Formacja włodarstwa: dziesięć cech służby skoncentrowanej na Chrystusie według Gary'ego G. Hoaga

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł przedstawia podejście Gary'ego G. Haga do przywództwa chrześcijańskiego, definiując je nie jako zbiór technik zarządzania, lecz jako proces formacji charakteru. Autor argumentuje, że etyka lidera nie może opierać się jedynie na unikaniu pokus, ale na budowaniu trwałych dyspozycji duchowych w ramach tzw. Ścieżki Królestwa. Kluczowym elementem jest poddanie Ojcu i duchowa asymetria – uznanie, że im większa odpowiedzialność lidera, tym większa potrzeba rozeznania i słuchania Boga. Prawdziwe włodarstwo wymaga przedłożenia aktualnego wezwania Ducha nad rutynę, osobiste doświadczenie czy efektywność metod, które w przeszłości przyniosły sukces, chroniąc przywódcę przed pułapką własnej ambicji i automatyzmu.

The article presents Gary G. Haga's approach to Christian leadership, defining it not as a set of management techniques, but as a process of character formation. The author argues that a leader's ethics cannot rely solely on avoiding temptation, but on building lasting spiritual dispositions within the so-called Kingdom Path. Key elements include submission to the Father and spiritual asymmetry—the recognition that the greater a leader's responsibility, the greater the need for discernment and listening to God. True stewardship requires prioritizing the current calling of the Spirit over routine, personal experience, or the efficiency of methods that have brought success in the past, thereby protecting the leader from the trap of their own ambition and automatism.

Artykuł stanowi krytyczną analizę chrześcijańskiego modelu przywództwa, przeciwstawiając technokratyczne zarządzanie głębokiej formacji charakteru lidera. Autor stawia tezę, że skuteczność instytucjonalna i biegłość w procedurach są

niewystarczające, a wręcz niebezpieczne, jeśli nie towarzyszy im wewnętrzna przemiana z „właściciela władzy” w pokornego włodarza. Poprzez analizę dziesięciu cech służby skoncentrowanej na Chrystusie – od poddania woli Bożej i modlitewnego rozeznawania, przez transparentność finansową, aż po radykalną hojność – tekst ukazuje drogę wyjścia z pułapek kontroli, pychy i bałwochwalstwa. Kluczowym przesłaniem jest uznanie, że prawdziwy autorytet nie mierzy się zasięgiem wpływów czy sprawnością strategii, lecz jakością relacji z drugim człowiekiem oraz zdolnością lidera do bycia rozliczalnym. Ostatecznie tekst dowodzi, że chrześcijańskie przywództwo realizuje się w paradoksie: najwyższa odpowiedzialność wymaga największego poddania, a prawdziwa władza objawia się w geście służby i gotowości do rezygnacji z własnego statusu na rzecz dobra powierzonych osób.

SŁOWA KLUCZOWE

formacja włodarstwa | służba skoncentrowana na Chrystusie | Gary G. Hoag | praktyczna antropologia włodarstwa | rozeznawanie duchowe | modlitewne planowanie strategiczne | zasada pustych rąk | radykalna hojność | etyka chrześcijańskiego przywództwa | kultura zależności | duchowa asymetria | zarządzanie relacyjne | Ścieżka Królestwa | owoc Ducha w zarządzaniu | odpowiedzialne powiernictwo

Formacja charakteru zamiast technik zarządzania

Od pokusy do formacji: pierwsze pięć cech służby skoncentrowanej na Chrystusie. Po analizie trzech pokus konieczna jest zmiana perspektywy. Etyka chrześcijańskiego przywództwa nie może ograniczać się do katalogu zagrożeń, gdyż moralność zbudowana wyłącznie na zakazach kształtuje człowieka przede wszystkim ostrożnego, a niekoniecznie dojrzałego. Kontroli nie pokonuje się samym powtarzaniem sobie, że nie wolno kontrolować; bałwochwalstwa nie usuwa samo podejrzenie wobec pieniędzy, a pychy nie leczy deklaracja skromności. Potrzebna jest pozytywna formacja osoby i instytucji, dzięki której postawy alternatywne wobec trzech pokus stają się trwałymi dyspozycjami charakteru.

Dziesięć cech służby skoncentrowanej na Chrystusie należy traktować nie jako zestaw technik „lepszego zarządzania”, lecz jako praktyczną antropologię włodarstwa. Nie są one magiczną

formułą sukcesu, lecz formacyjnym sposobem naśladowania Chrystusa, uporządkowanym w pięciu obszarach Ścieżki Królestwa. Rozróżnienie między formacją a techniką jest kluczowe. Technika odpowiada na pytanie: „co zrobić, aby uzyskać przewidywany rezultat?". Formacja pyta wcześniej: „jakim człowiekiem trzeba się stawać, aby w sytuacjach nieprzewidywalnych wybierać dobro?". Pierwsze podejście jest niezbędne w wielu wymiarach życia instytucjonalnego, lecz niewystarczające dla etyki. Można bowiem opanować procedurę transparentności i nadal szukać sposobu jej obejścia; można uczestniczyć w konsultacjach, traktując je czysto rytualnie; można modlić się przed posiedzeniem, a następnie podjąć decyzję według tych samych niezakwestionowanych założeń, z którymi przyszło się na modlitwę.

Formacja oznacza głębszą zmianę: modyfikację tego, czego człowiek spontanicznie pragnie, czego się obawia, co uznaje za sukces i w czym poszukuje bezpieczeństwa. Właśnie dlatego pierwszą cechą jest poddanie Ojcu. Zostało ono osadzone w Janowej chrystologii, szczególnie w tych wypowiedziach Jezusa, w których Jego działanie przedstawione jest jako nierozdzielne od relacji z Ojcem, oraz w praktyce odsuwania się na modlitwę przed ważnymi decyzjami.

Nie należy jednak rozumieć poddania jako utraty rozumu czy osobowości. Biblijne posłuszeństwo nie jest mechanicznym podporządkowaniem arbitralnej woli. W chrześcijańskiej antropologii posłuszeństwo ma sens, ponieważ odnosi wolność do dobra, które ją przekracza, ale jej nie niszczy. Człowiek nie staje się bardziej wolny przez możliwość wyboru czegokolwiek; staje się wolny przez coraz większą zdolność wyboru tego, co rzeczywiście jest dobre. Chrystusowy wzorzec poddania jest szczególnie wymagający dla przywódcy, ponieważ przeciwstawia się jednej z najbardziej zakorzenionych intuicji władzy: im wyższa odpowiedzialność, tym większa autonomia decyzji. Ewangeliczna logika odwraca tę proporcję.

Im większa odpowiedzialność, tym większa potrzeba rozeznania, ponieważ konsekwencje błędu obejmują więcej osób. Hierarcha nie zostaje zatem zwolniony z potrzeby słuchania przez fakt, że inni mają słuchać jego; przeciwnie, właśnie urząd zwiększa wagę pytania, kogo słucha ten, którego słuchają inni. Parafrazując sens Janowej wypowiedzi Jezusa o nierobieniu niczego wyłącznie „od siebie", można powiedzieć: chrześcijańska władza zaczyna tracić swoje źródło wtedy, gdy zdolność wydawania poleceń staje się większa niż zdolność przyjmowania Słowa. Poddanie Ojcu wymaga więc czegoś, co można nazwać duchową asymetrią: zanim człowiek stanie się autorem decyzji dla innych, musi uznać siebie za odbiorcę wezwania. Jest to zasadnicze odwrócenie kultury przywództwa opartej na osobistej wizji. W nowoczesnym języku lider jest często przedstawiany jako ten, kto „ma wizję", potrafi ją komunikować i mobilizuje innych do jej realizacji. W logice włodarstwa własna wizja pozostaje zawsze podejrzana o możliwość utożsamienia z własną ambicją. Pytanie nie brzmi więc tylko: „co chcę zbudować?", lecz: „czy to, co chcę zbudować, rzeczywiście

zostało mi powierzone?”. Odpowiedź może prowadzić do działania ambitnego, ale może również wymagać rezygnacji z projektu, który wydaje się znakomity, a jednak nie jest zgodny z rozpoznanym powołaniem. W tym miejscu wraca historia Mojżesza.

Poddanie woli Bożej i prowadzenie Ducha ponad rutynę i efektywność

Źródłowa interpretacja podkreśla, że niebezpieczeństwo nie polegało na braku skuteczności – woda rzeczywiście wypłynęła. Problemem było zastąpienie aktualnego posłuszeństwa metodą, która sprawdziła się wcześniej. Ta scena nadaje pierwszej cesze wymiar instytucjonalny: poddanie Ojcu oznacza gotowość do zakwestionowania własnego doświadczenia w momencie, gdy zaczyna ono pełnić funkcję automatycznej normy. Człowiek uczy się w ten sposób, że nawet to, co kiedyś działało, nie ma prawa do wiecznego trwania.

Parafrazując biblijną pedagogikę pustyni i skały, można powiedzieć duchownemu: nie pytaj tylko, co wcześniej przyniosło wodę; pytaj, jakie jest wezwanie dzisiaj. Posłuszeństwo nie polega na mechanicznej reprodukcji dawnych sukcesów. Wierność Tradycji tym bardziej nie może być mylona z bezrefleksyjnym utrzymywaniem każdej historycznej praktyki – Tradycja przekazuje źródło, a nie zakazuje rozeznawania form. Dlatego poddanie Ojcu jest zarazem lekarstwem na konserwatywną sklerozę i na innowacyjny aktywizm: nie absolutyzuje ani starego, ani nowego, lecz pyta o zgodność z dobrem powierzonym.

Dla hierarchy taka postawa wymaga czasu, który nie jest natychmiast produktywny. Modlitwa i wycofanie się z bieżącego szumu są elementami strategicznego rozeznawania, co staje się kluczowe w kulturze skłaniającej lidera do permanentnej reaktywności. Telefon, poczta elektroniczna, media, posiedzenia, konflikty czy terminy tworzą środowisko, w którym można być przez cały dzień niezwykle zajętym i ani razu nie zadać pytania o kierunek własnego działania. Aktywność nie jest tożsama z rozeznaniem; można godzinami reagować na sprawy pilne, pozostawiając te naprawdę ważne bez namysłu.

Ewangeliczne odchodzenie Jezusa w miejsca samotne można odczytać jako sprzeciw wobec tyranii natychmiastowości. Tłum ma potrzeby, chorzy czekają, uczniowie zadają pytania, a jednak nie każda chwila zostaje podporządkowana bezpośredniej dostępności. Sens tych scen jest jasny: nie każda potrzeba, która do ciebie dociera, automatycznie staje się twoim powołaniem; zanim odpowiesz wszystkim, musisz wiedzieć, komu ostatecznie odpowiadasz. Dla współczesnego

duchownego oznacza to konieczność obrony czasu modlitwy – nie jako prywatnego luksusu, lecz jako warunku odpowiedzialnego sprawowania urzędu.

Jeżeli pierwsza cecha dotyczy poddania, druga – napełnienie, prowadzenie i umocnienie przez Ducha Świętego – odnosi się do źródła zdolności działania. Służba w mocy Ducha przeciwstawiona jest poleganiu wyłącznie na ludzkich siłach; wiąże się z modlitewnym rozeznawaniem, troską o stan duchowy osób oraz elastycznością wobec prowadzenia Bożej Opatrzności. Model z Dz 15 pokazuje decyzję wspólnoty jako rezultat zespołowego rozeznania: to nie arbitralne „ja postanowiłem", lecz przekonanie, że określone rozstrzygnięcie „wydaje się dobre Duchowi Świętemu i nam". Formuła ta chroni przed dwoma błędami.

Pierwszym byłoby uznanie, że wystarczy prywatna pewność lidera: „Duch powiedział mi, więc inni mają wykonać". Drugim – sprowadzenie rozeznania do proceduralnego konsensusu: „większość się zgadza, więc decyzja musi być dobra". Model apostolski zakłada bardziej złożoną strukturę. Duch działa w Kościele, ale rozeznawanie dokonuje się także przez rozmowę, świadectwo, spór i wspólnotowe analizowanie konsekwencji. Duchowość nie eliminuje procesu deliberacyjnego, lecz nadaje mu głębszy horyzont.

Dla hierarchii jest to ważna lekcja o naturze autorytetu. Jeśli Duch może działać poprzez różne osoby, formalna pozycja nie daje monopolu na trafne intuicje. Urząd posiada własną odpowiedzialność i kompetencję, ale nie znosi charyzmatycznego bogactwa wspólnoty. Pawłowy obraz jednego ciała i wielu członków można ująć tak: oko nie staje się mniej ważne przez to, że potrzebuje ręki, a głowa nie dowodzi swojej godności udawaniem, że pozostałe członki są zbędne.

Kościół, który mówi o darach Ducha, a w praktyce pozwala tylko jednemu poziomowi organizacyjnemu definiować wszystkie potrzeby i rozwiązania, tworzy napięcie między deklarowaną pneumatologią a rzeczywistym governance. Napełnienie Duchem nie może jednak oznaczać pogardy dla kompetencji. Istotna jest tu korekta: techniczne wyniki nie mogą zastąpić charakteru, a ocena ludzi powinna uwzględniać owoce Ducha, a nie tylko zdolność dostarczania rezultatów.

Teza ta ma poważne konsekwencje. Człowiek może być znakomitym administratorem i jednocześnie tworzyć kulturę lęku; może być genialnym kaznodzieją i niszczyć współpracowników; może skutecznie pozyskiwać fundusze i instrumentalnie traktować ludzi. Jeśli organizacja premiuje wyłącznie wynik, charakter staje się luksusem. Tymczasem w perspektywie chrześcijańskiej charakter nie jest dodatkiem do kompetencji – jest kryterium dopuszczalności ich używania. Parafraza nauczania Pawła o owocu Ducha pozwala sformułować rachunek sumienia bardziej wymagający niż ranking skuteczności: czy sposób sprawowania przeze mnie urzędu zwiększa w

otoczeniu cierpliwość, pokój, dobroć, wierność i panowanie nad sobą, czy przeciwnie – wytwarza lęk, rywalizację, pochlebstwo i skrywaną agresję? Owoc drzewa rozpoznaje się nie po deklaracji, lecz po tym, co rzeczywiście dojrzewa na jego gałęziach.

Prawdziwe przywództwo kształtuje wolność a nie zależność

Kulturę przywództwa można rozpoznawać po ludziach i relacjach, które powstają w jej otoczeniu. Duchowny powinien zatem pytać nie tylko o to, ilu ludzi zgromadził, lecz przede wszystkim: „co dzieje się z ludźmi pozostającymi blisko mojego sposobu przewodzenia?".

Czy stają się bardziej odpowiedzialni, czy bardziej zależni? Bardziej prawdomówni czy ostrożni? Czy zyskują zdolność do samodzielnego rozeznania, czy jedynie wyćwiczenie w odgadywaniu decyzji przełożonego? Jeśli po latach przywództwa podwładni potrafią znakomicie przewidzieć życzenia lidera, ale mało kto potrafi samodzielnie ponosić odpowiedzialność, mamy do czynienia nie z formacją, lecz z kulturą zależności.

Napełnienie Duchem oznacza również wolność od własnego planu. Źródłowy model wymienia elastyczność jako jeden ze znaków prowadzenia. Jest to kluczowe, gdyż jedna z najsubtelniejszych form pychy polega na utożsamieniu konsekwencji z wiernością. Lider często mówi: „skoro podjąłem decyzję, muszę jej bronić do końca". Tymczasem konsekwencja jest cnotą tylko wtedy, gdy kierunek pozostaje właściwy; upór nie staje się wiernością przez sam fakt długiego trwania.

Interesujący kontrapunkt dostarcza biblijny Paweł, którego plany misyjne ulegają zmianom. Zamknięte drzwi nie zawsze są porażką strategii – czasami stanowią informację, że należy zmienić trasę. Źródłowa matryca planowania wprowadza „zwinność" oraz akceptację zamkniętych drzwi jako element strategii Królestwa. Dla instytucji oznacza to konieczność budowy kultury, w której korekta kursu nie jest automatycznie dowodem wcześniejszej niekompetencji. Można podjąć decyzję rzetelnie, a następnie zmienić ją pod wpływem nowych informacji. Dojrzałość nie polega na tym, by nigdy nie zmieniać zdania, lecz by wiedzieć, dlaczego się je zmienia.

Powyższe cechy tworzą wspólną strukturę: człowiek nie jest właścicielem ani celu, ani mocy. Poddanie Ojcu porządkuje kierunek, a prowadzenie przez Ducha – sposób poruszania się. Dlatego modlitewne planowanie strategiczne nie może być jedynie dodatkiem do świeckiego planowania w rodzaju krótkiej modlitwy otwierającej zebranie. W materiale źródłowym modlitwa ma przeniknąć sam proces analityczny: od identyfikacji interesariuszy i tworzenia osłony modlitewnej, przez

testowanie założeń, aż po definiowanie celów wierności i gotowość do korekty planu. To przesuwa modlitwę z marginesu strategii do jej epistemologicznego centrum.

Nie oznacza to zastąpienia analizy intuicją religijną. Rzetelne planowanie nadal wymaga znajomości finansów, demografii, prawa, zasobów ludzkich oraz ryzyk i ograniczeń. Różnica dotyczy rodzaju zadawanych pytań. Klasyczna strategia organizacyjna pyta: „jak osiągnąć cel?". Modlitewne rozeznanie dodaje pytanie uprzednie: „czy cel został właściwie rozpoznany?", a następnie: „czy środki są zgodne z tym dobrem?" oraz „jakie skutki moralne i relacyjne powstają po drodze?". Tak rozumiana modlitwa nie konkuruje z racjonalnością, lecz chroni ją przed zawężeniem do skuteczności instrumentalnej.

Jezus modlący się przed wyborem Dwunastu staje się dla źródłowej koncepcji wzorem decyzji, w której modlitwa poprzedza organizacyjne rozstrzygnięcie. Nie należy wybierać ludzi wyłącznie według tego, kto wydaje się najbardziej użyteczny; decyzja o osobach powinna być poprzedzona ciszą, w której własne preferencje nie są jedynym głosem. Jest to szczególnie istotne w Kościele, gdzie decyzje personalne mają często wieloletnie konsekwencje.

Planowanie modlitewne wymaga zatem badania presupozycji. Jeśli diecezja planuje inwestycję, pytanie nie powinno dotyczyć tylko źródeł finansowania, ale ukrytego założenia: dlaczego uważamy, że potrzebujemy właśnie tej inwestycji? Przy reorganizacji parafii należy pytać nie tylko o liczbę księży i mieszkańców, lecz o przyjętą definicję dobra wspólnoty. Jeśli tworzona jest strategia komunikacyjna, trzeba sprawdzić, czy celem jest rzeczywiście zwiększenie dostępu do prawdy, czy przede wszystkim odbudowa reputacji instytucji. Wreszcie, gdy duchowny chce rozwinąć obecność w mediach społecznościowych, warto pytać nie tylko o format i częstotliwość publikacji, lecz o to, czy jego własna tożsamość wytrzyma zarówno sukces, jak i brak zainteresowania.

Wierność w planowaniu to sztuka rezygnacji i wdzięczności

Parafrazę słów Jezusa o budowniczym, który najpierw oblicza koszt, można w tym kontekście rozszerzyć: roztropny człowiek nie rozpoczyna budowy wieży bez sprawdzenia, czy potrafi ją dokończyć, lecz chrześcijański włodarz powinien zapytać jeszcze wcześniej, czy ta wieża naprawdę powinna powstać. Samo posiadanie zasobów i techniczna wykonalność nie tworzą obowiązku realizacji projektu. Instytucje często cierpią nie tyle na brak możliwości, co na nadmiar inicjatyw. Każdy projekt absorbuje uwagę, czas, pieniądze i energię; każde „tak" wypowiedziane jednej inicjatywie jest pośrednio „nie" skierowanym do innych możliwości. Dlatego modlitewne

planowanie jest również sztuką rezygnacji. Wierność wymaga umiejętności powiedzenia: tego nie zrobimy, choć moglibyśmy; tego nie rozwiniemy, choć przyniosłoby rozpoznawalność; tego projektu nie utrzymamy tylko dlatego, że długo istniał. Jezusowa metafora oczyszczania winnego krzewu odsłania właśnie tę logikę: owocność nie zawsze rośnie przez dodawanie. Czasami warunkiem owocu jest odcięcie tego, co zużywa energię, choć samo w sobie nie musi być złe. W życiu hierarchy może to oznaczać pytanie szczególnie niewygodne: które działania podejmuję dlatego, że służą misji, a które tylko dlatego, że trudno mi pogodzić się z ich zakończeniem?

Długość istnienia projektu nie jest dowodem jego aktualnej konieczności, a ilość włożonej pracy nie tworzy moralnego obowiązku dalszego inwestowania. W ekonomii decyzji znany jest problem kosztów utopionych: kontynuujemy działanie tylko dlatego, że zainwestowaliśmy już zbyt wiele, by zaakceptować stratę. Duchowość włodarstwa powinna chronić przed analogicznym mechanizmem: dobro powierzone nie istnieje po to, aby usprawiedliwiać nasze wcześniejsze decyzje. Modlitewne planowanie prowadzi bezpośrednio do czwartej cechy – pozyskiwania zasobów Królestwa. Koncepcja ta świadomie przeciwstawia się obsesyjnej koncentracji na fundraisingu i finansowej samowystarczalności. Zasoby należy rozumieć szerzej: jako ludzi, dary, hojność, możliwości i środki, które nie są własnością lidera, lecz pojawiają się w odpowiedzi na misję. W rozwiniętej wersji źródła pojawia się „zasada pustych rąk" oraz przemiana roli fundraisera z człowieka produkującego finansowanie w osobę zapraszającą do uczestnictwa w darze i wierności. Tę ideę trzeba jednak chronić przed niebezpiecznym uproszczeniem.

Nie można z niej wyprowadzać zasady, że jeśli projekt rzeczywiście pochodzi od Boga, fundusze na pewno pojawią się w oczekiwanej wysokości i czasie. Taka teologia sukcesu byłaby jedynie odwróconą wersją tej samej Powszechnej Ścieżki, którą wcześniej krytykowaliśmy: wynik finansowy stałby się ponownie bezpośrednim dowodem Bożej aprobaty. Bardziej defensywna teologicznie interpretacja mówi, że lider nie może redukować rozeznania do pytania o dostępne pieniądze i nie powinien traktować niedoboru jako jedynego kryterium niemożności działania. Jednocześnie musi szanować rzeczywiste ograniczenia oraz zobowiązania wobec osób, których byt zależy od decyzji finansowych. Biblijna scena rozmnożenia chleba pozwala dobrze uchwycić tę różnicę.

Uczniowie patrzą na brak i zaczynają od rachunku tego, czego nie ma. Jezus nie neguje faktu ograniczonych zasobów, lecz rozpoczyna od tego, co jest dostępne, i od dziękczynienia. Materiał źródłowy interpretuje tę scenę jako przejście od mentalności braku ku wdzięczności i wierności małym zasobom. Parafrazując sens wydarzenia bez zamieniania go w ekonomiczną obietnicę cudu: zanim uznasz, że nie możesz nic zrobić, przestań liczyć tylko to, czego nie masz, i odpowiedzialnie spójrz na to, co już zostało ci powierzone. Jest to lekcja szczególnie ważna dla instytucji w okresie

kurczenia się zasobów. Psychologia niedoboru może zawężać pole widzenia. Człowiek skoncentrowany na braku zaczyna postrzegać świat głównie przez pryzmat ograniczeń: mniej księży, mniej wiernych, mniejsze wpływy, mniej czasu czy prestiżu społecznego. Dane mogą być prawdziwe, lecz sposób ich interpretacji może rodzić organizacyjny pesymizm i defensywność. Wtedy większość energii kierowana jest na ochronę pozostałych zasobów, a najmniej na pytanie, jakie nowe formy działania stają się możliwe właśnie dlatego, że stary model przestał być samowystarczalny. Włodarstwo nie mówi: „braku nie ma". Mówi raczej: „brak nie jest Bogiem". Nie posiada on prawa automatycznego rozstrzygania wszystkich decyzji.

Wspólnota darów i wzajemna odpowiedzialność lidera

Pozyskiwanie zasobów Królestwa powinno zatem obejmować umiejętność odkrywania potencjałów wcześniej niedostrzeganych, zwłaszcza w wymiarze ludzkim. Instytucje hierarchiczne mają tendencję do definiowania zasobu przez pryzmat formalnego stanowiska, tymczasem Pawłowy obraz charyzmatów zakłada bogactwo rozproszone. Wspólnota dysponuje kompetencjami świeckich ekspertów, zdolnościami organizacyjnymi kobiet i mężczyzn niewchodzących do formalnego aparatu decyzji, doświadczeniem starszych, energią młodszych oraz wiedzą osób zawodowo zajmujących się psychologią, finansami, technologią, prawem czy edukacją.

Jeżeli struktura widzi w nich jedynie odbiorców duszpasterstwa, a nie współodpowiedzialnych depozytariuszy darów, sama ogranicza własne zasoby. Parafrazując Pawłową naukę o różnorodności darów: Duch nie rozdziela wszystkich talentów jednej osobie po to, aby reszta wspólnoty mogła podziwiać jej samowystarczalność; rozdziela je między wielu, by wspólnota potrzebowała wzajemności. Lider, który nie potrzebuje innych, może zatem nie tyle posiadać wyjątkowo wiele darów, co nie dostrzegać tych, które nie zostały powierzone jemu.

Prawdziwy fundraising jest więc również „friend-raising", lecz nie w marketingowym sensie budowania sieci wpływowych kontaktów. Chodzi o zapraszanie ludzi do współudziału w dobru bez redukowania ich do portfela. Materiał źródłowy wyraźnie przeciwstawia relacyjność instrumentalnemu traktowaniu człowieka, powtarzając zasadę, że pieniądze powinny służyć miłości do osób, a nie osoby zdobywaniu pieniędzy. Hojność musi zachowywać wolność darczyńcy. Manipulowanie poczuciem winy, budowanie religijnego lęku czy sugerowanie, że wielkość ofiary przekłada się na szczególne miejsce w hierarchii duchowej, narusza logikę daru. Parafraza Pawłowej nauki o dawaniu z wolnego serca pozwala sformułować zasadę dla instytucji: dar wymuszony przestaje być duchowym uczestnictwem i staje się daniną; dar kupujący wpływ przestaje być hojnością, a staje się transakcją. Kościół powinien być zatem równie ostrożny wobec

presji na darczyńcę, jak wobec presji darczyńcy na Kościół. W obu przypadkach pieniądz próbuje kupić coś, czego nie powinien posiadać: z jednej strony posłuszeństwo finansowe człowieka, z drugiej – uprzywilejowanie instytucjonalne.

Ta perspektywa przygotowuje przejście do piątej cechy: odpowiedzialności w służbie, czyli accountability. W materiale źródłowym jej biblijnym obrazem jest wysyłanie uczniów po dwóch oraz praktyka dzielonej odpowiedzialności. Celem nie jest nadzorowanie człowieka jak podejrzanego, lecz ochrona lidera przed izolacją i stworzenie przestrzeni, w której wierność może być rzeczywiście oceniana. Rozróżnienie to jest kluczowe, gdyż accountability łatwo pomylić z kontrolą, której cała wcześniejsza argumentacja się sprzeciwiała. Różnica tkwi w kierunku władzy. Kontrola mówi: „muszę mieć możliwość sprawdzania innych, aby zagwarantować rezultat". Odpowiedzialność mówi: „ja także muszę pozostawać sprawdzalny, ponieważ nie jestem właścicielem ani prawdy, ani powierzonego dobra". Pierwsza zwiększa asymetrię; druga ogranicza jej ryzyko.

Accountability nie jest więc sprzeczne z zaufaniem. Jest uznaniem antropologicznego faktu, że człowiek posiada punkty ślepe, może racjonalizować własne interesy i pod wpływem władzy tracić dostęp do korekty. W tym kontekście wysłanie „po dwóch" ma wartość symboliczną większą niż zwykła organizacja pracy. Parafrazując ewangeliczny wzorzec: misja nie została zbudowana tak, aby człowiek musiał być samotnym bohaterem. Obecność drugiego oznacza świadectwo, korektę, współodpowiedzialność i przypomnienie, że dzieło nie jest osobistą własnością jednej osoby. Dla hierarchy może to oznaczać szczególną potrzebę relacji z osobami, które nie są wyłącznie podwładnymi. Podwładny może być lojalny, mądry i odważny, lecz sama zależność służbowa zwiększa koszt krytyki. Dlatego im wyższy urząd, tym ważniejsze stają się więzi, w których ktoś posiada moralną możliwość powiedzenia: „myślę, że się mylisz".

Dawid potrzebował Natana; Piotr został publicznie skorygowany przez Pawła; wspólnota apostolska toczyła spór o warunki włączenia pogan. Biblijna historia przywództwa nie jest historią ludzi, których nikt nigdy nie koryguje. Parafrazując tę linię Pisma: wielkość urzędu nie polega na tym, że nikt nie może cię upomnieć; może polegać właśnie na tym, że umiesz usłyszeć upomnienie bez zamienienia go w walkę o własną pozycję.

Rozliczalność jako ochrona przed iluzją nietykalności

Odpowiedzialność ma trzy poziomy. Pierwszy jest osobisty: człowiek potrzebuje kogoś, przed kim może otwarcie mówić o swoich motywacjach, lękach i pokusach. Drugi to poziom wspólnotowy: decyzje niosące znaczące konsekwencje powinny opierać się na strukturze konsultacji i korekty.

Trzeci jest instytucjonalny: finanse, personel, ochrona osób oraz procesy prawne wymagają procedur niezależnych od dobrej woli jednego przełożonego. Materiał źródłowy rozwija ten kierunek, łącząc accountability z rolą mentorów, partnerów modlitewnych i struktur dzielonej odpowiedzialności.

Z punktu widzenia etyki urzędu kluczowe jest jednak to, że odpowiedzialność nie może ograniczać się do legalności decyzji, lecz musi obejmować ich zgodność z wartościami głoszonymi przez wspólnotę. Można bowiem działać zgodnie z procedurą, a jednocześnie tworzyć kulturę moralnie niedojrzałą. Dlatego pytania o odpowiedzialność muszą sięgać głębiej niż kwestia złamania przepisu. Należy pytać: czy człowiek został potraktowany z godnością? Czy wykorzystano przewagę pozycji? Czy krytyk miał realną możliwość wypowiedzenia się? Czy informacje przedstawione organowi decyzyjnemu nie zostały dobrane tak, by uzyskać oczekiwany rezultat? I wreszcie: czy osoba odpowiedzialna za decyzję ponosi konsekwencje błędu, czy też koszt przerzucany jest na słabszych?

Takie pytania przywracają moralność do governance. Bez nich procedura staje się jedynie zasłoną, za którą ukrywa się technicznie poprawna niesprawiedliwość. Accountability stanowi również antidotum na najbardziej niebezpieczny produkt religijnego autorytetu: poczucie własnej wyjątkowej nietykalności. Człowiek długo otaczany szacunkiem może nieświadomie dojść do przekonania, że zwykłe zasady mają do niego ograniczone zastosowanie, ponieważ jego misja, odpowiedzialność lub wyjątkowe zdolności wymagają specjalnego traktowania.

Nie musi on wypowiadać tego przekonania na głos. Wystarczy, że zacznie reagować zdziwieniem na pytania, które w stosunku do innych uznałby za naturalne. Ewangeliczne „komu wiele dano, od tego wiele wymagać się będzie” prowadzi w dokładnie odwrotnym kierunku. Parafrazując tę zasadę dla hierarchii: większy urząd nie zmniejsza obowiązku rozliczalności; wręcz przeciwnie – zwiększa go, gdyż wyższa jest wartość powierzonych dóbr i większa skala możliwej krzywdy. Jest to jedna z tych zasad chrześcijaństwa, które wyraźnie przeciwstawiają się logice statusu. W świecie wysoka pozycja często rozszerza przywilej; w etyce włodarstwa rozszerza przede wszystkim rachunek.

W ten sposób pięć pierwszych cech tworzy spójną drogę wyjścia z trzech pokus. Poddanie Ojcu leczy iluzję autonomicznego źródła celu. Prowadzenie przez Ducha leczy iluzję samowystarczalnego źródła mocy i poznania. Modlitewne planowanie strategiczne chroni przed utożsamieniem skutecznej metodologii z wolą Boga. Pozyskiwanie zasobów Królestwa przywraca środkom charakter daru i uwalnia ludzi od roli instrumentów finansowania. Odpowiedzialność w służbie burzy izolację lidera, przypominając mu, że ten, kto odpowiada za innych, sam pozostaje poddany ocenie. Źródłowy model właśnie w tych pięciu obszarach przechodzi od przywództwa zarządcy,

przez strategię wierności, ku miernikom zorientowanym na wieczność. Nie są to jednak cechy wystarczające.

Człowiek może poddawać plany modlitwie, pracować zespołowo i podlegać kontroli, a mimo to struktura może pozostać chłodna, proceduralna i instrumentalna. Dlatego architektura modelu przechodzi dalej: od rozeznawania i odpowiedzialności ku transparentności finansowej, pokornemu służeniu ludziom, czynieniu wszystkiego z miłości, mobilizowaniu darów innych oraz radykalnej hojności. Wtedy okazuje się, że Ścieżka Królestwa nie kończy się na dobrym governance; jej ostatecznym sprawdzianem jest rodzaj relacji, który powstaje między ludźmi. Tutaj duchowny powinien zatrzymać się jeszcze przed kolejnym etapem.

Jeśli bowiem potraktuje on pierwsze pięć cech jako nową technologię zarządzania, wszystko zostanie utracone. Można stworzyć komitet rozeznawania, wdrożyć accountability, rozpisać procesy i używać słowa „stewardship", a nadal pozostawać właścicielem w sercu. Nie chodzi o nowe nazwy starych mechanizmów, lecz o metanoię – przemianę sposobu myślenia, o której Paweł mówi jako o odnowieniu umysłu pozwalającym rozpoznawać to, co dobre. Parafrazując jego wezwanie: nie wystarczy nadać instytucjom chrześcijańskich nazw; trzeba pozwolić, aby sposób myślenia został przemieniony tak głęboko, by zmienił się sam odruch reagowania na władzę, brak, krytykę i sukces.

Poddanie nie jest więc modnym słowem dla delegowania. Prowadzenie przez Ducha nie jest religijną nazwą intuicji lidera. Modlitewne planowanie nie jest modlitwą dopisaną do gotowej strategii. Pozyskiwanie zasobów nie jest teologią usprawiedliwiającą finansową brawurę. Accountability nie jest narzędziem kontrolowania podwładnych. Każde z tych pojęć traci sens, gdy zostaje wykorzystane jako nowa metoda zdobywania starych celów. Dlatego pytanie dla hierarchy i kapłana brzmi radykalnie: Czy naprawdę dopuszczasz możliwość, że Bóg skoryguje twój plan? Czy istnieją ludzie, których rozeznanie może zmienić twoją decyzję? Czy jesteś zdolny powiedzieć „nie wiem" bez poczucia utraty urzędu? Czy budżet opisuje możliwości, czy definiuje granice twojej wyobraźni moralnej?

Czy osoby pomagające ci oceniać własną służbę są rzeczywiście wolne, aby powiedzieć ci rzecz niewygodną? Czy modlisz się po to, aby Bóg pobłogosławił twoją strategię, czy również po to, abyś sam miał odwagę pozwolić Mu ją unieważnić?

Przejrzystość finansowa jako wyraz pokory i odpowiedzialności

Właśnie w takich pytaniach Słowo przestaje być jedynie cytatem nad drzwiami sali konferencyjnej, a zaczyna działać jak miecz przecinający motywacje. Gdy Jezus mówi, że bez Niego nie możemy przynieść trwałego owocu, nie zabrania planowania – odbiera mu jedynie status źródła życia. Kiedy nakazuje najpierw szukać Królestwa, nie każe lekceważyć potrzeb materialnych, lecz odbiera im prawo do ustanawiania najwyższej hierarchii. Wysyłając uczniów razem, nie kwestionuje osobistego powołania, ale przypomina, że nie jest ono samotną własnością jednostki. Myjąc nogi uczniom, nie zrzeka się autorytetu; pokazuje raczej, po co ten autorytet został dany. I właśnie gest miski i ręcznika otwiera następny etap.

Po analizie pięciu cech dotyczących źródła decyzji, planowania, zasobów i odpowiedzialności, należy zapytać o człowieka stojącego po drugiej stronie władzy. Czy jest on współpielgrzymem, bratem i depozytariuszem darów, czy jedynie zasobem realizującym misję lidera? Dopiero odpowiedź na to pytanie pozwoli ocenić, czy wcześniejsza formacja rzeczywiście dotknęła serca instytucji. Chrystus bowiem nie kończy nauczania o władzy na sprawnie działającym zarządzie – On klęka przed człowiekiem.

Miska, ręcznik i otwarta dłoń: pięć cech służby skoncentrowanej na Chrystusie w wymiarze relacyjnym

O ile pierwsza część modelu dotyczyła wnętrza procesu decyzyjnego i odpowiedzialności lidera, o tyle druga przesuwa punkt ciężkości ku temu, co dzieje się z człowiekiem w zasięgu władzy kościelnej. Narracja przechodzi zatem od accountability do przejrzystej administracji finansowej, następnie ku pokornej służbie i miłości, by zakończyć na rozpoznawaniu cudzych darów oraz radykalnej hojności. Ta kolejność nie jest przypadkowa.

Wskazuje ona, że włodarstwo musi zejść z poziomu deklaracji teologicznej do konkretnej infrastruktury organizacji: rachunku bankowego, obiegu decyzji, sposobu traktowania współpracowników czy kryteriów awansu i podziału odpowiedzialności. Szóstą cechą jest przejrzysta administracja finansowa, którą rekonstrukcja przeciwstawia zarówno pokusie Mamony, jak i złudzeniu nietykalności zarządcy. Jako biblijny wzorzec przywołuje Pawłową troskę o to, by przekazywanie środków było nie tylko uczciwe, lecz widzialnie odporne na podejrzenia; model ten zostaje zestawiony z postacią Judasza, który dowodzi, że bliskość świętej misji nie chroni automatycznie przed nieuporządkowaną relacją do pieniędzy. Chodzi zatem o zasadę szerszą niż techniczna rachunkowość: nie wystarczy być uczciwym; odpowiedzialne włodarstwo powinno być

zorganizowane tak, aby tę uczciwość można było racjonalnie zweryfikować. Takie ujęcie podważa rozpowszechnione utożsamianie zaufania z brakiem kontroli. Wspólnota może sądzić, że żądanie dokumentacji, wieloosobowej autoryzacji czy audytu świadczy o nieufności wobec duchownego. Tymczasem antropologia biblijna nie zakłada moralnej nieomylności człowieka piastującego urząd.

Przejrzystość i pokora jako bezpieczniki władzy

Im większe dobro zostaje komuś powierzone, tym bardziej naturalne jest pytanie o sposób jego wykorzystania. Odwołując się do przypowieści o zarządcach: Pan nie potępia włodarza za sam fakt posiadania środków, lecz pyta, co uczynił z tym, czego nie był właścicielem.

Rozliczalność finansowa nie jest zatem sekularyzacją Kościoła, lecz konsekwencją samej teologii powiernictwa. W tym świetle przejrzystość zyskuje wymiar ascetyczny. Człowiek, który musi wyjaśnić swoje decyzje innym, doświadcza granicy własnej swobody; nie może już utożsamiać prawa do podjęcia decyzji z brakiem konieczności jej uzasadnienia. Właśnie dlatego dobre procedury mogą działać jak zewnętrzna forma cnoty, zanim cnota stanie się w pełni wewnętrznym nawykiem. Nie zakładają one, że wszyscy są podejrzani, lecz przyjmują bardziej realistyczne założenie: że każdy z nas jest podatny na racjonalizację własnych interesów. Sumienie jest pierwszym audytorem, ale nie powinno być jedynym – dobro musi być czynione uczciwie nie tylko przed Bogiem, ale i w sposób czytelny dla ludzi.

Dla hierarchii kościelnej ma to kluczowe znaczenie. Jeśli przejrzystość obowiązuje głównie niższe szczeble, a najwyższy poziom władzy zachowuje rozległą dyskrecjonalność, system wysyła antropologicznie fałszywy sygnał: im wyższy urząd, tym mniej potrzebne są zabezpieczenia przed błędem. Logika Ewangelii prowadzi w odwrotnym kierunku.

Zgodnie z zasadą, że temu, komu wiele powierzono, więcej będzie wymagane: im szerszy zakres decyzji, tym większy powinien być ciężar ich uzasadnienia; im większa możliwość dysponowania cudzym dobrem, tym staranniejsze powinny być mechanizmy rozliczenia. Władza nie zwalnia z przejrzystości, lecz jest powodem do jej pogłębienia. Nie można jej jednak redukować wyłącznie do finansów, gdyż pieniądze to tylko jeden z rodzajów powierzonych dóbr. Podobnej odpowiedzialności wymagają decyzje personalne, zarządzanie informacją, nominacje, relacje z darczyńcami czy sposób rozwiązywania konfliktów. Organizacja publikująca nienaganne sprawozdania finansowe, a jednocześnie podejmująca nieprzewidywalne i nieuzasadnione decyzje kadrowe, pozostaje przejrzysta tylko fragmentarycznie. Teologia włodarstwa stawia tu szersze pytanie: czy osoba podlegająca mojej decyzji może zrozumieć zasady, według których została

potraktowana? Bez tej odpowiedzi formalna legalność może współistnieć z głębokim poczuciem arbitralności.

Stąd model ten prowadzi do siódmej cechy – pokornego służenia ludziom – czyniąc miskę i ręcznik symbolem sprawowania władzy. Zasada ta oznacza rezygnację z walki o status na rzecz rozwoju innych oraz odwrócenie tradycyjnej hierarchii wpływu. Teologiczna siła gestu umycia nóg polega jednak na tym, że wykonuje go Ten, który nie traci przez to swojej tożsamości. Chrystus nie klęka z braku autorytetu; klęka właśnie jako Ten, któremu autorytet powierzono, wskazując w ten sposób jego właściwe przeznaczenie. W kontekście urzędu kościelnego oznacza to: nie otrzymałeś wyższego miejsca po to, aby więcej osób obsługiwało twoją pozycję, lecz po to, byś mógł ponosić większą odpowiedzialność za ich dobro.

Różnica ta jest fundamentalna. Instytucja hierarchiczna zawsze generuje pewien zakres obsługi funkcji: sekretariat, protokół czy administrację. Nie jest to problemem – wysokie stanowisko może wymagać infrastruktury. Problem pojawia się wtedy, gdy infrastruktura urzędu przeobraża się w kulturę obsługi osoby, a człowiek zaczyna uznawać wygodę i pierwszeństwo za naturalne atrybuty własnej godności. Miska i ręcznik podważają ten proces habituacji, przypominając, że znak autorytetu nabiera sensu dopiero wtedy, gdy zwiększa zdolność do służenia.

Władza jako relacyjna służba dobra osoby

Biskupi pastorał nie jest berłem prywatnego monarchy, lecz symbolem pasterza; parafialna odpowiedzialność nie czyni proboszcza właścicielem wspólnoty, lecz człowiekiem zobowiązanym do troski o powierzone mu osoby. Jezusową opowieść o dobrym pasterzu można sparafrazować tak: pasterz nie pyta najpierw, ile owiec potwierdza jego rangę, ale czy żadna z osób powierzonych jego opiece nie została sprowadzona do anonimowego elementu stada. Władza pasterska ma więc charakter relacyjny, a nie wyłącznie jurysdykcyjny.

Pokorne służenie ludziom nie oznacza jednak spełniania wszystkich ich oczekiwań. Sługa w sensie chrześcijańskim nie jest niewolnikiem społecznej aprobaty. Czasem musi odmówić, skorygować, wyznaczyć granicę, podjąć decyzję niepopularną albo bronić normy, której inni nie chcą przyjąć. Służebność nie polega na podporządkowaniu woli lidera woli większości, lecz na podporządkowaniu użycia władzy dobru osoby. Lekarz służy pacjentowi także wtedy, gdy odmawia terapii szkodliwej; wychowawca służy uczniowi również poprzez wymaganie. Analogicznie pasterz nie przestaje służyć, kiedy jego decyzja jest trudna. Przestaje służyć dopiero wtedy, gdy dobro człowieka zostaje poświęcone na rzecz statusu lidera, jego wygody lub poczucia nieomylności. Pokora jest zatem bardzo daleka od miękkości.

Jest ona zdolnością sprawowania odpowiedzialności bez konieczności czynienia z niej narzędzia własnej wielkości. Człowiek pokorny może być stanowczy, ponieważ nie potrzebuje agresji do ochrony ego; może przyjąć krytykę, gdyż nie jest ona dla niego równoznaczna z unicestwieniem tożsamości; może delegować zadania, bo sukces innych nie umniejsza jego wartości; może przyznać się do błędu, ponieważ urząd nie wymaga od niego teatralnej doskonałości. Parafrazując słowa Jezusa skierowane do uczniów spierających się o pierwszeństwo: niech największy nie buduje swej wielkości na dystansie wobec najmniejszych, lecz niech okaże ją poprzez odpowiedzialność, którą gotów jest dla nich ponieść. Materiał źródłowy nazywa tę dynamikę "rozwijaniem liderów w dół": autorytet powinien wzmacniać dojrzałość innych zamiast koncentrować znaczenie w centrum. Jest to kategoria niezwykle cenna dla eklezjologii praktycznej.

Przywództwo można bowiem oceniać nie tylko po jakości decyzji samego lidera, lecz także po jakości odpowiedzialności ludzi, których uformował. Jeśli po wielu latach rządzenia przełożony pozostawia wokół siebie środowisko osób niezdolnych do samodzielnego działania, jego osobista skuteczność może w rzeczywistości maskować porażkę formacyjną. Dobry pasterz nie hoduje zależności od swojej osoby, lecz kształtuje zdolność do odpowiedzialności.

Ósma cecha — czynienie wszystkiego z miłością — jest w źródłowej konstrukcji jeszcze bardziej radykalna, ponieważ podważa sam język instrumentalnego zarządzania. Materiał streszcza ją poprzez kontrast: kochać ludzi i używać pieniędzy, a nie kochać pieniędzy i używać ludzi; rozwój człowieka powinien przypominać "rozkwitanie" istniejących w nim darów, a nie wtłaczanie go w przygotowaną z góry formę wydajności. Miłość nie jest więc tutaj emocjonalnym dodatkiem do skutecznego zarządzania, lecz kryterium określającym, czy w ogóle mamy do czynienia z relacją zgodną z chrześcijańską antropologią.

Pawłowy hymn o miłości można odczytać jako surową krytykę przywództwa opartego wyłącznie na kompetencji. Parafrazując jego strukturę: możesz mówić najpiękniej, rozumieć najwięcej, posiadać niezwykłą wiarę czy rozdawać ogromne dobra, a mimo to zagubić sens działania, jeśli osoba stająca przed tobą przestaje być kimś, kogo należy kochać. Apostoł nie przeciwstawia miłości wiedzy, darom czy działaniu, lecz ustanawia ich hierarchię. Wszystkie te wartości mogą współistnieć, ale bez miłości tracą ostateczne kryterium moralne.

Dla duchownego oznacza to, że poprawność decyzji nie wyczerpuje jej oceny. Można mieć formalną rację i jednocześnie traktować człowieka w sposób upokarzający. Można egzekwować uzasadnione wymaganie tak, aby jego adresat poczuł się jedynie problemem do usunięcia. Można przeprowadzić reorganizację konieczną ekonomicznie, nie interesując się jej konsekwencjami dla słabszych. Miłość nie usuwa wymagań, ale zmienia sposób ich stosowania, gdyż nigdy nie pozwala zapomnieć, że po drugiej stronie procedury znajduje się osoba.

W tym właśnie miejscu Jezusowa przypowieść o miłosiernym Samarytaninie staje się nauczaniem instytucjonalnym. Można ją odczytać nie tylko jako wezwanie do indywidualnej pomocy, lecz jako pytanie o to, czy system pozwala nam dostrzec człowieka leżącego przy drodze, czy uczy przechodzić obok niego w imię innych obowiązków. Kapłan i lewita z przypowieści nie są ludźmi pozbawionymi religijnej funkcji; właśnie ta rola czyni opowieść boleśniejszą. Instytucja może być zajęta rzeczami ważnymi i jednocześnie nie zauważyć konkretnej osoby, dla której wszystkie te rzeczy miały ostatecznie istnieć.

Miłość jako zasada zarządzania wymaga również odróżnienia człowieka od jego aktualnej użyteczności. Osoba starsza, chora, zmęczona, słabsza organizacyjnie albo mniej medialna nie przestaje posiadać godności w momencie, gdy zmniejsza się jej produktywność. W świecie pracy logika efektywności zbyt łatwo wiąże wartość człowieka z jego wkładem.

Wartość osoby ponad funkcję w organizacji

Kościół, chcąc głosić odmienną antropologię, musi potrafić ukazać ją również w sposobie traktowania własnych ludzi. Odwołując się do ewangelicznego pytania o jedną zagubioną owcę: wartość osoby nie jest funkcją jej udziału w statystyce większości; czasem to właśnie ta jedna jednostka, która przestała „pracować dla stada", ujawnia prawdę o jakości pasterza. Miłość nie oznacza jednak bezkrytyczności. Jeśli człowiek krzywdzi innych, miłość do wspólnoty wymaga wyznaczenia granic. Jeśli zaś pracownik nie wywiązuje się z obowiązków mimo realnej możliwości poprawy, troska o niego nie znosi odpowiedzialności.

Chrześcijańskie rozumienie miłości jest wymagające właśnie dlatego, że łączy dobroć z prawdą. Nawiązując do Pawłowego wezwania do mówienia prawdy w miłości: prawda pozbawiona miłości może stać się narzędziem przemocy, lecz miłość uciekająca od prawdy staje się formą zaniedbania. Etyka duszpasterska potrzebuje obu tych elementów. Dziewiąta cecha – mobilizowanie osób obdarowanych duchowo – rozwija bezpośrednio tę personalistyczną logikę. Materiał źródłowy przedstawia wspólnotę nie jako magazyn siły roboczej, lecz jako przestrzeń darów, których dysponentem nie jest organizacyjny lider. Jego zadaniem jest pomagać ludziom odkrywać i wykorzystywać otrzymane dary dla dobra wspólnego, a nie dopasowywać każdego do istniejącego schematu produkcyjnego. W podstawowym streszczeniu źródło ujmuje tę cechę jako pomoc członkom wspólnoty w rozpoznawaniu własnych darów i włączaniu ich w budowanie całości. Teologicznie oznacza to radykalną zmianę rozumienia zasobu ludzkiego: człowiek nie jest przede wszystkim kimś, kogo organizacja „ma", lecz kimś, kogo wspólnota na pewien czas otrzymuje wraz z darami, których sama nie wytworzyła.

Pawłowa metafora ciała pozwala ująć tę ideę bardzo konkretnie: nie można powiedzieć ręce, że jest zbędna tylko dlatego, iż strategia potrzebuje obecnie więcej oczu; nie wolno też kazać oku pełnić funkcji ręki tylko dlatego, że w tabeli wakatów brakuje właśnie ręki. Dary osób nie istnieją po to, by dowolnie dopasowywać je do potrzeb instytucji. To instytucja musi uczyć się rozpoznawać, co obecność konkretnych darów mówi o możliwym kształcie jej misji. Perspektywa ta jest szczególnie istotna w odniesieniu do świeckich. Kościół może deklarować teologię charyzmatów, a jednocześnie w praktyce budować życie wspólnoty wokół założenia, że duchowny jest zasadniczym podmiotem działania, zaś świeccy stanowią jedynie pomocniczy zasób wykonawczy. Tymczasem biblijny obraz ciała przeczy takiemu monopodmiotowemu modelowi.

Mobilizowanie darów jako akt kenotycznego przywództwa

Różnica urzędów nie oznacza koncentracji wszystkich darów w jednym z nich. Parafrazując Pawła: jeden Duch rozdziela dary wielu osobom właśnie po to, aby nikt nie mógł twierdzić, że sam stanowi całe ciało. Lider chrześcijański powinien zatem mierzyć swój sukces także zdolnością do oddawania przestrzeni. Czy potrafi dostrzec dar, którego sam nie posiada? Czy umie zaprosić osobę bardziej kompetentną bez poczucia zagrożenia? Czy pozwala, aby czyjś projekt rozwinął się w sposób, którego sam nie zaplanował? I wreszcie: czy wspólnota rozpoznaje ludzi tylko wtedy, gdy potrzebuje wolontariuszy do istniejących zadań, czy potrafi usłyszeć nowe możliwości, jakie wnoszą ich charyzmaty?

Jest to problem nie tylko duchowy, lecz i organizacyjny. Systemy silnie scentralizowane prowadzą często do marnowania wiedzy rozproszonej; osoby znajdujące się bliżej konkretnego problemu dysponują bowiem informacjami, których centrum nie posiada. Świecki lekarz, prawnik, informatyk, przedsiębiorca, nauczyciel, psycholog czy opiekun osoby zależnej może wnosić kompetencje, których nie dostarczy samo doświadczenie duszpasterskie. Uznanie tej wiedzy nie zmniejsza sakramentalnego znaczenia urzędu – przeciwnie, pozwala mu działać roztropniej. Przywołując historię Mojżesza słuchającego rady Jetry: czasami najbardziej duchową decyzją przełożonego jest uznanie, że dotychczasowy model wykonywania wszystkiego samodzielnie nie jest dowodem gorliwości, lecz błędem, który należy zmienić. Jetro nie odbiera Mojżeszowi misji; pomaga mu zbudować strukturę, która nie opiera się na niemożliwej samowystarczalności jednej osoby. To silna biblijna przestroga dla przywódcy, który uważa przeciążenie za świadectwo własnej niezastąpioności.

Mobilizowanie darów innych osób ma charakter kenotyczny. Lider musi pomniejszyć własną obecność, aby stworzyć przestrzeń dla czyjejś odpowiedzialności. Rodzic, który zawsze robi wszystko za dziecko, może być niezwykle troskliwy, a jednocześnie blokować jego dojrzewanie. Podobnie przełożony stale korygujący każdą decyzję współpracowników może utrzymać wysoką jakość w krótkim terminie, lecz kosztem długofalowej samodzielności zespołu. Włodarstwo myśli dalej niż do końca własnej kadencji; pyta o to, jaką zdolność do działania pozostawi po swoim odejściu.

Dlatego dobry lider nie tworzy organizacji będącej kopią jego samego, lecz przestrzeń, w której różne dary służą wspólnemu celowi. Nie pyta: „jak uczynić tych ludzi przedłużeniem moich rąk?", lecz: „co zostało powierzone właśnie im?". Parafrazując przypowieść o talentach: włodarz nie otrzymał prawa do odebrania innym ich talentów i złożenia wszystkich w jednym skarbcu. Jego odpowiedzialnością jest dopilnować, aby to, co powierzono każdemu z osobna, nie zostało zakopane ze strachu, bezczynności lub organizacyjnego niedopasowania.

Radykalna hojność jako ostateczny dowód wolności od kontroli i statusu

Dziesiąta cecha – radykalna chrześcijańska hojność – domyka cały model. Materiał źródłowy przedstawia ją jako hojność wykraczającą poza minimalistyczne rozumienie obowiązku, zakorzenioną bardziej w łasce niż w prawnym minimum; łączy ją z obrazem pierwotnej wspólnoty, w której dobra służą wzajemnemu zaspokajaniu potrzeb. W innym fragmencie źródło interpretuje hojność jako ostateczny znak odejścia od Powszechnej Ścieżki, gdyż organizacja przestaje traktować gromadzenie jako podstawowe zabezpieczenie własnej przyszłości. Radykalność tej postawy nie polega jednak na nieodpowiedzialnym rozdawnictwie – chrześcijańska etyka nie może utożsamić lekkomyślności z wiarą.

Instytucja posiada zobowiązania wobec pracowników, przyszłych pokoleń, beneficjentów oraz powierzonych obiektów i zadań. Hojność jest radykalna na innym poziomie: odmawia uznania zatrzymania dobra za domyślny cel posiadania. Jeśli mamy więcej, pierwszym pytaniem nie musi być zawsze: „jak zabezpieczyć jeszcze większą rezerwę?", lecz również: „jakie dobro może zostać zrealizowane właśnie dlatego, że coś zostało nam powierzone?". Biblijne opowieści o mannie dostarczają tutaj szczególnie mocnej antropologii.

Kiedy człowiek próbuje zgromadzić więcej, niż wymaga porządek daru, jego zabezpieczenie zaczyna się psuć. Nie trzeba z tego wyprowadzać dosłownej polityki finansowej; sens duchowy jest

wystarczająco wyraźny: dar zatrzymany wyłącznie przez lęk może przestać pełnić funkcję, dla której został otrzymany. Opatrzność nie zwalnia z roztropności, ale roztropność nie może być chrześcijańskim imieniem dla permanentnego strachu. W Dziejach Apostolskich wspólnota nie jest przedstawiona jako grupa pogardzająca własnością, lecz jako przestrzeń, w której posiadanie traci absolutny charakter wobec realnej potrzeby brata. Materiał źródłowy łączy tę orientację z pracą rozumianą nie tylko jako sposób akumulacji, lecz także jako możliwość dzielenia się. Parafrazując tę logikę: pracuj nie tylko po to, aby więcej zatrzymać, lecz abyś miał również czym odpowiedzieć na cudzy brak. Jest to ekonomia, w której produktywność nie kończy się na właścicielu rezultatu.

Radykalna hojność ma również wymiar pozafinansowy. Hierarcha może być hojny czasem, uwagą, zaufaniem, możliwością zabrania głosu, przekazaniem odpowiedzialności, przebaczeniem, podzieleniem się wiedzą czy rezygnacją z części prestiżu. Człowiek może rozdawać pieniądze i być skąpy w uznaniu; może finansować dzieła charytatywne, a jednocześnie strzec wpływu jak własności. Dlatego chrześcijańska hojność dotyczy wszystkiego, co człowiek skłonny jest zatrzymywać dla zabezpieczenia siebie.

Szczególnie wymowna jest hojność władzy. Przełożony może mieć formalne prawo do samodzielnego rozstrzygnięcia i mimo to zaprosić innych do współodpowiedzialności. Może posiadać możliwość przemawiania jako pierwszy i oddać głos człowiekowi, którego zwykle się nie słyszy. Może wykorzystać własny kapitał symboliczny, aby otworzyć drzwi osobie bez prestiżu, lub podzielić się przestrzenią publiczną zamiast zawsze reprezentować wspólnotę osobiście. Taka hojność jest praktycznym zaprzeczeniem pokusy szczytu świątyni: lider nie musi monopolizować widzialności. Parafrazując słowa Jana Chrzciciela, który potrafi zgodzić się na wzrost Innego kosztem własnej centralności, można powiedzieć: dojrzałość sługi ujawnia się wtedy, kiedy potrafi radować się z dobra, które rośnie, choć wraz z nim nie rośnie jego własne znaczenie. Dla przywódcy jest to jeden z najtrudniejszych testów wolności.

Łatwo wspierać czyjś rozwój, dopóki pozostaje on świadectwem naszego mentoringu. Trudniej cieszyć się z osoby, która przestaje być identyfikowana jako „nasz uczeń” i sama staje się źródłem autorytetu. Hojność jest więc ostatnią cechą nie dlatego, że pieniądz stanowi centrum modelu, lecz dlatego, że otwarta dłoń jest przeciwieństwem wszystkich trzech pokus naraz. Kontrola zaciska dłoń na rezultacie. Bałwochwalstwo zaciska ją na zasobie. Pycha zaciska ją na reputacji. Włodarstwo otwiera dłoń, ponieważ wie, że ani rezultat, ani zasób, ani chwała nie są jego ostateczną własnością.

W tym miejscu dziesięć cech można odczytać już nie jako osobne zalecenia, lecz jako jeden układ moralny. Poddanie Ojcu odbiera człowiekowi prawo do bycia ostatecznym źródłem celu. Prowadzenie przez Ducha przypomina, że nie jest jedynym źródłem mocy i poznania. Modlitewne planowanie poddaje korekcie jego zamiary. Pozyskiwanie zasobów uwalnia od absolutyzacji

niedoboru. Accountability chroni przed izolacją. Transparentność przypomina, że dobro powierzone musi być rozliczalne. Pokorna służba odwraca kierunek statusu. Miłość chroni człowieka przed instrumentalizacją. Mobilizowanie darów innych osób burzy monopol lidera na podmiotowość.

Miłość do człowieka ponad system i status

Hojność wreszcie sprawdza, czy to, co nazywamy powierzonym, naprawdę jesteśmy gotowi oddać. Model źródłowy ujmuje te ostatnie elementy w dwóch kluczowych obszarach: zarządzaniu relacyjnym oraz zarządczym podejściu do zasobów. Relacje nie mogą być „paliwem" służącym osiąganiu większych rezultatów; człowiek nie jest surowcem produkcyjnym. Zasoby zaś – zarówno materialne, jak i ludzkie – nie należą ostatecznie do organizacji, lecz pozostają przedmiotem odpowiedzialnego powiernictwa. Ta podwójna korekta chroni Kościół przed dwiema formami uprzedmiotowienia: posiadaniem ludzi i posiadaniem rzeczy. Właśnie dlatego zdanie „kochaj ludzi, używaj pieniędzy" jest bardziej radykalne, niż brzmi. Oznacza ono, że człowieka nie wolno poświęcić dla systemu, którego istnienie miało mu służyć. Jeśli dobro budynku wymaga zaniedbania dobra wspólnoty, trzeba ponownie zapytać o sens tego budynku. Jeśli obrona reputacji instytucji wymaga milczenia wobec krzywdy człowieka, należy wybrać człowieka.

Jeżeli wielki projekt potrzebuje kultury przemęczenia i lęku, warto sprawdzić, czy nie przestał być dobrym projektem. Gdy utrzymanie pozycji hierarchy wymaga eliminowania osób zdolnych do krytyki, problemem przestają być jedynie relacje personalne – problemem staje się sama teologia władzy. Parafrazując pytanie o szabat ustanowiony dla człowieka, a nie człowieka dla szabatu, można rozszerzyć tę zasadę na całe życie instytucjonalne: struktury powstały dla dobra osób, a nie osoby dla samopodtrzymywania struktur. Prawo, urząd, finanse czy nieruchomości mogą być potrzebne; procedura bywa konieczna, ale żaden z tych środków nie może bezkarnie spychać człowieka do roli narzędzia. Chrześcijańska etyka instytucji zaczyna się w chwili, gdy pytamy, czy system nadal pamięta, komu miał służyć.

Dla hierarchy oznacza to konieczność szczególnego rachunku sumienia. Czy przejrzystość, której oczekuję od innych, stosuję również wobec siebie? Czy osoby pracujące blisko mnie rosną w odpowiedzialności, czy przede wszystkim uczą się lojalności wobec mojej osoby? Czy potrafię traktować współpracownika jako cel troski także wtedy, gdy przestaje być efektywny? Czy rozpoznaję dary, których sam nie posiadam, czy nieświadomie premiuję osoby podobne do mnie? Czy dzielę się władzą, uznaniem i możliwością widzialności? Czy gromadzone dobra rzeczywiście służą misji, czy to misja coraz częściej służy uzasadnianiu ich dalszego gromadzenia?

Wszystkie te pytania prowadzą do jednego, które można postawić w duchu przypowieści o sądzie nad stosunkiem do najmniejszych: co powiedziałby o jakości naszego przywództwa człowiek posiadający najmniej władzy w strukturze, którą kierujemy? Nie ten, kto otrzymuje od nas stanowisko. Nie darczyńca, polityk czy członek rady. Nie osoba, której obecność zwiększa prestiż wydarzenia. Chodzi o człowieka, od którego niczego nie potrzebujemy: pracownika niewidocznego zaplecza, starszego kapłana bez funkcji, osobę ubogą, wiernego, którego nazwiska nikt nie rozpoznaje, czy kogoś konfliktowego, lecz pozbawionego wpływów. To właśnie tam znajduje się najbardziej wiarygodny test miski i ręcznika.

Skoro Ewangelia każe szukać Chrystusa w najmniejszym, władza kościelna nie może mierzyć siebie przede wszystkim sposobem traktowania najważniejszych. Każdy system potrafi być uprzejmy wobec ludzi znaczących. Chrześcijańska różnica ujawnia się tam, gdzie człowiek nie wnosi do relacji nic poza własną godnością. Parafrazując logikę Mt 25: to, co czynisz osobie, która nie może zwiększyć twojego budżetu, wpływu, reputacji ani kariery, mówi o twojej teologii więcej niż niejedna deklaracja o służebnym przywództwie.

Dziesięć cech domyka drogę rozpoczętą na pustyni. Kamienie w chleb pytały, czy człowiek musi sam wyprodukować bezpieczeństwo. Królestwa pytały, czy zgodzi się zapłacić lojalnością za skuteczne narzędzia. Szczyt świątyni pytał, czy potrzebuje publicznego potwierdzenia swojej wielkości. Odpowiedź modelu włodarstwa nie jest pojedynczą deklaracją, lecz stylem życia: słuchać przed mówieniem, rozeznawać przed planowaniem i planować bez ubóstwiania planu; korzystać z zasobów bez służenia im, podlegać rozliczeniu i czynić finanse przejrzystymi; klękać przed człowiekiem, kochać go bardziej niż jego użyteczność, uruchamiać jego dary i pozostawać zdolnym do oddawania.

Miska, ręcznik i otwarta dłoń tworzą trzy obrazy jednej teologii. Miska przypomina, że władza istnieje dla służby. Ręcznik – że służba musi przybrać konkretną postać i kosztować człowieka utraty wygody lub statusu. Otwarta dłoń zaś wskazuje, że prawdziwy włodarz nie może wiecznie trzymać tego, co zostało mu jedynie powierzone. Dopiero te trzy obrazy pozwalają zrozumieć, dlaczego dziesięć cech nie jest metodą zwiększania efektywności, lecz szkołą wolności od własności, kontroli i reputacji.

Pozostaje pytanie najtrudniejsze: jak taki styl utrzymać przez lata? Jak pod presją codzienności nie wrócić do starych odruchów kontroli, zabezpieczania i statusu? Jak sprawić, aby służebność nie była chwilowym uniesieniem po rekolekcjach, lecz trwałym sposobem życia hierarchy i kapłana? Odpowiedź prowadzi poza pojedynczą decyzję ku Regule Życia: codziennej dyscyplinie Słowa, modlitwy, szabatu, odpowiedzialności, przejrzystości i okresowego odnawiania zobowiązań. Źródło proponuje bowiem nie tylko dziesięć cech, lecz także mapę drogową, wspólne zobowiązania służby

oraz osobistą regułę, dzięki której lider może regularnie konfrontować własną praktykę z wyborem pomiędzy Powszechną Ścieżką a Ścieżką Królestwa. Dopiero tam nauczanie przestaje być ideą, a staje się rytmem życia.

> Ostatecznym sprawdzianem teologii włodarstwa nie jest jednak sprawność struktur czy nienaganność raportów, lecz spojrzenie człowieka, od którego lider nie potrzebuje absolutnie niczego. Czy potrafimy zatem przejść od modlitwy o błogosławieństwo dla naszych planów do odwagi, by pozwolić Bogu te plany całkowicie unieważnić? Prawdziwa wolność przywódcy zaczyna się tam, gdzie otwarta dłoń przestaje kurczowo trzymać status i kontrolę, uznając, że nic z tego, co posiadamy, nie jest naszą własnością.

Inspiracje

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

Gary G. Hoag jest amerykańskim badaczem Nowego Testamentu, autorem i działaczem organizacji non-profit, powszechnie znanym jako „Mnich Hojności". Uzyskał doktorat z Nowego Testamentu w Trinity College w Bristolu w Wielkiej Brytanii. Hoag pełni funkcję prezesa i dyrektora generalnego Global Trust Partners (GTP), międzynarodowej organizacji powołanej w celu wspierania biblijnego zarządzania, odpowiedzialności finansowej i wiernego zarządzania w kościołach i wspólnotach chrześcijańskich na całym świecie. Oprócz pełnienia funkcji kierowniczych, Hoag był profesorem wizytującym Nowego Testamentu i zarządzania w takich instytucjach jak Trinity Evangelical Divinity School i Northern Seminary, a wcześniej zajmował się rozwojem instytucjonalnym w Denver Seminary i Colorado Christian University. Jego praca naukowa i duszpasterska koncentruje się na wczesnochrześcijańskich perspektywach dotyczących bogactwa, filantropii biblijnej i zarządzania.

Gary G. Hoag is an American New Testament scholar, author, and nonprofit executive widely recognized as the "Generosity Monk." He completed his Ph.D. in New Testament at Trinity College, Bristol, in the United Kingdom. Hoag serves as the President and Chief Executive Officer of Global Trust Partners (GTP), an international organization established to foster biblical stewardship, financial accountability, and faithful administration in churches and Christian ministries globally. In addition to his executive leadership, Hoag has served as a visiting professor of New Testament and stewardship at institutions including Trinity Evangelical Divinity School and Northern Seminary, having previously served in institutional advancement at Denver Seminary and Colorado Christian University. His scholarly and pastoral work concentrates on early Christian perspectives on wealth, biblical philanthropy, and governance.

Global Trust Partners

Literatura uzupełniająca

Książki

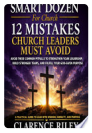
Literatura pokrewna (Google Scholar):

[1] "epistles to the Corinthians"

Paweł Z Tarsu

[2] "Sermon on the Mount"

Jezus Chrystus



[3] "Smart Dozen: 12 Mistakes Church Leaders Must Avoid"

Clarence Riley

2026 | Clarence Riley

[4] "Strategy for Leadership"

Edward R. Dayton, Ted Wilhelm Engstrom

1979 | Fleming H. Revell Company | ISBN: 9780800709945

[5] "Be the Leader You Were Meant to be"

LeRoy Eims

1996 | David C Cook | ISBN: 9781564765130

[6] "The Top Ten Mistakes Leaders Make"

Hans Finzel

2000 | David C Cook | ISBN: 9780781433655

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "Meditation and Mindfulness in the Management of Fibromyalgia Syndrome"

Martyna Biernacka, Anna Bieniasz, Katarzyna Agopsowicz, Katarzyna Blicharz, Igor Biernacki, Piotr Mojżesz

2025 | Quality in Sport | DOI: 10.12775/qs.2025.42.60491

Google Scholar

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: b08dee1b-2802-40ce-9101-45c3b3afe806