# Etyka urzędu i wyzwania instytucjonalne Kościoła w obliczu kryzysu zasobów i zmiany modelu religijności w Polsce w świetle koncepcji Gary'ego G. Hoaga.


**AUTOR**

Fundacja Dobre Państwo



## STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje problematykę władzy w strukturach kościelnych, przeciwstawiając ideę immunitetu urzędowego zasadzie accountability. Autor argumentuje, że sama cnota lidera nie wystarcza do uniknięcia błędów; niezbędne są systemowe mechanizmy korekty i przejrzystości. Wprowadzając pojęcia z teorii organizacji, takie jak 'organizational Milence' oraz asymetria informacji, tekst wskazuje na ryzyko izolacji decydenta w bańce społecznie wygładzonych komunikatów. Prawdziwa etyka urzędu wymaga zatem budowy struktur, które obniżają koszt mówienia prawdy i pozwalają na krytykę niezależnie od hierarchii. Odwołując się do przykładów biblijnych oraz koncepcji Gary'ego G. Hoaga, artykuł postuluje przejście od personalistycznego zaufania ku instytucjonalnym zabezpieczeniom przed nadużyciami i ślepotą poznawczą władzy.

The text analyzes the issue of power within church structures, contrasting the idea of official immunity with the principle of accountability. The author argues that a leader's virtue alone is insufficient to avoid errors; systemic mechanisms of correction and transparency are essential. By introducing concepts from organizational theory, such as 'organizational silence' and information asymmetry, the text points to the risk of the decision-maker being isolated in a bubble of socially smoothed communications. True ethics of office therefore requires building structures that lower the cost of speaking the truth and allow for criticism regardless of hierarchy. Drawing on biblical examples and Gary G. Hoag's concepts, the article advocates for a transition from personalist trust toward institutional safeguards against abuse and the cognitive blindness of power.

Artykuł stanowi krytyczną analizę modelu władzy i obecności Kościoła w Polsce w obliczu zmierzchu tzw. katolicyzmu dziedziczonego. Autor stawia tezę, że w sytuacji drastycznego spadku zasobów ludzkich, powołań oraz społecznego zaufania, instytucja ta stoi przed egzystencjalnym wyborem: albo ulegnie pokusie 'threat-rigidity' (zwiększenia kontroli i ochrony wizerunku), albo przejdzie radykalną transformację w stronę etyki włodarstwa. Głównym postulatem jest przejście od modelu władzy opartego na domniemanym immunitecie poznawczym hierarchy do systemu instytucjonalnego samoograniczenia, gdzie transparentność, realna współodpowiedzialność świeckich i struktury korekty nie są jedynie rytuałami, lecz warunkami wiarygodności urzędu. Tekst argumentuje, że prawdziwa recepcja personalizmu Jana Pawła II wymaga dziś nie tyle ochrony symboli jego pontyfikatu, co wdrożenia jego antropologii podmiotowości i wolności. W świecie, gdzie wiara przestaje być automatycznym dziedzictwem, a staje się świadomym wyborem, jedyną drogą przetrwania Kościoła jest budowa wspólnoty opartej na prawdzie i służbie, a nie na zarządzaniu resztkami dawnej dominacji socjologicznej.

**SŁOWA KLUCZOWE**

etyka urzędu | wyzwania instytucjonalne Kościoła | Gary G. Hoag | accountability | synodalność | organizational silence | goal displacement | psychological safety | asymetria informacji | model religijności w Polsce | rewizja teologiczna zarządu | etyka dobrej niezgody | bałwochwalstwo zasobów | kryzys zasobów Kościoła | governance kościelny

# Urząd wymaga struktur korekty zamiast immunitetu

Urząd, który pozwala się osądzić: etyka władzy, korekty i instytucjonalnego samoograniczenia

Reguła Życia chroni człowieka przed częścią deformacji władzy, lecz nie może być jedynym zabezpieczeniem wspólnoty. Nawet głęboka duchowość hierarchy nie znosi antropologicznego faktu, że człowiek pozostaje omylny, poznawczo ograniczony i podatny na racjonalizację własnych decyzji. Z tego powodu dojrzała etyka chrześcijańskiego urzędu musi przejść od pytania o cnotę osoby ku pytaniu o konstrukcję instytucji. Nie wystarczy wychowywać pokornych przełożonych;

trzeba tworzyć struktury, w których nawet lider przekonany o własnej racji może otrzymać informację, której nie chciał usłyszeć. Książka Hoaga prowadzi właśnie w tym kierunku, łącząc przywództwo włodarza z accountability, przejrzystością, dzieloną odpowiedzialnością, regularną rewizją praktyk i formalnym odnawianiem zobowiązań organizacyjnych.

W tym punkcie teologia grzechu spotyka się z teorią organizacji. Jeśli człowiek nie jest moralnie doskonały, system sprawowania władzy nie może być projektowany tak, jakby objęcie urzędu znosiło jego podatność na błąd. Paradoksem byłoby głosić powszechną potrzebę nawrócenia, a jednocześnie organizować władzę według założenia, że osoby stojące najwyżej potrzebują najmniej korekty. Chrześcijański realizm antropologiczny prowadzi do odwrotnego wniosku: im większy wpływ decyzji na życie innych, tym ważniejsze stają się procedury pozwalające sprawdzić jej przesłanki, ujawnić skutki uboczne i doprowadzić do korekty. Urząd powiększa odpowiedzialność, a nie immunitet poznawczy. Parafrazując Jezusowe nauczanie o tym, że od kogo powierzono więcej, więcej będzie wymagane: większa władza nie oznacza mniejszej potrzeby rozliczenia, lecz większy rachunek z tego, jak została użyta. Accountability nie jest zatem koncesją udzieloną duchowi nowoczesnej demokracji, lecz wynika z samej logiki włodarstwa.

Właściciel może pytać: „kto ma prawo mnie rozliczać z tego, co moje?". Włodarz musi pytać inaczej: „w jaki sposób wykażę, że dobrze użyłem czegoś, co nigdy nie było wyłącznie moje?". Hoag nazywa odpowiedzialność w służbie zabezpieczeniem przed izolacją i wiąże ją z modelem działania „po dwóch", mentorami, partnerami modlitewnymi oraz strukturami dzielonej odpowiedzialności. Ten obraz ma głęboki sens antropologiczny.

Samotność lidera nie jest wyłącznie problemem emocjonalnym; może być problemem epistemologicznym. Człowiek podejmujący decyzje bez dostępu do nieprzefiltrowanej informacji z otoczenia zaczyna funkcjonować w świecie coraz bardziej skonstruowanym przez własne wcześniejsze wybory. Ludzie uczą się, czego nie warto mówić, jakie argumenty przełożony uznaje za rozsądne i jakie słowa zwiększają szansę akceptacji projektu, a jakie wywołują irytację.

Z czasem centrum otrzymuje nie rzeczywistość, lecz jej społecznie wygładzoną wersję. W teorii organizacji zjawisko to opisuje asymetria informacji i mechanizmy „organizational silence". Osoby niżej w hierarchii często wiedzą rzeczy, których nie wie centrum, ale wiedza ta nie staje się automatycznie wiedzą organizacji. Informacja przepływa tylko wtedy, gdy istnieje kanał i gdy jej przekazanie nie wiąże się z nadmiernym kosztem społecznym. Jeżeli człowiek ryzykuje utratę funkcji, opinii, awansu czy statusu „lojalnego współpracownika", część racjonalnych aktorów wybierze milczenie. Nie dlatego, że brak im sumienia. System po prostu uczynił prawdę kosztowną. Właśnie dlatego jednym z najbardziej wymagających kryteriów zdrowej władzy jest pytanie: ile kosztuje powiedzenie przełożonemu rzeczy, której nie chce usłyszeć? Jeśli koszt jest niewielki,

organizacja ma szansę na samokorektę. Jeśli jest wysoki, zewnętrzna zgodność może maskować narastającą ślepotę centrum. Przełożony otoczony ludźmi, którzy prawie zawsze się z nim zgadzają, nie powinien automatycznie wnioskować o wyjątkowej jakości swoich sądów; równie racjonalną hipotezą jest to, że nauczył otoczenie nieopłacalności sprzeciwu. Pismo zna ten problem w dramatycznej formie: król Achab woli proroków dostarczających oczekiwanego komunikatu i niechętnie słucha Micheasza właśnie dlatego, że jego słowa są niewygodne.

Dawid potrzebuje Natana, który potrafi obejść mechanizmy obrony monarchy i doprowadzić go do rozpoznania własnego czynu. Mojżesz przyjmuje korektę Jetry dotyczącą sposobu organizowania sądzenia ludu. Piotr, mimo szczególnej pozycji w pierwotnym Kościele, zostaje w Antiochii poddany publicznej krytyce Pawła.

Parafrazując wspólną lekcję tych historii: Bóg nie zawsze przesyła korektę przez człowieka stojącego wyżej; czasami prawda przychodzi z miejsca, nad którym formalnie masz władzę. Dla hierarchy jest to szczególnie wymagająca myśl, ponieważ urząd nadaje prawomocność decyzji, ale nie gwarantuje, że wszystkie informacje potrzebne do jej podjęcia znajdują się w umyśle decydenta. Trzeba tu precyzyjnie rozdzielić dwie kwestie: kto posiada odpowiedzialność za ostateczne rozstrzygnięcie oraz kto może posiadać wiedzę istotną dla tego rozstrzygnięcia. Zlanie tych kategorii prowadzi do błędnej antropologii władzy, w której formalne prawo do decyzji zostaje nieświadomie utożsamione z epistemiczną przewagą w każdej dziedzinie. Kościelna tradycja prawna nie ustanawia takiego utożsamienia. Kodeks Prawa Kanonicznego stwierdza, że wierni, odpowiednio do swej wiedzy, kompetencji i pozycji, posiadają prawo, a czasami również obowiązek przedstawiania pasterzom opinii dotyczących dobra Kościoła; czynią to jednak w ramach komunii, szacunku dla pasterzy, wiary i moralności oraz dobra wspólnego.

## Konsultacja jako mechanizm poznawczy, a nie rytuał

Oznacza to, że prawidłowo rozumiane posłuszeństwo nie jest tożsame z milczeniem. W określonych sytuacjach zabranie głosu może być właśnie sposobem realizacji odpowiedzialności za wspólnotę. Parafrazując Pawłowy obraz ciała: gdyby całe ciało stało się uchem jednego człowieka, przestałoby widzieć to, co Duch pozwolił dostrzec komuś innemu. Różnorodność darów nie jest więc jedynie estetycznym bogactwem Kościoła, lecz realnym mechanizmem poznawczym. Lekarz może dostrzec ryzyko, którego nie rozpozna teolog; prawnik zauważyć konsekwencje procedury niewidoczne dla duszpasterza; ekonomista dostrzec strukturę bodźców, psycholog – relacyjną przemoc ukrytą za poprawnym językiem, a człowiek ubogi społeczny skutek decyzji, którego osoba uprzywilejowana

nie odczuwa. Jeśli urząd nie potrafi korzystać z tak rozproszonej wiedzy, charyzmaty pozostają doktrynalnie celebrowane, lecz organizacyjnie niewykorzystane.

Współczesne nauczanie o synodalności stara się opisać tę relację bez znoszenia hierarchicznej natury Kościoła. Międzynarodowa Komisja Teologiczna rozróżnia wspólnotowy proces rozeznawania, konsultacji i współpracy od samego aktu podjęcia decyzji, który w diecezji pozostaje odpowiedzialnością biskupa. Synodalność nie ma zatem zastąpić urzędu mechanizmem większościowym; ma sprawić, by odpowiedzialna decyzja była poprzedzona realnym słuchaniem Kościoła. Dokumenty procesu synodalnego podkreślają, że wymiar hierarchiczny i synodalny nie są konkurencyjne, lecz powinny pozostawać w twórczym napięciu. To rozróżnienie chroni przed dwoma uproszczeniami. Pierwsze zakłada, że skoro biskup posiada władzę decyzji, konsultacja jest jedynie grzecznościowym dodatkiem. Drugie sugeruje, że skoro wspólnota została wysłuchana, biskup ma jedynie ratyfikować jej preferencje. Oba te podejścia są zbyt powierzchowne.

Autorytet pasterski niesie własną odpowiedzialność, jednak konsultacja powinna dostarczać mu rzeczywistego materiału rozeznania, a nie społecznej dekoracji dla decyzji już podjętej. Prawo kanoniczne wyraża to również w sposób techniczny. Kanon 127 przewiduje sytuacje, w których przełożony ma obowiązek uzyskać zgodę albo zasięgnąć rady określonych osób czy kolegiów; gdy wymagana jest rada, nie zawsze wiąże ona decydenta, lecz jej pominięcie może być prawnie istotne, a działanie przeciw opinii – zwłaszcza zgodnej – powinno mieć przeważającą rację. Oznacza to, że słowo „konsultacyjny” nie może być rozumiane jako „bez znaczenia”. Konsultacja posiada własną godność właśnie dlatego, że może ulepszyć osąd osoby odpowiedzialnej za decyzję. Odwołując się do mądrościowego motywu, że plany umacniają się przez wielość rozsądnych rad, można stwierdzić: rada, której wynik nigdy nie ma szansy zmienić decyzji, nie jest radą – jest ceremonią legitymizacyjną. Jeśli organ konsultacyjny zostaje zapytany dopiero wtedy, gdy decyzja została już faktycznie podjęta, wspólnota szybko zrozumie, że jej głos pełni funkcję rytualną. Wówczas uczestnictwo produkuje frustrację zamiast współodpowiedzialności.

## Instytucjonalna rewizja i etyka dobrej niezgody jako zapora przed wypaczeniem celów

Książka Hoaga zmierza w analogicznym kierunku, proponując nie tylko indywidualną autorefleksję lidera, lecz także regularne spotkania formacyjne i okresową "teologiczną rewizję zarządu", podczas której założenia przywództwa poddawane są ponownej ocenie. To kluczowe przesunięcie: instytucja nie powinna audytować wyłącznie realizacji planu, ale także sam sposób jego definiowania. Zwykły

przegląd pyta: „czy zrobiliśmy to, co postanowiliśmy?”. Rewizja teologiczna dodaje pytanie: „czy to, co postanowiliśmy, nadal odpowiada temu, czemu mieliśmy służyć?”.

W tym miejscu zasadne jest odwołanie do teorii goal displacement. Instytucje mają tendencję do przekształcania procedur i celów pośrednich w dobra autonomiczne. Struktura stworzona dla duszpasterstwa zaczyna oczekiwać duszpasterstwa podporządkowanego jej przetrwaniu. System sprawozdawczy, który miał dostarczać wiedzy, zaczyna sterować zachowaniem poprzez wskaźniki. Urząd powołany dla dobra wspólnoty może stopniowo zacząć definiować to dobro jako utrzymanie samego urzędu. Rewizja instytucjonalna jest potrzebna właśnie po to, by regularnie odwracać ten proces. Parafrazując Jezusowy gest oczyszczenia świątyni, można dostrzec tu pewną strukturę hermeneutyczną: fakt, że praktyka odbywa się wewnątrz miejsca świętego, nie zwalnia jej z pytania, czy nadal odpowiada ona celowi tego miejsca. Instytucja religijna nie staje się automatycznie odporna na wypaczenia tylko dlatego, że jej nazwa, historia i misja są święte. Czasami właśnie symboliczna świętość organizacji utrudnia krytykę praktyk, gdyż osoby kwestionujące sposób działania mogą zostać przedstawione jako kwestionujące samą misję. Z tego powodu niezbędna jest kultura rozróżnienia pomiędzy lojalnością wobec Kościoła a lojalnością wobec konkretnego sposobu działania ludzi Kościoła. Są to kwestie powiązane, lecz nie identyczne.

Wierny może pozostawać głęboko lojalny wobec wspólnoty i właśnie dlatego krytycznie oceniać określoną praktykę administracyjną. Kapłan może być lojalny wobec biskupa jako urzędu i równocześnie uważać konkretną decyzję za błędną. Przełożony natomiast zachowuje autorytet, przyjmując korektę, zamiast interpretować ją jako bunt. Pismo dostarcza tu paradoksalnego wzoru w sporze apostolskim. Wspólnota pierwotna nie jest przedstawiona jako rzeczywistość wolna od konfliktów interpretacyjnych. Przeciwnie, Dzieje Apostolskie opisują realne napięcia i potrzebę wspólnego rozstrzygnięcia. Jedność Kościoła nie polega zatem na tym, że nikt nigdy nie mówi „mam inne zdanie”, lecz na tym, że spór może zostać przeprowadzony bez zerwania wspólnoty i bez uznania różnicy zdań za dowód niewierności. Współczesna psychologia organizacji używa pojęcia psychological safety dla opisania środowiska, w którym można zgłaszać pytania, błędy czy odmienne opinie bez nadmiernego ryzyka interpersonalnego. Nie chodzi o komfort wynikający z braku wymagań; wręcz przeciwnie – zespoły mogą utrzymywać wysokie standardy właśnie dlatego, że wolno w nich szybko ujawniać problemy. Jeśli jednak każdy błąd grozi upokorzeniem, organizacja zaczyna go ukrywać; jeśli każde „nie wiem” obniża status, ludzie udają pewność; jeśli sprzeciw wobec przełożonego jest interpretowany jako nielojalność, decydent traci dostęp do istotnych danych. Dla Kościoła znaczenie tej teorii jest szczególne.

Wspólnota głosząca prawdę nie może organizacyjnie nagradzać jej przemilczania. Jeśli łatwiej zachować pozycję, ukrywając problem, niż go ujawniając, powstaje moralna sprzeczność między

nauczaniem a strukturą bodźców. Instytucja może wtedy mówić o prawdomówności, a w praktyce szkolić ludzi w milczeniu. Dlatego potrzebna jest etyka dobrej niezgody. Sprzeciw nie powinien być jednak romantyzowany – krytyk również może kierować się ambicją, urazą lub błędną informacją. Nie każda krytyka jest proroctwem, tak jak nie każde polecenie przełożonego jest wyrazem kontroli.

Dojrzały system musi umożliwić badanie treści zarzutu niezależnie od społecznej atrakcyjności osoby, która go formułuje. Krytyka wymaga odpowiedzialności za słowo i dobro wspólne; władza zaś odpowiedzialności za to, aby krytyka mogła w ogóle dotrzeć do miejsca, gdzie zostanie uczciwie rozpatrzona. Parafrazując biblijne wezwanie do badania wszystkiego i zachowywania tego, co dobre: nie przyjmuj każdego oskarżenia tylko dlatego, że jest głośne, ale nie odrzucaj go dlatego, że jest niewygodne. Rozeznanie znajduje się pomiędzy łatwowiernością a instytucjonalną defensywą.

## Procedury i ochrona sygnalistów jako zapora przed arbitralnością

W praktyce szczególnej ochrony wymagają osoby sygnalizujące poważne problemy, gdyż struktura władzy tworzy asymetrię ryzyka. Choć pojęcie sygnalisty wywodzi się z nowoczesnego języka organizacyjnego, sam problem jest znacznie starszy: ktoś dysponuje wiedzą o nieprawidłowościach i musi rozstrzygnąć, czy ich ujawnienie nie doprowadzi do utraty miejsca we wspólnocie. Etycznym priorytetem systemu nie powinno być automatyczne uznanie sygnalisty za bohatera, lecz zagwarantowanie, że zgłoszenie zostanie ocenione przez pryzmat treści, a nie niewygody, jaką przynosi organizacji. To rozróżnienie jest kluczowe: lojalność nie może oznaczać pomagania instytucji w pozostawaniu w niewiedzy o niej samej. Człowiek ujawniający realny problem może paradoksalnie działać bardziej na rzecz wspólnoty niż ten, który chroni jedynie jej spokojny wizerunek. W Biblii prorok nie jest nielojalny dlatego, że przeszkadza królowi w komfortowym samozrozumieniu; jego niewygodność może być właśnie formą służby.

Równocześnie odpowiedzialny system musi chronić przed niesprawiedliwym oskarżeniem. Transparentność nie jest bowiem prawem do publicznego rozstrzygania każdego zarzutu z pominięciem procedur, a ochrona słabszych nie może oznaczać rezygnacji z domniemania uczciwości, proporcjonalności i prawa do obrony. Etyka urzędu musi wytrzymać pokusę dwóch skrajności: korporacyjnego ukrywania problemów oraz medialnego sądu bez procesu. W obu przypadkach człowiek zostaje podporządkowany logice wyniku – w pierwszym przypadku reputacji instytucji, w drugim jej reputacyjnemu zniszczeniu.

Prawo Kościoła zakłada, że wierni mogą dochodzić swoich praw na właściwym forum oraz że mają być sądzeni zgodnie z prawem i zasadą słuszności. W szerszym sensie przypomina to, że sprawiedliwość proceduralna nie jest chłodnym przeciwieństwem miłosierdzia, lecz sposobem powstrzymywania arbitralności. Dobra intencja przełożonego nie wystarcza, jeśli osoba zależna nie wie, według jakich reguł jest oceniana ani w jaki sposób może zakwestionować rozstrzygnięcie.

Z tego punktu widzenia prawo kanoniczne staje się nie tylko instrumentem władzy, ale i narzędziem jej samoograniczania. Kanony określające kompetencje, wymóg konsultacji czy procedury administracyjne przypominają, że urząd nie jest prywatną własnością osoby go sprawującej. W każdej diecezji oraz parafii powinny funkcjonować rady ekonomiczne złożone z osób kompetentnych i integralnych, wspomagające administrowanie dobrami. Samo istnienie tych instytucji nie gwarantuje dobrej praktyki, lecz wskazuje na ważną zasadę: nawet w strukturze hierarchicznej określone dobra nie powinny być przedmiotem całkowicie samotnej decyzji. Problem pojawia się zatem nie tylko przy braku rad, ale i wtedy, gdy istnieją one wyłącznie formalnie. Organ może posiadać nazwę, statut i regularne posiedzenia, a mimo to być pozbawiony realnej funkcji poznawczej. Dzieje się tak, gdy członków dobiera się pod kątem przewidywalnej zgodności, materiały dostarczane są zbyt późno, dane są selekcjonowane, a opinia odmienna nie wpływa na dalszą analizę. Wówczas proceduralna forma odpowiedzialności maskuje jej brak.

Parafrazując przypowieść o domu zbudowanym na skale: nie wystarczy posiadać fasadę konsultacji; trzeba zbudować fundament, aby w chwili burzy informacja krytyczna rzeczywiście mogła unieść ciężar decyzji. Instytucja odkrywa jakość własnego governance dopiero wtedy, gdy rada mówi przełożonemu coś, czego ten nie chciał usłyszeć.

## Prawdziwa jedność wymaga odwagi do korekty

Zgoda jest łatwym testem. Niepopularna korekta jest testem właściwym. Z tego powodu kluczowe staje się rozróżnienie między jednomyślnością a jednością. Organizacje hierarchiczne mają tendencję do uznawania braku otwartego sporu za oznakę zdrowia, podczas gdy w rzeczywistości może on wynikać albo z wysokiego poziomu zaufania i wspólnoty, albo z wysokiego kosztu sprzeciwu.

Nauki społeczne opisują mechanizmy groupthink, w których silnie zintegrowana grupa zaczyna chronić zgodność kosztem krytycznej analizy. Członkowie autocenzurują swoje wątpliwości, przeceniają moralność grupy i interpretują sprzeciw jako zagrożenie dla spójności. W środowisku religijnym mechanizm ten bywa wzmacniany przez język duchowy: „jedność” może służyć

tłumieniu różnic, „posłuszeństwo” eliminowaniu pytań, „zgorszenie” kontrolowaniu przepływu informacji, a „zaufanie” osłabianiu przejrzystości.

Żadne z tych pojęć nie jest problemem samo w sobie; problemem jest ich instrumentalizacja. Wtedy pojęcie teologiczne staje się tarczą chroniącą konkretną konfigurację władzy. Dlatego warto zachować biblijną różnicę pomiędzy szemraniem a prorocką korektą. Nie każda krytyka buduje, lecz nie każde napięcie niszczy. Paweł potrafi ostro napominać wspólnoty, a jednocześnie przestrzega przed destrukcyjnymi sporami; Jezus koryguje uczniów, a oni zadają Mu pytania; sobór jerozolimski rodzi się z realnej kontrowersji dotyczącej pogan. Dojrzała wspólnota nie eliminuje konfliktu za wszelką cenę, lecz uczy się odróżniać konflikt służący prawdzie od tego, który służy ego.

Jednym z najbardziej dojrzałych aktów przywództwa jest świadome tworzenie opozycji poznawczej wobec własnego stanowiska. W teorii decyzji mówi się o funkcji „devil's advocate” czy red teamingu, gdzie ktoś otrzymuje zadanie znalezienia słabości proponowanego rozwiązania. W instytucji kościelnej podobna praktyka mogłaby przyjąć formę prośby o najmocniejszy argument przeciw planowanej decyzji przed jej zatwierdzeniem. Nie chodzi o paraliżowanie działania, lecz o to, by odróżnić pewność moralną od komfortu poznawczego.

Takie podejście ma głęboki odpowiednik biblijny. Księgi mądrościowe nie przedstawiają rozsądku jako unikania rad; przeciwnie – mądry gromadzi świadectwa, słucha napomnień i odróżnia przyjaciela od pochlebcy. Człowiek, który pozwala ci zawsze czuć się mądrym, może być dla twojej władzy bardziej niebezpieczny niż ten, który zmusza cię do ponownego myślenia. Hierarcha powinien zatem świadomie strzec się dworu.

„Dwór” to nie tylko wystawne otoczenie, lecz struktura informacyjna powstająca wszędzie tam, gdzie dostęp do lidera staje się zasobem, a ludzie konkurują o bliskość centrum. Wówczas informacje płyną przez pośredników, którzy znają oczekiwania przełożonego, a osoba sprawująca urząd spotyka ludzi już wyselekcjonowanych przez własny system. Ryzyko polega na tym, że przywódca może zachować ogromną aktywność interpersonalną, a jednocześnie tracić kontakt z nieprzetworzoną rzeczywistością.

Biblijna figura dobrego pasterza wymaga ruchu odwrotnego: pasterz zna owce nie tylko z raportu o stadzie. Dla hierarchy oznacza to, że nie wystarczy wiedzieć, ile osób znajduje się w diecezji czy parafii; trzeba czasem spotkać człowieka, którego problem nie przeszedł wcześniej przez filtr administracji. Bezpośredni kontakt nie zastąpi systemowych danych, podobnie jak dane nie zastąpią bezpośredniego spotkania.

# Instytucjonalne samoograniczenie jako warunek wiarygodności urzędu

Dojrzałe przywództwo potrzebuje obu źródeł wiedzy, przy czym szczególne znaczenie ma głos osób słabych instytucjonalnie. Dokument Międzynarodowej Komisji Teologicznej o synodalności podkreśla konieczność uczestnictwa świeckich, wskazując, że ich kompetencje i doświadczenie są kluczowe dla procesu rozeznawania. Późniejsze dokumenty procesu synodalnego zwracają uwagę na perspektywę ubogich i marginalizowanych, gdyż może ona odsłonić dynamiki społeczne i polityczne niewidoczne z centrum. To fundamentalna zasada epistemiczna: społeczna peryferyjność nie oznacza poznawczej bezwartościowości. Parafrazując Jezusową praktykę zatrzymywania się przy człowieku, którego tłum spychał na margines: to, że głos jest słaby, nie oznacza, że jego treść jest mało istotna; często właśnie słabość pozycji obnaża skutki systemu, których nie dostrzegają ci korzystający z jego centrum.

Instytucja, która słucha głównie osób sprawnie poruszających się w jej procedurach, otrzymuje obraz rzeczywistości ukształtowany przez tych, którym system służy. W tym kontekście staje się jasne, dlaczego transparentność i accountability zostały w końcowym dokumencie procesu synodalnego przedstawione nie tylko jako techniczne potrzeby organizacyjne, lecz jako warunki zaufania i współodpowiedzialności. Dokumenty te podkreślają, że władza nie może być utożsamiana z arbitralną wolą, a rzetelna konsultacja, przejrzystość i odpowiedzialność powinny stanowić standard podejmowania decyzji. Jest to istotne, gdyż Kościół nie musi zapożyczać uzasadnienia dla transparentności wyłącznie z korporacyjnego governance; może wyprowadzać je z własnej eklezjologii komunii.

Hoag domaga się podobnie formalizacji zobowiązań. Nie wystarcza stwierdzenie, że zarząd "podziela wartości"; proponowane są okresowo odnawiane commitments oraz audyt polityk i procedur pod kątem tego, czy nie promują one nieświadomie Powszechnej Ścieżki. Ma to kluczowe znaczenie, ponieważ wartości nieutrwalone w procedurach łatwo ustępują presji kryzysu. Jeśli transparentność trwa tylko tak długo, jak długo przełożony ją preferuje, nie jest standardem, lecz stylem osobistym. Jeśli prawo do sprzeciwu działa jedynie wobec lidera o łagodnym charakterze, instytucja nie posiada kultury sprzeciwu, a jedynie szczęście personalne. Dojrzałe samoograniczenie władzy polega zatem na tym, że lider sam tworzy mechanizmy, które w przyszłości mogą ograniczyć jego własne preferencje.

Jest to jedna z najbardziej wymagających form kenozy instytucjonalnej. Człowiek nie tylko mówi: "jestem gotów słuchać", lecz ustanawia proces, który zobowiązuje go do wysłuchania innych również wtedy, gdy jest zmęczony, przekonany o swojej racji lub zirytowany. Nie tylko deklaruje

transparentność, lecz zgadza się na standard raportowania, którego nie może dowolnie zawiesić. Nie tylko mówi o odpowiedzialności, lecz tworzy organ z niezależnymi członkami zdolnymi do jej egzekwowania. Parafrazując Chrystusową naukę o tym, że władcy narodów lubią manifestować swoją potęgę, a "między wami" ma być inaczej: chrześcijańska różnica nie może polegać wyłącznie na łagodniejszym charakterze władcy; musi być widoczna w sposobie, w jaki sama władza zostaje związana służbą, prawdą i odpowiedzialnością. Jeśli wszystko zależy od dobrej woli osoby u szczytu, wspólnota nadal pozostaje zakładnikiem jego osobistej jakości. Nie należy przy tym idealizować systemu – żadna liczba komisji, rad czy audytów nie wyprodukuje świętości.

Governance może ograniczać ryzyko, ale nie zastąpi nawrócenia. Rada ekonomiczna może być konformistyczna, procedura skargowa może zostać użyta instrumentalnie, a transparentność może przerodzić się w biurokratyczną obsesję. Zabezpieczenia instytucjonalne wymagają etycznej kultury. Jednak fakt, że procedura nie jest wystarczająca, nie oznacza, że jest zbędna. Podobnie jak pasy bezpieczeństwa nie czynią kierowcy rozsądnym, tak ich niedoskonałość nie jest argumentem za jazdą bez nich.

## Integracja cnoty i struktury w służbie prawdy

To właśnie pozwala sformułować dojrzałą relację między duchowością a instytucją: cnota bez struktury bywa krucha, struktura bez cnoty staje się martwa, lecz cnota wpisana w dobrą strukturę wzmacnia zdolność wspólnoty do trwałej wierności. Książka Hoaga, choć operuje językiem stewardship i governance, proponuje właśnie taką integrację. Kondycja lidera ma być badana przez autorefleksję, kultura przez formację zespołu, a system przez rewizję procedur. Dla hierarchy oznacza to konieczność postawienia sobie osobistego pytania: czy instytucja, którą kieruję, jest zdolna skorygować mnie bez mojego uprzedniego pozwolenia na konkretną treść tej korekty? Jeśli każda krytyka może dotrzeć do centrum jedynie przez osoby bezpośrednio od niego zależne, zabezpieczenie jest słabe. Jeśli wszystkie rady składają się z ludzi wybranych wyłącznie przez jedną osobę i od niej zależnych, problem niezależności poznawczej pozostaje aktualny. Z kolei jeśli ta sama struktura odpowiada za decyzję, jej ocenę i komunikowanie sukcesu, pojawia się naturalne ryzyko samo-potwierdzenia. W naukach o organizacji mechanizm ten tłumaczy problem principal-agent oraz teoria checks and balances: nie chodzi o domniemaną nieuczciwość każdego aktora, lecz o fakt, że koncentracja informacji, decyzji i oceny w jednym miejscu zwiększa ryzyko błędu niewykrytego przez system.

Teoria stewardship, z której czerpie model źródłowy, zakłada pozytywny obraz człowieka jako powiernika wspólnego dobra, jednak nie wymaga ona naiwności. Powiernictwo jest najbardziej

wiarygodne wtedy, gdy zarządca nie boi się rozliczenia. Parafrazując historię wiernego sługi oczekującego powrotu pana: dobry zarządca nie obawia się chwili otwarcia ksiąg, ponieważ od początku wiedział, że nie są one jego prywatnym archiwum. Przejrzystość nie jest więc upokorzeniem włodarza, lecz potwierdzeniem jego tożsamości. Szczególnej troski wymaga język podejmowania decyzji. Zdanie „biskup zdecydował" może być prawdziwe kanonicznie, ale nie powinno zasłaniać całego procesu poznawczego. Dojrzała komunikacja winna wskazywać, jakie przesłanki rozważono, które organy wysłuchano, jakie dobra znajdowały się w napięciu i dlaczego spośród kilku rozwiązań wybrano właśnie to.

Nie każda informacja może być publiczna; istnieją dobra osobiste, tajemnica, prawo do prywatności oraz wymogi poufności. Należy jednak odróżnić poufność od nieprzejrzystości. Pierwsza chroni konkretne dobro, druga zaś może chronić brak uzasadnienia. Instytucja powinna zatem umieć powiedzieć: „tego nie możemy ujawnić i oto dlaczego", zamiast oczekiwać, że sam autorytet wystarczy jako odpowiedź. Takie podejście buduje zaufanie, gdyż pokazuje, że granica jawności również podlega racjonalnemu uzasadnieniu. Parafrazując Pawłowe przekonanie, że dobro ma być prowadzone z troską o uczciwość zarówno przed Panem, jak i wobec ludzi: nie każda sprawa może być jawna, ale żadna nie powinna pozostać niejawna wyłącznie dlatego, że jawność byłaby niewygodna dla sprawujących władzę. Prowadzi to do rozróżnienia między sekretem koniecznym a sekretem wygodnym. Pierwszy chroni spowiedź, prywatność, integralność postępowania, dobro osoby czy bezpieczeństwo wspólnoty. Drugi chroni reputację, możliwość działania bez pytań lub unikanie odpowiedzialności. Etyka urzędu wymaga ciągłego badania, z którym rodzajem mamy do czynienia.

Instytucja religijna może bowiem łatwo sakralizować poufność, zapominając, że tajemnica jest środkiem ochrony dobra, a nie autonomiczną wartością stojącą ponad prawdą i sprawiedliwością. Równocześnie Kościół potrzebuje ochrony przed przeciwstawnym absolutyzmem pełnej transparentności. Człowiek nie ma prawa do każdej informacji o innych, a wspólnota wystawiająca wszystko na natychmiastową publiczną ocenę może niszczyć osoby w imię przejrzystości. Chrześcijańska odpowiedzialność musi zachowywać dyskrecję, proporcjonalność, sprawiedliwość proceduralną i zdolność rozróżniania dobra publicznego od ciekawości. Jest to kolejny przykład logiki środka: także transparentność może stać się bożkiem, jeśli zostanie odłączona od osoby. Właściwym kryterium pozostaje zatem służba prawdzie i dobru człowieka.

Władza ma być wystarczająco przejrzysta, aby nie mogła bezkarnie ukrywać własnych działań, i wystarczająco dyskretna, aby nie przekształcać osób w publiczne obiekty administracyjnej informacji. Dojrzałe governance nie polega więc na maksymalizacji jawności, lecz na moralnym uporządkowaniu przepływu informacji. W tym miejscu szczególnego sensu nabiera synodalna

zasada, według której wspólnotowy proces rozeznawania i ministerialna odpowiedzialność za decyzję powinny się wzajemnie wspierać. Dokumenty Kościoła podkreślają, że konsultacja nie pozbawia biskupa właściwej odpowiedzialności, ale również, że autorytet nie powinien działać tak, jakby konsultacja nie miała miejsca. Jest to możliwe tylko wtedy, gdy obie strony przyjmują własną odpowiedzialność: konsultowani mówią prawdę zamiast przypodobać się władzy, a decydent słucha bez traktowania odmiennego zdania jako konkurencji wobec urzędu.

Parafrazując formułę soboru jerozolimskiego „Duch Święty i my", można powiedzieć: rozeznawanie kościelne powinno być na tyle pokorne, aby nikt nie zamieniał własnego "ja" w pełne "my", a kościelnego "my" w automatyczne imię Ducha Świętego. Każda z tych uzurpacji jest niebezpieczna. Indywidualizm przełożonego może sakralizować własną opinię, ale również zbiorowość może utożsamić przekonanie większości z wolą Boga.

## Wiarygodna władza to pokora zapisana w procedurze

Konieczne są zatem Słowo, Tradycja, kompetencja, modlitwa, konsultacja, odpowiedzialność urzędu i gotowość do stałej korekty. Etyka urzędu prowadzi w ten sposób do jednej z najważniejszych konkluzji całego artykułu: władza chrześcijańska zyskuje największą wiarygodność nie wtedy, gdy udowadnia, że jest niepodważalna, lecz gdy wykazuje zdolność przyjmowania prawdy również z tych miejsc, których sama nie kontroluje.

Jest to instytucjonalna forma kenozy. Człowiek zachowuje urząd, ale rezygnuje z przywileju utożsamiania go z własną nieomylnością. Pozostaje odpowiedzialny za decyzję, lecz nie zawłaszcza wszystkich źródeł wiedzy. Sprawuje władzę, jednocześnie wyznaczając granice chroniące przed jej własnymi deformacjami. Hierarcho, zapytaj więc nie tylko o to, czy jesteś pokorny – to pytanie jest zbyt łatwe, gdyż można na nie odpowiedzieć zgodnie z własnym, wyidealizowanym obrazem. Zapytaj raczej: jakie mechanizmy w mojej diecezji, wspólnocie czy instytucji działają skutecznie także wtedy, gdy nie mam ochoty być korygowany? Kto może przynieść mi złą wiadomość bez obawy o swoją przyszłość? Czy rada, której przewodniczę, realnie zmieniła kiedykolwiek moje stanowisko? Czy osoby kompetentne, lecz o niskim statusie, mają dostęp do procesu rozeznania? Czy potrafię wyjaśnić powody decyzji, czy oczekuję, że sam urząd będzie wystarczającym argumentem? Czy istnieje różnica między tym, co nazywamy poufnością, a tym, czego po prostu nie chcemy tłumaczyć?

Kapłanie, zapytaj analogicznie o parafię. Czy rada ekonomiczna rzeczywiście pomaga ci administrować, czy jedynie potwierdza twoje decyzje? Czy rada duszpasterska – tam, gdzie funkcjonuje – jest miejscem słuchania, czy jedynie publiką dla gotowych planów? Czy pracownica

kancelarii może otwarcie powiedzieć, że twój sposób traktowania ludzi jest problemem? Czy katecheta może przedstawić odmienną ocenę sytuacji bez natychmiastowego podejrzenia o brak lojalności? Czy młodszy ksiądz może się z tobą nie zgodzić i nadal pozostać bratem?

Parafrazując pytanie Jezusa do uczniów o to, kim ludzie Go uważają, można dostrzec kolejną lekcję: przywódca, który nie pyta, jak jest odbierany, może znać własną intencję, ale nie znać własnego oddziaływania. Intencja ma wagę moralną, lecz człowiek nie żyje wyłącznie w świecie swoich zamierzeń. Nasze gesty, ton, sposób podejmowania decyzji i reakcje na sprzeciw tworzą rzeczywistość społeczną, której czasem sami nie dostrzegamy. Właśnie dlatego potrzebujemy innych.

Nie dlatego, że prawda jest wynikiem głosowania, lecz ponieważ człowiek nie jest całym Kościołem. Nie dlatego, że hierarchia jest błędem, lecz dlatego, że ma ona służyć komunii. Nie dlatego, że konsultacja automatycznie daje właściwą odpowiedź, lecz gdyż samotna pewność lidera bywa mniej wiarygodna. Nie dlatego, że procedura zbawia, lecz ponieważ człowiek pobożny również potrzebuje granic. Dobre governance jest zatem pokorą zapisaną w procedurze. Jest przełożeniem teologii stworzonej i omylnej osoby na architekturę decyzji.

Jest to zgoda na to, by nie wszystko musiało przejść przez jedną wolę. Przypomnienie, że autorytet nie jest własnością, informacja nie jest przywilejem, a krytyk nie staje się wrogiem tylko dlatego, że niesie niewygodną wiadomość. To próba zorganizowania wspólnoty tak, aby prawda miała drogę do centrum nawet wtedy, gdy centrum wolałoby jej nie słyszeć. Dopiero taka władza może szczerze powiedzieć, że chce służyć. Bo miska i ręcznik, jeśli mają być czymś więcej niż pięknym symbolem, muszą pewnego dnia pojawić się w statucie, procedurze, składzie rady, sposobie raportowania i prawie słabszego do wypowiedzenia zdania, które może zmienić decyzję silniejszego.

Wtedy otwiera się kolejne, jeszcze trudniejsze pytanie: co dzieje się z Kościołem, gdy zasobów, ludzi, powołań, wpływu i społecznego zaufania zaczyna brakować? Czy instytucja odpowiada pogłębieniem włodarstwa, czy przeciwnie – silniejszą kontrolą oraz obroną majątku i reputacji? To właśnie w warunkach kurczenia się dawnej pozycji wszystkie trzy pokusy mogą powrócić jako reakcja systemowa.

# Koniec ery katolicyzmu dziedziczonego i pokolenia Wojtyły

Kolejna część rozważań musi zatem przenieść punkt ciężkości z teorii urzędu na konkretny kontekst duchowieństwa i Kościoła w Polsce. Po epoce katolicyzmu dziedziczonego: wymieranie pokolenia Wojtyły i próba polskiego Kościoła.

Polski Kościół wszedł w fazę przemiany, której nie da się już opisać wyłącznie językiem „kryzysu praktyk religijnych". Dokonuje się zmiana głębsza: biologicznie i kulturowo odchodzi pokolenie będące głównym nośnikiem modelu katolicyzmu ukształtowanego przez rodzinę wielopokoleniową, parafię terytorialną, lokalny obyczaj, kalendarz liturgiczny, sanktuarium, pielgrzymkę, szkolną katechezę i silne utożsamienie polskości z chrześcijańskim imaginarium. Byłoby jednak historycznie nieprecyzyjne twierdzić, że Karol Wojtyła stworzył ten model.

Religijność ludowa jest znacznie starsza. Wojtyła sam z niej wyrósł – z Wadowic, nabożeństw maryjnych, Kalwarii Zebrzydowskiej, pielgrzymowania, pasyjności i rodzinnych rytuałów – a następnie próbował ją teologicznie pogłębiać, łącząc z personalizmem, odpowiedzialną wolnością, nauką Soboru Watykańskiego II oraz świadomym uczestnictwem osoby w życiu wspólnoty. Współczesne opracowania poświęcone relacji Wojtyły do religijności ludowej podkreślają jej znaczenie dla jego młodości, późniejszej posługi biskupiej i trwałego związku z sanktuarium kalwaryjskim. Dlatego mówiąc o wymieraniu pokolenia katolicyzmu ludowego osadzonego na wizji Karola Wojtyły, należy rozumieć to określenie podwójnie.

Po pierwsze, rzeczywiście odchodzi pokolenie, które pamiętało wybór papieża w 1978 roku, doświadczało jego pielgrzymek jako wydarzeń narodowych i religijnych oraz przeżywało Kościół jako jedną z najważniejszych instytucji wspólnotowej identyfikacji. Było to pokolenie wiążące katolicyzm z pamięcią o komunizmie, „Solidarności", Jasnej Górze, papieskich mszach i zbiorowym przeżywaniu historii.

Po drugie, kończy się mechanizm transmisji, dzięki któremu religijność mogła być w znacznym stopniu dziedziczona przed dokonaniem osobistego wyboru. Człowiek najpierw znajdował się wewnątrz katolickiej kultury, a dopiero później mógł ją pogłębić, osłabić lub porzucić. Coraz częściej sytuacja jest odwrotna: religia staje się jedną z wielu odpowiedzi oferowanych jednostce przez pluralistyczny świat, a przynależność wymaga świadomego podtrzymywania.

Sam termin „pokolenie JP2" wymaga zresztą ostrożności. Socjologowie od dawna pytają, czy opisuje on rzeczywistą kohortę o trwałej wspólnej tożsamości, czy raczej silną narrację powstałą

wokół doświadczenia pontyfikatu i śmierci papieża. Badania empiryczne nie pozwalają traktować „pokolenia JP2" jako jednolitego faktu społecznego; nawet publikacje poświęcone temu fenomenowi wskazują na napięcie między wspólnotą doświadczenia a znacznie słabszą jednolitością późniejszych wyborów religijnych i moralnych. Dlatego w niniejszym wywodzie „pokolenie Wojtyły" oznacza przede wszystkim formację historyczno-kulturową: ludzi, dla których Jan Paweł II był ważnym punktem odniesienia w środowisku nadal masowego polskiego katolicyzmu, a nie socjologicznie jednorodną generację wiernych.

Wojtyłowska wizja była zresztą znacznie bogatsza niż późniejsza pamięć zbiorowa o „papieżu Polaku". W Warszawie w czerwcu 1979 roku Jan Paweł II połączył chrześcijańską pneumatologię, narodową pamięć i nadzieję na polityczno-moralną odnowę w symbolicznym wołaniu o odnowienie „tej ziemi". W jego wypowiedzi naród nie był abstrakcyjną substancją etniczną, lecz historyczną wspólnotą pokoleń, pamięci, cierpienia i odpowiedzialności.

Gdy po odzyskaniu wolności powrócił w 1991 roku z katechezą Dekalogu, przesunął akcent: wolność polityczna nie wystarcza, jeśli nie przekształca się w wolność moralną, zdolną rozróżniać dobro od pożądania, odpowiedzialność od samowoli oraz solidarność od egoizmu. W Płocku przypominał, że Polacy potrafili w historii przemieniać wolność w twórczość, przymierze i ofiarę, ale znali także doświadczenie wolności nadużytej.

## Kryzys masowości jako test prawdziwej recepcji personalizmu Wojtyły

Głębszy wgląd w tę wizję przynosi encyklika Redemptor hominis. Centralnym punktem Wojtyłowskiej antropologii kościelnej nie jest bowiem teza, że instytucja stanowi drogę Kościoła, lecz przekonanie, iż tą drogą jest konkretny człowiek – osoba z własną historią, sumieniem i wolnością, uwikłana w związki społeczne, cierpienie i powołanie. Kościół nie może zatem pozostać obojętny na to, co służy rzeczywistemu dobru człowieka, ani mylić swojej misji z interesem jakiegokolwiek systemu politycznego. Ta personalistyczna zasada nabiera dziś szczególnego znaczenia, gdyż pozwala postawić niewygodne pytanie: czy polski katolicyzm przejął z nauczania Wojtyły jedynie monumentalną pamięć o wielkim pontyfikacie, czy także antropologiczny nakaz, by ponownie rozpoczynać od osoby? Można bowiem wysunąć tezę interpretacyjną, że część polskiej recepcji Jana Pawła II zachowała symbol silniej niż metodę. Utrzymano pomniki, rocznice, nazwy ulic i instytucji, cytaty oraz rytuały pamięci, podczas gdy znacznie trudniejsze do wdrożenia okazały się konsekwencje jego personalizmu: podmiotowość świeckich, prymat sumienia formowanego ku

prawdzie, nieinstrumentalne traktowanie człowieka, uczestnictwo w dobru wspólnym, społeczna odpowiedzialność wolności oraz przekonanie, że urząd istnieje po to, by służyć.

Dokument Christifideles laici nie opisuje świeckich jako publiczności Kościoła. Przedstawia ich jako pełnoprawnych członków Ludu Bożego i uczestników misji Chrystusa, współodpowiedzialnych za życie oraz posłannictwo wspólnoty; papież przypomina wręcz, że pasterze nie zostali ustanowieni po to, aby samotnie dźwigać całą zbawczą misję. W tym świetle obecna transformacja może być interpretowana nie tylko jako odchodzenie od Wojtyły, lecz jako test prawdziwej recepcji jego myśli.

Model masowego katolicyzmu mógł funkcjonować przez dziesięciolecia dzięki dużej liczbie wiernych i powołań, szerokiej obecności katechezy, rozbudowanej infrastrukturze oraz wysokiemu kapitałowi symbolicznemu duchowieństwa. W takich warunkach nie zawsze zachodziła konieczność uruchomienia pełnego potencjału świeckiej współodpowiedzialności. Gdy jednak zasoby maleją, pojawia się pytanie: czy odpowiedzią będzie jeszcze silniejsza koncentracja funkcji w rękach nielicznych duchownych, czy przeciwnie – poważne potraktowanie eklezjologii komunii i uczestnictwa, którą rozwijał sam Jan Paweł II?

Statystyki dowodzą, że zmiana ta nie jest już zjawiskiem marginalnym. Najnowsze Annuarium Statisticum Ecclesiae in Polonia za rok 2024 podaje wskaźnik dominicantes na poziomie 29,6%, przy communicantes wynoszącym 14,6%. Dla porównania: przed pandemią, w 2019 roku, dominicantes wynosił 36,9%, w 2010 roku 41%, a w 1980 roku około 51%. Należy jednak zauważyć, że między 2023 a 2024 rokiem nastąpił niewielki wzrost obu kluczowych wskaźników, zatem nie byłoby rzetelne opisywanie obecnej sytuacji jako prostego, liniowego spadku. ISKK mówi o stabilizacji praktyk po pandemicznym załamaniu. Ten pozornie drobny szczegół ma istotne znaczenie interpretacyjne: polski katolicyzm nie znika w sposób jednorodny; raczej kurczy się, różnicuje i koncentruje.

Szczególnie interesujący jest względny wskaźnik communicantes: w 2024 roku Komunię przyjmowało 49,5% uczestników niedzielnej Mszy, podczas gdy w 2015 roku było to 43%. Można ostrożnie hipotezować, że wraz ze spadkiem masowego uczestnictwa, pozostała część wspólnoty staje się przeciętnie bardziej zaangażowana sakramentalnie. Nie jest to jeszcze dowód większej dojrzałości religijnej – częstotliwość Komunii nie wyczerpuje miary życia duchowego – ale podważa prostą narrację, według której sekularyzacja oznacza wyłącznie zanikanie wszystkiego. Równocześnie ogromna pozostaje różnorodność geograficzna. W 2024 roku wskaźnik dominicantes przekraczał 62% w diecezji tarnowskiej i 52% w rzeszowskiej, podczas gdy w części diecezji zachodnich i wielkomiejskich spadał poniżej 20%. Nie istnieje więc jeden „polski katolicyzm" podlegający jednemu tempu zmian.

Występują różne ekologie religijne, z odmiennymi historiami osadnictwa, strukturami rodzinnymi, poziomami urbanizacji, tradycjami regionalnymi i zasobami społecznego zaufania. Jest to kluczowe dla hierarchów, gdyż strategia oparta na założeniu, że doświadczenie jednego regionu jest normą dla całego kraju, może prowadzić do poważnych błędów poznawczych. Znacznie silniejszy niż chwilowa stabilizacja praktyk niedzielnych jest bowiem trend dotyczący instytucjonalnych zasobów Kościoła.

## Kryzys kadrowy jako szansa na przełamanie monopolu podmiotowości

Dane ISKK wskazują, że między 2018 a 2024 rokiem liczba księży inkardynowanych spadła o 6,4 procent, natomiast liczba duchownych bezpośrednio posługujących w parafiach zmniejszyła się o 11,7 procent. Jeszcze bardziej wymowna jest sytuacja w seminariach: od 2018 roku liczba alumnów diecezjalnych zmalała o ponad połowę. W tym samym czasie liczba sióstr w zgromadzeniach czynnych spadła o ponad dwa tysiące osób. Nie mamy więc do czynienia z prostym problemem „promocji powołań".

To raczej strukturalne pytanie o model Kościoła ukształtowany w epoce, gdy zasoby duchowne były znacznie większe. Oznacza to, że wymieranie katolicyzmu ludowego znajduje swój odpowiednik po obu stronach relacji duszpasterskiej. Kurczy się nie tylko społeczna baza dziedzicząca katolickie praktyki, ale i liczba osób zdolnych obsługiwać instytucjonalny model stworzony dla znacznie większej skali. Jeśli system utrzyma wszystkie dotychczasowe funkcje, budynki, parafie i procedury przy coraz mniejszej liczbie duchownych, jedyną odpowiedzią może być przeciążenie pozostałych kapłanów. Wówczas paradoksalnie spadek ich liczby może prowadzić do jeszcze silniejszego klerykalizmu praktycznego: nieliczni będą próbowali przejąć coraz więcej zadań, których wspólnota nauczyła się oczekiwać wyłącznie od duchownych.

W tym punkcie Wojtyłowska koncepcja świeckich nabiera znaczenia strategicznego. Jeśli pasterze – jak przypominał Jan Paweł II – nie zostali powołani po to, by samodzielnie realizować całą misję Kościoła, to spadek liczby kapłanów nie powinien być traktowany jedynie jako brak kadrowy wymagający administracyjnej kompensacji. Może on raczej ujawnić wcześniejszą niepełność modelu, w którym potencjał ochrzczonych pozostawał niewykorzystany.

Nie chodzi tu o zastępowanie kapłaństwa świeckimi ani rozmywanie różnic między posługami sakramentalnymi. Chodzi o powrót do pytania, czy różnica powołań nie została błędnie

przekształcona w monopol podmiotowości. Zmiana ta jest jeszcze wyraźniejsza w kontekście transmisji religijnej wśród młodszych pokoleń.

## Koniec katolicyzmu dziedziczonego wymusza przejście do modelu wyboru

Dane ISKK za rok szkolny 2024/2025 wskazują, że na lekcje religii uczęszczało 75,6 procent uczniów, podczas gdy w roku 2018/2019 odsetek ten wynosił 88 procent. Różnice między poziomami edukacji są jednak bardziej uderzające niż średnia krajowa: o ile w szkołach podstawowych uczestnictwo wyniosło 86,4 procent, o tyle w liceach spadło do 48,1 procent, a w technikach do 54,2 procent. To pęknięcie nie oznacza jednak automatycznie utraty wiary przez połowę licealistów.

Uczestnictwo w katechezie zależy przecież od organizacji szkoły, jakości zajęć, planu lekcji czy decyzji rodzinnych i sporów o miejsce religii w systemie edukacji. Niemniej skala tych różnic sugeruje, że religijny automat transmisyjny przestaje działać właśnie na progu późnej adolescencji, gdy człowiek zyskuje większą autonomię wyboru. Starsze dane kohortowe CBOS ukazują tę samą strukturę generacyjną z innej perspektywy. W analizach z przełomu 2021 i 2022 roku regularne praktyki religijne deklarowało około 53 procent osób w wieku co najmniej 65 lat, podczas gdy w najmłodszych kohortach poziom ten był znacznie niższy. Inne zestawienia z tego okresu wskazują, że w grupie 18–24 lata cotygodniowe praktyki deklarowała mniej więcej jedna czwarta badanych, a odsetek osób całkowicie niepraktykujących był wielokrotnie wyższy niż wśród najstarszych. To właśnie ta asymetria pozwala mówić o „wymieraniu” wiary nie tylko w sensie metaforycznym.

Jeżeli pokolenie o najwyższym poziomie regularnych praktyk jest stopniowo zastępowane kohortami znacznie mniej zaangażowanymi, to nawet przy założeniu niezmienności zachowań poszczególnych grup, agregatowa religijność z czasem spadnie. Nie wolno jednak mylić procesu demograficznego z sekularyzacją. Spadek liczby chrztów wynika częściowo z dramatycznie mniejszej liczby urodzeń; niższa liczba bierzmowań zależy od wielkości kolejnych roczników, a liczba ślubów sakramentalnych podlega jednocześnie demografii i zmianie wzorców małżeństwa. ISKK wyraźnie rozróżnia te mechanizmy: w 2024 roku udzielono 247,2 tysiąca chrztów, około 213 tysięcy bierzmowań i 68,3 tysiąca sakramentów małżeństwa, lecz za tymi spadkami stoją równocześnie przyczyny demograficzne i kulturowe.

W rzetelnym opisie nie można każdej mniejszej liczby interpretować jako świadomego odrzucenia religii. Jednak nawet po uwzględnieniu demografii pozostaje fakt: katolicyzm przestaje być

oczywistym środowiskiem socjalizacyjnym dla coraz większej części młodych ludzi. Oznacza to kres pewnego historycznego kontraktu między Kościołem a kulturą. Przez długi czas parafia mogła zakładać, że rodzina przekaże dziecku język religijny, szkoła zapewni kontakt z katechezą, kalendarz społeczny utrzyma rytm świąt, a lokalna wspólnota wywrze przynajmniej minimalną presję konformizmu. W świecie silnej indywidualizacji, mobilności, mediów cyfrowych i pluralizmu światopoglądowego żaden z tych mechanizmów nie jest już oczywisty.

Tu właśnie kończy się katolicyzm dziedziczony, a zaczyna się katolicyzm wyboru. Nie oznacza to, że religia staje się całkowicie prywatną decyzją jednostki – nikt nie wybiera z próżni; nadal oddziałują rodzina, środowisko, region czy kapitał kulturowy. Zmienia się jednak próg koniecznego osobistego zaangażowania. Kiedy otoczenie nie niesie człowieka automatycznie w stronę praktyki, pozostanie w Kościele wymaga silniejszych racji wewnętrznych. W takim świecie kluczowe staje się pytanie, czy młody człowiek znajduje powód, by uznać Ewangelię za prawdę zdolną interpretować jego życie. Parafrazując przypowieść o siewcy: Kościół nie ma już prawa zakładać, że całe pole zostało wcześniej przygotowane przez rodzinę i kulturę. Niektóre ziarna padają na grunt, który nigdy nie otrzymał podstawowego języka wiary; inne spotykają człowieka z konkurencyjnymi systemami znaczeń; jeszcze inne kiełkują, lecz nie znajdują wspólnoty zdolnej ochronić ich przed szybkim wyschnięciem. Siewca nie może obrazić się na glebę za to, że przestała odpowiadać krajobrazowi jego młodości.

Musi ją najpierw poznać. Tu ujawnia się pierwsza z trzech pokus instytucji znajdującej się w regresie zasobów – pokusa kontroli. Teoria organizacji opisuje zjawisko threat-rigidity: pod wpływem zagrożenia organizacje mają skłonność do zawężania pola uwagi, centralizacji decyzji i powrotu do najlepiej znanych procedur. Mechanizm ten jest zrozumiały – w nieprzewidywalnym otoczeniu liderzy szukają większej pewności. W Kościele może to przybrać formę przekonania, że skoro ludzie odchodzą, należy mocniej regulować; skoro transmisja zawodzi, trzeba ściślej kontrolować przekaz; a skoro autorytet jest kwestionowany, należy go silniej zaznaczać. Problem polega na tym, że zwiększona kontrola może przyspieszyć proces, przeciw któremu została uruchomiona. Młody człowiek wychowany w kulturze autonomii i wielości wyborów może zinterpretować wzrost rygoru nie jako dowód pewności prawdy, lecz jako sygnał braku zaufania do jego dojrzałości. Instytucja reaguje więc na spadek zaangażowania metodą zwiększającą dystans, a następnie interpretuje ten dystans jako argument za dalszym wzmocnieniem kontroli. Powstaje sprzężenie zwrotne analogiczne do mechanizmu omówionego przy pierwszej pokusie pustyni.

Parafrazując rozmowę Jezusa z bogatym młodzieńcem, trzeba zauważyć coś dla duszpasterstwa bolesnego: Chrystus przedstawia wymaganie, ale pozwala człowiekowi odejść. Nie manipuluje lękiem i nie odbiera wolności, by utrzymać statystykę uczniów. Miłość potrafi patrzeć za

odchodzącym bez przekształcania wolności w przemoc. Dla Kościoła epoki katolicyzmu wyboru jest to lekcja zasadnicza: człowieka można zaprosić, przekonać i towarzyszyć mu, ale nie można wyprodukować jego wiary administracyjnym naciskiem.

## Ryzyko bałwochwalstwa zasobów i wizerunku

Drugą reakcją kurczącej się instytucji jest bałwochwalstwo zasobu. Malejąca liczba wiernych, duchownych i sakramentalnych małżeństw może paradoksalnie zwiększać znaczenie tego, co wciąż pozostaje pod kontrolą: budynków, nieruchomości, funduszy, struktur prawnych, szkół, mediów, historycznych przywilejów oraz kontaktów politycznych. Sama troska o te dobra może być przejawem odpowiedzialności. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy zachowanie materialnej infrastruktury staje się celem bardziej bezwarunkowym niż utrzymanie zdolności do misji. Nie jest to problem abstrakcyjny – ISKK podaje, że pod opieką parafii znajduje się ponad 40,5 tysiąca zabytkowych nieruchomości. Ogromny zasób historyczny okazuje się w tym sensie ogromnym ciężarem utrzymania.

W starzejącym się społeczeństwie, przy spadkowej liczbie duchownych i nierównomiernym uczestnictwie religijnym, coraz częściej dochodzi do konfliktu między ochroną infrastruktury a finansowaniem ludzi i nowych form misji. Nie jest to wezwanie do pochopnego pozbywania się dziedzictwa, lecz pytanie o hierarchię dóbr. Parafrazując słowa Jezusa o świątyni i człowieku: kamień jest święty przez to, czemu służy, a nie dlatego, że sam stał się celem Ewangelii. Budynek może przechowywać pamięć pokoleń, kształtować krajobraz i umożliwiać liturgię, ale jeśli cała energia wspólnoty zostanie pochłonięta przez konserwację materialnej postaci przeszłości, istnieje ryzyko, że żywy Kościół stanie się kustoszem własnego muzeum.

W tym miejscu łatwo ulec idealizacji czasów Jana Pawła II. Retrospektywna pamięć wymazuje bowiem sprzeczności tamtej epoki. Przywołuje pełne place podczas papieskich pielgrzymek, tłumy na Jasnej Górze, liczne seminaria i społeczny respekt dla Kościoła, lecz rzadziej wspomina o już wtedy obecnych procesach indywidualizacji, selektywnej religijności czy napięciach między moralnością oficjalną a życiem praktycznym. Pamięta się o młodzieży, która papieża podziwiała, niekoniecznie przyjmując jednak cały system norm. Badania nad fenomenem „pokolenia JP2” kwestionowały właśnie prostą identyfikację emocjonalnego związku z papieżem z trwałością religijnych wyborów. Nostalgia jest psychologicznie zrozumiała, lecz staje się niebezpieczna, gdy przestaje być wspomnieniem, a staje się strategią.

Instytucja może próbować odtworzyć warunki historyczne, które już nie istnieją: tę samą relację między narodem a Kościołem, ten sam model rodziny, pozycję duchownego czy sposób transmisji

autorytetu. Tymczasem wierność nie jest reprodukcją socjologiczną. Parafrazując analizowaną wcześniej scenę z Mojżeszem: to, że kiedyś z określonej skały popłynęła woda, nie oznacza, że Bóg nakazuje zawsze uderzać w tę samą skałę w ten sam sposób.

Trzecia pokusa kurczącej się instytucji dotyczy reputacji. Im bardziej symboliczna pozycja Kościoła staje się przedmiotem sporu, tym silniejsza jest pokusa, by każdą krytykę traktować jako atak wymagający obrony. Dane o społecznej ocenie Kościoła nie malują jednak obrazu permanentnego załamania. W marcu 2025 roku działalność Kościoła dobrze oceniało 42 procent badanych (źle – 45 procent), natomiast w marcu 2026 roku wskaźniki te poprawiły się odpowiednio do 49 procent pozytywnych i 38 procent negatywnych ocen.

Wniosek metodologiczny jest tu ważniejszy od samych liczb: reputacja instytucji podlega krótkookresowym wahaniom i nie może być utożsamiana ani z wiarą ludzi, ani z trwałością praktyk religijnych. Jeśli jednak reputacja zostanie podniesiona do rangi nadrzędnego celu, instytucja zaczyna zarządzać prawdą według kosztu wizerunkowego. Wtedy każda informacja jest filtrowana przez pytanie: „jak to wpłynie na obraz Kościoła?". Z perspektywy Ścieżki Królestwa pytanie powinno brzmieć: „co jest prawdziwe, sprawiedliwe i dobre dla osób?". Materiał źródłowy konsekwentnie przeciwstawia pogoń za ziemskimi wskaźnikami – liczbami, wynikami, zasobami i reputacją – przywództwu włodarza, w którym miarą sukcesu jest wierność, relacyjność, przejrzystość i zdolność oddawania rezultatów Bogu.

Szczególnie delikatnym obszarem pozostaje pamięć o Janie Pawle II. Obrona prawdy o jego życiu i roli historycznej to coś innego niż obrona symbolu za wszelką cenę. Podobnie krytyczna analiza historyczna nie musi być automatycznie zamachem na całość jego nauczania. Kościół, który naprawdę ufa prawdzie, powinien potrafić odróżnić rzetelne pytanie od słabej metodologii, manipulacji czy niesprawiedliwego oskarżenia. Uczynienie z każdej kontrowersji wojny o świętość postaci może paradoksalnie zredukować Wojtyłę do sztandaru jednego obozu, podczas gdy jego antropologia była znacznie obszerniejsza niż doraźna mobilizacja kulturowa. Najbardziej twórczą formą wierności Janowi Pawłowi II nie musi więc być ochrona epoki Jana Pawła II, lecz ochrona pytań, które papież stawiał człowiekowi.

## Koniec modelu pewności jako szansa na autentyczną wspólnotę

Co znaczy wolność, jeśli nie posiada związku z prawdą? Co znaczy godność osoby, gdy w praktyce instytucja podporządkowuje człowieka własnemu interesowi? Co znaczy uczestnictwo, jeśli świecki

pozostaje odbiorcą decyzji, a rzadko ich współtwórcą? Co znaczy wspólnota, gdy autorytet nie potrafi słuchać?

Co znaczy nowa ewangelizacja, jeżeli jej istotą jest głównie próba przywrócenia dawnych wskaźników? Prowadzi to do paradoksalnej tezy: wymieranie socjologicznego świata Wojtyły może być momentem, w którym intelektualne dziedzictwo Wojtyły okaże się bardziej potrzebne niż w epoce jego największej popularności. Gdy polski katolicyzm był masowy, można było w znacznym stopniu opierać się na dziedziczeniu. Gdy staje się religią wyboru, trzeba wrócić do osoby, sumienia, wolności, wspólnoty i odpowiedzialnego uczestnictwa. W obliczu malejącej liczby księży należy poważniej potraktować podmiotowość świeckich. Gdy słabnie kapitał symboliczny urzędu, autorytet trzeba budować bardziej na wiarygodności niż na społecznym przyzwyczajeniu.

Nie należy zatem mówić o końcu katolicyzmu ludowego wyłącznie w tonie żałoby. Religijność ta posiadała wielkie zasoby antropologiczne: osadzała człowieka w rytmie roku, łączyła pokolenia, tworzyła wspólnotową pamięć i uczyła języka symbolu; utrzymywała modlitwę w domu, sakralizowała czas cierpienia i śmierci oraz organizowała solidarność lokalną. Karol Wojtyła potrafił te zasoby szanować, a jego relacja z Kalwarią Zebrzydowską pokazuje, że nie uważał ludowej formy za coś, co człowiek wykształcony powinien po prostu porzucić. Problem pojawiał się tam, gdzie obyczaj zastępował osobistą wiarę, przynależność zwalniała z nawrócenia, a społeczny konformizm mylono z chrześcijańskim uczniostwem. Właśnie to rozróżnienie pozwala ocalić to, co w katolicyzmie ludowym wartościowe, bez prób sztucznego konserwowania jego dawnej socjologicznej dominacji. Tradycja nie musi umrzeć razem z formą społecznego przymusu, który kiedyś ją wspierał. Pielgrzymka może przetrwać jako świadomy wybór. Różaniec może przejść z obowiązkowego rytuału rodzinnego w osobistą praktykę modlitwy. Sanktuarium może być miejscem pogłębienia, a nie tylko masowej manifestacji. Parafia zaś może ewoluować od administracyjnego punktu obsługi sakramentalnej do wspólnoty, w której ludzie znają się i współodpowiadają za misję.

Parafrazując ewangeliczne słowa o skarbcu, z którego gospodarz wydobywa rzeczy stare i nowe: nie wszystko stare jest balastem i nie wszystko nowe jest odnową. Dojrzałość polega na rozpoznaniu, co niesie Ewangelię dalej, a co jedynie utrzymuje przy życiu kształt świata, który już odchodzi. Jest to zadanie znacznie trudniejsze niż zarówno restauracja przeszłości, jak i zachwyt każdą zmianą. Nie wolno również romantyzować „Kościoła mniejszościowego” – spadek liczby wiernych nie jest automatycznie duchowym oczyszczeniem.

Mniejsza wspólnota może być bardziej świadoma, ale może też stać się bardziej zamknięta, sekciarska, politycznie jednolita i niezdolna do dialogu. Utrata społecznego prestiżu może

prowadzić do pokory, lecz może także wywołać resentyment. Spadek zasobów może uruchomić hojność, ale może również zwiększyć chciwość bezpieczeństwa.

Żadna socjologiczna redukcja nie jest sama w sobie łaską. Przywołując ewangeliczny obraz oczyszczania winnego krzewu, można jedynie stwierdzić, że mniejsza liczba gałęzi nie jest jeszcze dowodem większej ilości owocu. Owoc rozpoznaje się po jakości: miłości, prawdzie, sprawiedliwości, świętości, dojrzałych wspólnotach, zdolności przekazywania wiary i trosce o człowieka. Teologowi nie wolno na podstawie statystyki orzekać, że Bóg „oczyszcza Kościół".

Można natomiast uczciwie pytać, jak zachować wierność w sytuacji, której nie wybraliśmy. Najnowsze dane pokazują nie tyle śmierć Kościoła, ile koniec modelu pewności. Nie można już z góry zakładać, że dziecko ochrzczone pozostanie praktykującym dorosłym; że uczeń szkoły podstawowej będzie uczestniczył w katechezie jako licealista; że liczba księży wystarczy do utrzymania obecnej sieci zadań; że społeczny autorytet urzędu zostanie odziedziczony przez kolejnego duchownego; że narodowa pamięć automatycznie przekaże wiarę. To może być dla Kościoła moment pustyni. Na pustyni nie ma tłumu potwierdzającego rangę lidera, królestw gwarantujących wpływ ani nadmiaru chleba. Właśnie dlatego wracają trzy pytania całego artykułu:

Czy wobec spadku liczebności będziemy próbowali zamienić kamień w chleb, produkując religijność techniką kontroli? Czy wobec utraty społecznej dominacji będziemy szukali królestw, które w zamian za część niezależności zapewnią instytucjonalną ochronę? Czy wobec słabnącej reputacji wejdziemy na szczyt świątyni, aby jeszcze spektakularniej dowodzić własnego znaczenia?

> Czy w obliczu pustyni, jaką jest utrata społecznego prestiżu i masowości, polski Kościół odważy się zamienić lęk o przetrwanie struktur na odwagę bycia mniejszością wierną Ewangelii? Ostatecznie miarą sukcesu nie będą statystyki uczestnictwa ani liczba zabytkowych nieruchomości, lecz odpowiedź na pytanie: czy potrafimy stworzyć taką architekturę decyzji, w której prawda ma drogę do centrum nawet wtedy, gdy centrum wolałoby jej nie słyszeć? Prawdziwa pokora nie jest bowiem uczuciem, lecz procedurą, która pozwala urzędowi zostać skorygowanym przez najsłabszych.

## Inspiracje

**[1]** **"The Choice The Christ Centered Pursuit of Kingdom Outcomes"** Gary G Hoag (1)

Gary G. Hoag jest autorem, teologiem i konsultantem organizacyjnym, znanym powszechnie jako „Mnich Hojności". Uzyskał doktorat z Nowego Testamentu na Trinity College w Bristolu i jest profesorem studiów nad Nowym Testamentem na Uniwersytecie Kairos. Wcześniej Hoag pełnił funkcję wiceprezesa ds. rozwoju w Denver Seminary i Colorado Christian University, a także łącznika międzynarodowego w Ewangelickiej Radzie ds. Odpowiedzialności Finansowej (ECFA), a następnie prezesa i dyrektora generalnego Global Trust Partners. Jego działalność naukowa i praktyczna koncentruje się na biblijnym zarządzaniu, chrześcijańskiej hojności, etyce finansowej w świecie grecko-rzymskim oraz zarządzaniu organizacjami non-profit. Hoag podróżuje po całym świecie, udzielając porad duchowych i szkoleń liderom kościołów i organizacji, propagując zarządzanie oparte na Chrystusie i redefiniując chrześcijańskie pozyskiwanie funduszy wokół formacji duchowej i wiernego zarządzania, a nie świeckich, świeckich wskaźników.

*Gary G. Hoag is an author, theologian, and organizational consultant known widely as the "Generosity Monk." He received his Ph.D. in New Testament from Trinity College, Bristol, and serves as Professor of New Testament Studies at Kairos University. Hoag previously served as Vice President of Advancement at Denver Seminary and Colorado Christian University, and worked as the International Liaison for the Evangelical Council for Financial Accountability (ECFA), later serving as President and CEO of Global Trust Partners. His academic and practical work centers on biblical stewardship, Christian generosity, financial ethics in the Greco-Roman world, and nonprofit board governance. Hoag travels globally providing spiritual counsel and training to church and ministry leaders, advocating for Christ-centered governance, and redefining Christian fundraising around spiritual formation and faithful stewardship rather than worldly secular metrics.*

*Kairos University*

## Literatura uzupełniająca

### Książki

### Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

**[1] "Epistle to the Laodiceans"**

Paweł Z Tarsu

**[2] "Roman Triptych"**

Jan Paweł Ii

ISBN: 9781860822049

## Artykuły naukowe

### Prace autorów przywoływanych w tekście:

**[1] "St. Peter, Church and Religion as a Role Model for Modern Entrepreneurs"**

Piotr F. Borowski

2024 | The Person and the Challenges. The Journal of Theology, Education, Canon Law and Social Studies Inspired by Pope John Paul II | DOI: 10.15633/pch.14117

Źródło

**[2] "The Person: Subject and Community"**

Karol Wojtyła

1979 | The review of metaphysics

Źródło

**[3] "The Personal Structure of Self-Determination"**

Karol Wojtyła

1979 | DOI: 10.1007/978-94-009-9418-8_4

Źródło

**[4] "Personalist Foundations of the Common Good. Views of Mieczysław A. Krąpiec and Karol Wojtyła"**

Wojciech Wojtyła

2022 | Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie | DOI: 10.32084/tekapr.2021.14.1-41

Źródło

**[5] "Man is Himself Through Truth. In Search of the Foundations of Karol Wojtyła's and Tadeusz Styczeń's Personalism"**

Wojciech Wojtyła

2022 | Teka Komisji Prawniczej PAN Oddział w Lublinie | DOI: 10.32084/tkp.5135

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 7303e879-4fe5-44d0-97b9-bbbf2071df9e