

opusdei.org

**„Uświęcać pracę,
przemieniać świat:
przywództwo w
duchu
chrześcijańskim” -
Prałat z okazji 50.
rocznicy IESE**

W ramach obchodów 50.
rocznicy rozpoczęcia
działalności IESE w Madrycie,
ksiądz Fernando Ocáriz, Wielki
Kancierz Uniwersytetu
Nawarry i Prałat Opus Dei,
odwiedził kampus
uniwersytecki i wygłosił wykład
wobec publiczności liczącej

ponad 600 pracowników i absolwentów.

04-08-2025

Poniżej przytaczamy całą treść konferencji wygłoszonej przez Prałata.

.....

Cieszę się, że jestem tu dzisiaj z okazji 50. rocznicy działalności IESE w Madrycie. Powodem do radości jest to, że rozwija się inicjatywa, która pomogła wielu osobom wzrastać zawodowo i odkryć głęboki (społeczny, chrześcijański) sens pracy, co jest bardzo bliskie świętemu Josemaríi i zajmuje centralne miejsce w jego nauczaniu. Właśnie w tym wystąpieniu skupię

się głównie na niektórych jego tekstach.

Zbudowaliście jedną z najbardziej prestiżowych szkół biznesu na świecie. Pragnę was zachęcić, abyście oprócz waszych zewnętrznych sukcesów, potwierdzonych najwyższymi rankingami kluczowych szkół biznesu, skupili się także na innych sukcesach – wewnętrznych, które z perspektywy chrześcijańskiej są jeszcze cenniejsze dla każdego z was. Te wewnętrzne sukcesy, które z zawodowego punktu widzenia są zgodne z sukcesami i ewentualnymi porażkami, są wynikiem dobrze wykonanej pracy, z miłości.

Dla tych wewnętrznych sukcesów ważne jest nie tylko to, co robimy i z jakimi wynikami, ale także to, jak pracujemy i dlaczego. To właśnie dzięki tym wewnętrznym sukcesom

oddziaływanie tej szkoły będzie jeszcze większe.

Rzeczywistość i ludzka wartość pracy

Jak mówił święty Josemaría: „Praca, wszelka praca, jest świadectwem godności człowieka, jego panowania nad stworzeniem. Jest okazją do rozwoju własnej osobowości. Jest więzią jedności z innymi ludźmi; źródłem utrzymania własnej rodziny; sposobem przyczyniania się do ulepszenia społeczności, w której żyjemy i do postępu całej ludzkości”^[1].

Święty Josemaría mówi tu o przyczynie pracy w ogóle. Dla was powód waszej pracy znajduje odzwierciedlenie w misji IESE: Formujecie „liderów, którzy dążą do wywierania głębokiego, pozytywnego i trwałego wpływu na ludzi, firmy i społeczeństwo poprzez

dążenie do doskonałości zawodowej, uczciwość i duch służby”.

Naprawdę dobrze wypełniając ten inspirujący cel, dociera się do samego serca społeczeństwa.

Ulepszając świat od wewnątrz. Cóż, ten szlachetny cel, do którego dążycie, może być realizowany we wszystkich działaniach, nie tylko tych, które mają największą wartość strategiczną. Każda praca może mieć wielką wartość z wewnętrznego punktu widzenia.

W tym samym porządku naturalnym godność pracy zależy nie tyle od tego, co jest wykonywane, ile od tego, kto ją wykonuje; to znaczy człowieka, który jest istotą rozumną i wolną^[2].

Oznacza to, że naturalna godność pracy polega na duchowej godności osoby ludzkiej i będzie ona większa lub mniejsza w zależności od większej lub mniejszej jakości lub dobra, jakie ta praca ma jako

działanie duchowe. Ta cecha, czyli dobroć, zależy zasadniczo od wolności: od miłości – nie jako namiętności czy uczucia – ale jako *dilectio*, czyli miłości opartej na wyborze celu, jako aktu właściwego dla wolności^[3].

Jak wyjaśnił Juan Antonio Pérez López, chodzi o to, aby pielęgnować w sobie i w ludziach, którymi zarządzamy, transcendentne motywy: zainteresowanie dobrą obsługą odbiorców naszej pracy, więź międzyludzką, zaangażowanie w cel firmy, w której pracujemy. To w dużej mierze motywuje nas do tego, by służyć więcej i lepiej. Można to osiągnąć, osiągając jednocześnie strategiczne wyniki, których potrzebują firmy, a jednocześnie rozwijając wymagane umiejętności przez odpowiednich ludzi.

W tym kontekście bardzo pouczające, a jednocześnie wymagające są

następujące słowa świętego Josemaríi: „Nie należy zatem zapominać, że godność pracy opiera się na miłości. Wielkim przywilejem człowieka jest możliwość kochania, wykraczająca poza to, co ulotne i przemijające. Może on kochać inne stworzenia, wypowiadając pełne znaczenia słowa „ty” i „ja”. Może też kochać Boga, który otwiera nam bramy nieba, czyni nas członkami swojej rodziny i pozwala nam zwracać się do Niego per Ty, twarzą w twarz”.

Innymi słowy, jesteśmy stworzeni dla miłości, a praca jest jedną z płaszczyzn, na których miłość może wzrastać w nas samych i w społeczeństwie. Na tym polega w dużej mierze powołanie chrześcijanina w świecie, w społeczeństwie. „Dlatego człowiek nie powinien ograniczać się do robienia rzeczy, do wytwarzania przedmiotów. Praca rodzi się z

miłości, wyraża miłość, jest skierowana ku miłości”^[4].

Niedawno dotarła do mnie inspirująca historia, opublikowana kilkanaście lat temu w magazynie Forbes, która ilustruje tę więź międzyludzką, tę miłość przejawiającą się w pracy. Została napisana przez pielęgniarkę z izby przyjęć w amerykańskim szpitalu, która była świadkiem niesamowitego aktu przywództwa:

„Było około 22:30. W pokoju panował bałagan. Kończyłam pracę nad kartą pacjenta przed wyjściem do domu. Lekarz, z którym bardzo lubiłam pracować, przeprowadzał rozmowę podsumowującą z nowym lekarzem, który wykonał bardzo dobrą i kompetentną pracę, mówiąc mu, co zrobił dobrze, a co mógł zrobić inaczej. Następnie położył rękę na ramieniu młodego lekarza i zapytał: „Kiedy skończyłeś, zauważyłeś

młodego mężczyznę z obsługi, który przyszedł posprzątać pokój?”. Na twarzy młodego lekarza malowało się całkowite zdziwienie. Starszy lekarz powiedział: „Nazywa się Carlos. Pracuje tu od trzech lat. Wykonuje fantastyczną pracę. Kiedy przychodzi, tak szybko sprząta salę, że ty i ja możemy szybko przyjąć kolejnych pacjentów. Jego żona ma na imię Maria. Mają czworo dzieci”. Następnie wymienił imiona wszystkich czworga dzieci i podał ich wiek. Starszy lekarz kontynuował: „Mieszka w wynajmowanym domu około trzech przecznic stąd, w Santa Ana. Przyjechali z Meksyku około pięć lat temu. Nazywa się Carlos” – powtórzył. Następnie powiedział: „W przyszłym tygodniu chciałbym, żebyś powiedział mi coś o Carlosie, czego jeszcze nie wiem. Dobrze? A teraz chodźmy zbadać pozostałych pacjentów”. Pielęgniarka była zaskoczona i skomentowała później: „Pamiętam, jak stałam tam, pisząc

moje notatki pielęgniarskie,
oszołomiona i myśląc: *Właśnie byłam
świadkiem imponującego
przywództwa*”.

Czasami możemy stracić z oczu ten
ludzki wymiar, gdy myślimy o pracy
z perspektywy konkutowania z
innymi firmami, aby uzyskać więcej
korzyści, zamiast myśleć o słuzeniu
ludziom z uwagą i troską, z miłością.

Oczywiście firmy nie mogą tracić z
oczu strategii zysku, co jest oznaką
jakości usługi świadczonej w sposób
odpowiedzialny i skuteczny. Ale
równie ważne jak wyniki
ekonomiczne, a nawet ważniejsze,
jest słuzenie z miłością do pracy i z
miłością do ludzi.

Nadprzyrodzona wartość: uświęcenie pracy

„Dla chrześcijanina te perspektywy
poszerzają się i powiększają. Praca
bowiem jawi się jako uczestnictwo w

stworczym dziele Boga, który stworzywszy człowieka, pobłogosławił mu, mówiąc: *Bądźcie płodni i rozmnażajcie się, abyście zaludnili ziemię i uczynili ją sobie poddaną; abyście panowali nad rybami morskimi, nad ptactwem powietrznym i nad wszystkimi zwierzętami pełzającymi po ziemi* (Rdz 1,28). Poza tym praca - jako podjęta przez Chrystusa - jawi się nam jako rzeczywistość odkupiona i odkupiająca: nie jest tylko przestrzenią, w której człowiek żyje, lecz jest środkiem i drogą do świętości; rzeczywistością, którą można uświęcić i która uświęca”^[5].

Co to znaczy uświęcać pracę?

Zastanówmy się nad dwoma fundamentalnymi aspektami, powiązanymi ze sobą, na które założyciel Opus Dei kładł nacisk przy niezliczonych okazjach. Po pierwsze, jest oczywiste, że nadprzyrodzony

wymiar pracy nie jest czymś
przeciwstawionym jej naturalnemu
wymiarowi ludzkiemu: porządek
Odkupienia nie dodaje czegoś obcego
do tego, czym praca jest sama w
sobie w porządku stworzenia; jest to
sama rzeczywistość ludzkiej pracy,
która zostaje wyniesiona do
porządku łaski. Uświęcanie pracy nie
polega na „czynieniu czegoś
świętego” podczas pracy, ale właśnie
na uświęcaniu samej pracy.

Drugi aspekt, nierozzerwalnie z
powyższym związany i w pewien
sposób jego konsekwencja, polega na
tym, że praca uświęcona jest pracą
uświęcającą: człowiek może i
powinien nie tylko uświęcać samego
siebie i współpracować w uświęcaniu
innych i świata podczas pracy, ale
właśnie poprzez swoją pracę,
wykonując ją dobrze po ludzku,
służyć ludziom z miłości do Boga.

Ten chrześcijański duch w wykonywaniu pracy ma na celu przygotowanie świata do lepszego poznania Boga, a tym samym przyczynienie się do trwałego rozwoju, pokoju i sprawiedliwości społecznej «Należy ponadto — przypomina Leon XIV — podejmować wysiłki, by zaradzić globalnym nierównościom, w których bogactwo i nędza wyznaczają głębokie podziały pomiędzy kontynentami, państwami, a także wewnątrz poszczególnych społeczeństw»^[6].

I, jak tłumaczył święty Josemaría, istnieje niezbędny związek między uświęceniem pracy zawodowej a pojednaniem świata z Bogiem: „Połączenie pracy zawodowej z ascetyczną walką i kontemplacją – coś, co może wydawać się niemożliwe, ale co jest konieczne, aby pomóc pojednać świat z Bogiem – i przekształcenie tej zwykłej pracy

w narzędzie osobistego uświęcenia i apostołstwa. Czyż nie jest to szlachetny i wielki ideał, za który warto oddać życie?”^[7].

Możemy realizować tę szlachetną i wielką ideę w pracy, niezależnie od jej charakteru, zawsze mając na uwadze służbę społeczeństwu, „A WORLD TO CHANGE”, jak mówicie w swojej reklamie. Podoba mi się, że w swoim celu mówicie o przywództwie, które jest dobre dla ludzi, przedsiębiorstw, a także dla całego społeczeństwa.

Przedsiębiorstwa mogą zrobić wiele dobrego dla społeczeństwa, choć prawdą jest również, że nie wszystko, czego potrzebuje społeczeństwo, można osiągnąć za pośrednictwem przedsiębiorstw, ponieważ są one ograniczone koniecznością oferowania ściśle określonych usług i generowania zysków, co jest częścią ich celu.

Potrzebne są również odpowiedzialne państwa, społeczności i rodziny. W swojej formacji starajcie się dotrzeć do całej osoby, również w jej wymiarze duchowym, aby jako dobrze wykształceni ludzie mogli służyć społeczeństwu we wszystkich jego wymiarach. Jest to owoc uświęcenia waszej pracy dobrze wykonanej z miłością.

Aby zmienić świat, musimy zacząć od siebie i zrobić miejsce dla Boga w naszym życiu, a konkretnie w pracy. Istnieją znane słowa założyciela Opus Dei, które zawierają bardzo zwarte i istotne określenie pojęcia uświęcenia pracy w formie praktycznej rady: „Dodaj do swoich codziennych obowiązków zawodowych nadprzyrodzoną motywację, a uświęcisz swoją pracę”^[8]. Nie chodzi o robienie różnych rzeczy, ale o robienie tych samych rzeczy w inny sposób, z

nadprzyrodzoną motywacją, co pobudza nas do wkładania więcej wysiłku i więcej miłości.

Oznacza to, że czynność pracy staje się święta, gdy jest wykonywana z nadprzyrodzonego powodu. Nie należy jednak tego stwierdzenia rozumieć jako swoistej „moralności samych intencji”; nie chodzi tu o to, by w klasycznym ujęciu przyznać pierwszeństwo *finis operantis* jako niezależnemu od *finis operis*, które zostałoby pozbawione swojego własnego znaczenia.

Finis operantis to motywacja tego, kto pracuje, która może być poruszona różnego rodzaju intencjami. *Finis operis* to to, do czego dąży działanie, którym może być obsłużenie klienta, dokończenie raportu, osiągnięcie celu. Aby skutecznie służyć naszą pracą, nie wystarczy mieć dobre intencje, ale przejść do konkretnych działań. «Służyć, aby

służyć» [również w sensie *nadawać się*], jak mówił święty Josemaría.

Porządek nadprzyrodzony obejmuje i uwzniośla tę ludzką rzeczywistość, tak że praca jest święta, jeśli „rodzi się z miłości, objawia miłość, jest ukierunkowana na miłość” i jeśli ta miłość jest „miłością Bożą, która została rozlana w sercach naszych przez Ducha Świętego, który został nam dany”^[9]. Kiedy żyjemy tą jednością życia, o której tak wiele mówił święty Josemaría, ta miłość Boża rozlewa się na wszystkie działania związane z naszą pracą: sprawozdania, rozmowy, drobne szczegóły wykonane z miłością. *Finis operantis* przenika i kształtuje od wewnątrz *finis operis* wszystkich naszych działań.

Praca jest święta, zostaje uświęcona, gdy wynika z miłości do Boga i do innych ludzi przez Boga. To jest istota tej „nadprzyrodzonej

motywacji”, którą wystarczy włożyć w pracę, aby ją uświęcić; i wtedy łatwiej zrozumieć, że ta „intencja” sama w sobie zmierza do ludzkiej doskonałości pracy: „Nie możemy ofiarować Panu czegoś, co w miarę naszych ograniczonych możliwości nie jest doskonałe, wykonane bez błędu, starannie w najdrobniejszych szczegółach: Bóg nie przyjmuje partaniny. *Żadnego zwierzęcia ze skazą nie będziecie składać w ofierze*^[10] — upomina nas Pismo święte — bo to nie byłoby od was przyjęte. Dlatego praca, która wypełnia nasz dzień i pochłania wszystkie nasze siły, winna być ofiarą godną Stwórcy, *operatio Dei*, pracą Bożą i dla Boga. Słowem, zadaniem wykonanym nienagannie”^[11].

Nie należy jednak mylić pracy z perfekcją, z perfekcjonizmem, który może wynikać z dumy i braku porządku. Musimy pracować dobrze

w granicach rozsądku, wiedząc, że mamy wiele zajęć wymagających naszej uwagi, do których również musimy nieść miłość Boga.

Uświęcona praca jest nie tylko pracą Boga i dla Boga, ale jest jednocześnie i koniecznie dziełem Boga, ponieważ to Bóg uświęca; On jest Tym, który pierwszy kocha i sprawia, że nasza miłość staje się możliwa dzięki Duchowi Świętemu, w którym nasza miłość jest udziałem.

Aby Bóg działał w nas i poprzez naszą pracę (aby nasza praca była dziełem Boga), musimy otworzyć dla Boga przestrzeń w naszych czasach, przestrzeń do modlitwy i słuchania – w domu, w biurze, na ulicy, w kościele – aby osiągnąć tę jedność z Bogiem, która pozwala Bogu przeniknąć wszystkie nasze działania.

Uświęcanie pracy w sensie obiektywnym, zewnętrznym,

strukturalnym (np. finanse czy rachunkowość) jest nierozzerwalnie związane nie tylko z uświęcaniem pracą (na co dzień, poprzez konkretny wysiłek na rzecz osiągnięcia celów służby ludziom), ale także z uświęcaniem siebie w pracy (wzrastaniu w miłości), co jest konieczną i bezpośrednią konsekwencją uświęcania pracy w jej aspekcie podmiotowym (jako działanie osoby).

Jest rzeczą oczywistą, że subiektywnie nieuświęcona praca może współdziałać w uświęcaniu świata w takiej mierze, w jakiej przyczynia się do tworzenia struktur społecznych, ekonomicznych itd., które są z natury rzeczy skuteczne i sprawiedliwe, co jest nieodzowną częścią Bożego porządku tych struktur. Pomyślmy tu na przykład o Celach Zrównoważonego Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Jednak tylko subiektywna praca, uświęcona, a zatem uświęcająca tego, kto ją wykonuje, przyczynia się nie tylko do kształtowania sprawiedliwego świata, ale także do napełniania go miłością Chrystusa, do uświęcania go. Oczywiście takie uświęcenie świata od wewnątrz wymaga nie jednej, ale wielu osób, które uświęcają swoją pracę i uświęcają się w swojej pracy we wszystkich profesjach.

Święty Josemaría wyrażał to również słowami: „otworzyły się Boże drogi na ziemi”. Potrzeba wielu osób, które chcą podążać tymi drogami, aby ulepszyć świat od wewnątrz, nie poprzez zorganizowane i być może ideologiczne kampanie, które mogą powodować polaryzację, ale poprzez wewnętrzny rozwój każdego człowieka tam, gdzie się znajduje, otwartość na innych ludzi i przyjmowanie łaski Bożej, która chce

szerzyć wiarę, nadzieję i miłość wokół nas.

Szczególne znaczenie pracy menedżerskiej

Macie przed sobą wielki cel, jakim jest kształcenie liderów biznesu, którzy poprzez swoją pracę stworzą kontekst, w którym wielu innych będzie pracować i rozwijać się jako ludzie. To wielkie zadanie, aby przygotować ludzi do tak dużej odpowiedzialności.

Często nie będą mieli jasnych formuł na to, jak zinterpretować problem lub rozwiązać sytuację. Ogólnie rzecz biorąc, praca menedżerska obejmuje zestaw działań, takich jak prognozowanie, organizowanie, koordynowanie i kontrolowanie rozwoju i wyników działalności organizacji.

W obliczu tak złożonej i zmiennej rzeczywistości zrozumiałe jest, że

podczas teoretyzowania na temat natury lub analizowania praktyki pracy menedżerskiej pojawiają się mniej lub bardziej zróżnicowane interpretacje^[12]. Dlatego też kształcenie menedżera wymaga nie tylko zapamiętania zasad lub zgromadzenia narzędzi marketingowych, finansowych, strategicznych lub księgowych, ale także osiągnięcia roztropnego poziomu rozumienia spraw, co zazwyczaj nabywa się dzięki dobrze przyswojonej wiedzy praktycznej.

Odpowiedzialność menedżera wymaga zachowania roztropności, która jest cnotą najbardziej charakterystyczną dla zarządzania. Przypomnijmy sobie znane stwierdzenie świętego Tomasza z Akwinu: „Niech mędrcy nas uczą, święci modlą się za nas, a roztropni nami rządzą”.

Dzięki sesjom opartym na metodzie studiów przypadku studenci uczą się kierować się roztropnością, zadawać kluczowe pytania, pogłębiać argumenty, bez uprzedzeń rozumieć punkt widzenia innych osób oraz zmieniać opinię.

W ujęciu ogólnym, roztropne działanie wymaga wystarczającej wiedzy o przeszłości (precedensach), zwrócenia uwagi na okoliczności, które wyznaczają ramy danej sprawy, oraz przewidywania przyszłych skutków możliwych decyzji.

„Roztropność, oprócz tego, że jest nawykiem doskonalącym tego rodzaju działalność (praxis), jest jedyną cnotą intelektualną, której przedmiotem jest moralność, to znaczy działa ona jako swego rodzaju pomost między obydwoma wymiarami, pozwalający pogodzić myślenie z działaniem”.

Wykazując się roztropnością w przewodzeniu, uczestnicy waszych programów będą wzrastać jako ludzie, moralnie i intelektualnie, i będą w stanie tworzyć środowiska, w których wzrastają inni ludzie, a tym samym przyczyniać się do poprawy społeczeństwa.

Myślę, że inne cechy dobrej pracy menedżerskiej to otwartość i elastyczność. Otwartość, uczenie się na podstawie doświadczenia i studiowanie. Otwartość na zrozumienie zmian, co jest wymagane w nowych czasach. Otwartość na przyjmowanie i ocenianie sugestii lub wyjaśnień innych, bez pośpiechu i uprzedzeń. Wreszcie Umiejętność słuchania.

Otwartość, aby nie ograniczać arbitralnie inicjatyw, ale je wspierać i kierować nimi. Otwartość na dostrzeganie i akceptowanie możliwości zmian, a w szczególności

otwartość umysłu na zmianę zdania: jak mawiał święty Josemaría, „nie jesteśmy jak rzeki, które nie mogą płynąć wstecz”.

W końcu, otwartość serca, aby rozumieć i kochać innych. Ta otwartość prowadzi nas do akceptowania innych takimi, jakimi są, bez osądzania i bez ulegania uprzedzeniom, a jednocześnie możemy zachęcać ich do bycia lepszymi. Polega to również na byciu pomostem dla osób, które myślą inaczej. Można bardzo dobrze współpracować z osobami wyznającymi inną wiarę lub niewierzącymi, które prowadzą styl życia, którego nie podzielamy, ale które zazwyczaj mają dobre podstawy, na których można zbudować przyjaźń i wspólny projekt w firmie.

Jeśli chodzi o elastyczność, to oczywiste jest, że jest ona

przeciwieństwem sztywności, ale nie jest przeciwieństwem zdecydowania. Chodzi o zdolność do akceptowania i podejmowania decyzji dotyczących niezbędnych lub pożądanых wyjątków. W tym kontekście warto również wspomnieć o znaczeniu wspierania wewnętrznej wolności współpracowników na wszystkich szczeblach zawodowych poprzez uzasadnianie wydawanych poleceń.

Chodzi o to, aby chcieli dobrze wykonywać swoją pracę, aby lepiej służyć innym. W tym samym duchu, dobre zarządzanie oznacza unikanie nadmiernej kontroli i nadmiernej szczegółowości przy zlecaniu zadań. *Micromanagement* jako sposób zarządzania tworzy marionetki, a nie dojrzałe osoby z własnym zdaniem.

Warto również wspomnieć o znaczeniu umiejętnego delegowania zadań, uwzględniając okoliczności dotyczące osób i otoczenia.

Przypomina mi się to, co pisze święty Josemaría w szerszym kontekście: „Nie można stosować wobec wszystkich tych samych środków. Również w tej kwestii należy naśladować zachowanie matek: ich sprawiedliwość polega na tym, że traktują nierówno dzieci, które są nierówne”^[13].

Niektórzy, zwłaszcza młodsi, potrzebują wsparcia i informacji zwrotnej, aby jak najszybciej zdobyć doświadczenie niezbędne do wykonywania swojej pracy. Inni, bardziej dojrzały, potrzebują *coachingu*, dzięki któremu nauczą się podejmować decyzje samodzielnie. Przychodzi moment, w którym mogą pracować bez żadnego wsparcia, ponieważ menedżer może im powierzyć zadania z pełnym zaufaniem i bez obaw. Jednak wszyscy potrzebują zaufania, bliskości i przyjaźni swoich przełożonych.

Zarządzanie wymaga zazwyczaj ukierunkowania na wspólny cel różnych elementów i działań.

Konieczna jest zatem wystarczająca zdolność syntezy, która przy zachowaniu uwagi poświęcanej poszczególnym elementom sprawy pozwala połączyć je we wspólnym wymiarze końcowym. W tym miejscu pojawia się to, co wielu nazywa celem przedsiębiorstwa, który obejmuje zwracanie uwagi na wiele zainteresowanych stron – interesariuszy – tak aby zarządzanie jednoczyło wysiłki wszystkich.

Szczególne znaczenie pracy na stanowisku kierowniczym wynika oczywiście z faktu, że od tej pracy zależy w dużej mierze efektywność pracy innych osób, ich rozwój osobisty poprzez pracę oraz kultura i atmosfera panująca w firmie. Stąd wynika szczególny aspekt odpowiedzialności menedżerów.

Stanowisko menedżerskie nie jest przywilejem, ale służbą i odpowiedzialnością, polegającą na tworzeniu efektywnego otoczenia dla pracy innych. Dlatego menedżer musi pielęgnować wewnętrzną gotowość, która popycha go do zdecydowanego wypełniania swoich obowiązków.

Kształćcie tutaj menedżerów nie tylko poprzez zajęcia i pracę zespołową, ale także poprzez tworzenie atmosfery dobrze wykonanej pracy — obejmującej bardzo różne aspekty: zadbane ogrody, czyste tablice, dobrze przygotowane zajęcia z wyrazistymi i jasnymi zakończeniami — oraz radości i bliskości międzyludzkiej, troski o ludzi.

W końcu ten pełen przyjaźni ton, dzięki któremu wszyscy zdają sobie sprawę, że naprawdę są ważni, że są kochani, wyjaśnia otwartość i radość,

które widać w waszej szkole i na spotkaniach absolwentów.

Bardzo dziękuję.

.....

[1] To Chrystus przechodzi, 47.

[2] por. św. Jan Paweł II,
Przemówienie, 3 lipca 1986 r., nr 3.

[3] Na temat egzystencjalnego wyboru ostatecznego celu jako aktu wolności, por. C. Fabro, *Riflessioni sulla liberta*, Maggioli, Rimini 1983, str. 43-51; 57-85.

[4] To Chrystus przechodzi, 48.

[5] To Chrystus przechodzi, 47.

[6] Leon XIV, Przemówienie 16 maja 2025 r.

[7] Instrukcja, 19-III-1934, nr 33.

[8] Droga, 359.

[9] Por. Rz 5, 5.

[10] Por. Kpł 22, 20

[11] Przyjaciele Boga, 55.

[12] por. np. G. Scalzo i S. García Álvarez, El Management como práctica: una aproximación a la naturaleza del trabajo directivo, w: „Empresa y humanismo”, XXI (2018) str. 95-118.

[13] Święty Josemaría, List z 29 września 1957 r., nr 25.