

IGNASI DE LOIOLA I EL LIDERATGE, UNA PERSPECTIVA DES DEL COACHING ESPORTIU

XAVIER ARRANZ ALBÓ
Universitat Ramon Llull

RESUM: L'estudi pretén indagar vers algun dels esdeveniments vitals d'Ignasi de Loiola amb l'objectiu de poder apropar-nos al seu perfil de líder, estudiat des d'una perspectiva metodològica del *coaching* esportiu. Volem analitzar aspectes del seu procés vital, i com va ser capaç d'aplicar un seguit d'eines i recursos que el convertiren en un líder. La metodologia emprada en el present article es basarà en la utilització d'un mètode hermenèutic. L'estudi de fonts secundàries estretes d'una àmplia bibliografia ens permetrà estudiar de manera molt acurada aquells esdeveniments de la seva trajectòria vital on aquests elements es fan palesos. El procés que va seguir juntament amb uns companys. Els trets de la seva personalitat, el seu pensament, i la manera d'entendre Déu seran analitzats en comparació amb els elements que caracteritzen i ens apropen al que en l'actualitat seria considerat un exemple de bon líder des d'una perspectiva del *coaching* esportiu. Ignasi tractarà d'apropar les persones en la recerca de l'espiritualitat, un entrenament per a l'ànima. No es va limitar a existir, sinó que va tenir la fortalesa de decidir quina seria la seva existència.

PARAULES CLAU: Ignasi de Loiola, líder, lideratge, *coaching* esportiu

Ignatius of Loyola and Leadership. A Perspective from Sports Coaching

ABSTRACT: The study aims to investigate the events towards a life of Ignatius Loyola with the aim to get closer to their profile leader, studied from a methodological perspective of sports coaching. We analyze aspects of their life process, and how he was able to apply a range of tools and resources that make it a leader. The methodology used in this paper is based on the use of a hermeneutic method. The study of secondary sources close a large bibliography, will allow us to study very carefully those events in his career. The process continued with some friends. The features of his personality, his thoughts, and understanding of God will be analyzed in comparison with the elements that characterize and bring us closer to what today would be considered an example of a good leader from a coaching perspective sports. Ignatius try to bring people in search of spirituality, training the soul. He did not just exist, but had the strength to decide what would be its existence.

KEYWORDS: Ignatius of Loyola, leader, leadership, sports coaching

Introducció: *Coaching* esportiu i lideratge

Coaching

Crec necessari abans d'explicitar l'objectiu d'aquest estudi, resumir breument, els fonaments de l'eina del *coaching*. Iniciat a la dècada dels anys setanta als Estats Units quan els entrenadors d'atletisme de l'equip Nacional s'adonen que els seus atletes necessiten un entrenament més holístic, que pugui donar resposta a la gestió de les seves emocions. Conté dins el seu paradigma influències tant de la psicologia, com de la filosofia. Així d'Aristòtil sorgeix la idea d'extreure de l'esportista el millor de les seves capacitats tot emprant un mètode socràtic com la maièutica, fent que l'esportista trobi respostes mitjançant el diàleg; una reivindicació de l'autoconeixement com a camí vers a la construcció de la identitat; un convit a la persona a iniciar la recerca per trobar nous objectius i possibilitats. Els referents psicològics bàsicament estan extrets d'una perspectiva humanista on Maslow i Rogers esdevindran els principals models ja que ens apropen a una concepció de l'ésser que tria conscientment els seus actes, que l'ajuden a desenvolupar les seves capacitats i el seu potencial.

12

Lideratge

Caldria, a manera d'introducció, que el lector es familiaritzés amb el concepte de *líder* i de *liderar*. Liderar o ser líder és un fenomen que es produeix en tots els grups humans i que és objecte d'interès per part de pensadors i literats de totes les cultures des de fa centenars d'anys. Hi ha moltes definicions del que significa liderar però podem resumir-ho afirmant que és un procés d'influència per arribar a aconseguir uns objectius determinats mitjançant el canvi; també, entenem per lideratge l'activitat d'una persona que influeix en la conducta, creences i sentiments d'altres membres del grup. En totes les definicions podem destacar el fet que liderar és un procés d'influència del líder envers altres. El nostre estudi vol mostrar, mitjançant trets de la seva biografia, les capacitats intrínseques d'Ignasi de Loiola per tal d'afirmar que el seu rol de líder està sustentant els principis que els experts en *coaching* esportiu desenvolupen en el marc de les seves competències, i que tenen com a finalitat aconseguir extreure el màxim potencial d'un individu, grup, organització o societat. Per tant, hi ha dos aspectes fonamentals que explicitarem en el nostre treball:

1. La influència exercida envers els altres, l'efecte que una part exerceix sobre un altre.
2. El poder referit a la capacitat d'influir bé sobre la conducta d'una altra persona o sobre les seves actituds i valors.

El paradigma teòric de Maslow (2010), referent a l'acte de liderar, afirma que, a més del desig obvi i generalitzat de ser estimat i sentir-se algú important, hi ha moltes persones que volen i desitgen liderar, però no saben per què ho desitgen fer. Maslow està convençut que el que fa a un bon líder rau en el "per a què" que no pas en el "com"¹.

Quan volem fer referència a lideratge, sovint oblidem dos connotacions que són implícites. En primer lloc, la funció de poder que comporta ser líder i, d'altra banda, la responsabilitat de compromís que du afegida.

El concepte de lideratge ha evolucionat dins del marc de les societats. Joga un paper fonamental en l'ús responsable del poder, pel fet que pretén redefinir la manera d'entendre i de contextualitzar la responsabilitat, i l'aprenentatge.

Anteriorment, quan parlàvem de lideratge, i en relació amb el poder, vèiem com aquest se sustentava en manar i ordenar; en l'actualitat, s'ha canviat aquest rol de líder atorgant importància a la capacitat de diàleg i al consens. Aquesta és la tesi que defensarem com a característica pròpia d'un bon líder. Així doncs, el poder s'utilitzarà com a eina per fomentar la creativitat, la comunicació i l'aprofitament de noves oportunitats que siguin beneficioses per a tothom; es tracta d'impulsar, no pas de limitar. El *coaching* en general està centrat en la confiança entre les persones i sovint el *coach*² es troba immers dins d'una posició de líder i, com a tal, ha de conduir el poder amb responsabilitat i cura.

En aquest apartat treballarem i estudiarem la figura d'Ignasi com a líder d'un grup de persones –companys– amb els quals va iniciar un projecte i va consolidar uns objectius per arribar a la fita desitjada.

Moltes persones que en l'actualitat han arribat a assolir una posició de líder o de lideratge, i havent aconseguit un determinat prestigi o reconeixement, poden arribar a mostrar-se arrogants i dominants. Els que, en canvi, aconsegueixen arribar a un estadi superior

¹ Whitmore, J. (2012). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós, p. 145.

² *Coach* és la persona que dirigeix el procés. S'anomena *coachee* aquella persona que rep el guiatge d'un *coach*

com la necessitat de creure en un mateix fa que aquest lideratge pugui millorar; intentaran fer el correcte no pas que el que fan semblar el correcte; per tant, només l'autenticitat aportarà el factor de benestar que acompanya a tenir confiança en un mateix. Aquests aspectes tenen a veure amb quelcom consubstancial en Ignasi: l'aparició de valors altruistes, liderar per als altres en lloc de liderar per a un mateix. Com comenta Whitmore: *“El liderazgo en manos de alguien que esté por debajo de este nivel tiene elementos egoistas y, aunque el líder que ha alcanzado la confianza en sí mismo está muy motivado, es posible que quiera darse más importancia que el líder que ya ha llegado al siguiente nivel: la autorealización, a veces se lo llama nivel de servicio”*³. En determinades ocasions es considera que és la resposta a la recerca de significat i propòsit. Fer-se líder va suposar per a Ignasi endinsar-se en un procés de autodesenvolupament continu, davant d'un ambient exterior que evolucionava, i on les seves circumstàncies pròpies també ho feien, les seves prioritats personals. Com a líder ferm, va acollir l'oportunitat de seguir aprenent de si mateix i del món gaudint dels descobriments que aquesta mentalitat li brindava.

Ignasi: una transformació per a liderar

“Lo que conseguimos con demasiada facilidad nunca es objeto de gran estimación. Sólo lo que nos cuesta obtener otorga valor a las cosas. El cielo sabe poner un precio adecuado a sus bienes.”

THOMAS PAINE

Hi ha al llarg de la vida d'Ignasi determinats moments de transformació. Ignasi va superar-se a si mateix, en certa manera per oblidar-se, per perdre's de vista, per fer cas omís de si mateix en la mesura que es va entregar a Déu i al proïsme; un fet que Frankl va anomenar “autotranscendència”⁴. En aquesta gestió de la seva vida, Ignasi va ser capaç de posar en pràctica alguns recursos com coneixements, destreses i trets del seu caràcter, que van facilitar el seu accés a un món de felicitat i a la consecució dels seus objectius. La vida, com comenta Mèlich (2010), esdevé una recerca inacabable, un constant anar interrogant-se sense trobar respostes definitives.

³ Whitmore, J. (2012). *Op. cit.*, p. 145.

⁴ Frankl, V. (2008). *El sentido de la vida*. Barcelona: Plataforma, p. 20.

El punt de partença d'aquest estudi és el que coneixem com a creixement personal i que creiem esdevindrà quelcom important en el seu procés per convertir-se en un líder. *“Las preguntas ¿qué debo hacer?, ¿qué está bien y qué mal?, ¿cuál es mi camino? no se plantean a una psique trastornada, sino a un espíritu despierto y adulto que se encuentra en un ardiente proceso de búsqueda”*⁵.

Sovint es treballa dins del camp del *coaching* esportiu amb un concepte que anomenem “creixement posttraumàtic”. Aquest fa referència al canvi positiu que experimenta una persona com a resultat d'un procés de lluita que emprèn a partir de la vivència d'un coneixement traumàtic. No és exactament la resiliència, suportar, sinó que va més enllà, perquè en el creixement posttraumàtic la persona no només se'n surt sense cap trastorn, sinó que aquesta experiència, en principi negativa, es converteix en una situació millor que abans de viure el procés.

S'han comprovat tres resultats del creixement posttraumàtic amb els quals volem fer una analogia amb el procés de transformació d'Ignasi. Volem destacar un esdeveniment de la seva biografia que creiem que és prou significatiu: *“La placidez se transformó en inquietud, se había liberado del fardo del pasado, de la angustia de la culpa, pero ahora el futuro se presentaba insoportable. Hasta que comprendió que era una trampa del enemigo, al que contestó: ‘Oh miserable, ¿Puedes prometerme una hora de vida?’. Con esta respuesta se centró en el presente que siempre es lo que tenemos más seguro”*⁶.

1. Increment de l'afecte pel valor a la vida.
2. La vida ofereix noves oportunitats.
3. Increment de la fortalesa personal.
4. Enfortiment de les relacions personals, especialment amb els més propers.
5. Canvis positius quant als valors.

Un escenari teòric proper a les característiques d'un bon líder ens venen de la mà del filòsof José Antonio Marina (2005), quan enumera les condicions necessàries per aconseguir una vida productiva, que es treballen dins del context del *Coaching* esportiu⁷, i que podem aplicar a la manera de fer i de ser d'Ignasi en aquesta dimensió de líder.

⁵ Frankl, V. (2008). *Op. cit.*, p. 91.

⁶ Lamet (2000). *El Caballero de las dos banderas*. Barcelona: Martínez Roca, p. 182.

⁷ Marina, J. A. (2005). *Aprender a viure*. Barcelona: Ariel, p. 65-66.

1. Va ser capaç de triar les metes adequades.
- 2- Va resoldre els problemes.
3. Va suportar l'esforç i va recuperar-se dels fracassos.
4. Va valorar les coses adequadament i va gaudir de les bones.
5. Va mantenir lligams afectius cordials amb els altres.
6. Va mantenir una autonomia correcta pel que fa a la situació.

Ignasi i el seu procés de lideratge

Per tal de mostrar l'autenticitat de la tasca de líder exercida per Ignasi, on cercava contínuament l'alliberament del seu potencial, cal fer referència als estudis del psicòleg nord-americà Carl Rogers (1987), caracteritzats per proposar models d'ajuda, i que influeixen en la metodologia del *coaching* esportiu. En el marc de les relacions laborals amb companys, no és necessari arribar a una comunicació d'amistat. Rogers pensava que era possible arribar a una comunicació de sentiments, buscant entendre quina vivència tenim del que ens succeeix. Va fer referència a tres actituds necessàries per a qual-sevol persona que pretengui liderar un projecte i que analitzarem com a pròpies d'Ignasi mitjançant trets significatius del seu perfil⁸.

16

1. Autenticitat:

Definida com la capacitat de ser un mateix, sense màscares, servint d'ajuda des de la seva manera de ser. Té un altre significat ja que implica que el líder sigui conscient dels seus propis sentiments en el procés i la comunicació del que sent; l'autorevelació afegeix a l'honestedat, el respecte envers l'altre, situar-lo com un igual. *“Se encontrará más libre para buscar aquello que desea; cuanto más se hallase el ánimo sola y apartada, se hace más apta para se acercar y llegar a su creador y señor”*⁹.

2. Congruència:

Estem parlant d'una relació d'Ignasi com a líder però *–one to one*¹⁰– amb els seus companys. La congruència significa que el líder és el mateix sense artificialitat. Podem anomenar-ho una relació “autèntica”. També congruència implica un bon contacte. Un bon coneixement d'un mateix és una de les bases de

⁸ Rogers, C. (1987). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós, p. 33-36.

⁹ Arzubialde, S. (1991). *Ejercicios espirituales de San Ignacio. Historia y análisis*. Bilbao: Mensajero, p. 33.

¹⁰ Cara a cara de manera directa

l'eficàcia del *coaching* esportiu per convertir-se en “Bon Líder”. Reconèixer dins de nosaltres mateixos el que ens succeeix, i com es possibilita una sòlida identitat, ens fa més conscients i útils: “*Iñigo le daba vueltas a la cabeza sobre qué hacer, a dónde dirigir sus pasos para realizar sus nuevos propositos*”¹¹.

Un bon líder mai pot conduir els deixebles més enllà del que ell mateix és com persona. Què hauríem de fer? Per a Rogers, la clau era la preocupació per les relacions personals, reprendre les necessitats no satisfetes, dedicar més temps a un mateix, i conèixer les nostres limitacions. La integritat, el valor, la fidelitat, la justícia, l'esforç, tots van permetre viure Ignasi amb efectivitat. Stephen Covey parla d'aquests principis com a “bàsics per viure amb efectivitat, i que la felicitat i l'èxit arriben quan la persona els aprèn i els integra dins el seu caràcter”¹².

3. Transparència:

La disposició del líder per comunicar als col·laboradors els propis sentiments, d'aquesta manera s'instaura una relació autèntica. No es realitza per desfogar-se o relativitzar; és comunicar els sentiments o experiències que poden ser similars a les dels col·laboradors. “*Sólo atrae el que deja de ser el centro, sólo ilumina el que llega a ser pura transparencia, la vida divina se transmite cuando yo disminuyo*”¹³. La confiança i empatia són elements fonamentals per desenvolupar la metodologia del *coaching*: “*Crear una genuina y auténtica relación con el destinatario y conseguir una empatía a través de una mirada incondicional sobre la realidad del destinatario*”¹⁴.

 17

Ignasi, i els seus companys, van fer el que s'espera dels líders: innovar, córrer riscos i produir canvis significatius. La dimensió d'Ignasi líder cal trobar-la no tant en els seus actes sinó en la seva manera de viure el “Nostre Procedir”, com deien els primers companys. La responsabilitat del procés de relació que s'estableix amb els seus col·laboradors queda sota la responsabilitat d'Ignasi.

¹¹ Lamet (2000). *Op. cit.*, p. 155.

¹² Covey, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós, p. 41.

¹³ González, Mercieca, y Correa (1994). *¿Cómo acompañar espiritualmente? A Cuadernos de Espiritualidad*, n. 83, p. 14.

¹⁴ Catalao J. y Penim, A. (2011). *Herramientas de coaching*. Lisboa: Lidel, p. 27.

En la metodologia del *coaching* esportiu podem diferenciar entre quatre estils de relació: autoritari, democràtic-col·laborador, paternalista i empàtic-participatiu¹⁵.

Analitzant la relació entre Ignasi i els primers companys amb qui va fundar posteriorment La Companyia de Jesús, i exercint Ignasi de líder, en podem extreure les conclusions següents:

1. El model s'adapta a un estil **democràtic-col·laborador** ja que implicava als companys en la recerca de la solució del problema. Cercava amb ells trobar alternatives vàlides animant a utilitzar els seus recursos. *“Por ese mismo amor que della descenderá y se extenderá a todos próximos y en especial al cuerpo de la Compañía”*¹⁶.
2. S'adapta a un estil **paternalista**. Ignasi, sempre se centrava en la persona i no només en els problemes; és a dir, tenia en compte com viu el deixeble el problema. Hi ha moments on Ignasi exerceix una protecció envers els companys; molt acusat sobretot en els primers moments de la Companyia de Jesús on hi havia certes connotacions d'inseguretat: *“Este amor de nuestro padre no era flaco ni remiso, sino vivo y eficaz, suave y fuerte, tierno como el amor de madre y sólido y robusto como amor de padre”*¹⁷.
3. Molta adaptació amb el model **empàtic-participatiu**. Centrat també en la persona i amb una intervenció facilitadora; acompanya els primers membres a identificar els objectius. Aquest estil genera ambients constructius i eficaços estimulants respostes proactives. Aquest procediment utilitzat per Ignasi amb referència a la relació amb els seus companys rau en el fons de la metodologia del *coaching* esportiu; pretén aconseguir l'objectiu principal que és l'alliberament del potencial d'una persona per tal d'incrementar al màxim el seu desenvolupament envers unes tasques determinades. *“Queríamos tratar juntos de nuestra vocación y de la forma de vida que era la nuestra”*¹⁸.

18

Els primers jesuïtes encapçalats per Ignasi van entendre les seves virtuts, forteses, així com les seves debilitats. Van innovar contí-

¹⁵ Bermejo (1998). *Apuntes de una relación de ayuda*. Santander: Sal Terrae, p. 54.

¹⁶ Arzubialde, Corella y García (1993). *Constituciones de la Compañía de Jesús*. Cantàbria: Sal Terrae, p. 671.

¹⁷ Martín (1989). *Yo Ignacio de Loyola*. Barcelona: Planeta, p. 172.

¹⁸ Ranvier, A. (1991). *Ignacio de Loyola fundador de la Compañía de Jesús*. Madrid: Espasa Calpe, p. 240.

nuament, i van saber adaptar-se a un món canviant; per últim, van tractar el proïsme amb amor i respecte fent d'aquest axioma un principi fonamental en qualsevol líder, fer millors als altres. Volia sobretot homes preparats i entregats a la causa que estiguessin al seu costat com a futurs membres d'un grup que pensava crear: "*Holgué-me yo que siempre quise tener en la Compañía hombres doctos*"¹⁹.

Ètica i lideratge

L'ètica és de vital importància tant en el perfil de lideratge en la metodologia del *coaching* esportiu, com en la trajectòria d'Ignasi.

1. Els líders han d'intentar que les persones dipositin el seu talent al servei dels objectius de l'organització –aquí volem fer referència explícita a Ignasi com a líder dels primers companys amb qui va crear la Companyia de Jesús–. Aquest fet no es pot aconseguir exercint arbitràriament el poder, per això han de ser tractats amb respecte: "*Le gustaba estudiar sus sentimientos, sopesar el talante que le dejaban unos y otros para compararlos, para valorar su alcance*"²⁰.
2. És de vital importància la influència que l'ètica d'un líder exerceix en l'ètica dels seus empleats. En altres paraules, l'exemple que el líder proporciona als seus seguidors és fonamental. "*No bastaba aprender a saber, era preciso ejercitarse, con constancia y paciencia*"²¹.

19

Les persones, actualment, ja no respecten els altres només pel seu càrrec en el treball; la societat en general rebutja l'ús coercitiu o manipulador del poder, ben al contrari s'accepta el poder exercit amb respecte i responsabilitat. Els líders han de guanyar-se la confiança i el respecte per mitjà de les seves accions dins el projecte i amb el seu tracte amb els empleats: "*Y este proyecto se concreta en un 'modo de vivir', el de su hermano mayor, Iñigo de Loyola, la pobreza absoluta, la pobreza evangélica*"²².

L'habilitat de construir i mantenir la confiança és central en el lideratge, per tant, és i suposa un procés continuat.

¹⁹ Martín (1989). *Op. cit.*, p. 147

²⁰ Lamet (2000). *Op. cit.*, p. 144.

²¹ Tellechea, I. (2009). *Ignacio de Loyola, solo y a pie*. Salamanca: E. Sígueme, p.128.

²² Ranvier, A. (1991). *Op. cit.*, p. 80.

Ignasi, en aquesta dimensió, va destacar per la seva habilitat per a dur a terme el seu projecte superant tots els obstacles que anaven sorgint. També va ser cabdal la seva adaptació a les persones i a les circumstàncies. Sens dubte, els múltiples viatges l'ajudaren a desenvolupar la capacitat d'observació i de reflexió sobre les respostes que havia de donar a les persones i als esdeveniments que anaven succeint.

Ignasi, un líder efectiu des de la perspectiva del coaching esportiu

Aptituds:

1. **Visió** per inspirar alts ideals: cercar l'excel·lència, el màxim de cada persona. Cercar sempre noves possibilitats de creixement.
2. **Habilitat** per a l'establiment de fites exigents però que siguin realistes: ha de dissenyar un camí de progrés i fixar fites als seus companys, específiques i adaptades a la personalitat de cada un d'ells, ajustant-les als seus ritmes. *"Su alma estaba ciega pero tenía grandes deseos de servir a Dios en todo lo que conveniese"*²³.
3. **Disciplina:** establiment d'unes normes però no inflexibles: *"Ayudar a corregir y ser corregido descubriendo el uno al otro con debido amor y caridad"*²⁴.
4. **Empatia:** ha de copsar els estats interns de les persones amb les qui treballa, fet que permetrà atorgar *feedback* adient en el moment adequat.

20

Actituds

1. **Honradesa:** Dir el que pensa i corregir sense ferir sensibilitats; perdonar: *"Todo hombre se redime a sí mismo, de sentido de dignidad, de la verguenza; rescatando esas mínimas parcelas intactas de sí mismo, reforzándolas y orientando en esa nueva dirección energías no extinguidas de su espíritu"*²⁵.

²³ Lonsdale, D. (1992). *Ojos para ver, oídos para oír. Introducción a la espiritualidad ignasiana*. Santander: Sal Terrae, p. 22.

²⁴ Arzubialde, Corella y García (1993). *Constituciones de la Compañía de Jesús*. Santander: Sal Terrae, p. 68.

²⁵ Tellechea, I. (2009). *Op. cit.*, p. 95.

2. **Passió:** Per al desenvolupament dels altres, mostrar un interès genuí per tal d'ajudar els altres en el seu procés de millora: "L'acompanyament és un alliberador de la soledat i ens fa creure en la transparència. Esdevé un creixement de la veritat per mitjà d'altres ulls"²⁶.
3. **Exemplaritat:** Sempre anar i caminar per davant de les exigències que li pertoquen, i sobretot estar obert a l'aprenentatge: "*Este gentilhomme tan habituado a mirar hacia afuera, cuidar de los arneses, limpiar y ejercitar sus armas, organizar una estrategia, atildar su vestimenta y acudir a fiestas y concertar citas de amor, aprendió aquellos días a mirar hacia sí mismo en brazos del elocuente silencio. Quién le iba a decir entonces que estaba haciendo sus primeras armas un maestro de la introspección, del autoexamen y de un reflejar, como él decía, que le iba a enseñar el gran arte del discernimiento*"²⁷.

El lideratge implica directament el coneixement d'un mateix. Com comenta Garcia-Villoslada: "*Iñigo de Loyola no podía dudar de que Dios lo llamaba a la vida apostólica. Predicaba donde quiera que estuviese y no podía menos que predicar que con el ejemplo de su pobreza*"²⁸; entendre les seves forteses, i les seves debilitats, innovació i adaptació al món canviant. Com comenta Lowley, tot líder comença per saber dirigir-se un mateix, tenir capacitat de motivar i inspirar, atorgar vigor i força a les persones amb la finalitat de vèncer obstacles que s'oposin al canvi, i satisfer necessitats humanes bàsiques que sovint romanen insatisfetes²⁹. Els líders, com Ignasi, ens indiquen el camí, ens convencen que cal anar més enllà i ens condueixen a través dels obstacles. Podem veure'n dos exemples:

En primer lloc, durant la seva estada a Alcalá, va ser conscient que havia fet pocs progressos en els estudis. S'havia dedicat molt a l'apostolat, amb les conseqüències d'acusacions, persecucions, presons, processos. Entre les presses i els obstacles, no va poder dedicar-hi prou temps. Per a Ignasi, els estudis formaven part de la totalitat que considerava l'obra de Déu i, per tant, "s'havien de procurar amb diligència"³⁰. En aquesta situació, decidí anar a París a estudiar. Mol-

²⁶ González, Mercieca y Correa (1994). *Op. cit.*, p. 7-11.

²⁷ Lamet (2000). *Op. cit.*, p. 145.

²⁸ García-Villoslada, R. (1965). *Loyola y Erasmo*. Madrid: Taurus, p. 126.

²⁹ Lowley (2007). *El liderazgo de los jesuitas*. Barcelona: Edigabrel, p. 19.

³⁰ Rambla, J. M. (2009). *El pelegri*. Barcelona: Claret, p. 93.

tes persones principals insistiren amb força que no se n'anés, però no pogueren convèncer-lo de cap manera.

En segon lloc, un altre aspecte d'aquest lideratge el trobem en l'intent de realitzar un segon viatge a Jerusalem; davant les circumstàncies que l'impossibilitaren, Ignasi, Fabro i Laínez van partir a Vicenza on van passar quaranta dies dedicats a l'oració. Un cop passats aquests dies, va arribar Joan Coduri i tots quatre decidiren començar a predicar: "Amb aquestes predicacions es va fer molt soroll a la ciutat i moltes persones es van moure a devoció"³¹.

Podem dir que aquest començament de la predicació és el naixement real de la Companyia de Jesús. Llargues preparacions d'estudis, oracions i penitències, després vindria l'ordenació sacerdotal. Passaran encara tres anys de molta feina i deliberació amb molts entrebancs fins que esdevingui canònicament la Companyia de Jesús.

Des d'una altra perspectiva, el procés de lideratge ignasià el podem matisar en 4 apartats necessaris:

1. No només es va produir en les seves aportacions intel·lectuals, fundació d'un ordre, exercicis, constitucions; es va produir en les activitats ordinàries de la seva vida.
2. Tothom pot ser líder; aquest apartat el veiem exemplificat en el seu costum de buscar tota mena de persones espirituals, per conversar amb elles. En aquest aspecte és on podríem parlar del concepte de "*Deliberación Ignaciana*", una elecció comunitària i de vegades personal. Significa la pausa momentània on normalment en grup es discuteix, s'orienta i s'escull. En paraules de Ranvier: "*La deliberación ignaciana es el gesto del sabio: 'sebedit solitarius, et tacebit, quia levavit super se', parada de soledad de silencio, de seria reflexión y de coloquio con Dios*"³².
3. Va néixer des d'endins, va determinar la personalitat d'Ignasi, qui sóc i el que faig. Al llarg de la vida d'Ignasi es va desenvolupant un procés de personalització i de llibertat en la forma de viure el cristianisme; ja no viu aquell neguit de cercar persones espirituals perquè va arribar a un punt de maduració de la seva fe en què la seva força radicava en el mestratge interior de Déu i l'experiència personal³³.

³¹ Rambla, J. M. (2009). *Op. cit.*, p. 109.

³² Ranvier, A. (1991). *Op. cit.*, p. 110.

³³ Rambla, J. M. (2009). *Op. cit.*, p. 128.

4. Entendre que el lideratge ignasià no va ser un acte, sinó que va ser l'exemple de la seva vida, una manera de viure triada per ell mateix. El procés de lideratge no s'acaba mai, suposa un procés continu. La conversió d'Ignasi, segons ell mateix explicava, no va esdevenir només en un moment de la història, sinó que va ser una transformació profunda del ser. El convertit, malgrat ser un home nou, segueix sent el mateix, però revolucionat interiorment, donat a un altre amor. "D'aquesta transformació, Ignasi en va fer un exercici d'espiritualitat"³⁴.

Hem d'anar amb compte de no caure en dos paranys quan estem tractant el tema del lideratge. Durant la trajectòria vital d'Ignasi, ell mateix ho va deixar molt clar.

En primer lloc, va voler evitar la confusió de creure que el líder, ell mateix, exercia tot el poder sobre els altres i produïa un impacte transformador que en poc temps provocaria que "Els Seguidors" actuessin sense l'energia i sense l'empenta necessària per aprofitar les seves oportunitats de liderar. Així, doncs, ser líder implicava, per a Ignasi, entendre el que valorava i allò que volia d'acord amb determinats principis, que li van permetre enfrontar-se al món d'una manera coherent. Ignasi, des del principi de la seva mutació o transformació personal, va viure sovint l'aïllament o la incomprensió. L'acte de vestir-se d'home nou, deixant enrere una vida més confortable; les seves actituds transparents davant les acusacions d'algun fet sospitós, i la necessitat de comptar amb els seus companys per dur a terme la seva tasca, es va fomentar en un diàleg constructiu que mantenia amb ells, una característica establerta en les Constitucions de la Companyia dins l'apartat de selecció dels candidats per entrar a formar part de la Companyia de Jesús: "*No conviene que en el discernimiento vocacional el que tiene la autoridad para decidir esté solo*"³⁵.

No volia només convertir-se en un teòric sinó que predicava amb l'exemple. Ignasi no va ser un estratega ni un líder aclaparador, sinó que gaudia d'un perfil del company que guia: "*Ejercía un suave magisterio y liderazgo, firme y seguro*"³⁶.

Ignasi, com a líder de grup, va destacar per:

³⁴ Ranvier, A. (1991). *Op. cit.*, p. 496.

³⁵ Arzubialde, Corella y García (1993). *Op. cit.*, p. 100.

³⁶ Tellechea, I. (2009). *Ignacio de Loyola. La aventura de un cristiano*. Caracas: Universidad Católica, p. 235.

1. Oferir consell i assessorament.
2. Proporcionar un *feedback* constructiu.
3. Inspirar una visió de lideratge.
4. Seleccionar els talents (optimitzar les tasques en funció de les capacitats de les persones).
5. Acompanyar.
6. Exercir de motivador i de guia en el procés de desenvolupament.
7. Gestionar el treball d'equip.
8. Implementar estratègies innovadores.

D'altra banda, aconseguí acabar amb el mite de l'únic gran home. Era cosa de tot el grup exercir influència. Sovint els homes no poden controlar totes les seves circumstàncies però sí la manera de respondre a aquestes: "*Se guarda la misma regla de discusión y el mismo modo de proceder para todas las otras cuestiones... no sin que, para deliberar de todo esto y decidir, no hayamos conocido muchas vigiliias, oraciones, esfuerzos, de reflexión y fatiga física*"³⁷.

Ignasi, quan manifestava i posava en comú les seves debilitats davant els altres, feia bo el dit que només els que són conscients de les seves debilitats poden millorar. El *coaching* esportiu atorga les qualitats següents:

24

1. **Escolta activa:** Transmetre a la persona que ens parla que efectivament l'estem escoltant i ens interessem per allò que ens diu o formula. Escoltem sense jutjar o fer una avaluació immediata.
2. **Recopilació de la informació:** Recollim tota la informació rellevant que ens permet avaluar la situació i plantejar accions encertadament, d'aquesta manera s'estableix una relació empàtica entre líder i deixebles.
3. **Reformulació:** Assegurar-nos que el líder ha entès tota la informació.
4. **Feedback i reforç:** Per motivar cal saber reforçar les fites aconseguides dels deixebles; el *feedback* assegura que el líder també aprèn de les aportacions dels altres.
5. **Autoresponsabilitat:** Assumir la responsabilitat del propi comportament.
6. **Gestió i lideratge:** S'adquireix un compromís per aconseguir una millora contínua.

³⁷ Ranvier, A. (1991). *Op. cit.*, p. 102.

Dedicaven temps a la seva avaluació personal mitjançant els exercicis espirituals d'humilitat i el fet d'aprendre d'ell mateix i del món que l'envolta gaudint d'aquests descobriments. *“Todo es Bueno, rogar y mandar; con esto a los principios más se ayudaba uno en ser mandado que rogado”*³⁸. Com comenta Garcia-Villoslada: *“Se podía decir de él lo que más tarde consignará uno de sus discípulos: ‘Admirandus erat in sermone’ porque su conversación era grave, no rápida, ni precipitada, ni insustancial, sino sólida, eficaz y propia de un hombre santo”*³⁹.

Va fer el que s'espera dels líders perquè es va veure obligat a innovar tot corrent riscos, un fet que a la llarga va produir canvis importants. L'exemple més evident el trobem en el que feia referència a l'obediència. Ignasi va deixar ben clar en les Constitucions que no era un exercici obligat; comentava que era una actitud personal conscient que convertia l'obeir en un exercici de llibertat i es feia en l'execució, ja que d'aquesta manera existia la conformitat entre el voler i el sentir del qui mana i el qui obeeix: *“El gran principio de Ignacio fue su único principio, que es la libertad del sujeto”*⁴⁰.

Per tant, va entendre i acceptar les seves virtuts, fossin forteses, o debilitats, valors i visió del món. Va ser capaç d'innovar contínuament adaptant-se a un món canviant. Va tractar al proïsme amb amor i respecte i s'enfortí a si mateix amb aspiracions heroiques.

Quant a la seva relació amb els companys, Ignasi exercint de líder professava una fervent admiració envers ells. Ignasi era particularment escoltat i respectat pels altres companys, però no és menys cert que els primers pares (*primi paters*), molt particularment el mateix Ignasi, van voler que les Constitucions de la Companyia fossin una obra comuna. *“El compañerismo con Jesucristo bajo la forma particular de la Compañía de Jesús se escoge libremente, no se impone”*⁴¹.

El *coaching* esportiu en el paper de guia associat al lideratge ha de treballar tres temes fonamentals: els valors, les relacions i la coherència.

Els valors: Ha d'indagar en l'estructura dels seus valors i fer-los palesos als seus deixebles.

Les relacions: Es cerca una harmonia, no només fent ús de l'empatia, sinó desenvolupant-la en els seus deixebles.

³⁸ Arzubialde, Corella y García (1993). *Op. cit.*, p. 86.

³⁹ García-Villoslada, R. (1965). *Loyola y Erasmo*. Madrid: Taurus, p. 127.

⁴⁰ Ranvier, A. (1991). *Op. cit.*, p. 389.

⁴¹ Ranvier, A. (1991). *Op. cit.*, p. 389.

La coherència: Fa referència a la responsabilitat a l'hora de desenvolupar i potenciar un determinat comportament i la forma en què es fa, de manera que s'ha de ser fidel als principis establerts. Com havia dit Aristòtil, admirar no deixa de ser una emoció. L'etimologia de la paraula prové del prefix llatí *ad*⁴², que seria el fet de mirar, i *mirar* és quan un dirigeix la seva mirada envers un objecte i, com a conseqüència, aprèn. La mirada s'educa. Pel testimoniatge, sabem que Ignasi aprenia dels seus companys, i cercava la companyia de persones que l'omplissin i l'enriquessin personalment, i espiritualment, cosa que l'obligava a involucrar-se personalment en determinades accions. En relació amb una de les seves grans aportacions, "Els Exercicis Espirituals", comentava: "*En lo esencial es el hacer no el dirigir; no estamos delante de un libro espiritual sino delante de un arsenal de medios diferenciados que buscan la orientación del alma en el espíritu de superación y en la mejora de uno mismo*"⁴³.

Ignasi i el seu rol de líder

26

En la metodologia del *coaching* esportiu, i amb referència als rols del líder, s'estudien diferents perspectives que ens donaran a conèixer les característiques que diferencien els líders i els seguidors, i s'analitzen les conductes dels líders sobretot aquelles que els fan eficaços. En el nostre cas, Ignasi de Loiola, entenenent que, des d'un model de *coaching* esportiu, va ser eficaç com a líder. En destacarem les que creiem que s'ajusten al comportament, i les actituds que va tenir amb els membres del primer grup de jesuïtes.

1. **Perspectiva de tret.** Aquest model explicatiu pretén evidenciar com els líders gaudeixen d'una sèrie de característiques que els diferencien dels seguidors, i que revelen la seva capacitat de domini i d'influència envers els altres. Quins són aquests trets diferenciadors:
 - Autoconfiança
 - Intel·ligència
 - Estat d'energia
 - Dominància
 - Integritat

⁴² Entès com a moviment, direcció, vegeu VVAA(2000) *Diccionario didáctico latín/español*. Madrid: Ediciones SM, p. 26.

⁴³ Martín (1989). *Op. cit.*, p. 66.

- Estabilitat
 - Motivació
2. **Teoria XY de Douglas McGregor**, inspirada en la teoria d'Abraham Maslow⁴⁴. La teoria "X" atorga especial atenció a la figura del cap. Els líders indiquen al grup el que s'espera d'ells. Aporten formació als membres del grup i afavoreixen el compliment de determinades pautes de treball. La teoria "Y" contempla el fet de liderar com un exercici participatiu i consultiu. Es parteix de la base que es desitja cooperar.
 3. **Teoria de la contingència en l'efectivitat del lideratge**. Aquesta teoria destaca que el lideratge depèn d'una combinació de factors situacionals amb certes característiques personals dels líders:
 - La relació bona o dolenta del líder amb el grup
 - El poder del líder per atorgar recompenses
 - El principal propòsit és la realització del treball
 - La seva possible orientació a les relacions (si es dona prioritat a portar-se bé amb els subordinats)
 4. **Teoria del lideratge de Hersey i Blanchard**. Fonamentada en el fet que les actituds del lideratge han d'estar basades en els comportaments que s'observen en el grup, és a dir, en la major o menor disposició dels membres. Hi hauria un comportament directiu en una sola direcció; el líder indica normes o tasques a les persones o grup. També hi hauria un comportament de suport on tots escolten i tots s'involucren en la presa de decisions.

Ranvier ens explica com aquest suposat poder podia esdevenir quelcom perillós d'aquí que ens comenti: *"Y porque conoces a los hombres y sabes que cualquier autoridad, aún con las mejores intenciones, puede resbalar hacia la tentación del poder, asignas al general cuatro vigilantes, asistentes 'ad providentiam'"*⁴⁵.

La paraula llatina *speculum* prové del verb *miror* que significa enlluernar-se, contemplar amb admiració. *Mirall* prové també del terme *speculum*. Els miralls no es van inventar per mirar-se, sinó per admirar-se, per estimar-nos, i ajudar-nos a sentir admiració i respecte per nosaltres mateixos. Admirar algú és un procés d'emulació –volem aprendre d'ell– ben diferent de mitificar a algú, que a la fi no ens

⁴⁴ Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, p. 123-132

⁴⁵ Ranvier, A. (1991). *Op. cit.*, p. 573

aporta cap element constructiu. Així, d'aquesta manera, les vocacions i peticions per entrar a formar part de la Companyia de Jesús es multiplicaren. El vot de castedat, la filosofia de servir a les ànimes, la propagació de la fe i la doctrina cristiana, l'obligatorietat de realitzar regularment exercicis espirituals, les obres de caritat i l'ensenyament de les "Veritats Cristianes" als infants, esdevenia tot un procés on l'exigència, el coratge, la disponibilitat i la generositat, per anar arreu del món, eren necessàries. Un fet que implicava un procés de meditació profund i d'autoanàlisi per calibrar si realment un candidat es veia amb forces per assumir-ho; malgrat tot, com hem comentat, les vocacions creixeren en gran nombre.

Ignasi, al principi de la seva nova vida, mitificava els personatges protagonistes de novel·les de cavalleries, i també la vida d'alguns sants, com era el cas de Francesc d'Assís. No va ser fins a l'inici de la seva vida de pelegrinatge, la seva vida d'interioritat, i sobretot amb els primers contactes amb persones d'afinitat espiritual, quan va aprendre a estimar-se, qualitat indispensable en algú que vulgui liderar un projecte.

En tot procés de lideratge és d'obligat compliment cultivar les relacions, com va esdevenir el cas dels companys Laínez i P. Fabro, també amb el mateix F. Xavier⁴⁶, tot i que aquest últim en un principi no combregava gaire amb l'ideal ignasià fins que l'exemple del mateix Ignasi el va convèncer d'entrar a formar part de la Companyia de Jesús, que va esdevenir un pilar fonamental en el seu apostolat a les índies portugueses: "*La Compañía dependerá en gran valía de la calidad de los compañeros más que de la perfección de los textos legislados. La Compañía valdría tanto cuanto más valieran los compañeros*"⁴⁷.

En aquest recorregut cercant l'èxit del lideratge ignasià, cal també fer referència a tres aspectes prou importants: el treball, l'esforç i el talent. Tots tres són condició *sine qua non* d'un bon líder. Prendre's amb seriositat i rigor la seva missió o, el que és el mateix, saber exactament quina és la seva tasca.

L'èxit atrau l'èxit. Un cop formalitzada i aprovada per Paulo III la Companyia de Jesús, només se'ls va permetre un nombre reduït de membres, fet que en pocs anys va canviar; va ser tant l'èxit, que va atreure milers de vocacions. Incorporar el talent ens du a una anàlisi acurada de les Constitucions de la Companyia. Si bé és cert que aquesta s'obre a tota vocació, no és menys cert que els futurs mem-

⁴⁶ Descrit com "La pasta más ruda", vegeu Tellechea, I. (2009). *Op. cit.*, p. 231

⁴⁷ Ranvier, A. (1991). *Op. cit.*, p. 379-380

bres havien de superar amb èxit tot un procés que s'iniciava un cop eren admesos al noviciat.

Ignasi i els estils de lideratge del coaching esportiu

En relació amb els estils de lideratge, un cop hem observat els fragments anteriors, citem aquells més propers als comportaments d'Ignasi:

1. **Lideratge supervisor:** Quant a la capacitat que té i mostra per dirigir el grup. Explica amb claredat les decisions, prepara les persones i reacciona davant els canvis. *“El liderazgo en manos de alguien que esté por debajo de este nivel tiene elementos egoistas y, aunque el líder que ha alcanzado la confianza en sí mismo está muy motivado, es posible que quiera darse más importancia que el líder que ya ha llegado al siguiente nivel: la autorrealización, a veces se lo llama nivel de servicio”*⁴⁸.
2. **Lideratge participatiu:** Té la capacitat d'involucrar el grup, recull opinions per prendre decisions, coordina els esforços i implementa els canvis.
3. **Lideratge en equip:** Probablement sigui aquest el més proper per definir la personalitat d'Ignasi des del punt de vista de líder. Genera confiança i inspira el treball de grup, afavoreix les decisions de l'equip, crea una identitat de grup, treu el màxim profit de les diferències dels membres del grup, sap delegar tasques.
4. **Estil afiliatiu:** El líder, com a prioritat fonamental, promou un ambient agradable i emfasitza poder conèixer les seves necessitats. Para molta atenció a les persones i als esdeveniments que els fan sentir a gust.
5. **Estil participatiu:** Ignasi convida els membres a participar en la presa de decisions cercant sempre un consens; manté trobades freqüents.

29

L'èxit depèn bàsicament de dos aspectes, la qualitat i el compromís social. Qui aconsegueix l'èxit és qui du a terme la seva filosofia de pensament. En aquest apartat hem de fer referència a un dels signes d'identitat de la Companyia en general i d'Ignasi en particular: la redacció de les Constitucions o, com comentaven els *'primi paters'*,

⁴⁸ Whitmore, J. (2012). *Op. cit.*, p. 145.

“Determinaciones de la Compañía”. Aquestes primeres Constitucions van ser d’una importància capital per comprendre bé el desenvolupament posterior de l’orde; descobrim el que marcarà l’esperit dels textos futurs: la *‘mens societatis’*; l’obediència al papa, i al pre-pòsit general; les missions; l’ensenyament de la doctrina cristiana; els ministeris, i la formació de base; el principi de les deliberacions i de les decisions, i l’admissió de nous candidats. Més tard, aquests primers apartats van ser revisats. Ens hem de fixar que el posterior redactat de les Constitucions amb Ignasi ja elegit general de la Companyia, per tant, gaudint d’autoritat per crear noves constitucions, va decidir que ho faria en consell i amb el parer dels seus companys. Res indicava que només Ignasi tingués aquesta potestat. En l’última part del redactat de les constitucions va comptar amb la presència i ajuda de Juan Alfonso de Polanco en qualitat de secretari de la Companyia i home format sota la tutela del mateix Ignasi. Havia lluitat contra les pressions familiars, que volien apartar-lo d’aquests “Sacerdots Reformats”, paraules que emprava un cosí seu que pertanyia a la cort de Cosme de Medicis per definir aquest grup. L’èxit arribarà quan, a l’octubre de l’any 1549, el mateix Paulo III va concedir la bula *‘licet debitum’*, que ampliava els privilegis a la Companyia.

30

Aquests últims esdeveniments, que podem anomenar procediments, ens duen a l’apartat de resultats, quelcom important a l’hora de qualificar lideratge *versus* èxit i ens endinsa directament en el món del talent.

Lideratge i intel·ligència pràctica

El filòsof José Antonio Marina (2010), quan parla del talent, ens remet a la intel·ligència pràctica i selecciona sis recursos que, per a ell, són condicions necessàries per tenir talent i que cal fomentar al llarg del procés educatiu d’una persona⁴⁹. En aquest apartat de l’article, intentarem fer-ne una relació amb episodis de la trajectòria vital i espiritual d’Ignasi de Loiola.

1. En primer lloc, tenir una idea del món àmplia i plena de possibilitats.
2. Un pensament creatiu capaç de resoldre problemes.
3. Un to vital actiu, segur de si mateix optimista i resistent.

⁴⁹ Marina, J. A. (2010) *Op. cit.*, p. 35-36.

4. La formació de la consciència moral, l'aprenentatge de la llibertat: la construcció de la voluntat.
5. La comunicació amb un mateix i amb els altres.
6. La sociabilitat i la recerca de la justícia.

Referent al primer aspecte, hauríem de comentar que Ignasi, tal com hem esmentat al llarg d'aquest article, va anar elaborant de manera gradual la idea de fundar un grup, un orde sacerdotal que tingués unes característiques pròpies; sabem de la dificultat i dels processos de deliberació, sobretot pel que fa al vot d'obediència.

Quan es va aprovar el nou orde, un dels trets que el van caracteritzar va ser la disposició d'evangelitzar en qualsevol indret: *"Llegaron a Roma todos los demás. Habían vivido una rica experiencia pastoral en las diversas ciudades de Italia en que estuvieron y dejaban tras sí un vivo recuerdo y no pocas amistades que más tarde darían su fruto"*⁵⁰.

Un pensament creatiu capaç de resoldre problemes, un apartat que ens du directament al món de les deliberacions. Calia reflexionar, fixar les condicions dels projectes; els exercicis suposaren un bon mètode per aconseguir-ho, un instrumental vàlid per encertar en la recerca del camí en extremada llibertat. Sempre partint d'una escolta activa sense curiositat. Qui dona els exercicis no fa de confessor ni de predicador, el que s'exercita ha d'entrar en l'activitat per si mateix, com deia el mateix Ignasi: *"Discurrir y raciocinar por sí mismos"*⁵¹, un exercici de descobriment interior. Com que es presentaren pluralitat d'opinions, va arribar un moment en què fou necessari prendre decisions: *"El procedimiento a seguir es el típico de Ignacio: Orar con más fervor del acostumbrado, movilizar las capacidades de diligencia humana, esperar en Dios"*⁵².

Conclusió

Aquest estudi ens permet afirmar d'Ignasi la seva gran capacitat de líder i de liderar. Ignasi era per excel·lència una persona moral; aquella persona preparada per a la realització del bé. Aquest paper privilegiat de la virtut com un element definitori de l'ésser moral ha estat una idea compartida des de l'antiguitat, i creiem que és condició necessària per a liderar qualsevol projecte. No se'ns pot escapar

⁵⁰ Tellechea, I. (2009). *Op. cit.*, p. 287.

⁵¹ Arzubialde, S. (1991). *Op. cit.*, p. 40.

⁵² Tellechea, I. (2009). *Op. cit.*, p. 29.

la importància que les virtuts tindran en la construcció de la personalitat moral del nostre protagonista; és a dir, la seva disposició estable i uniforme, que el conduí a voler fer el bé, a comportar-se de forma correcta i a una actuació cap a una direcció valuosa des del punt de vista moral. Ens apunten Puig i Martín: “*Estas disposiciones no son innatas, ni vienen establecidas de antemano por la naturaleza, sino que son fruto de una elección personal o de un proceso de transmisión social*”⁵³. Per tant, la seva adquisició dependrà de l’educació i de l’entrenament moral. Hem observat com aquests dos aspectes són presents en la trajectòria vital d’Ignasi. La capacitat de liderar no es pot entendre al marge dels valors, aquests actuen en la personalitat del subjecte. Les virtuts són disposicions cap al bé, suposen una decisió i una voluntat d’acció que s’adquireixen mitjançant una pràctica i un entrenament continuat. Més enllà de les morals que reflecteixen i confirmen un sistema establert, hi ha unes virtuts que s’anomenen teològals, “perquè tenen per objecte Déu mateix i són les més importants per a la salvació: la fe, l’esperança i l’amor”⁵⁴. Un fet important que cal destacar de l’essència de líder d’Ignasi de Loliola és la seva capacitat per qüestionar-se el perquè i el motiu de la seva existència, l’intent de trobar i donar un sentit a la seva vida; es tracta d’una dimensió fonamentalment antropològica, una dimensió que, a més d’aportar noves capacitats o informacions a l’individu, li permet transcendir la immediatesa de la seva pròpia existència donant-li sentit. Per aquesta participació en l’acte creador de la seva vida i obra, la vida per a Ignasi, en lloc de tenir un sentit, és el sentit, creació del sentit i sentit de la creació.

32

Hem volgut destacar en el nostre treball dos trets de cabdal importància referents al rol de líder i al procés de lideratge d’Ignasi des d’una perspectiva del *coaching* esportiu. D’una banda, la seva obertura de sentit, ja que sempre es mantindrà actiu; no deixa de preguntar-se sobre la seva vida, sobre el sentit, sobre el significat de la seva existència. Manté una renovada consciència de si mateix, provocada segurament per la sensació d’una espècie de límit finit; convalescència, Montserrat, Manresa, Barcelona, Palestina, Alcalá, Roma, etc. Ignasi és capaç de percebre que està al final de la seva existència quotidiana i s’obre a la inseguretat, i a allò misteriós. Es plantejava contínuament el sentit de la seva vida. D’altra banda, experimentava una harmònica fusió de la seva existència amb el món en conjunt.

⁵³ Puig i Martín (1998). *La educación moral en la escuela*. Barcelona: Edebé.

⁵⁴ Garaudy, R. (1984). *Paraula d’home*. Barcelona: Claret, p. 53.

Com comenta Kolberg: “Una experiencia de formar parte de la totalidad de la vida, asumiendo así una perspectiva cósmica más allá de la perspectiva universal humanística”⁵⁵. De fet, és com si la sensació de felicitat que sorgeix de l'experiència de comunió amb la resta del cosmos amagués en si mateixa una vaga angoixa. És l'angoixa davant les limitacions de l'existència humana, que tant va viure Ignasi de Loiola. A l'home se li pot prendre tot excepte la seva llibertat, i això esdevé que la vida gaudeixi de sentit. Existeixen llibertats fins i tot davant de les crisis més greus: el dolor, el patiment i la mort. Com ens apunta Frankl: “El ser humano no està totalment condicionado y determinado, sino que es él quien determina si ha de entregarse a las situaciones o hacer frente a ellas”⁵⁶. Ignasi, per tant, podem dir que era una animal *quaerens* (buscar), *quarere*, i fa referència a *quaestio* (interrogant). L'ésser que es busca és algú que es pregunta, que és capaç de qüestionar-se a ell mateix, als altres, i al món. La vida, com comenta Mèlich, esdevé “en una recerca inacabable, un constant anar interrogant-se sense trobar respostes definitives”⁵⁷. El repte d'Ignasi respecte a trobar sentit a la seva vida no és quelcom que es pogués conèixer objectivament, sinó que es va tractar d'un repte. Podríem afirmar que fins i tot una crida, un horitzó que ell pressentia com una gran experiència de fe. L'home es determina a si mateix. El patiment és un aspecte de la vida, que no es pot erradicar; sense ell, la vida no seria completa, seria com una ficció. “Muchas veces es precisamente una situación externa excepcionalmente difícil lo que da al ser humano la oportunidad de crecer más allá de sí mismo”⁵⁸.

Referències bibliogràfiques

- ARANGUREN, J. L. (1981). *Ética*. Madrid: Alianza Universidad.
- ARZUBIALDE, S., CORELLA, J. y GARCÍA, J. M. (1993). *Constituciones de la Compañía de Jesús*. Maliaño-Cantàbria: Editorial Sal Terrae.
- ARZUBIALDE, S. (1991). *Ejercicios espirituales de San Ignacio, historia y análisis*. Bilbao: Editorial Mensajero.
- BERMEJO J. C. (1998). *Apuntes de una relación de ayuda*, Santander: Sal Terrae.

⁵⁵ Kolberg, L. (1981). *Essays on moral development*. Londres: Harper and Row, p. 311-320

⁵⁶ Frankl, V. (2008). *Op. cit.*, p.12

⁵⁷ Mèlich, J. C. (2010) *Ética de la compasión*. Barcelona: Herder, p. 20.

⁵⁸ Frankl, V. (2008). *Op. cit.*, p. 12

- BERTRÁN QUERA, M. (1967). *Ideas pedagógicas en la parte IV de las constituciones de San Ignacio de Loyola*. San Cugat del Vallés: Facultat de Filosofia San Francisco de Borja.
- BERTRÁN QUERA, M. (1967). *Los principios de la primera pedagogía de los jesuitas*. Barcelona: Universidad de Barcelona, Facultad de Filosofia y Letras.
- CATALAO, J. A. y PENIM, A. T. (2011). *Herramientas de coaching*. Lisboa: LIDEL.
- CARMONA, F. (1994). *La Compañía de Jesús y el liderazgo católico en la Barcelona de los cuarenta*. Granada: Servicio de publicaciones de la Universidad de Granada, campus universitario de Cartuja.
- COVEY, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.
- DILTS, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Barcelona: Urano.
- FRANKL, V. (2008). *El sentido de la vida*. Barcelona: Plataforma editorial.
- GARAUDY, R. (1984). *Paraula d'home*. Barcelona: Claret.
- GALLWEY, T. (2000). *The inner game of work*. Texere
- GARCÍA-VILLOSLADA, R. (1965). *Loyola y Erasmo*. Madrid: Taurus.
- GONZÁLEZ, MERCECA y CORREA (1994). *¿Cómo acompañar spiritualment? A Cuadernos de Espiritualidad*, n. 83, enero-febrero 1994
- GUTIERREZ, D. (2013). *Coaching deportivo*. Madrid: Fútbol de libro
- JOHNSON, P. (2010). *La historia del cristianismo*. Barcelona: Ediciones B.S.A.
- KOLBERG, L. (1981). *Essays on moral development*. Londres: Harper and Row.
- LAMET (2000) *El caballero de las dos banderas*. Barcelona: Martínez Roca.
- LONSDALE (1992). *Ojos para ver, oídos para oír. Introducción a la espiritualidad ignaciana*. Santander: Editorial Sal Terrae.
- LOWNEY (2007). *El liderazgo de los jesuitas*. Barcelona: Edigrabel S.A.
- MARINA, J. A. (2005). *Aprender a viure*, Barcelona: Ariel.
- MARINA, J. A. (2010). *La educación del talento*. Barcelona: Editorial Ariel.
- MARTÍN (1989). *Yo Ignacio de Loyola*. Barcelona: Editorial Planeta.
- MARTÍN, X.; PUIG, J. M. (2000). *L'educació moral a l'escola*. Barcelona: Edebé editorial.
- MASLOW, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MÈLICH, J. C. (2010). *Ética de la compasión*. Barcelona: Herder.
- MIEDANER, T. (2002). *Coaching para el éxito, conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Barcelona: Urano.

- MORA, G. (2004). *La vida cristiana, teologia moral fonamental*. Barcelona: Edicions de la Facultat de Teologia de Catalunya.
- PIEPER, J. (2007). *Las virtudes fundamentales*. Madrid: Ediciones Rialp.
- PUIG, J. M. (2003). *Naturaleza de los contenidos de valor*. Barcelona: Innovación educativa.
- PUIG i MARTIN (1998). *La educación moral en la escuela*. Barcelona: Edebé
- PUNCEL, M. (1991). *Iñigo de Loyola*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- RAMBLA, J. M. (2009). *El pelegrí*. Barcelona: Editorial Claret.
- RANVIER, A. (1991). *Ignacio de Loyola fundador de la Compañía de Jesús*. Madrid: Espasa Calpe.
- ROGERS, C. (1987). *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós
- TELLECHEA, I. (1998). *Ignacio de Loyola, la aventura de un cristiano*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- TELLECHEA, I. (2009) *Ignacio de Loyola, solo y a pie*. Salamanca: Editorial Sígueme.
- TORRALBA, F. (1993). *Ètica del perdó*. Barcelona: Editorial Cruïlla.
- VVAA (2000). *Diccionario didáctico español, latín-español*. Madrid: Ediciones SM.
- WHITMORE, J. (2009). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós
- WHITMORE, J. (2003). *Coaching*. Barcelona: Paidós

Xavier Arranz Albó
Universitat Ramon Llull
Xavieraa@blanquerna.edu

[Article aprovat per a la seva publicació el febrer de 2017]