tanto para jesuitas como para laicos, es un ejercicio de paso de una visión individualista a una visión corporativa. Es un bonito ejercicio de ir más allá del propio trabajo de cada uno o cada una y verlo como un compromiso con una misión global y universal. Los *Ejercicios Espirituales* desde siempre han sido compartidos por muchos laicos. Quizá toca ahora divulgar las intuiciones de las *Constituciones de la Compañía* y traducir esos valores al mundo laical e institucional, en un contexto multi-cultural y multi-religioso. Hay mucho por hacer.
- En los proyectos de formación ignaciana hay que cuidar la dimensión afectiva. No se trata solo de trabajar más y más. Hay que cuidar la unión de mentes y corazones. El proceso formativo no tiene solo un fin cognitivo: no se trata de saber más, sino de implicarse afectivamente en un proyecto. Tiene una dimensión de seducción, de atracción, de ilusión y de motivación. En el fondo, es una dimensión vocacional. Todo esto ya se está realizando en muchos lugares de manera creativa.

Original español