

Prelát na 50. výročie IESE: „Posväcovať prácu, premieňať svet: vedenie s kresťanským zmyslom

V rámci 50. výročia začiatku činnosti IESE v Madride Mons. Fernando Ocáriz, hlavný kancelár Univerzity v Navarre a prelát Opus Dei, včera navštívil areál školy a predniesol túto prednášku pred viac ako 600 zamestnancami a absolventmi.

12.07.2025

Prinášame vám úplné znenie
prednášky preláta.

Je pre mňa dôvodom radosti, že dnes
môžem byť tu pri príležitosti 50.
výročia aktivít IESE v Madride. Je to
dôvod na radosť, keď vidím rozvoj
iniciatívy, ktorá pomohla mnohým
ľuďom rásť v profesionalite a objaviť
hlboký zmysel (sociálny, kresťanský)
práce — skutočnosti, ktorá bola
veľmi drahá svätému Josemaríovi a
ktorá je ústredná v jeho učení. V
tomto vystúpení sa zameriam práve
na niektoré jeho texty.

Vybudovali ste jednu z
najprestížnejších škôl manažmentu
na svete. Chcel by som vás povzbudiť,

aby ste — popri vonkajších úspechoch potvrdených renomovanými rebríčkami — smerovali aj k vnútorným úspechom, ktoré majú ešte väčšiu hodnotu pre každého z vás z kresťanskej perspektívy. Tieto vnútorné úspechy, ktoré môžu ísť ruka v ruke s profesionálnymi úspechmi i neúspechmi, sú ovocím dobre vykonanej práce z lásky.

Pre tieto vnútorné úspechy nezáleží len na tom, čo robíme a aké sú výsledky, ale aj ako pracujeme a prečo. Práve cez tieto vnútorné úspechy môže mať táto škola ešte väčší dosah.

Skutočnosť a ľudská hodnota práce

Ako hovoril svätý Josemaría: „Práca, každá práca, je svedectvom dôstojnosti človeka a jeho postavenia ako koruny tvorstva. Je príležitosťou na rozvíjanie vlastnej osobnosti. Je putom jednoty s ostatnými

jedincami, zdrojom príjmov pre zabezpečenie rodiny; prostriedkom ako prispieť k zveľaďovaniu spoločnosti, v ktorej žijeme, a k pokroku celého ľudstva.“ [1].

Svätý Josemaría tu hovorí o zmysle práce vo všeobecnosti. Pre vás sa zmysel vašej práce odráža v poslaní IESE: "Formujete lídrov, ktorí túžia mať hlboký, pozitívny a trvalý vplyv na ľudí, firmy a spoločnosť prostredníctvom profesionálnej excelentnosti, integrity a ducha služby".

Skutočným naplnením tohto inšpiratívneho cieľa sa dostávate do srdca spoločnosti. Zlepšujete svet zvnútra. Tento šľachetný cieľ možno uskutočňovať vo všetkých vašich činnostiach, nielen v tých, ktoré majú strategickú hodnotu. Každá práca môže mať veľkú hodnotu z vnútorného pohľadu.

"Už v prirodzenom poriadku závisí dôstojnosť práce nie tak od toho, čo sa robí, ale kto to robí; teda od človeka, ktorý je bytosťou inteligentnou a slobodnou" [2].

To znamená, že prirodzená dôstojnosť práce vyplýva z duchovnej dôstojnosti ľudskej osoby, a bude väčšia alebo menšia v závislosti od kvality a dobroty tejto práce ako duchovného činu. Táto kvalita závisí podstatne od slobody: od lásky — nie ako vášne alebo pocitu —, ale ako *dilectio*, teda slobodného výberu cieľa, ako aktu vlastnej slobody [3].

Ako vysvetľoval Juan Antonio Pérez López, ide o to, aby sme v sebe i v tých, ktorých vediete, podporovali transcendentné motívy: záujem o dobré slúženie adresátom našej práce, ľudské prepojenie s ľuďmi, záväzok voči poslaniu podniku, v ktorom pracujeme. To je vo veľkej miere to, čo podnecuje k tomu, aby

sme slúžili viac a lepšie. A toto sa dá robiť zároveň s dosahovaním strategických výsledkov, ktoré podniky potrebujú, a zároveň s rozvojom kompetencií potrebných pre správnych ľudí.

Aj v tomto kontexte sú veľmi osvetľujúce — a určite náročné — tieto slová svätého Josemaríu: "Netreba zabúdať, že dôstojnosť práce je založená na láske. Veľkým privilegiom človeka je, že môže milovať, čím presahuje pominuteľné a prechodné. Môže milovať iné stvorenia, vysloviť zmysluplné ty a ja. A môže milovať Boha, ktorý nám otvára brány neba, robí nás členmi svojej rodiny a dovoľuje nám hovoriť k nemu dôverne z tváre do tváre".

Inými slovami, sme stvorení pre Lásku — a práca je jednou z platforiem, na ktorej môže Láska rásť v nás a v spoločnosti. V tom spočíva veľká časť povolania kresťana vo

svete, v spoločnosti. "Preto by sa človek nemal obmedzovať iba na robenie vecí, na vyrábanie predmetov. Práca sa rodí z lásky, je prejavom lásky a láske sa i podriaďuje" [4].

Nedávno sa ku mne dostal inšpiratívny príbeh publikovaný pred rokmi v časopise *Forbes*, ktorý ilustruje toto ľudské spojenie — tú lásku prejavenu cez prácu. Napísala ho jedna zdravotná sestra na pohotovosti v americkej nemocnici, ktorá bola svedkom úžasného prejavu vedenia:

"Bolo asi 22:30. Izba bola v chaose. Dokončovala som dokumentáciu pred odchodom domov. Lekár, s ktorým som veľmi rada pracovala, školil nového lekára. Nový lekár odviedol dobrú a zodpovednú prácu. Skúsený lekár mu povedal, čo urobil dobre a vysvetlil čo mohol urobiť inak. Potom mu položil ruku na plece

a spýtal sa: ,Keď si skončil, všimol si si mladého upratovača, ktorý vošiel upratať izbu?‘ Mladý muž nechápal.

Starší lekár povedal: ,Volá sa Carlos. Pracuje tu už tri roky. Robí výbornú prácu. Uprace tak rýchlo, že my dvaja môžeme hneď prejsť k ďalšiemu pacientovi. Jeho manželka sa volá María. Majú štyri deti.‘ Potom vymenoval všetky štyri mená a vek každého z nich.

A pokračoval: ,Bývajú v prenajatom dome asi tri bloky odtiaľto, v Santa Ana. Prišli z Mexika pred piatimi rokmi. Volá sa Carlos,‘ zopakoval. A dodal: ,Budem rád, ak mi budúci týždeň povieš niečo o Carlosovi, čo ešte neviem. Dobré? Tak poďme sa pozrieť, ako sú na tom ostatní pacienti.‘ Sestra napísala: ,Pamätám si, ako som tam stála a zapisovala poznámky, ohromená, a pomyslela som si: práve som bola svedkom výnimočného vedenia.““

Niekedy môžeme stratiť z dohľadu tento ľudský tón, keď uvažujeme o práci len ako o súťaži s inými firmami o zisk, namiesto toho, aby sme mysleli na službu ľuďom s pozornosťou, starostlivosťou a láskou.

Samozrejme, firmy nesmú stratiť zo zreteľa stratégiu ani zisk, ktorý je znakom kvalitnej a zodpovednej služby. No rovnako dôležité — ak nie dôležitejšie — je slúžiť s láskou v práci a milovať ľudí.

Nadprirodzená hodnota: posväcovanie práce

"Pre kresťana sa tieto perspektívy ešte rozširujú a zväčšujú, pretože práca sa ukazuje ako účasť na stvoriteľskom diele Boha, ktorý, keď stvoril človeka, požehnal ho slovami: *Plodte a množte sa a naplňte zem! Podmaňte si ju a panujte nad rybami mora, nad vtáctvom neba a nad všetkou zverou, čo sa hýbe na zemi!*

(Gn 1, 28). A keďže prácu si osvojil aj Kristus, stáva sa pre nás realitou vykúpenou i vykupiteľskou: nie je to len okruh, v ktorom sa človek pohybuje a žije, ale aj prostriedok a cesta k svätosti, posvätená i posväcujúca skutočnosť" [5].

Čo znamená posväcovať prácu?

Zvážme dva základné aspekty, ktoré sú navzájom prepojené a na ktoré zakladateľ Opus Dei nespočetnekrát poukazoval. Po prvé, je zrejmé, že nadprirodzený rozmer práce nie je niečo, čo by sa k jej prirodzenému ľudskému rozmeru iba pridávalo: poriadok vykúpenia nepridáva k práci niečo cudzie, ale práve tú istú realitu ľudskej práce povyšuje do poriadku milosti. Posväcovať prácu teda neznamená „robiť niečo sväté“ počas práce, ale práve posvätiť samotnú prácu.

Druhým aspektom, ktorý je neoddeliteľný a určitým spôsobom z

predchádzajúceho vyplýva, je to, že posvätená práca je zároveň posväcujúca: človek sa nielen môže a má posväcovať a spolupracovať na posväcovaní druhých a sveta počas práce, ale práve prostredníctvom svojej práce, keď ju vykonáva po ľudskej stránke dobre, slúžiac iným z lásky k Bohu.

Tento kresťanský duch pri vykonávaní práce má pripraviť svet na lepšie spoznanie Boha a tým prispieť aj k udržateľnosti, mieru a sociálnej spravodlivosti. „Treba sa – pripomína Lev XIV. – usilovať o nápravu globálnych nerovností, ktoré vytvárajú hlboké priepasti medzi bohatstvom a chudobou medzi kontinentmi, krajinami, ba dokonca aj v rámci tých istých spoločností.“

A ako vysvetľoval svätý Josemaría, existuje nevyhnutná súvislosť medzi posväcovaním profesionálnej práce a zmierením sveta s Bohom: „Spojiť

profesionálnu prácu s asketickým úsilím a s kontempláciou — čo sa môže zdať nemožné, ale je to nevyhnutné, aby sme prispeli k zmiereniu sveta s Bohom —, a premeniť túto obyčajnú prácu na prostriedok osobného posväcovania a apoštolátu. Nie je to vznešený a veľký ideál, pre ktorý sa oplatí obetovať život?" [6].

Tento vznešený a veľký ideál môžeme žiť v akejkolvek práci, ak máme stále na zreteli túto perspektívu služby spoločnosti – „A world to change“, ako hovorí vaše motto. Teší ma, že vo vašom poslaní hovoríte o vedení, ktoré je dobré pre ľudí, firmy aj celú spoločnosť.

Cez podniky možno spoločnosti veľmi prospieť, hoci je pravda, že nie všetko, čo spoločnosť potrebuje, možno dosiahnuť prostredníctvom podnikov, keďže tieto sú obmedzené potrebou poskytovať konkrétnu a

obmedzenú službu a vytvárať zisk, čo je súčasťou ich účelu.

Potrebné sú aj zodpovedné štáty, komunity a rodiny. Vo vašej formácii sa snažte osloviť človeka v jeho úplnosti, aj v duchovnom rozmere, aby sme prostredníctvom takto formovaných osôb prispievali k službe spoločnosti vo všetkých jej dimenziách. To je ovocím posväcovania vašej dobre vykonanej práce z lásky.

Ak chceme premeniť svet, musíme začať od seba a dať Bohu priestor v našom živote – konkrétne v práci. Existujú známe slová zakladateľa Opus Dei, ktoré obsahujú veľmi stručnú a podstatnú definíciu posväcovania práce v podobe praktickej rady: „Vlož nadprirodzenú pohnútku do svojej odbornej práce a posvätiš ju" [7]. Nejde o to robiť niečo iné, ale robiť to isté ako vždy iným spôsobom, s nadprirodzeným

dôvodom, ktorý nás povzbudzuje k väčšej snahe a väčšej láske.

Inými slovami, činnosť práce sa stáva svätou, keď sa vykonáva z nadprirodzeného dôvodu. Nemožno však túto výpoveď chápať ako druh „morálky čistých úmyslov“; nejde – v klasickom zmysle – o to, aby sa prvenstvo prisudzovalo *finis operantis* (cieľu konajúceho) nezávisle od *finis operis* (cieľa činu), ktorý by tak prišiel o svoju vlastnú hodnotu.

Finis operantis je motivácia toho, kto pracuje – tá môže byť vedená rôznymi úmyslami. *Finis operis* je to, čo sa chce činnosťou dosiahnuť – môže to byť služba zákazníkovi, dokončenie správy, splnenie cieľa. Aby sme skutočne slúžili prostredníctvom svojej práce, nestačí mať dobré úmysly, ale treba dosiahnuť aj konkrétne výsledky.

„Aby si slúžil, musíš skutočne slúžiť,“ hovorieval svätý Josemaría.

Nadprirodzený poriadok prijíma a povznáša túto ľudskú realitu tak, že práca je svätá, ak „pochádza z lásky, prejavuje lásku, je zameraná na lásku“, a ak je touto láskou „Božia láska, rozliata v našich srdciach skrze Ducha Svätého, ktorého sme dostali“ [8]. Keď žijeme tú jednotu života, o ktorej toľko hovoril svätý Josemaría, táto Božia láska sa rozlieva do všetkých činností našej práce: správy, telefonáty, drobné detaily dokončené s láskou. *Finis operantis* preniká a zvnútra formuje *finis operis* celého nášho konania.

Nemôžeme ponúknuť Pánovi niečo, čo by — v rámci úbohých ľudských obmedzení — nebolo dokonalé a bez chyby, pozorne vypracované až do posledného detailu. Boh neakceptuje žiadnu fušerskú prácu. „Zviera, ktoré má chybu, nesmiete obetovať —

pripomína nám Písmo Sväté — to by vám nezískalo priazeň' [9]. Preto práca každého jedného z nás, práca, ktorej venujeme svoje dni a svoju energiu, musí byť dôstojným darom Stvoriteľovi, *operatio Dei*, práca Božia a práca pre Boha, jedným slovom, práca bezchybná a dokonalá" [10].

Netreba si však mýliť kvalitne vykonanú prácu s perfekcionizmom, ktorý môže pochádzať z pýchy a neporiadku. Máme pracovať dobre v rámci rozvážnosti, s vedomím, že máme množstvo povinností, ktoré si vyžadujú našu pozornosť a ktoré tiež musíme preniknúť Božou láskou.

Posvätená práca nie je len práca pre Boha a kvôli Bohu, ale je zároveň a nevyhnutne aj prácou Boha, pretože je to Boh, kto posväcuje; On je ten, kto prvý miluje a robí možnou našu lásku skrze Ducha Svätého, z ktorého čerpáme svoju lásku ako účasť.

Aby Boh mohol konať v nás a skrze našu prácu (aby sa naša práca stala Božím dielom), musíme mu otvoriť priestor počas dňa – priestor na modlitbu a počúvanie – doma, v kancelárii, na ulici, v kostole –, aby sme dosiahli jednotu s Bohom, ktorá mu umožní vstúpiť do celého nášho konania.

Posväcovať prácu – v objektívnom, vonkajšom, štrukturálnom zmysle (napríklad financie či účtovníctvo) – je neoddeliteľné nielen od posväcovania skrze prácu (v každodennom úsilí o dosiahnutie cieľov služby ľuďom), ale aj od posväcovania sa v práci (rastom v láske), čo je nevyhnutný a bezprostredný dôsledok subjektívneho posväcovania práce (ako činnosti osoby).

Samozrejme, subjektívne neposvätená práca môže prispieť k posväcovaniu sveta v tej miere, v

akej sa podieľa na budovaní prirodzene spravodlivých a účinných sociálnych, hospodárskych a iných štruktúr, čo je neoddeliteľnou súčasťou usporiadania týchto štruktúr podľa Božieho plánu. Pomyslite tu napríklad na Ciele udržateľného rozvoja OSN.

Avšak iba subjektívne posvätená práca, a teda práca, ktorá posväcuje toho, kto ju vykonáva, prispieva nevyhnutne nielen k vytváraniu spravodlivého sveta, ale aj k jeho preniknutiu Kristovou láskou, k jeho posväteniu. Samozrejme, táto posvätenosť sveta zvnútra si vyžaduje nielen jedného, ale mnoho ľudí, ktorí posväcujú svoju prácu a posväcujú sa v nej, a to vo všetkých profesiách.

Svätý Josemaría to vyjadroval aj slovami „otvorili sa Božie cesty zeme“. Je potrebné, aby mnohí kráčali po týchto cestách, aby

pozdvihli svet zvnútra – nie
prostredníctvom organizovaných či
ideologických kampaní, ktoré môžu
byť polarizujúce, ale
prostredníctvom osobného
vnútorného rastu každého na jeho
mieste, otvoreného druhým,
prijímajúceho Božiu milosť, ktorá
chce rozsievať vieru, nádej a lásku
okolo nás.

Osobitný význam riadiacej práce

Máte pred sebou veľké poslanie:
vychovávať lídrov firiem, ktorí
vytvoria prostredie, v ktorom budú
mnohí iní pracovať a rozvíjať sa ako
osoby prostredníctvom svojej práce.
Je to veľká úloha – pripraviť ľudí s
takouto zodpovednosťou.

Mnohokrát nebudú mať jasné vzorce,
ako interpretovať problém alebo
vyriešiť určitú situáciu. Vo
všeobecnosti riadiaca práca zahŕňa
súbor činností, ako je predvídanie,
organizovanie, koordinovanie a

kontrola vývoja a výsledkov činnosti organizácie.

Tvárou v tvár takej zložitej a premenlivej realite je pochopiteľné, že pri teoretickom uchopení povahy alebo analýze praxe riadiacej práce vznikajú rozličné interpretácie [11]. Preto formácia manažéra neznamena len memorovanie princípov alebo zbieranie nástrojov z oblasti marketingu, financií, stratégie či účtovníctva, ale dosiahnutie rozvážneho porozumenia, ktoré sa zvyčajne získava prostredníctvom dobre spracovanej skúsenosti.

Zodpovednosť manažéra si vyžaduje pestovanie rozvážnosti, čo je čnosť najvlastnejšia riadiacej práci.

Môžeme si pripomenúť známú vetu svätého Tomáša Akvinského: „Nech nás múdri učia, svätí sa za nás modlia a rozvážni nech nám vládnu.“

Prostredníctvom seminárov s využitím metódy prípadových štúdií (case studies) sa vaši študenti učia rozvážnosti: klásť si zásadné otázky, ísť do hĺbky argumentov, chápať pohľady iných bez predsudkov a vedieť zmeniť názor.

Vo svojom najvšeobecnejšom vyjadrení si rozvážna činnosť vyžaduje dostatočnú znalosť minulosti (predchádzajúcich prípadov), pozornosť voči okolnostiam, ktoré vymedzujú aktuálnu situáciu, a predvídavosť možných dôsledkov budúcich rozhodnutí.

„Rozvážnosť je okrem toho, že je zdokonaľujúcim návykom tohto typu činnosti (praxe), jedinou intelektuálnou čnosťou, ktorej objektom je morálka, čiže pôsobí ako istý most medzi oboma dimenziami, ktorý umožňuje zosúladiť myslenie s činom.“

Pestovaním rozvážnosti pri riadení budú účastníci vašich programov rásť ako osoby – morálne aj intelektuálne – a budú schopní vytvárať prostredia, v ktorých budú rásť aj iní, čím prispejú k zlepšovaniu spoločnosti.

Ďalšími charakteristikami dobrej riadiacej práce sú podľa mňa otvorenosť a flexibilita. Otvorenosť mysle – aby sa človek učil zo skúseností a štúdia. Otvorenosť na pochopenie zmien, ktoré si vyžaduje nová doba. Otvorenosť na prijatie a ocenenie návrhov či vysvetlení od druhých, bez unáhlenosti a predsudkov. Vedieť počúvať.

Otvorenosť, ktorá nebrzdí iniciatívy svojvoľne, ale podporuje ich a usmerňuje. Otvorenosť na zachytenie a prijatie príležitostí na zmenu; konkrétne mentálna otvorenosť na zmenu názoru – ako hovoril svätý

Josemaría: „Nie sme ako rieky, ktoré sa nemôžu otočiť späť.“

Napokon, otvorenosť srdca, aby sme rozumeli druhým a mali ich radi. Takáto otvorenosť nás vedie k prijatiu iných takých, akí sú, bez súdenia a bez predsudkov, pričom ich zároveň môžeme vyzývať k tomu, aby sa stávali lepšími. Znamená to byť mostom aj pre ľudí, ktorí zmýšľajú inak. Dá sa veľmi dobre spolupracovať aj s ľuďmi inej viery či bez viery, alebo s tými, ktorí vedú životný štýl, ktorý nezdielame – ale často sú to ľudia, ktorí majú dobré jadro, na ktorom možno budovať priateľstvo a spoločný projekt vo firme.

Čo sa týka flexibility, je zrejmé, že sa stavia proti neústupnosti, ale nie proti pevnosti. Ide o schopnosť prijímať a robiť výnimky, keď sú nevyhnutné alebo vhodné. V tomto kontexte sa mi zdá zaujímavé

spomenúť aj dôležitosť podpory vnútornej slobody spolupracovníkov na všetkých úrovniach, a to tým, že im vysvetľujeme dôvod príkazov.

Ide o to, aby svoju prácu chceli robiť dobre – s cieľom lepšie slúžiť. V tom istom zmysle sa dobrá riadiaca práca vyhýba prehnanej kontrole a prílišnému detailizmu pri zadávaní úloh. Mikromanažment ako spôsob riadenia vytvára bábky, nie zreých ľudí s vlastným úsudkom.

Treba tiež spomenúť dôležitosť vedieť delegovať, prihliadajúc na okolnosti konkrétnych ľudí a prostredia.

Prichádza mi na um to, čo píše svätý Josemaría v širšom kontexte:

„Nedajú sa na všetkých uplatniť tie isté prostriedky. Aj v tomto je potrebné napodobňovať správanie matiek: ich spravodlivosť spočíva v tom, že s nerovnakými synmi nerovnako aj zaobchádzajú" [12].

Niektorí, najmä mladší, potrebujú vedenie a spätnú väzbu, aby čo najskôr nadobudli skúsenosti, ktoré potrebujú na dobré vykonávanie svojej práce. Iní, zrelší, potrebujú koučing, prostredníctvom ktorého sa naučia samostatne rozhodovať. A napokon príde chvíľa, keď budú schopní pracovať úplne samostatne, pretože vedúci im bude môcť delegovať úlohy s úplnou dôverou a bez obáv. No všetci – bez ohľadu na úroveň – potrebujú dôveru, blízkosť a priateľstvo svojich nadriadených.

Riadiaca činnosť si zvyčajne vyžaduje usmerňovať k spoločnému cieľu rozličné prvky a činnosti, ktoré sú samy osebe rôzne. Je preto nevyhnutná dostatočná schopnosť syntézy, ktorá – pri zachovaní pozornosti voči jednotlivým častiam problému – dokáže všetky zjednotiť v spoločnej finálnej dimenzii. Tu prichádza na rad to, čo mnohí nazývajú poslaním firmy, ktoré

zahŕňa aj pozornosť voči jej mnohým zainteresovaným stranám (stakeholders), aby riadiaca činnosť zároveň zjednocovala úsilie všetkých.

Osobitný význam riadiacej práce spočíva zjavne v tom, že od nej vo veľkej miere závisí efektivita práce iných ľudí, ich osobnostný rast prostredníctvom práce a tiež kultúra a tón celej spoločnosti. Odtiaľ pochádza špecifický aspekt zodpovednosti riadiacich pracovníkov.

Funkcia manažéra nie je privilegiom, ale službou a zodpovednosťou – spočíva v tom, že vytvára účinný kontext pre prácu druhých. Preto si manažér musí pestovať vnútorné nastavenie, ktoré ho poháňa rozhodne pristupovať k vlastným povinnostiam.

Týchto manažérov vzdelávate nielen prostredníctvom výučby a tímových

projektov, ale aj vytváraním kultúry dobre vykonanej práce – čo zahŕňa rôzne aspekty: upravené záhrady, čisté tabule, kvalitne pripravené hodiny so silným a jasným záverom – ako aj kultúry radosti, ľudskej blízkosti a starostlivosti o ľudí.

Napokon, tento duch priateľstva, v ktorom si každý uvedomuje, že je skutočne dôležitý, že je milovaný, vysvetľuje otvorenosť a radosť, ktoré vidno vo vašej škole a na stretnutiach absolventov.

Ďakujem vám.

.....

[1] Sv. Josemaría, *Íst' s Kristom*, č. 47.

[2] Sv. Ján Pavol II, Príhovor, 3-VII-1986, č. 3.

[3] O existenciálnej voľbe konečného cieľa ako aktu slobody, porov. C.

Fabro, Riflessioni sulla liberta,
Maggioli, Rimini 1983, ss. 43-51;
57-85.

[4] Sv. Josemaría, *Íst' s Kristom*, č. 48.

[5] Sv. Josemaría, *Íst' s Kristom*, č. 47.

[6] Sv. Josemaría, *Instrucción*, 19-
III-1934, č. 33.

[7] Sv. Josemaría, *Cesta*, č. 359.

[8] porov. Rim 5, 5.

[9] porov. Lv 22, 20.

[10] Sv. Josemaría, *Boží Priatel'ia*, č.
55.

[11] porov. napr., G. Scalzo y S.
García Álvarez, El Management como
práctica: una aproximación a la
naturaleza del trabajo directivo
(Preklad: Manažment ako prax:
priblíženie k prirodzenosti riadiacej
práce), in “Empresa y humanismo”,
XXI (2018) ss. 95-118.

[12] Sv. Josemaría, List z 29-IX-1957,
č.25.

Fernando Ocáriz, prelado del
Opus Dei

.....

pdf | document generated
automatically from [https://opusdei.org/
sk-sk/article/prelat-na-50-vyroci-iese-
posvacovat-pracu-premienat-svet-
vedenie-s-krestanskym-zmyslom/](https://opusdei.org/sk-sk/article/prelat-na-50-vyroci-iese-posvacovat-pracu-premienat-svet-vedenie-s-krestanskym-zmyslom/)
(18.03.2026)