

## Confianza ingenua y sospecha extrema. Otra paradoja del liderazgo ignaciano

Ignacio Boné Pina

### Preámbulo primero: Liderar es más que mandar o gobernar

Chris Lowney<sup>1</sup> suele contar una anécdota del presidente Kennedy visitando la NASA en los años 60. Parece que se encontró a un hombre barriendo el suelo y le preguntó amablemente en qué consistía su trabajo. Él respondió: “estoy enviando a un hombre a la luna”. Es una historia adecuada para separar el liderazgo de las ideas de poder, jefatura o control e integrar un concepto vinculado al propósito común, a empujar en una misma dirección y a la participación de todos que no excluye el valor del buen mando ni de la imprescindible obediencia. En ese concepto más ligado a la misión y al propósito encajan bien y ayudan algunas herramientas ignacianas.<sup>2</sup>

El liderazgo al estilo de los jesuitas o liderazgo ignaciano parece un tema de moda en nuestro entorno por distintos estudios desde una perspectiva empresarial y por distintos programas de formación de líderes apostólicos con ese enfoque. En este número, la revista Manresa se propone profundizar en las raíces de este liderazgo. Este artículo se limita a sugerir aportaciones desde la deliberación y el discernimiento ignacianos para ese liderazgo participativo e inclusivo, centrado en el propósito y en una búsqueda profunda para acertar con lo que “más nos conduce para el fin” [Ej 23].

### Preámbulo segundo: Nada humano nos es ajeno

La vida y las organizaciones humanas son –por definición– complejas. Liderarlas requiere todo el esfuerzo y todos los medios humanos. Ya en la

<sup>1</sup> Ver, por ejemplo, C. LOWNEY, “Who are our leaders?” Disponible en: <http://www.xavier.edu/jesuitresource/jesuit-a-z/who-are-our-leaders.cfm>. Las ideas principales se encuentran en su libro: C. LOWNEY, *El liderazgo de los jesuitas: autoconciencia, ingenio, amor, heroísmo*, Sal Terrae, Santander 2014.

<sup>2</sup> En este punto y en algunas teorías empresariales y psicológicas fácilmente integrables con lo ignaciano profundiza Javier Montes en su tesina aún no publicada: JAVIER MONTES, *Líderes para la misión. Apuntes para un liderazgo apostólico desde la espiritualidad ignaciana*, Tesina de licenciatura presentada en Boston College School of Theology and Ministry, Boston 2014.

primera Compañía se emprendieron procesos difíciles de decisión donde no se ahorran ningún esfuerzo: “empezamos a emplear nuestros esfuerzos humanos y a proponer entre nosotros algunas dudas, dignas de diligente y madura consideración”[DPP1:2].<sup>3</sup> Cuando tientan la pereza o el desprecio a las mediaciones, conviene recordar esta complejidad humana y esta invitación cristiana –y, por supuesto, ignaciana– a poner todo el esfuerzo y todos los medios en la búsqueda del fin y de los caminos que mejor conducen al fin... Baste recordar ese gran marco ignaciano: “las otras cosas sobre la haz de la tierra son criadas para el hombre, y para que le ayuden...” [Ej 23].

“Ya basta de intoxicarnos con gestión empresarial con San Ignacio tenemos bastante”, “no necesitamos aprender nada de esas modernas teorías de liderazgo”, “dejémonos de planificación estratégica y DAFOS<sup>4</sup>, vayamos a lo espiritual auténtico”. Este tipo de antagonismos no van a ser el enfoque de este artículo. Pueden responder a quejas o cansancios legítimos pero también pueden alejar de la mirada creyente cristiana sobre lo humano. Cuando la Iglesia se define a sí misma dice que nada hay verdaderamente humano que no encuentre eco en su corazón (GS 1). Lo ignaciano y lo jesuítico también asumen –evidentemente– ese presupuesto tan profundamente católico y eclesial: lo humano no es obstáculo sino camino imprescindible para lo espiritual. Así lo reformula J. M. Guibert para apoyar la unidad e integración de distintas aproximaciones al liderazgo:

La experiencia de Dios no se separa de la experiencia mundana, sino que da sentido, anima, etc. Lo humano puede ser místico. Más aún, uno no es místico sin ser humano.

Quizá he ido un poco lejos en estos últimos párrafos para justificar que el liderazgo ignaciano no es algo externo que se añade al liderazgo empresarial o a los conceptos psicológicos unidos al liderazgo. [...] He tratado más bien de afirmar que algunas visiones organizacionales o psicológicas también pueden ser llamadas ignacianas.<sup>5</sup>

Sería mejor vernos como una aportación humilde que ofrece lo suyo y aprende con otros, como una tradición fuerte y valiosa pero respetuosa y receptiva con todo y con todos... Aquí propondré una de esas ofertas humildes de lo ignaciano desde su sabiduría sobre deliberación y discernimiento.

<sup>3</sup> *Deliberación de los Primeros Padres*, Monumenta Ignaciana, Series Tertia, I, 1-7, 15, Abril 1539. Se citará en el texto como DPP.

<sup>4</sup> Modo de análisis de empresas, instituciones o proyectos basado en detectar debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades que se suele abreviar como DAFO o, en inglés, SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

<sup>5</sup> J. M. GUIBERT, “Liderazgo y valores ignacianos”: *Estudios Empresariales* 137 (2011/3), 48-55, p. 55.

A otras “tensiones creativas” con las que se suele presentar nuestra espiritualidad –oración y acción, comunidad y dispersión, todo de Dios y todo nuestro...<sup>6</sup>– sumamos aquí la tensión entre confianza y sospecha en lo que podría llamarse el “ciclo de las decisiones” en el liderazgo ignaciano. Sería un ciclo con tres etapas repetidas: confianza-sospecha-nueva confianza... Insistiré en que el punto de partida en todo proceso ignaciano de elección es una mirada a la realidad confiada, casi ingenua, con cierto entusiasmo ante la presencia y el trabajo de Dios en esa realidad. Esa mirada unifica los fines y el propósito, es imprescindible que sea compartida –a veces, en un sentido muy amplio que puede desbordar el marco de lo explícitamente confesional– para cualquier deliberación o discernimiento en común. Desde ahí nos enfrentamos a la evidencia de la pluralidad y a una fase de sospecha sobre todo de las opiniones propias pero también de las ajenas. También se sospecha sobre diversos medios y caminos propuestos para avanzar hacia la realización del propósito. La sospecha ignaciana es implacable y trabajosa pero no conduce a la parálisis ni al sinsentido sino a un tercer momento de novedad, de apertura a nuevas confianzas y a segundas ingenuidades... Este ciclo confianza-sospecha-segunda confianza servirá como esquema de lo que sigue.

*Sería mejor vernos como una aportación humilde que ofrece lo suyo y aprende con otros, como una tradición fuerte y valiosa pero respetuosa y receptiva con todo y con todos.*

## **1. Confianza primera y liderazgo primero**

El Papa Francisco fuerza el lenguaje para utilizar un verbo no registrado en muchos diccionarios: “primerear”. Dios nos “primerea”, su amor es primero, su fidelidad va por delante... Con esa intuición recoge un gran núcleo de la revelación cristiana y clave para este tema del liderazgo. La Luz y el Amor nos “primerean” desde el corazón de la vida y de la historia. Hay un liderazgo primero que cuando se nos manifiesta sólo puede llevarnos a la alabanza, a la gratitud y al deseo intenso de “secundar” al que va primero...

Esta experiencia podría identificarse con lo que a Ignacio se le reveló en Manresa en las distintas experiencias que va narrando –“se le representó en el entendimiento con grande alegría espiritual el modo con que Dios había criado el mundo” [Au 29]– y con más claridad en la que recuerda como

<sup>6</sup> Una presentación conocida y organizada por paradojas o tensiones es: W. BARRY y R. DOHERTY, *Contemplativos en la acción: la espiritualidad jesuítica*, Sal Terrae, Santander 2004.

principal gracia de ese tiempo: “se le empezaron abrir los ojos del entendimiento; y no que viese alguna visión, sino entendiendo y conociendo muchas cosas, tanto de cosas espirituales, como de cosas de la fe y de letras; y esto con una ilustración tan grande, que le parecían todas las cosas nuevas” [Au 30]. Se ve a sí mismo como un hombre nuevo y con un intelecto nuevo. Toda su vida recordará ese nuevo modo de mirar, sentir y entender la realidad desde la Luz y el Amor primeros.

Los Ejercicios están impregnados de esta mentalidad desde las primeras anotaciones que invitan a sentir y a gustar o a confiar en que el Criador mismo se comunice con la criatura “abrazándola” y “disponiéndola” por la vía que mejor podrá servirle en adelante [Ej 15].<sup>7</sup> El Presupuesto ya establece un ambiente de confianza en salvar la proposición del otro como mediación y presencia de Otro que nos trasciende [Ej 22]. La consideración del Principio y Fundamento –luego recordada en cada oración preparatoria– invita al ejercitante a partir de una mirada agradecida, centrada en la bendición que llena todo lo creado [Ej 23]. William Barry insiste en que sólo puede realizar la experiencia completa de ejercicios el que tiene grandes deseos de avanzar en su relación con Dios y que esos deseos brotan de una experiencia previa de Dios intensa y positiva, lo que llama el “principio y fundamento afectivo”.<sup>8</sup>

Tanto en las elecciones personales como en las grupales Ignacio tiende a recordar esta mirada sobre la realidad como punto de partida. Así insiste en el proceso de elección: “el ojo de nuestra intención debe ser simple, solamente mirando para lo que soy criado” [Ej 169] y que “es menester tener por objeto el fin para que soy criado, que es para alabar a Dios nuestro Señor y salvar mi ánima” [Ej 179]. Junto a la diversidad que experimentan en sus primeras deliberaciones, el primer grupo de jesuitas comparte este anclaje en la confianza que les da grandes deseos y grandes sueños compartidos: “todos teníamos una misma mente y voluntad común, a saber, buscar la voluntad de Dios que fuera perfectamente de su agrado, conforme al objeto de nuestra vocación” [DPP1:1].

Se podría hacer un análisis más exhaustivo de las fuentes pero ya queda suficientemente mostrada esta insistencia ignaciana y jesuítica en un liderazgo primero al que nuestras decisiones y elecciones se incorporan en un liderazgo subordinado:

---

<sup>7</sup> Para analizar la dinámica psicológica de estos procesos de abrazo y disposición la referencia fundamental es: C. DOMÍNGUEZ MORANO, *Psicodinámica de los Ejercicios Ignacianos*, Mensajero-Sal Terrae, Bilbao-Santander 2003.

<sup>8</sup> W. BARRY, *Dejar que el criador se comunice con su criatura. Un enfoque de los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola*, DDB, Bilbao 1999, 16-18.

## *Confianza ingenua y sospecha extrema. Otra paradoja del liderazgo ignaciano*

Su forma de liderazgo estaba “subordinada” al liderazgo primero de la luz, la vida, el amor. Se trataba de permanecer a la escucha y colaborar con esa corriente presente en todo, en la que él se topaba de bruces con lo divino. Por eso hacía primar la fe, la confianza en las personas –templos del Espíritu–, la esperanza y la comunión profunda con ese amor, sobre esfuerzos humanos vueltos sobre sí mismos y, por eso, vanos, por vacíos y por vanidosos.<sup>9</sup>

Este punto de partida –y de retorno, y de llegada– es imprescindible para entender la esencia del discernimiento y de la deliberación para la tradición ignaciana y jesuítica. Es, en el fondo, partir de la mirada creyente sobre la realidad que se recibe como gracia y que trasciende la apariencia para intuir la Fuente, la Luz y el Amor primeros. Secundamos a un líder que nos “primerea” y, porque Él nos primerea, afrontamos sin miedo la sombra, el desorden y la confusión que contaminan nuestras ideas y nuestros afectos para llegar a mejores decisiones.

### **2. Sospechar sin miedo y purificar la intención hasta el final**

Dice W. Barry que en ejercicios no se debe pasar adelante, ni pedir a Dios que purifique nuestras afecciones desordenadas ni entrar en ningún otro autoanálisis “mientras no estemos convencidos hasta la médula de los huesos de que Dios está de nuestra parte y desea nuestro bien”. En el uso de herramientas ignacianas para el liderazgo también es así. La fase de sospecha parte de la confianza que permite el realismo sano y la crítica constructiva.<sup>10</sup>

#### **2.1. La inevitable pluralidad interna y externa**

En la experiencia de Ignacio –la personal, la ofrecida a otros y la más corporativa– hay una conciencia de diversidades y pluralidades tanto internas como externas. Dice en su Autobiografía que en su convalecencia en Loyola fue “poco a poco viniendo a conocer la diversidad de los espíritus que se agitaban” dentro de sí mismo [Au 8]. Esta diversidad interna la formula y propone en los Ejercicios como una variedad de “pensamientos” en ebullición y en lucha: “Presupongo ser tres pensamientos en mí, es a saber, uno propio mío, el qual sale de mi mera libertad y querer; y otros dos, que vienen de fuera: el uno que viene del buen espíritu y el otro del malo” [Ej

<sup>9</sup> PROVINCIA DE LOYOLA, *Liderazgo Ignaciano*, Edición privada de la Provincia para sus cursos de formación, Bilbao 2013, 11.

<sup>10</sup> W. BARRY, *op. Cit.*, 69.

32]. En la dimensión comunitaria o corporativa, no se sorprende de la variedad de “sentencias y opiniones”:

*Participar en procesos de liderazgo ignaciano es participar en esta conciencia de pluralidad sin extrañarse, poniendo en marcha todos los mecanismos para discernir.*

En los medios más acertados y de mayor fruto tanto para nosotros como para nuestros demás prójimos, había alguna pluralidad de sentencias. Y a ninguno debe parecer extraño que entre nosotros, débiles y frágiles, ocurriera esta pluralidad de sentencias, ya que también los mismos príncipes y columnas de la Iglesia santísima, los Apóstoles y muchos otros varones de elevada perfección, con los cuales somos indignos de ser comparados, ni de lejos, difirieron en pareceres y aún los tuvieron opuestos entre ellos, y consignaron por escrito sus sentencias contrarias. [DPP 1:1].

Por tanto, participar en procesos de liderazgo ignaciano es participar en esta conciencia de pluralidad sin extrañarse y poniendo en marcha todos los mecanismos para conocer y para discernir tanta variedad. Es necesario emplear “nuestros esfuerzos humanos” –sin despreciar ninguna técnica ni medio de las distintas ciencias actuales– “investigándolos también por medio de la oración” [DPP 1:2]. Cuando se trabaja en organizaciones complejas puede invadir el cansancio ante tantas técnicas de planificación, evaluación, calidad... Ese cansancio, tan comprensible por la energía y el trabajo que requieren, no puede evitarse buscando apoyo en la tradición ignaciana siempre partidaria de poner en juego todos los medios humanos sabiendo que la gracia está en el principio, en el medio y en el fin de todos esos esfuerzos. Así dice Ribadeneira de San Ignacio en *De ratione S. Ignatii in gubernando*:

En las cosas del servicio de nuestro Señor que emprendía usaba de todos los medios humanos para salir con ellas, con tanto cuidado y eficacia, como si de ellos dependiera el buen suceso; y de tal manera confiaba en Dios y estaba pendiente de su divina providencia como si todos los otros medios humanos que tomaba no fueran de algún efe(c)to (*Mon. Ign.*, ser. IV, I. p. 466).<sup>11</sup>

## **2.2. La implacable sospecha ignaciana o los variados disfraces de la soberbia**

La pluralidad de opiniones, la diversidad de “pensamientos” contrarios y la conciencia de fragilidad van llevando a una postura de sospecha. Se

<sup>11</sup> Citado en la interesante reflexión sobre el aforismo ignaciano: J. A. GARCÍA, “Confía en Dios como si todo dependiera de ti...”: *Manresa* 82 (2010) 277-284, 280.

produce una progresiva pérdida de inocencia que sabe de engaños interiores y exteriores, que se adentra en la crítica, que descubre ideologías o intereses ocultos tras creencias que antes fueron firmes. Ignacio nos acerca a esa pérdida de inocencia personal o corporativa y podría ser considerado un precedente de los maestros de la sospecha contemporáneos y ser completado e iluminado por ellos. En el siglo XXI lo que sabemos, por ejemplo, de la injusticia social –y sus enmascaramientos ideológicos– o de la motivación inconsciente –y su forma de condicionar nuestra libertad– han resituado lo humano desde una nueva claridad que ilumina también la espiritualidad ignaciana que es, sin duda, una espiritualidad de la lucidez.

Si entendemos los Ejercicios como una dinámica de conversión del deseo<sup>12</sup>, del necesario entusiasmo inicial con la presencia y la acción de Dios se pasa a una conciencia sana y profunda del pecado y a reconocer cómo marca con ambigüedad nuestros deseos. En pasos sucesivos de sutileza y siempre en búsqueda de una cercanía mayor a Dios, se nos muestra el bien aparente, el mal bajo capa de bien y la distinción fina entre “pensamientos” –cargados de deseo y de afecto– que no es fácil saber si son neutrales, del “mal espíritu” o movimientos propios de Dios y su Espíritu. Como test avanzados de nuestro deseo y nuestras elecciones aparecen las contemplaciones de Jesús en el Misterio Pascual para asegurar que nos incorporemos a Él, que nuestro sentir y desear se descentren para compartir sus sentimientos, su sufrimiento y su gozo, hasta “alcanzar amor” y “sentir con la Iglesia”.<sup>13</sup>

Siguiendo el modo de sospechar psicoanalítico, Carlos Domínguez Morano lee los ejercicios como un proceso de “reconversión libidinal”: quitar la carga afectiva de unos objetos –en lenguaje ignaciano: “quitar de sí todas las afecciones desordenadas”– y buscar un nuevo objeto al que investir de toda esa energía afectiva –“buscar y hallar la voluntad divina”– [Ej 1]. En los procesos de elección, el psicoanálisis ofrece especialmente “su ingrata labor desilusionadora”<sup>14</sup> y permite profundizar la propuesta ignaciana en sus textos más originales y ricos en intuiciones psicológicas: las reglas de discernimiento, los modos y tiempos de elección, las meditaciones de dos banderas y tres binarios, y la consideración sobre tres maneras de humildad. Esas propuestas adquieren una profundidad nueva desde esa perspectiva del deseo marcado por lo inconsciente y su psicodinámica.

<sup>12</sup> C. DOMÍNGUEZ MORANO, *op. cit.*

<sup>13</sup> Desarrollo más detallado y muy interesante en: A. CHÉRCOLES, “Conocimiento interno del desorden... y del amor”, en Cristianismo y Justicia (ed.), *Maestros de la sospecha, críticos de la fe*, CiJ, Barcelona 2007, 83-104.

<sup>14</sup> C. DOMÍNGUEZ MORANO, *op. cit.*, 235.

Esta lectura ayuda a profundizar en los posibles autoengaños personales que condicionan la libertad de elección.

Ya otros intérpretes modernos han hecho notar cómo Ignacio intuye las difíciles dinámicas del engaño de carácter social estructural –reinterpretado desde categorías ajenas a su tiempo– y del autoengaño de carácter más personal –mucho más desarrollado en sus escritos y propuestas–. Con insistencia, Ignacio quiere hacer más conscientes a los ejercitantes y a sus compañeros jesuitas de la fuerza y la sutileza de los engaños. Como decía González Faus, las meditaciones de las dos banderas o de los tres binarios pueden simbolizar esta invitación a la sospecha y a la lucidez sobre tantos engaños sutiles estructurales o personales. Decía en su comentario a estos textos: “a la larga en la vida, vale más una debilidad lúcida que una inocencia engañada” porque la debilidad vista con lucidez busca el cambio y la inocencia sin lucidez dejará de ser inocente “sin saber ni cómo ni cuándo”.<sup>15</sup>

Carlos Domínguez también ve en los Ejercicios un análisis progresivo de la soberbia y sus sutiles disfraces. Tras mirarla de frente en la Primera Semana sigue apareciendo bajo otras capas –con apariencia de bien– en la Segunda Semana y el proceso de elección. Señala también el proceso de lucidez y de conciencia de los condicionamientos exteriores en dos banderas [Ej 136-147] y de los más internos en tres binarios [Ej 149-156] pero apunta que esa lucidez y esa conciencia de falta de libertad da un paso más positivo en la consideración de las tres maneras de humildad donde Ignacio propone un nuevo motor y una nueva fuerza para dinamizar la libertad hacia delante, una nueva pasión por seguir a Jesús. La tercera manera de humildad –evitando los riesgos de ciertas interpretaciones masoquistas– representaría una nueva disposición afectiva, una forma “de enfrentar y vencer el apego a sí mismo que impide la apertura a la alteridad y que, desde ahí, da pie a la soberbia”<sup>16</sup> por el afecto apasionado por Jesús y por seguirle en su entrega y desprendimiento.

### **2.3. Deliberar sospechando y “más aficionados a obedecer que a mandar” [DPP 1:6]**

En las deliberaciones de la primera Compañía –con compañeros ya formados y avanzados en lo “ignaciano”– Ignacio muestra de nuevo esta sospecha implacable e invita continuamente a poner en cuestión el propio jui-

<sup>15</sup> J. I. GONZÁLEZ FAUS, *La experiencia espiritual de los Ejercicios de San Ignacio*, Sal Terrae, Santander 1990, 16-18.

<sup>16</sup> C. DOMÍNGUEZ MORANO, “Maneras de humildad”, DEI, 1185-1192.

cio. El interés propio personal, grupal o institucional se mezcla en todo y nubla las opiniones con intenciones no rectas y ocultas. Sospechar de lo ajeno es fácil pero sospechar de lo propio requiere trabajo y gracia. En sus recomendaciones previas a la deliberación sobre el voto de obediencia da tres pautas que pueden ser significativas para nuestros procesos de decisión [DPP 1:6].

Una primera recomendación se centra en nuestra propia voluntad “aficionada” más a imponer las propias opciones que a aceptar las de otros. Ignacio recomienda meditar y orar para encontrar gozo y paz en lo contrario “trabajando, en lo que depende de sí mismo, por tener la voluntad más aficionada a obedecer que a mandar, donde se siga igual gloria de Dios y alabanza de su Majestad”. Una segunda pauta invita a alejarse de conversaciones sobre el tema que crean corrientes de opinión o grupos que parecen influyentes o dominantes: “que por ninguna persuasión ajena uno se moviera o inclinara más a obedecer que a no obedecer”. Toma, por tanto, muy en serio el poder de la persuasión grupal para condicionar falsamente nuestras decisiones. Finalmente, con un ejercicio de imaginación, les invita a verse decidiendo para una institución de la que nunca han formado ni formarán parte “para que con esta consideración absolutamente ningún afecto lo lleve a opinar y juzgar más según tal afecto: sino, como extraño, expresara libremente su opinión”. Por tanto, pensar en el bien de una institución exige, a veces, verla desde fuera y liberarse de cierta tendencia defensiva o posesiva que puede nublar los juicios [DPP 1:6].

La Deliberación de los Primeros Padres está llena de este tipo de precauciones, esfuerzos intelectuales y afectivos, búsquedas de confirmación espiritual con búsqueda de consolación confirmatoria. Es un proceso que activa todas las “inteligencias” para sospechar del propio juicio y de la adhesión o rechazo a juicios de otros. Podríamos recordar la insistencia de Goleman:

No valen sólo las cualidades consideradas duras (como inteligencia, firmeza, determinación, etc.), sino las cualidades que antes se consideraban blandas (autocognocimiento, autorregulación, automotivación, empatía, etc.) y que ahora se relacionan con la inteligencia emocional y son consideradas más efectivas de cara al liderazgo.<sup>17</sup>

*El interés propio nubla las opiniones con intenciones no rectas y ocultas. Sospechar de lo ajeno es fácil, pero sospechar de lo propio requiere trabajo y gracia.*

<sup>17</sup> Ver: J. M. GUIBERT, *art. cit.*, 51. Citando a Goleman y su tesis de las inteligencias útiles para el liderazgo.

*Algo muy admirable en la tradición jesuítica es la flexibilidad para cambiar de posición y situarse con honestidad en el lugar que a uno le corresponde en cada momento.*

Finalmente, parece que la Deliberación termina en un modelo “democrático” de decisión: “por la noche, lo que cada uno había juzgado más recto y más conveniente, lo proponía en común, para que la sentencia verdadera, y examinada y aprobada por los votos de la mayoría y por las razones más eficaces, la abrazáramos todos a una” [DPP 1:2]. Sin embargo, puede ser más que casualidad que una de sus primeras conclusiones sea reconocer el valor de dar obediencia a uno de ellos: “muchos días discutimos en uno y otro sentido acerca de la solución de esta duda” [DPP 1:8]. Sin perder el valor de la participación o de la inclusión de todos los pareceres y con la apertura sincera a ver la verdad en opiniones distintas a la propia, llegan a concluir que “nos es más consiente y más necesario dar obediencia a alguno de los nuestros, para poder realizar mejor y más exactamente nuestros primeros deseos” [DPP 1:8].

Cuando recuperamos la tradición jesuítica para el liderazgo conviene considerar este valor de la “obediencia” en nuestras organizaciones y cómo se contribuye al propósito común desde lugares de dirección y desde posiciones donde se asumen con buen ánimo orientaciones marcadas por otros. Y apuntaría algo muy admirable en la tradición jesuítica: la flexibilidad para cambiar de posición y situarse con honestidad en el lugar que a uno le corresponde en cada momento y que más ayuda al propósito buscado. Esta flexibilidad es signo de ser persona no “aficionada” al mando, ni a la soberbia, ni a falsas humildades, sino a buscar el fin más que cualquier “propio amor, querer e interés” [Ej 189]. Además, si el centro de la sospecha lo hemos puesto en los sutiles disfraces de la soberbia personal, grupal o institucional, su mejor antídoto puede ser abrirse a la obediencia: “Pues la soberbia tiene en mucho seguir el propio juicio y la propia voluntad, no ceder ante nadie, andar en cosas más grandes y admirables de lo que a sí conviene; a esto se opone diametralmente la obediencia; porque sigue siempre el juicio ajeno y la voluntad de otro” [DPP 1:3].

En este proceso de lucidez y sospecha podemos hoy incluir tantos métodos de decisión y tantas técnicas que nos ayudan a profundizar razones y a sacar a la luz motivaciones ocultas. Desde la confianza en que Alguien nos “primerea” y lidera la realidad desde la Luz y el Amor hacemos este camino sin miedo y con confianza. Sin embargo, lo ignaciano no nos estanca en la duda ni en una búsqueda imposible de pureza sino que nos conduce a la elección y a la aceptación de mediaciones ambiguas para avanzar. Recono-

ciendo en Ignacio “un maestro doble de la modernidad por la importancia que da al conocimiento y por la sospecha que introduce en el conocimiento de Dios”, J. A. Estrada destaca que no nos deja en la inseguridad y el bloqueo sino que lleva a nuevas opciones y nuevas identificaciones:

Descartes, alumno de los jesuitas, ha bebido sin duda en las fuentes interiorizantes de la espiritualidad ignaciana. La duda existencial metódica, que tiene como contrapartida la inseguridad y el bloqueo (el Hamlet de Shakespeare) es la contrapartida de la primacía del cogito y de la praxis que busca autoasegurarse. Ignacio asume la sospecha, pero rechaza la duda que bloquea y exige optar e identificarse con la Iglesia visible y sus mediaciones [Ej 347;351].<sup>18</sup>

Por tanto, la insistencia en la sospecha y en la lucidez no estaría exenta de peligros: hay muchas formas de lucidez no evangélicas y destructivas para uno mismo y los demás. Ya se han señalado caminos de salida en lo ignaciano hacia elecciones confirmadas en consolación, decisiones consensuadas o aceptadas en obediencia... Ahora sugeriré sólo la necesidad del paso a una nueva confianza o a una “segunda” ingenuidad. Puede ser útil y desbloqueante mirar los procesos de deliberación y discernimiento como el paso a una segunda inocencia, quizás herida y más frágil pero esperanzada. Sería el paso a una inocencia lúcida, que no queda atrapada en la duda o en el pasado sino que da pasos confiados y se abre al sentido, al misterio y la novedad. Chércoles insiste en que la duda para Ignacio es del “enemigo” cuando paraliza en dinámicas obsesivas [Ej 347] y, sin embargo, la sospecha sana nos abre a situaciones en las que el Dios del consuelo se manifiesta “sin dubitar ni poder dubitar” [Ej 175].<sup>19</sup>

### **3. Segundas ingenuidades y nuevos sentidos**

Decía Viktor Frankl criticando la sospecha sin fin de algunas psicologías:

El desenmascaramiento es completamente legítimo. Pero debe detenerse allí donde la “psicología desenmascaradora” choca con algo auténtico, con lo verdaderamente humano en el hombre, eso que ya no se deja desenmascarar. Si éste no se detiene ahí, entonces sólo desenmascarará una cosa, a saber, su propio motivo inconsciente para degradar y devaluar lo que hay de humano en el ser humano.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> J. A. ESTRADA, “Humanismo ignaciano y evangelización de la modernidad”: *Manresa* 65 (1993), 283-295,286-287.

<sup>19</sup> A. CHÉRCOLES, *art. cit.*, 84.

<sup>20</sup> Tomado de: E. LUKAS, *Viktor E. Frankl: El sentido de la vida*, Plataforma, Barcelona 2008, 54.

*Esta ingenuidad confiada  
da profunda apertura y  
libertad, mucha  
disponibilidad al cambio  
y horizontes muy anchos;  
es contraria a cualquier  
parálisis o a cualquier  
temor a explorar  
lo desconocido.*

La sospecha es imprescindible pero puede volverse agotadora e incompatible con la fe y la esperanza si no acaba en esa fresca inocencia capaz de creer y esperar de un modo diferente. Esa inocencia haría posible la fe tras pasar por la sospecha más radical y está muy bien desarrollada por Paul Ricoeur en su concepto de segunda ingenuidad –*seconde naïveté*– como interpretación desde el sentido tras pasar por todas las interpretaciones críticas.<sup>21</sup> En los procesos de decisión también hay un momento de cierre y de confianza en la conclusión alcanzada que se vive con cierta ingenuidad amable y como un paso a lo nuevo que se confirma con una experiencia sorprendente de consuelo.<sup>22</sup>

Junto al autoconocimiento, el heroísmo, y el amor, Chris Lowney defiende también la “ingenuidad”<sup>23</sup> como uno de los pilares del liderazgo al estilo de los jesuitas. Para él hay dos ingredientes en esa “ingenuidad”. En primer lugar, la indiferencia que libera a los individuos de los prejuicios, apegos, miedos y estrechez de miras que pueden bloquear el entusiasmo para buscar nuevas ideas y nuevas oportunidades. En segundo lugar, una profunda confianza y optimismo que ve la realidad llena de oportunidades con aquella famosa frase de Nadal: “el mundo es nuestra casa”. Imaginación, creatividad, capacidad de adaptación y respuesta rápida se convertirían en formas jesuíticas de vivir esa ingenuidad para encontrar y aprovechar tantas oportunidades. Esta ingenuidad indiferente y confiada daría profunda apertura y libertad, mucha disponibilidad al cambio y horizontes muy anchos. Es una ingenuidad contraria a cualquier parálisis o a cualquier temor a explorar lo desconocido. Insiste Lowney en la imagen repetida por Ignacio del jesuita siempre con un pie levantado para iniciar camino...

Un poco más realista pero buscando el ideal, Peter Hans Kolvenbach decía a los jesuitas congregados en la Congregación General 34 que

<sup>21</sup> Ver, por ejemplo: P. RICOEUR, *La metáfora viva*, Cristiandad: Madrid, 1980, 334.

<sup>22</sup> J. RAMBLA, “Epílogo: ¿más allá de la sospecha?”, en Cristianismo y Justicia (ed.), *Maestros de la sospecha, críticos de la fe*, Cij, Barcelona 2007, 107-111.

<sup>23</sup> *Ingenuity* en inglés no siempre debe traducirse por “ingenuidad” en castellano. Probablemente por eso, algunos traductores de Lowney traducen este pilar del liderazgo jesuítico como “ingenio” (podría ser también inventiva o creatividad). En otras traducciones de charlas o escritos de Lowney se usa “ingenuidad” que, en mi opinión, aunque pueda ser inexacto en lo literal, expresa con más riqueza el contenido que él pretende presentar tras esta palabra.

podían ser víctimas de lo peor del “jesuitismo” en el uso de la sospecha y la crítica. Iniciando la Congregación en torno a la fiesta de la Epifanía advierte al selecto grupo de jesuitas congregados que pueden ser como los escribas que por más que estudian los libros no son capaces de ponerse en camino para adorar... Como a ellos, si usamos mal nuestras herramientas “tampoco a nosotros nos faltará (...) suficiente capital de inteligencia y de habilidad verbal para encasillar el ‘camino de Ignacio el Peregrino’ en decretos y palabras, en leyes y mensajes”. Les recomienda la actitud buscadora, ingeniosa e ingenua de los magos: “lo que se trata es de ponerse en camino en pos de las huellas de los magos, de hacer opciones y rehusar desviaciones” lanzándose a acciones nuevas y concretas. Kolvenbach, comentaba ignacianamente ese relato de los magos (Mt 2,1-12):<sup>24</sup>

Estos magos cuya profesión consiste en investigar, discernir, ver, no ven sino a un niño pequeño, pero reconocen a Quien sobrepasa infinitamente su visión: esa debilidad infantil transparente (diafánicamente) la gloria de su “Rey eterno y Señor universal” [Ej 97].

– Una estrella, un libro, un recién nacido...

– Un rey, tentado “de cobdicia de riquezas, como suele suceder in pluribus” [Ej 142] bajo la bandera de Lucifer, “mortal enemigo de nuestra humana natura” [Ej 136]...

– Unos escribas que, obsesionados por la custodia de su verdad “acquisita”, no se deciden a dejarla para venir adonde Dios quiere, aferrándose al segundo ‘binario’ ignaciano [Ej 154].

– Y los Magos que se convierten y optan por otro camino, el que Ignacio llama en sus Constituciones “la vía de Cristo nuestro Señor” [Co5 82], por la que el compañero de camino “admite y desea con todas las fuerzas posibles cuanto Cristo nuestro Señor ha amado y abrazado” [Co 101].<sup>25</sup>

No alargo aún más la cita pero insiste en que ese otro camino de los Magos es el verdaderamente jesuítico. Los miedos de Herodes le dejan “como un tonto incapaz de cantar el aleluya”<sup>26</sup> y los escribas con su inteligencia de los libros no pueden descubrir tras ellos la Palabra, la Buena Noticia. Ambos reflejan algunas desviaciones de la sospecha ignaciana o del falso “jesuitismo” cínico y paralizante. La inteligencia y la afectividad

<sup>24</sup> Alocución previa del P. Peter Hans Kolvenbach a la Congregación General 34 de la Compañía de Jesús en la víspera de la Epifanía. Ver edición española: *Congregación General 34 de la Compañía de Jesús*, Mensajero-Sal Terrae, Bilbao-Santander 1995. 472-483.

<sup>25</sup> *Ibid.* 474.

<sup>26</sup> *Ibid.* 477. Forma parte del himno oriental del Acatista citado por el propio Kolvenbach: “Los Magos volvieron convertidos en portadores de Dios, cumpliendo vuestra profecía; al proclamarnos ante todos como el Cristo, dejaron a Herodes como un tonto incapaz de cantar el aleluya”.

de los magos ha sobrepasado el temor y la sospecha para alcanzar una “segunda ingenuidad”, la ingenuidad imprescindible para abrirse a lo nuevo, la que permite reconocer el misterio y adorarlo.

Como decía al inicio, lo propuesto aquí es una oferta humilde desde la tradición ignaciana sobre deliberación y discernimiento que podría llamarse el “ciclo ignaciano de las decisiones”: primera ingenuidad optimista y confiada, pluralidad de posibilidades que exigen entrar sin miedo en la sospecha hasta llegar a segundas ingenuidades que descubren novedad y sentido. Sería otra paradoja ignaciana, otra “tensión creativa” entre ingenuidad y sospecha, entre confianza y suspicacia. Este ciclo repetido sin cansarse: confianza-sospecha-nueva confianza... se muestra útil para liderar personas, grupos y organizaciones hacia delante en su misión. Son una misión y un liderazgo “segundos”, subordinados siempre al liderazgo y a la misión del Dios que nos “primerea”. El proceso no concluye en la duda, ni en la parálisis, ni en la angustia, sino en la consolación de lo nuevo: “concluimos todos los asuntos con suavidad y profundo acuerdo” [DPP 9:1].