

DARIUSZ LIPIEC

Cechy duszpasterzy jako przywódców

W Kościele, od początku jego istnienia, zwracano uwagę na cechy duchowych, wiążąc je ze skutecznością ich posługiwania. Wskazywano na prawidłowość, według której im więcej pozytywnych cech ma pasterz i im bardziej są one widoczne dla wierzących, tym bardziej owocna jest jego działalność. Owocność tę określano jako pożytek duchowy chrześcijan i rozwój królestwa Bożego na Ziemi. W dobie posoborowej do indywidualnych cech duszpasterzy przywiązuje się nie mniejszą wagę niż w Kościele pierwotnym. Dostrzegając dynamiczne i głębokie zmiany w otoczeniu Kościoła, papież Paweł VI zwrócił uwagę, że „świat żąda i wymaga od nas prostoty życia, cnoty modlitwy, miłości do wszystkich, szczególnie małych i biednych, posłuszeństwa i pokory, zapomnienia o sobie i wyrzeczenia. Bez tych oznak świętości nasza mowa z trudem przeniknie serca współczesnych ludzi: zostanie poddana krytyce i stanie się czcza i daremna” (EN 76). Papież Franciszek zwraca uwagę także na osobiste cechy głoszącego Ewangelię, wiążąc je ze skutecznością jego przekazu: „misyjne serce jest świadome [...] ograniczeń. [...] Nigdy się nie zamyka, nie szuka poczucia własnego bezpieczeństwa, nigdy nie szuka sztywnej samoobrony. Wie, że samo musi wzrastać w rozumieniu Ewangelii i w rozeznaniu dróg Ducha” (EG 45).

W naukach o zarządzaniu prowadzono intensywne badania nad cechami przywódczymi w pierwszej połowie XX wieku. Poddawano analizie zarówno cechy fizyczne, jak i osobowościowe liderów, zwłaszcza przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych. Starano się zdefiniować cechy, które odróżniają przywódców od nieprzywódców, próbując przy tym sporządzić ich katalog. Badano również, czy i na ile cechy te są wrodzone, na ile zaś można je wykształcić

Dariusz LIPIEC – ks. prof. KUL, dr hab., pracownik Instytutu Teologii Pastoralnej i Katechetyki Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Katedra Teologii Pastoralnej Społecznej, e-mail: lipiec@kul.pl

u kandydatów na przywódców. Jednakże „wyniki tych poszukiwań okazały się rozczarowujące. Dla każdego zestawu przywódców mających jakąś wspólną cechę znajdowano jednocześnie długą listę wyjątków, a sama liczba sugerowanych cech wkrótce stała się tak długa, że miała niewielką praktyczną wartość”¹. Modele przywództwa oparte na cechach osobowości, zdolności i charakteru zastępowano przywództwem behawioralnym, opartym na zachowaniach przywódczych, oraz modelami przywództwa sytuacyjnego. Wszystkie te typy określono mianem klasycznych teorii i koncepcji przywództwa².

Do teorii cech przywódczych i modeli na nich opartych, mimo ich niedoskonałości, wrócono pod koniec XX wieku. Dostrzeżono bowiem, że „zaufanie do osobowości liderów niepomiaralnie wzrasta w ostatnich latach”³. Jak się okazuje, w naukach o zarządzaniu po raz kolejny zauważono, na co w Kościele zwracano uwagę przez całe jego dzieje, że indywidualne cechy przywódcy odgrywają ważną rolę w realizacji przez niego jego zadań.

W teorii i praktyce Kościoła zwracano uwagę przede wszystkim na cechy moralne i osobistej religijności duszpasterzy, nieco mniej natomiast na ich cechy przywódcze i zdolności organizacyjne. Wykorzystanie dorobku nauk o zarządzaniu może więc przyczynić się do pełniejszego określenia cech potrzebnych przywódcom religijnym, by mogli oni skuteczniej realizować swoje posłannictwo⁴.

I. Cechy przywódcze w świetle teorii zarządzania

Badania nad cechami przywódczymi podejmowano pod koniec XX wieku głównie w Stanach Zjednoczonych. W ich rezultacie utworzono wiele list takich cech, będących różnej wielkości zestawieniami cech charakteru i moralnych, wrodzonych i wyuczonych. Na uwagę zasługuje wykaz sześciu cech odróżniających przywódców od nieprzywódców, którego autorami są Shelley A. Kirkparick i Edwin A. Locke. Według nich są to: ambicja i energia, pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu, uczciwość i prawość, wiara w siebie, inteligencja oraz znajomość dziedziny, w której przywódca działa⁵. Ambicja i energia przejawiają się w determinacji, czyli w silnym dążeniu

¹ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2004 s. 560.

² M. Wójcik, E. Czernicka-Wójcik: *Przywództwo i władza menedżerska*. Katowice 2009 s. 48.

³ Tamże s. 52.

⁴ Por. D. Lipiec: *Proboszcz jako przywódca transformacyjny*. „Teologia Praktyczna” 17: 2016 s. 47–59.

⁵ S.A. Kirkpatrick, E.A. Locke: *Leadership: do traits matter?* „Academy of Management Executive” May 1991 s. 48–60; cyt. za: M. Wójcik, E. Czernicka-Wójcik: *Przywództwo i władza menedżerska*. dz. cyt. s. 49.

do celu. Oznacza to, że przywódca cechuje się ponadprzeciętną, silniejszą niż nieprzywódca motywacją wewnętrzną w dążeniu do zakładanych celów. Pozwala mu ona na podejmowanie koniecznych inicjatyw zbliżających do osiągnięcia celów, jak również stymuluje dążenie do ich zrealizowania. Przywódca to taki człowiek, który pragnie nim być i decyzję o zostaniu przywódcą podejmuje świadomie. Nosi on w sobie chęć przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu. Jest świadomy swej władzy i pragnie z niej korzystać dla podporządkowania sobie innych. Z tymi cechami wiąże się kolejna, im podobna, którą jest wiara w siebie. Przywódca zna swoje możliwości i wierzy w nie, często towarzyszy mu przekonanie, że są one większe niż innych osób wokół niego. Przez innych jest on z kolei postrzegany jako człowiek pewny siebie oraz odporny na stres i przeciwności. Jest on przy tym odbierany jako człowiek zrównoważony i stabilny emocjonalnie, zdolny do ustabilizowania postaw innych ludzi. Silnej osobowości przywódcy towarzyszy wysoki poziom zachowań moralnych. Cechuje się on bowiem uczciwością i prawością. Cechy te umożliwiają budowanie trwałych relacji z podwładnymi. Mogą one takimi być dzięki zaufaniu, jakie podwładni pokładają w przywódcy, co jest uwarunkowane m.in. dotrzymywaniem przez niego dawanych obietnic. Jest to cecha, którą przywódca nabywa w procesie wychowania i samodzielnie rozwija w procesie samowychowania. Z kolei wrodzoną cechą przywódcy jest wysoka inteligencja, osiągająca ponadprzeciętną wartość względem otoczenia. Umożliwia ona pozyskiwanie dużej ilości informacji oraz ich analizowanie na użytek realizacji założonych celów. Wiąże się to z budowaniem strategii, rozwiązywaniem problemów, a także z dostosowaniem strategii do zmieniających się warunków. Ostatnią ze wskazanych cech jest znajomość branży, czyli dziedziny, w której przywódca działa. Jest on profesjonalistą, zaś jego wiedza, umiejętności i doświadczenie są gruntowne, często znacznie przewyższające kompetencje nieprzywódców⁶.

Cechy moralne przywódcy jeszcze bardziej eksponuje John Adair, brytyjski naukowiec zajmujący się zarządzaniem i przywództwem w sferze biznesu i wojskowości. Odbył służbę wojskową i był wykładowcą w akademii wojskowej, co miało wpływ na jego postrzeganie zjawiska zarządzania i osoby przywódcy. Według niego, spośród cech przywódczych, koniecznych do kierowania ludźmi, na czoło wysuwa się siedem. Są to: entuzjazm, uczciwość, stanowczość, sprawiedliwość, serdeczność, pokora i pewność siebie. Entuzjazm jest, jego zdaniem, konieczną cechą dla przywódcy, aby mógł podejmować wyzwanie kierowania ludźmi i skutecznie oraz konsekwentnie je realizować. Zauważa on, że nie ma lidera, któremu brakuje entuzjazmu. Uczciwość J. Adair pojmuje dwójako: jako cechę osobowości lidera, a także jako wierność uznawanym wartościom. Kom-

⁶ G.C. Avery: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa 2009 s. 97.

ponentem tak rozumianej uczciwości jest szczerść i szlachetność. Uczciwość sprawia, że ludzie ufają przywódcy i podążają za nim. Stanowczość także rozpatrywana jest w dwóch aspektach. W aspekcie wewnętrznym przejawia się ona jako wytrwałość i odporność na przeciwności oraz w stawianiu wymagań sobie i innym. W aspekcie zewnętrznym przywódca stanowczy wyznacza wysokie standardy, które także sam spełnia. Zależy mu bardziej na szacunku niż na popularności. Sprawiedliwość przywódcy przejawia się przede wszystkim w bezstronności, zwłaszcza w kwestii nagradzania za osiągnięte wyniki. Przywódca nikogo nie faworyzuje, traktując wszystkich równo, mając jednak indywidualne podejście do każdego. Serdeczność jest przejawem emocjonalnego zaangażowania lidera w jego pracę. Przejawia się ona zarówno pozytywnym emocjonalnie podejściem do wykonywanych zadań, jak do ludzi, którymi kieruje. Adair uważa, że ludzie chłodni emocjonalnie rzadko bywają dobrymi przywódcami. Pokorę uważa on z kolei za bardzo ważną cechę przywódcy, ponieważ chroni przed nadmiernym rozrostem ego i uczy słuchania innych. Jest ona przeciwieństwem arogancji. Natomiast pewność siebie oznacza wiarę we własne siły, dzięki której mogą zaufać mu także podwładni. Pewność siebie nie może prowadzić jednak do arogancji, bo ta utrudnia budowanie prawidłowych relacji z członkami zespołu⁷.

Cechy przywódcze określone przez S.A. Kirkparicka i E.A. Locke'a oraz J. Adaira w znacznym stopniu pokrywają się, jakkolwiek niektóre z nich nazywane są odmiennie, co może świadczyć o innym akcentowaniu różnorodnych ich aspektów. W jednym i drugim zestawieniu znajdują się cechy wrodzone, jak inteligencja, a także takie, które można wypracować w trakcie procesu wychowania i kształcenia, jak stanowczość. Są wśród nich cechy charakteru, jak i cechy moralne. Wszystkie one przydają się przywódcom przedsiębiorstw pierwszego i drugiego sektora, jak również przywódcom religijnym, wśród których są duszpasterze kierujący wspólnotami kościelnymi. Sporządzenie listy, choć niekompletnej, ale zawierającej najważniejsze cechy przywódcy, pozwala także na określenie – przynajmniej w ogólnym zarysie – ich znaczenia dla funkcji przywódczych lidera. Chodzi tu o realizację zadań, tworzenie zespołu i relację przywódcy do jednostek-członków zespołu.

II. Rola cech duszpasterzy w wykonywanych przez nich zadaniach

Dobre przywództwo polega na zbalansowaniu zaangażowania zmierzającego w trzech kierunkach: realizacji zadań, tworzenia zespołu i skupienia na jednostkach. Przeakcentowanie któregośkolwiek może prowadzić do niedowarto-

⁷ *Przywództwo według Johna Adaira*. Red. N. Thomasa. Kraków 2009 s. 14–15.

ściowania pozostałych, w konsekwencji do niemożności efektywnej działalności w dłuższym okresie lub nawet niepowodzenia i zarzucenia działalności. Przywództwo oparte na zrównoważonym akcentowaniu poszczególnych wymogów określane jest jako „przywództwo skupione na działaniu”, wcielające w życie motto: „wykonaj zadanie, zbuduj zespół, rozwijaj jednostki”⁸.

Na niektóre cechy potrzebne współczesnym duszpasterzom do realizacji ich posłannictwa zwraca uwagę papież Franciszek. Pierwszą z nich jest inicjatywa. Zachęca on do przyjęcia „postawy wyjścia”, która jest – jego zdaniem – konieczna najpierw do rozpoczęcia skutecznej działalności pastoralnej, a następnie do jej kontynuowania i owocnego zrealizowania zakładanych celów (zob. EG 19). Ta cecha powinna charakteryzować, jak zauważa papież, nie tylko duchownych jako pasterzy Kościoła, ale całą wspólnotę Kościoła i wszystkich jej członków. Chodzi bowiem o to, by Kościół nie tylko nie popadał w coraz większy marazm, ale „przejął inicjatywę” w swoich relacjach ze światem, stając się wspólnotą autentycznie misyjną. Przejmowanie inicjatywy przez Kościół, w tym także duszpasterzy, Franciszek określa wprowadzonym przez siebie do słownika kościelnego terminem *primerear* (EG 24). Można więc twierdzić, że inicjatywa jest cechą duchownych nie tylko pierwszą chronologicznie spośród innych przez nich posiadanych, ale podstawą osiągnięcia przez nich celów duszpasterskich.

Kolejną cechą duszpasterzy, na którą wskazuje Franciszek, jest śmiałość. Wiąże się ona z umiejętnością przekraczania reguł i konwencji. Taką konwencją jest – zdaniem papieża – zmniejszenie zaangażowania pastoralnego i dynamizmu misyjnego spowodowane pesymizmem, mającym swoje źródło w coraz słabszej kondycji duchowej niektórych wspólnot lokalnych. Przyzwyczajenie się duszpasterzy do coraz mniejszej żywotności wspólnot kościelnych, a także idąca za nią coraz częściej aprobata takiego stanu rzeczy, tłumi skutecznie ich zapał i odwagę do działalności pastoralnej. Taka postawa stała się w wielu środowiskach kościelnych konwencją, do przekraczania której papież nawołuje (zob. EG 84–86). Inną konwencją, przyjętą w niektórych kręgach duchownych jest, według Franciszka, acedia i zbytnia troska o zachowanie osobistej autonomii. Również ona wymaga przełamania, ponieważ osoby nią dotknięte nie są w stanie „zasmakować w misji” i zrealizować stawianych przed nimi zadań (zob. EG 81).

Umiejętność przejmowania inicjatywy i śmiałość uzdalniająca do przekraczania konwencji implikują posiadanie przez duchownych kolejnej cechy, którą jest pewność siebie. Duszpasterz, który jest stabilny emocjonalnie i odporny na

⁸ M. T h o m a s: *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo*. Warszawa 2010 s. 32–34.

stres, ma zdolność stawiania czoła przeciwnościom⁹. Oznacza to, że nie powinny one zniechęcać go do podejmowania nowych inicjatyw pastoralnych i kontynuowania już podjętych. Powinien on natomiast konsekwentnie zmierzać do wyznaczonych celów. Zaistniałe przeszkody winien dostrzegać i potrafić prawidłowo oceniać ich wagę, a także pokonywać je, stosując odpowiednie środki zaradcze. Duszpasterz powinien zatem cechować się realizmem w ocenie rzeczywistości oraz zdolności własnych i zespołu, dotyczących możliwości realizacji wyznaczonych celów.

Pewność siebie przywódcy, także religijnego, nie ma nic wspólnego z fanatyzmem i przewartościowaniem sfery emocjonalnej. Opiera się ona natomiast na solidnych przesłankach racjonalnych, które wynikają z jego ponadprzeciętnego przygotowania fachowego. Papież Benedykt XVI, zwracając się do duchownych w Polsce, wyakcentował konieczność ich przygotowania pastoralnego, określając ich jako ekspertów od życia duchowego¹⁰. Można to rozumieć jako konieczność solidnej formacji seminaryjnej oraz pogłębionej formacji stałej kapłanów, przede wszystkim w sferze intelektualnej i pastoralnej. W kontekście dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości społeczno-religijnej konieczne jest, aby formacja ta była adekwatna do aktualnej sytuacji i wyzwań¹¹.

Pewność siebie w kontekście ponadprzeciętnego przygotowania merytorycznego wiąże się ze szczerością. Przywódca, także duszpasterz, musi umieć uznać fakty, nawet te najbardziej niewygodne. Uczciwość w postrzeganiu rzeczywistości przekłada się następnie na zdolność przedstawiania ich współpracownikom. Zyskuje na tym nie tylko spójność zespołu, ale przede wszystkim zwiększa to jego skuteczność, ponieważ podejmuje działania adekwatne do realnych wyzwań¹².

Cechą charakteryzującą przywódców jest determinacja. Przejawia się ona między innymi w pracowitości i wydajności. Chociaż podkreśla się znaczenie wyprzedzania przez liderów tych, którym przewodzą, aby pobudzać ich do działania i nadawać kierunek temu działaniu, to w kontekście współczesnych przemian, szybkich i głębokich, przestrzega się liderów przed zbytnim wyprzedzaniem tych, którym przewodzą. Grozi to bowiem niemożnością zrealizowania

⁹ Por. G.C. Avery: *Przywództwo w organizacji*. dz. cyt. s. 97; *Przywództwo według Johna Adaira*. dz. cyt. s. 21.

¹⁰ Benedykt XVI: Przemówienie do duchowieństwa w archikatedrze św. Jana (Warszawa 25.05.2006). http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt_xvi/podroze/pl_20060525_2.html [dostęp: 10.11.2017].

¹¹ Por. D. Lipiec: *Blaski i cienie formacji pastoralnej w polskich seminariach duchownych*. W: *Blaski i cienie formacji pastoralnej w polskich seminariach duchownych w kontekście wyzwań Nowej Ewangelizacji*. Red. P. Matuzak. Niepokalanów 2016 s. 9–23.

¹² Por. *Przywództwo według Johna Adaira*. dz. cyt. s. 21.

zakładanych celów. „Lider zawsze powinien wybiegać myślami do przodu, ale grupa musi też za nim nadążyć – i należy jej to umożliwić. Wszyscy powinni rozumieć, co się dzieje i dlaczego, aby lider nie musiał się zastanawiać, co ludzie są w stanie zaakceptować i czy pozwoli to na osiągnięcie celów”¹³. Ten postulat można odnieść do języka przekazu religijnego – języka homilii czy katechezy, który jest zrozumiały dla duchownych i specjalistów, jednak może odbiegać od języka, którym na co dzień posługują się słuchacze, niemający pogłębionego przygotowania teologicznego. Dotyczy to zarówno wyrażen i terminów używanych w duszpasterstwie, jak skrótów myślowych, niekiedy niezrozumiałych lub niewłaściwie interpretowanych. Postulat ten może dotyczyć także przekazywanych treści, które – choć wzniosłe – są ukazywane w kontekście odległym od aktualnej sytuacji egzystencjalnej adresatów. Przez to nauczanie jest odbierane jako nierealistyczne lub niewspółczesne (zob. EG 135–159).

III. Cechy duszpasterzy a budowanie zespołu

Podobny zestaw cech duszpasterza konieczny jest do zbudowania wspólnoty wierzących i kierowania nią. Na czoło wysuwają się tu cechy moralne: uczciwość, sprawiedliwość, szczerowość i pokora. Uczciwość jest koniecznym warunkiem do zbudowania wspólnoty zintegrowanej¹⁴. Dotyczy to zarówno wspólnoty, którą kieruje duchowny, jak zespołu duszpasterskiego, któremu przewodzi. W kierowaniu wspólnotami wierzących, takimi jak parafia czy małe grupy religijne, uczciwość jest konieczna dla zdobycia zaufania ich członków, a następnie dla jej integracji. Współcześnie wierzący zwracają uwagę zwłaszcza na uczciwość motywacji duchownych. Chodzi o to, by duszpasterz podejmował działania mające za cel dobro wspólnoty i poszczególnych jej członków, co jest zgodne z jego posłannictwem określonym w objawieniu Bożym (por. Rz 12,10) oraz ze służebnym charakterem urzędów kościelnych, na co zwrócił uwagę w swoim nauczaniu Sobór Watykański II (zob. DP 9). Duszpasterz nie może traktować wspólnoty wierzących i posługi na jej rzecz jako środka do realizacji własnych celów. Współcześni wierzący są na to uwrażliwieni i przejawiają daleko idącą nieufność względem duchownych, niejednokrotnie nieuzasadnioną, spowodowaną opinią publiczną kształtowaną przez liberalne media albo też negatywnym, własnym i wcześniejszym doświadczeniem.

Uczciwość konieczna jest także do budowania i integrowania zespołu współpracowników: prezbiterium, zespołu duchownych i etatowych pracowników parafii, parafialnej rady duszpasterskiej i innych. W tym wypadku tak-

¹³ R. Palmer: *Przywództwo doskonałe*. Warszawa 2010 s. 33–34.

¹⁴ Por. A.J. Durbin: *Przywództwo dla żółtodziobów, czyli wszystko, co powinieneś wiedzieć o...* Poznań 2000 s. 141–152.

że chodzi najpierw o jasne nakreślenie zadań duszpasterskich, a następnie o ich wspólną realizację, z aktywnym zaangażowaniem lidera¹⁵. Przekonanie o szczerych intencjach lidera i jego oddaniu się sprawie pogłębia zaufanie członków kierowanego przezeń zespołu do niego, skłania do głębszego zaangażowania się we wspólne dzieło i silniej integruje zespół.

Podobne znaczenie ma sprawiedliwość duszpasterza. Przejawia się ona w sprawiedliwym traktowaniu osób, z którymi pracuje¹⁶. Sprawiedliwość pojmowana jest tu przede wszystkim jako działalność zgodna z przyjętymi zasadami. W przypadku wspólnoty wierzących chodzi o otwartość duszpasterza na wszystkich członków wspólnoty, nie tylko na najbliższych współpracowników lub tych, którzy są mu najbardziej przychylni¹⁷. Sprawiedliwość przejawia się także m.in. w dyscyplinie sakramentów czy realizacji działalności charytatywnej, które mają być udzielane wierzącym według jasno określonych zasad, z zachowaniem daleko idącej jawności i przejrzystości. Takie działanie duszpasterza sprzyja budowaniu zaufania do niego samego oraz innych członków wspólnoty. Podobnie konieczne jest sprawiedliwe traktowanie członków zespołów duszpasterskich wspomagających duchownego. Sprzyja ono zwiększaniu dyscypliny w zespołach oraz poprawianiu efektywności ich działania¹⁸.

Podobną rolę w budowaniu i kierowaniu wspólnotami religijnymi oraz zespołami duszpasterskimi, jak uczciwość i sprawiedliwość, odgrywają także szczerść i pokora. Sprzyjają one zdobywaniu szacunku przez duchownych, ponieważ pozwalają zmniejszać ich egocentryzm i arogancję. Kierowanie wspólnotami w szczerości i pokorze zapobiega powstawaniu podziałów wśród ich członków oraz wzmacnia procesy integracyjne¹⁹.

Budowaniu wspólnoty wierzących i zespołu duszpasterskiego służą także cechy osobowe duchownego, zwłaszcza pewność siebie, śmiałość czy determinacja. Ułatwiają one przede wszystkim zdobywanie zaufania wierzących oraz

¹⁵ Por. R. K a m i ń s k i: *Parafia miejscem realizacji duszpasterstwa*. W: *Teologia pastoralna* t. 2. Red. R. K a m i ń s k i. Lublin 2002 s. 46–55.

¹⁶ Por. J.C. M a x w e l l: *Przywódtwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*. Warszawa 2010 s. 175–178.

¹⁷ Jednym z często powtarzanych błędów duszpasterzy jest otaczanie się gronem wybranych wiernych i skupienie się w działalności pastoralnej przede wszystkim na nich. Duchowni uważają, że grupa jest reprezentatywna dla całej wspólnoty i poświęcając jej czas, tym samym poświęcają go całej wspólnotie. Niekiedy duszpasterze, chcąc wzmocnić swoją pozycję we wspólnotie, szukają w takich osobach popleczników. Doświadczenie duszpasterskie pokazuje, że grupa taka może jednak skutecznie odizolować duchownego od reszty wspólnoty, uniemożliwiając mu efektywną pracę.

¹⁸ Por. G.C. A v e r y: *Przywódtwo w organizacji*. dz. cyt. s. 97; *Przywódtwo według Johna Adaira*. dz. cyt. s. 21.

¹⁹ Tamże.

współpracowników. Przebywanie w środowisku osób niewierzących i wątpiących, a także znajdowanie się pod wpływem liberalnych mediów sprawia, że wielu wierzących zaczyna wątpić w słuszność zasad moralności chrześcijańskiej oraz prawdziwość dogmatów. Potrzebują oni wsparcia oraz konkretnego przykładu ze strony innych członków wspólnoty wierzących, aby rozwiewać wątpliwości i umacniać przekonania. Postawa duszpasterzy ma szczególne znaczenie, ponieważ z nimi wiążą się największe oczekiwania wiernych. Ich pewność siebie dodaje pewności wierzącym oraz umacnia ich więzi wspólnotowe. Z kolei śmiałość inspiruje wierzących do dalszego i głębszego zaangażowania we wspólnotę. Te cechy duszpasterzy pełnią podobną funkcję w tworzeniu zespołu duszpasterskiego i kierowania nim. Ważną rolę odgrywa także poczucie humoru duchownych, ponieważ pomaga w rozładowaniu napięć między nimi a wiernymi i współpracownikami, a przez to w rozwiązywaniu nieporozumień i konfliktów. Te bowiem zdarzają się w niemal wszystkich wspólnotach wierzących i zespołach duszpasterskich²⁰.

IV. Cechy duszpasterzy a interakcje z członkami zespołu

Podobny zestaw cech duszpasterzy potrzebny jest do budowania relacji z członkami wspólnot wierzących oraz zespołami współpracowników. Spośród cech osobowości na czoło wysuwa się konsekwencja, dzięki której zarówno wierzący, jak i współpracownicy postrzegają duszpasterza jako człowieka przewidywalnego i stabilnego w działaniu. Jedni i drudzy oczekują konsekwencji od duchownych, ponieważ przez jej pryzmat oceniają go jako człowieka poważnego i godnego zaufania. Jest to cecha, którą obdarza się nowo przybyłych duszpasterzy „na kredyt”, lecz z pewną dozą dystansu. Konsekwentne działanie duszpasterza wzmacnia jego autorytet wśród powierzonych sobie osób, a przez to silniej łączy go z nimi, natomiast brak konsekwencji w poczynaniach duchownych osłabia ich autorytet i więzi łączące ich z innymi, co skutkuje osłabieniem oddziaływania na wspólnotę wierzących oraz skuteczności posługi zespołu duszpasterskiego²¹.

Współcześnie coraz bardziej akcentuje się wrażliwość duszpasterzy na ludzi, z którymi pracują. Dotyczy to zarówno członków wspólnoty wiernych, jak i współpracowników. Oznacza to konieczność dostrzegania poszczególnych osób w społecznościach, ich specyfiki i traktowania ich w sposób indywidualny. Zwraca się uwagę, że wrażliwość powinna przejawiać się przede wszystkim w dwojakiej postaci: jako takt i zdolność do empatii. Komponentem taktu jest

²⁰ Por. K. A t a m a n c z u k: *Jednostka, grupa, przywództwo w teorii i praktyce zarządzania*. Olsztyn 2000 s. 100–101.

²¹ Por. *Przywództwo według Johna Adaira*. dz. cyt. s. 21.

kultura osobista, której zasad można się nauczyć, a także szacunek i pewna delikatność, będąca cechą wrodzoną, którą w znacznym stopniu można rozwinąć w procesie formacji kapłańskiej. Podobnie empatia, postrzegana jako umiejętność wczuwania się w sytuację innych i gotowość udzielania im wsparcia, jest cechą, którą należy rozwijać w procesie samowychowania²².

Duże znaczenie dla relacji duchownych z wiernymi i współpracownikami mają ich cechy moralne. Podobnie jak w tworzeniu wspólnoty wierzących i zespołu duszpasterskiego, na czoło wysuwa się tu sprawiedliwość. Jest to cecha, na którą współcześni chrześcijanie są szczególnie wrażliwi i której oczekują od liderów. Działalność duszpasterzy cechująca się sprawiedliwością mobilizuje osoby w ich otoczeniu do większego zaangażowania i wysiłku w realizację powierzonych zadań²³. W wypadku członków wspólnoty wiernych jest to wzmocnienie ich dążenia do osiągnięcia świętości i doskonałości chrześcijańskiej, natomiast w wypadku współpracowników jest to zachęta do podejmowania większego wysiłku w realizację posługi: lepszego wykonywania realizowanych zadań oraz chętniejszego podejmowania nowych wyzwań.

Szczerść w relacjach duchownych z wiernymi wiąże się zarówno z otwartością, jak i prawdomównością. Są one potrzebne i w kontaktach z wiernymi, i w budowaniu zespołów duszpasterskich. Współcześnie coraz większą uwagę zwraca się na otwartość duchownych, ponieważ obserwuje się coraz większą liczbę osób w różny sposób poranionych. Część z nich szuka wsparcia ze strony Kościoła²⁴. Jednak wiele powstrzymuje się od szukania go wśród katolików, uważają one bowiem, że postępowanie tak świeckich, jak duchownych jest nieszczerze i dopatrują się w nim innej motywacji niż deklarowanej. Wierzący są posądżani o interesowność i traktowanie zwracających się o pomoc jako okazji do osiągnięcia własnych, często niejasnych celów. Nieszczerość duchownych wpływa też na osłabienie ducha służby wśród współpracowników, którzy czują się zawiedzeni, a nawet oszukani.

Coraz częściej zwraca się uwagę także na pokorę przywódców. Pomaga ona dostrzegać pozytywne cechy, kwalifikacje i zaangażowanie współpracowników, a przez to ich doceniać i obdarzać zaufaniem. Pokora duszpasterzy jest także cechą docenianą i oczekiwaną przez członków wspólnot wierzących oraz zespołów duszpasterskich. Te oczekiwania chrześcijan są zgodne z nauczaniem

²² Tamże.

²³ Por. B. T r a c y: *Przywództwo. Odkryj w sobie potencjał przywódcy*. Warszawa 2015 s. 65–69.

²⁴ Por. A. P e t r o w a - W a s i l e w i c z: *Parafia przyszłości – dom otwartych drzwi*. W: *Nowa ewangelizacja u progu Trzeciego Tysiąclecia. Program duszpasterski na rok 2000/2001*. Katowice 2000 s. 172–175; por. M. d e P r e: *Przywództwo jest sztuką*. Warszawa 1999 s. 41.

Soboru Watykańskiego II, który wypowiedział się na temat służebnego charakteru urzędów kościelnych. Są także zbieżne z wynikami badań nauk o zarządzaniu, według których przywódca przyszłości to przywódca-sługa²⁵.

Trudność w sporządzeniu kompletnej i wyczerpującej listy cech przywódczych skłoniła badających to zjawisko do rozwijania innych teorii przywództwa. Niemniej jednak analizowania cech przywódczych nie zarzucono, a ich rezultaty są często wykorzystywane w budowaniu modeli przywództwa. Wyniki te mogą być szerzej zastosowane w badaniach teologicznopastoralnych oraz w duszpasterstwie. Historia badań nad przywództwem i cechami przywódców wskazuje, że ich rezultaty w wielu miejscach są zbieżne z wynikami badań teologicznych, zwłaszcza o charakterze pastoralnym.

Bibliografia

Benedykt XVI: Przemówienie do duchowieństwa w archikatedrze św. Jana (Warszawa 25.05.2006). http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/benedykt_xvi/podroze/pl_20060525_2.html [dostęp: 10.11.2017].

Franciszek: Posynodalna adhortacja apostolska *Evangelii gaudium*. Kraków 2013.

Paweł VI: Posynodalna adhortacja apostolska *Evangelii nuntiandi*. <http://nowaewangelizacja.org/strefa-ewangelizacji/dokumenty-o-nowej-ewangelizacji/evangelii-nuntiandi> [dostęp: 11.11.2017].

Adair J.: *Anatomia biznesu. Przywództwo*. Warszawa 2000.

Atamańczuk K.: *Jednostka, grupa, przywództwo w teorii i praktyce zarządzania*. Olsztyn 2000.

Avery G.C.: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*. Warszawa 2009.

DuBrin A.J.: *Przywództwo dla żółtodziobów, czyli wszystko, co powinieneś wiedzieć o...* Poznań 2000.

Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2004.

Kamiński R.: *Parafia miejscem realizacji duszpasterstwa*. W: *Teologia pastoralna*. T. 2. Red. R. Kamiński. Lublin 2002 s. 11–77.

Lipiec D.: *Blaski i cienie formacji pastoralnej w polskich seminariach duchownych*. W: *Blaski i cienie formacji pastoralnej w polskich seminariach duchownych w kontekście wyzwań Nowej Ewangelizacji*. Red. P. Matuszak. Niepokalanów 2016 s. 9–23.

²⁵ „Wielu ludzi – nie tylko chrześcijan – twierdzi, że Jezus okazał się największym przywódcą transformacyjnym w całej historii ludzkości. Udało Mu się zmienić ludzką naturę, a raczej przywrócić ją do pierwotnej postaci, ukształtowanej przez Boga. Możliwe, że stajemy się ludźmi ceniącymi i przychylnie podnoszącymi się do idei przywódcy-sługi, której orędownikiem był Chrystus. Tkwi w niej bowiem siła i wzbudza ona podziw”. – J. A d a i r: *Anatomia biznesu. Przywództwo*. Warszawa 2000 s. 99.

- Lipiec D.: *Proboszcz jako przywódca transformacyjny*. „Teologia Praktyczna” 17: 2016 s. 47–59.
- Maxwell J.C.: *Przywództwo. Złote zasady. Czego nauczyło mnie życie lidera*. Warszawa 2010.
- Palmer R.: *Przywództwo doskonałe*. Warszawa 2010.
- Petrowa-Wasilewicz A.: *Parafia przyszłości – dom otwartych drzwi*. W: *Nowa ewangelizacja u progu Trzeciego Tysiąclecia. Program duszpasterski na rok 2000/2001*. Katowice 2000 s. 168–175.
- Pree de M.: *Przywództwo jest sztuką*. Warszawa 1999.
- Przywództwo według Johna Adaira*. Red. N. Thomas. Kraków 2009.
- Sobór Watykański II: Dekret o posłudze i życiu prezbiterów. *Presbyterorum ordinis* (7.12.1965). W: Sobór Watykański II. *Konstytucje Dekrety Deklaracje*. Tekst polski. Nowe tł. Red. M. Przybył. Poznań 2002 s. 478–508.
- Thomas M.: *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi. Tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo*. Warszawa 2010.
- Tracy B.: *Przywództwo. Odkryj w sobie potencjał przywódcy*. Warszawa 2015.
- Wójcik M., Czernecka-Wójcik E.: *Przywództwo i władza menedżerska*. Katowice 2009.

STRESZCZENIE

Cechy duszpasterzy jako przywódców

Celem artykułu jest wskazanie cech duszpasterskich prezbitera, które są potrzebne do skutecznej realizacji duszpasterstwa. Na początku autor omawia charakterystykę lidera w świetle teorii zarządzania. Następnie przedstawia znaczenie cech przywódcy w posłudze prezbitera. W dalszej części wskazuje na te cechy duszpasterskie prezbitera, które są potrzebne do stworzenia zespołu duszpasterskiego i zarządzania nim. W ostatniej części prezentuje cechy prezbitera niezbędne do budowania relacji między duszpasterzem a poszczególnymi członkami zespołu duszpasterskiego. W konkluzji wskazuje, że pomimo tego, że każdy odnoszący sukcesy lider zespołu duszpasterskiego powinien posiadać liczne cechy przywódcze, trudno jest stworzyć pełną listę obejmującą wszystkie.

Słowa kluczowe: duszpasterz; proboszcz; przywódca; przywódca religijny; cechy przywódcze; cechy duszpasterza; cechy proboszcza

SUMMARY

Characteristics of pastoral care priests as successful leaders

The aim of the article is to indicate the characteristics of pastoral care priests which are required for the effective realization of pastoral care. At first, the author discusses the characteristics of a leader in the light of the theory of management. Next, he presents the role of the characteristics of a leader in the ministry of priests. Further on, he enumerates the characteristics of pastoral care priests which are required for creating and managing the pastoral team. Finally, he indicates the characteristics necessary for building the relationship between the pastoral care priest and particular members of the pastoral team. In the conclusion he indicates that despite the fact that each successful leader of the pastoral team should possess numerous characteristics, it is difficult to create a complete list of all of them.

Keywords: pastoral care priest; parson; leader; religious leader; characteristics of a leader; characteristics of a pastoral care priest; characteristics of a parson