

KS. DARIUSZ LIPIEC

## PARAFIALNA RADA DUSZPASTERSKA JAKO ZESPÓŁ KIEROWANY

W świetle *Kodeksu prawa kanonicznego* z 1983 r., rada duszpasterska to „zespół osób o charakterze kolegialnym i kadencyjnym ustanawiany przez właściwe podmioty kościelne w celu badania zagadnień związanych z całością działalności duszpasterskiej i wysuwania praktycznych wniosków dotyczących realizacji zbawczej posługi Kościoła na danym terenie. [...] Ze względu na zasięg administracyjny wyróżnia się radę duszpasterską diecezjalną i parafialną”<sup>1</sup>. Parafialna rada duszpasterska (PRD) jest zaliczana, obok księży parafialnych i wspólnot religijnych, do struktur wspólnotowych parafii. Ich powoływanie i rozwój jest uważane za konieczne ze względu na potrzebę odnowy współczesnych parafii i przekształcanie ich w żywe wspólnoty ludzi wierzących. Do celów parafialnej rady duszpasterskiej, oprócz tych określonych w prawie kanonicznym, należy służba w dziele odnowy parafii, w duchu dialogu i odpowiedzialności za realizację posłannictwa kościelnego<sup>2</sup>.

Poprawa skuteczności działania parafialnych rad duszpasterskich wymaga badań naukowych nad ich funkcjonowaniem, prowadzonych w wielu dziedzinach. Pomocna może okazać się refleksja w świetle nauk zajmujących się zarządzaniem, podejmujących problematykę pracy zespołowej. Parafialną radę duszpasterską można postrzegać jako zespół składający się z dwóch lub więcej „osób, współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu”<sup>3</sup>. Fakt, że PRD jest zespołem tworzoną celowo przez proboszcza będącego jej kierownikiem, opierającym się za sformalizowanych zasadach sprawia, iż

---

KS. DARIUSZ LIPIEC – kapłan diecezji siedleckiej, dr hab. teologii w zakresie teologii pastoralnej, pracownik Katedry Prakseologii Pastoralnej w Instytucie Teologii Pastoralnej i Katechetyki na Wydziale Teologii KUL.

<sup>1</sup> M. Marczewski, *Rada duszpasterska*, w: *Encyklopedia katolicka*, t. 16, Lublin 2011, kol. 1060.

<sup>2</sup> Por. R. Kamiński, *Parafia*, w: *Leksykon teologii pastoralnej*, red. R. Kamiński, W. Przygoda, M. Fiałkowski, Lublin 2006, s. 591–592.

<sup>3</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2011 s. 481.

można zaliczyć ją do zespołów kierowanych. „Zespołom takim powierza się wykonywanie określonych zadań, przyczyniających się do osiągnięcia przez organizację jej celów”<sup>4</sup>.

### 1. Rozwój parafialnej rady duszpasterskiej jako zespołu

Parafialne rady duszpasterskie powoływane są w parafiach w oparciu o statuty wydawane przez władzę diecezjalną. Statuty określają sposób ich powoływania, co ma decydujący wpływ na ich skład, oraz wskazują, że przewodniczącym rady jest zawsze proboszcz<sup>5</sup>. Proboszcz ma ograniczony wpływ na ostateczny skład rady, staje więc wobec konieczności pokierowania zespołem mniej lub bardziej odpowiadającym jego oczekiwaniom. Pierwszym wyzwaniem czekającym na proboszcza jest uporządkowanie kwestii przywództwa. Przywództwo proboszcza jako kierownika zespołu jest przywództwem formalnym, urzędowym<sup>6</sup>. Możliwe jest jednak, że wśród członków PRD znajdzie się ktoś, kto staje się nieformalnym przywódcą grupy. Nadaje on kierunek myślenia i wydatnie wpływa na kierunek podejmowanych działań przez to, że częściej od innych zabiera głos i przedstawia więcej trafnych propozycji działania. W skrajnej sytuacji wykształcenie się nieformalnego przywódcy może prowadzić do konfliktu z przywódcą formalnym, czyli proboszczem. Silna osobowość przywódcy nieformalnego może wówczas prowadzić do osłabienia władzy proboszcza, podziału wśród członków rady lub nawet do jej rozpadu<sup>7</sup>. Proboszcz jako przywódca formalny powinien odpowiednio wcześniej odkryć rodzącego się przywódcę oraz wykorzystać jego kompetencje i dynamizm do zaangażowania zgodnego z celami rady. O ile jest to możliwe, jego kompetencje przywódcze może podkreślić nadając mu formalny status w radzie, mianując go na przykład jej sekretarzem.

Parafialna rada duszpasterska, podobnie jak inne zespoły, przechodzi szereg etapów, zanim osiągnie etap efektywności i zakończy swoją działalność w chwili powołania nowej rady<sup>8</sup>. Na pierwszym etapie, który można określić jako aklimatyzacja, członkowie rady zapoznają się ze sobą nawzajem, poznają cele i zasady funkcjonowania PRD. Na tym etapie dokonuje się, ważne z punktu widzenia funkcjonowania rady, kształtowanie norm grupowych. Odbywa się to przez wzajemne poznawanie zachowań członków zespołu i ich zachowań. Przyjmuje się zasady i spo-

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> M. Bronikowski, *Parafialna rada duszpasterska – wizja teologicznopastoralna*, „Warszawskie Studia Pastoralne”, 6(2007), s. 90–91.

<sup>6</sup> Por. W. Sadłoń, *Duszpasterskie rady parafialne w Polsce na podstawie badań empirycznych*, „Teologia Praktyczna”, 14(2013), s. 86–88.

<sup>7</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 488.

<sup>8</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 626.

soby realizacji zadań rady. Dokonuje się to na drodze rozmów i dyskusji, lub w sposób milczący akceptuje istniejące zasady. Grupa przyjmuje je często metodą prób i błędów, akceptując te najbardziej odpowiadające celom rady<sup>9</sup>.

Kolejny etap to czas burzliwy, w którym członkowie rady przyzwyczajają się do siebie i wyznaczają własne miejsce w grupie. Odbywa się to przez zaznaczanie swojej osobowości. Niekiedy towarzyszą temu konflikty oraz negowanie zasad, na których opiera się funkcjonowanie PRD. To na tym etapie przed proboszczem stoi zadanie przeciwstawiania się tendencjom indywidualistycznym i odśrodkowym, mogącym burzyć strukturę rady. Na tym etapie również wyraźnie już można zauważyć pojawienie się przywódcy nieformalnego i jego wpływ na kształtowanie się struktury naturalnej rady jako grupy. Rozwiązywanie konfliktów prowadzi do stabilizacji relacji w grupie oraz wykształcenia się norm grupowych obowiązujących w radzie. Otwiera to nowy etap w jej rozwoju. Pojawiająca się jedność grupy sprzyja ukształtowaniu się zasad obowiązujących w życiu i funkcjonowaniu rady. W procesie tym uczestniczą wszyscy jej członkowie, nie tylko osoby najaktywniejsze. Wszyscy członkowie wyrażają osobiste opinie. Na tym etapie nawiązują się relacje typu „każdy z każdym” oraz bliższe więzi między niektórymi członkami<sup>10</sup>.

Najważniejszy etap z punktu widzenia realizacji celów PRD – to etap efektywności<sup>11</sup>. Wykształcona wewnętrzna struktura rady, w której każdy z członków ma własne miejsce, nie jest powodem sporów, lecz służy efektywności pracy. Rada pracuje jako całość, a jej struktura służy jej dynamice wspierając skuteczność działania. Poszczególni członkowie skupieni są na realizacji własnych zadań; ich pozycja w grupie jest ustalona i bezpieczna<sup>12</sup>. Nad funkcjonowaniem rady czuwa proboszcz jako jej przywódca formalny. Jego zadaniem jest troska o poszczególnych członków rady oraz podtrzymywanie jej charakteru wspólnotowego.

Ostatnim etapem działalności PRD jest ustanie jej kadencji i powołanie kolejnej w nowym składzie. Długość kadencji określona jest statutem<sup>13</sup>. Może ona jednak zakończyć swoją działalność wcześniej wskutek zmiany proboszcza lub innej przyczyny. W przypadku zwykłego kończenia kadencji, członkowie rady skupiają się bardziej nad zamykaniem działalności niż nad efektywnością pracy. Zauważa się, że postawa członków na tym etapie może

---

<sup>9</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 488.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 627.

<sup>12</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 488.

<sup>13</sup> Por. J. Gręźlikowski, *Rady parafialne w prawie kanonicznym i życiu parafialnym*, w: *Ewangelizacja w tajemnicy i misji Kościoła. Program duszpasterski na rok 1994/95*, Katowice 1994, s. 485–488.

być różna: od smutku i przygnębienia do radości<sup>14</sup>. Należy zauważyć, że członkowie rady przeżywający osobistą satysfakcję z pracy w tym zespole mogą ubiegać się o reelekcję w kolejnych wyborach, a szczególnie efektywni mogą być powołani przez proboszcza w ramach miejsc obsadzanych w trybie mianowania.

## 2. Zwartość parafialnej rady duszpasterskiej

Zwartość PRD jako zespołu jest ważną cechą ze względu na skuteczność jej działania oraz na wpływ grupy (rady) na jej członków. Zauważono, że im zespół jest bardziej zwarty, tym większy wpływ wywiera na swoich członków. Większy jest stopień utożsamienia się z zespołem i jego celami, większa jest skłonność do poświęceń dla realizacji zadań i zaangażowanie emocjonalne w sprawy zespołu. Im większy jest stopień utożsamienia się członków z zespołem, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo wykroczenia poza jego normy i zasady<sup>15</sup>.

Zwartość parafialnej rady duszpasterskiej, jak i innych zespołów ludzkich, opiera się na solidarności między jej członkami. Jest ona źródłem radości i satysfakcji członków rady z wykonywanej posługi. Im rada jest bardziej solidarna jako zespół, tym większe jest zadowolenie z członkostwa w niej i z jej działalności<sup>16</sup>. Satysfakcja członków z zaangażowania w prace rady sprzyja z kolei zmniejszeniu się częstotliwości występowania napięć między członkami oraz łatwiejszego rozwiązywania pojawiających się konfliktów<sup>17</sup>.

Czynnikiem budującym solidarność między członkami rady, a tym samym jej zwartość, jest wzajemne zaufanie. Zadaniem proboszcza jest budowanie zaufania między członkami od początku kadencji rady. Zaufanie dotyczy tak jego osoby, jak i każdego z członków. W kierowaniu radą konieczne jest indywidualne podejście do każdego z członków. Jest ono potrzebne do tego, aby reagować na postawy skrajne i indywidualistyczne. Postawy skrajne, zarówno te najlepsze jak i negatywne nie są tolerowane przez zespół i w rezultacie odrzucane. To może się okazać początkiem konfliktów w zespole. Z kolei indywidualiści mają trudności z dostosowaniem się do działania zespołowego. Zadaniem proboszcza jest pomoc w przystosowaniu się do rady i jej zasad, a w skrajnej sytuacji w łagodnym odejściu z rady<sup>18</sup>.

W świetle nauk o zarządzaniu proboszczowie mają do dyspozycji cztery sposoby wzmacniania zwartości PRD jako zespołu. Są to: wprowadzanie

<sup>14</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 489.

<sup>15</sup> Tamże, s. 491.

<sup>16</sup> Por. J. Kleszcz, M. Czajkowski, *Rada duszpasterska*, „Homo Dei”, 75(2005), nr 3, s. 141.

<sup>17</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 491.

<sup>18</sup> Por. K. Półtorak, *Współodpowiedzialność i uczestnictwo w życiu Kościoła. Rady diecezjalne i parafialne 40 lat po Soborze Watykańskim II*, w: *Recepcja wskazań Soboru w życiu i działalności Kościoła w Polsce*, red. K. Półtorak., Szczecin 2006 s. 136–137.

rywalizacji, zachęcanie do wzajemnej sympatii, zwiększanie częstotliwości wzajemnych oddziaływań oraz kreowanie wspólnoty celów i losów<sup>19</sup>. Nie wszystkie z wymienionych sposobów mogą znaleźć zastosowanie w kierowaniu radą parafialną. Kontrowersyjne i zgubne w konsekwencjach może okazać się wprowadzenie rywalizacji między poszczególnymi członkami lub zespołami rady. Efektem może być wykształcenie się przekonania u jakichś osób lub frakcji, że są mniej efektywne albo mniej przydatne w życiu parafialnym i duszpasterstwie. Wprowadzenie rywalizacji jest ponadto wytworzeniem swego rodzaju podziału wewnątrz rady, który może się pogłębiać wraz z rozwojem rywalizacji i wyodrębnieniem się członków „lepszycy” i „gorszyzy”. Takie postępowanie stoi w sprzeczności z ideą wspólnotowości parafii i pojmowaniem PRD jako grupy wierzących, zainteresowanych o rozwój parafii.

Pozytywne rezultaty może przynieść z kolei zachęcanie członków rady do wzajemnej sympatii i życzliwości. Podstawą do ich budzenia mogą być wspólne wartości i dążenia, jakimi są dobro parafii i chęć pracy dla powiększenia tego dobra<sup>20</sup>. Nie bez znaczenia są w tym względzie także osobiste cechy członków. Niektórzy z nich są znani w środowisku, podziwiani, a ich postawa wyzwała chęć naśladowania. Współpraca z takimi osobami może pozytywnie stymulować nawiązywanie bliższych relacji z nimi i innymi członkami rady, a w konsekwencji sprzyjać jej efektywności jako zespołu. Z tego powodu proboszcz może zabiegać o pozyskanie takich osób do rady i stymulować je do współpracy z innymi członkami<sup>21</sup>.

Na pozytywne rezultaty proboszcz może liczyć zwiększając częstotliwość spotkań członków rady. W przedsiębiorstwach pierwszego i drugiego sektora gospodarki zwiększaniu zwartości zespołów pracowniczych służą różnego rodzaju wyjazdy integracyjne. Zwartość rad parafialnych można zwiększać także poprzez różne wyjazdy i spotkania<sup>22</sup>. Ze względów również formacyjnych pozytywne mogą okazać się pielgrzymki do miejsc świętych, takich jak sanktuaria czy miejsca kultu. Pozytywne może być łączenie wspólnej modlitwy z odpoczynkiem, dlatego można organizować wyjazdy dla członków rady wraz z rodzinami. W miarę zwiększania się zwartości rady jako zespołu można zaproponować bardziej zaawansowane sposoby wspólnego spędzania czasu, jakimi są wyjazdy do teatru, opery, czy inne imprezy kulturalne.

Pozytywne działanie może mieć wspólne spędzanie czasu, do którego okazję daje życie parafii. Motywem do takiego spotkania może stać

<sup>19</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 492.

<sup>20</sup> Por. D. Lipiec, *Rola parafialnej rady duszpasterskiej w budowaniu wspólnoty parafialnej*, „Ateneum Kapłańskie”, 159(2012), z. 3 s. 551.

<sup>21</sup> Por. L. Słipek, *Rada ekonomiczna w parafii*, „Homo Dei”, 74(2004), nr 4, s. 113.

<sup>22</sup> Por. W. Sadłóń, *Duszpasterskie rady parafialne...*, art. cyt., s. 86.

się podsumowanie wspólnie zorganizowanego odpustu parafialnego, rekolekcji lub innego przedsięwzięcia. Zorganizowane w mniej formalnym klimacie spotkanie jest okazją nie tylko do formalnego omówienia sukcesów i porażek wspólnego działania, ale daje możliwość pogłębiania poczucia wspólnotowości poprzez wspólne zaangażowanie<sup>23</sup>. Inną okazję do nieformalnych spotkań z członkami rady dają świąteczne życzenia z dzieleniem się opłatkami bądź poświęconym jajkiem. Należy jednak dbać o przejrzystość takich inicjatyw, aby nie narażać się na zarzut niewłaściwego wykorzystania środków parafialnych dla celów własnych rady lub jej członków.

Według G. Shea i R. Guzzo efektywność zespołów jest zależna od trzech czynników, które skłaniają kierowników do prowadzenia zespołów ku wspólnocie celów i losów. Czynniki te, pozostającymi ze sobą w korelacji, są: współzależność zadań, poczucie siły i współzależność środków<sup>24</sup>. Współzależność zadań rozumiana jest jako stopień, w jakim działanie grupy wymaga współdziałania jej członków. Im większy jest stopień współzależności w realizacji zadań, tym bardziej wzmacnia się poczucie siły zespołu, przejawiające się we wspólnym przekonaniu o skuteczności jego działania. Współzależność wyników natomiast, to „stopień, w jakim praca grupy prowadzi do skutków, które są odczuwalne przez wszystkich jej członków”<sup>25</sup>. Aby proboszcz mógł stworzyć sprawnie i skutecznie działający zespół z parafialnej rady duszpasterskiej, powinien na początku jasno przedstawić jej statutowe cele i konieczność ich realizacji, natomiast elastycznie powinien potraktować ustalanie relacji między poszczególnymi członkami. Potrzebna jest także pewna autonomia rady w podejściu do realizacji wyznaczonych zadań; proboszcz nie musi decydować o każdym posunięciu taktycznym rady, jest on odpowiedzialny za jej działania strategiczne. Konieczne jest dążenie do pogłębienia poczucia solidarności i wspólnotowości wśród członków rady, ponieważ to oni mają być ewangelicznym „zaczynem”, od wewnątrz budującym wspólnotę parafialną. Pożyteczne jest nagradzanie członków rady. Nie chodzi tu o gratyfikacje materialne, ponieważ praca w PRD jest statutowo działalnością wolontarystyczną. Premią może być podjęcie członków rady kawą lub poczęstowanie ciastem, a przez to nadanie zebraniu atmosfery bardziej luźnej.

### 3. Normy grupowe w parafialnej radzie duszpasterskiej

Zespoły ludzkie, także zaliczająca się do nich parafialna rada duszpasterska, opiera swoje działanie na normach grupowych, będących zasadami

<sup>23</sup> Por. M. Mroczek, *Parafialny festyn na rzecz misji*, „Homo Dei”, 74(2004), nr 3, s. 114–119.

<sup>24</sup> Cyt. za: J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 492.

<sup>25</sup> Tamże, s. 493.

zachowania członków. Zasady grupowe mogą być narzucone zespołowi, zwłaszcza przez kierownika. Dotyczą one głównie celów zespołu i zadań poszczególnych jego członków, a także sposobu komunikowania się zespołu z innymi zespołami i społecznością większą, do której zespół należy. Oprócz nich wewnątrz zespołu wykształcają się normy, na których opiera się komunikacja wewnątrzgrupowa oraz sposoby realizacji celów i zadań zespołu. Normy te w dużej mierze wykształcają się w sposób spontaniczny.

W parafialnej radzie duszpasterskiej wiele norm grupowych jest określonych w jej statucie<sup>26</sup>. Są to normy zarówno o charakterze ogólnym, jak i szczegółowym. Do norm ogólnych można zaliczyć te, które odnoszą się do celów rady i zakresu jej kompetencji. Natomiast do norm szczegółowych można zaliczyć zasady dotyczące zwoływania i odbywania zebrań rady, wnoszenia tematów pod obrady, sposobu sporządzania protokołu i przechowywania go itd.

Dla sprawnego funkcjonowania PRD jest rzeczą ważną, aby wszyscy członkowie znali zasady określone przez statut i inne dokumenty kościelne, rozumieli je i akceptowali. Dzięki ich świadomej akceptacji mogą się wykształcić normy wewnętrzne rady jako zespołu, charakterystyczne dla konkretnej grupy osób. Przestrzeganie wszystkich tych norm umożliwi efektywne funkcjonowanie rady, ponieważ jej członkowie mogą skupić się na wykonywanych zadaniach. Nie muszą oni przenosić uwagi na sprawy drugorzędne. Ustalenie zasad jest także konieczne dla sprawnego funkcjonowania zespołu, ponieważ raz określone normy stanowią punkt odniesienia dla wszystkich członków rady, i dzięki temu mogą oni na sobie polegać i budować wzajemne zaufanie. To z kolei wzmacnia zwartość rady jako zespołu i poprawia jej skuteczność.

Ze względu na efektywność PRD i jej zwartość jako zespołu, proboszcz powinien zatroszczyć się, aby normy były znane, zrozumiałe i zaakceptowane przez wszystkich członków. Ważne jest przede wszystkim jasne sformułowanie celów rady i zadań jej członków<sup>27</sup>. Powinny być one podane do wiadomości parafian na etapie przygotowań do wyborów. Dzięki temu można uniknąć nieporozumień i błędnych oczekiwań tych, którzy zostają powołani do członkostwa. Umożliwi to także ubieganie się o członkostwo tym, którzy zamierzają pracować zgodnie ze statutem PRD, zaś zrezygnować z kandydowania mającym błędne wyobrażenia o działalności rady<sup>28</sup>. Zasady statutowe powinny być przypomniane i wyjaśnione wszystkim nowym członkom rady. Powinni oni być świadomi, czego się od nich oczekuje, aby mogli zrozumieć swoje zadania i rolę. Zadaniem proboszcza jest w tym

<sup>26</sup> Por. R. Kamiński, *Parafia miejscem realizacji duszpasterstwa*, w: *Teologia pastoralna*, t. 2, red. R. Kamiński, Lublin 2002, s. 53.

<sup>27</sup> Por. L. Rojewski, *Doskonalenie współpracy między duchowieństwem a świeckimi w parafialnych radach duszpasterskich*, „Teologia Praktyczna”, 14(2013), s. 103.

<sup>28</sup> Por. W. Sadłoń, *Duszpasterskie rady parafialne...*, art. cyt., s. 83.

względnie wyjaśnienie, że zasady określone w statucie są niepodważalne, chociaż dyskusja nad nimi nie jest niemożliwa. Umożliwienie swobodnego wypowiedzania się nad zasadnością przepisów statutowych służy nie tylko poznaniu przez proboszcza i innych członków rady poglądów na nie, ale także – przy zachowaniu ich niepodważalności – ich akceptacji i dostosowaniu się do ich wymogów. Wiele zależy od umiejętności moderowania dyskusji przez proboszcza.

Na szczególną uwagę zasługuje określenie przez proboszcza kompetencji rady<sup>29</sup>. Należy członkom rady wyjaśnić, że PRD jest organem doradczym, skupionym na realizacji posłannictwa parafii, nie zaś decyzyjnym. Jednocześnie należy wyjaśnić kompetencje proboszcza jako pasterza wspólnoty lokalnej oraz biskupa diecezjalnego jako głowy Kościoła partykularnego.

Normy określone w statucie PRD są nieprzekraczalnymi zasadami, którymi kierują się członkowie rady w działalności i w życiu grupowym. Określają one ramy działalności rady i jej członków. Dla rozwoju zaangażowania członków PRD wskazane jest, aby proboszcz pozwolił na spontaniczne ukształtowanie się zasad wewnątrz zespołu. W tym przypadku konieczne jest jedynie, aby proboszcz pełnił rolę asystenta troszczącego się o nieprzekraczanie zasad statutowych. Względna autonomia członków rady w kształtowaniu zasad zespołowych stanowi zachętę do czynnego zaangażowania się w działalność rady przez swobodne wypowiedzanie myśli i chętnie podejmowanie działań.

Efektywności pracy PRD służy skonkretyzowanie planów i programów działania. Ich konkretyzacji sprzyja z kolei sprecyzowanie tematyki zebrań rady i ścisłe trzymanie się jej. Dlatego zadaniem proboszcza jest nie tylko określanie problematyki zebrań – należy ono do jego obowiązków statutowych – lecz także zapoznanie z nią członków rady przed zebraniem. Taki zabieg służy przygotowaniu się członków tak, aby czas zebrania poświęcony był na efektywne rozmowy zakończone przyjęciem konkretnych wniosków. Podczas dyskusji uczestnicy mogą trzymać się określonych tematów, a ponadto mogą oni wcześniej przygotować gotowe propozycje.

W porządku zebrania należy trzymać się przyjętych wcześniej tematów<sup>30</sup>. Sprawnemu działaniu sprzyja także punktualność w rozpoczynaniu i kończeniu zebrań rady. Takie działanie proboszcza postrzegane jest jako poważne traktowanie rady i jej członków, natomiast nieprzedłużanie jej obrad nie prowadzi do znużenia i zniechęcenia obradujących<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Por. J. Gręźlikowski, *Rady parafialne w świetle aktualnych potrzeb Kościoła w Polsce*, „Homo Dei”, 74(2004), nr 1, s. 50–51.

<sup>30</sup> Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, dz. cyt., s. 497–498.

<sup>31</sup> Por. A. Dunajski, *Wierni świeccy w parafii – obawy czy nadzieje*, w: *Ewangelizacja w tajemnicy i misji Kościoła. Program duszpasterski na rok 1994/95*, s. 504.

#### 4. Zarządzanie konfliktami w parafialnej radzie duszpasterskiej

Konflikt jest to „niezgoda między osobami a grupami”<sup>32</sup>. Podobnie jak w przypadku innych zespołów, konflikt dotyczący rady duszpasterskiej może być konfliktem międzyosobowym, międzygrupowym lub między nią a jej otoczeniem. Konflikt między radą a otoczeniem dotyczy głównie jej relacji ze wspólnotą parafialną, której jest częścią, lub społecznością cywilną, taką jak dzielnica, gmina lub inne. O konflikcie międzygrupowym można mówić wtedy, gdy niezgoda powstanie między radą i zrzeszeniami parafialnymi, do których należą stowarzyszenia, ruchy i małe grupy religijne. Konflikt taki może dotyczyć celów lub metod działania zrzeszeń na terenie parafii, których prace rada duszpasterska koordynuje i angażuje się w ich realizację.

Ze względu na zwartość PRD i efektywność jej działania na szczególną uwagę zasługują konflikty wewnętrzne. Ich źródła są wielorakie. Konflikty między proboszczem a członkami mogą powstać przez nieporozumienie dotyczące celów rady i zadań poszczególnych członków, które nie zostały dostatecznie jasno określone przez proboszcza. Mogą także pojawiać się, gdy któryś z członków ma na tyle silną osobowość, że pociąga za sobą innych członków, przekonując ich do zdania odmiennego od prezentowanego przez proboszcza.

Źródłem konfliktów między członkami rady mogą być także uwarunkowania osobowościowe. Dwie rywalizujące ze sobą osobowości próbują narzucać innym swój punkt widzenia, deprecjonując równocześnie punkt widzenia rywala. Do osobowościowych uwarunkowań konfliktów międzyosobowych należy też brak zaufania rodzący podejrzliwość co do uczciwości motywacji w podejmowaniu działań<sup>33</sup>. Proboszcz jako kierownik zespołu powinien starać się zrozumieć konflikt, a zwłaszcza jego istotę oraz genezę konkretnej niezgody zaistniałej w radzie. Poznanie uwarunkowań i źródeł konfliktu może być pomocne w ich późniejszym unikaniu.

Zarządzanie konfliktem w PRD, podobnie jak w innych zespołach, odbywa się trzema metodami. Proboszcz może pobudzać konflikt, kontrolować go oraz rozwiązywać i eliminować. Pobudzanie, czyli wywoływanie konfliktu w radzie, może się wydawać działaniem sprzecznym z jej naturą, niemniej jest ono konieczne w sytuacji, gdy wszyscy lub niemal wszyscy jej członkowie podejmują działania niezgodne z celami rady, a skutki tego działania mogą okazać się zgubne dla wspólnoty parafialnej<sup>34</sup>. Proboszcz może wówczas pobudzić konflikt poprzez stworzenie rywalizacji między członkami, dążącymi do realizacji odmiennych celów. Jako lidera pobu-

<sup>32</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 638.

<sup>33</sup> Tamże, s. 640.

<sup>34</sup> Por. W. Śmigiel, *Syndrom myślenia grupowego jako zagrożenie dla funkcjonowania grup kościelnych*, „Teologia Praktyczna”, 10(2009), s. 88–89.

dzającego do kontestacji może wyznaczyć członka o dostatecznie silnej osobowości, zdolnego do przeciwstawienia się dążeniom większości.

Kontrolowanie konfliktów w PRD oznacza dążenie do zapobiegania im. Występujące wewnątrz rady odmienne dążenia, sposoby postrzegania tej samej rzeczywistości, rywalizacja czy brak zaufania są potencjalnymi zarzewiami konfliktów. Proboszcz powinien znać i rozumieć te okoliczności oraz tak kierować poczynaniami poszczególnych członków, aby zapobiegać występowaniu konfrontacji. W dyskusji powinien skupiać uwagę na tym, co jest wspólne dla obu stanowisk, starając się jednocześnie wskazać na sposoby dochodzenia do wspólnego punktu widzenia. Nadrzędną zasadą jest zasada dobra wspólnego, którą powinni kierować się zarówno członkowie PRD, jak i proboszcz. Dobro wspólne jest wartością, dla której niekiedy konieczny jest kompromis lub całkowita rezygnacja z dążeń którejś ze stron potencjalnego konfliktu, aby mgło być ono osiągnięte. Ważną zasadą w zapobieganiu konfliktom jest także unikanie sytuacji konfliktogennych, takich jak faworyzowanie któregoś z członków lub grupy przez proboszcza. Faworyzowanie prowadzi bowiem do napięcia i braku zgody.

Niekiedy jednak, mimo starań, konflikt wybucha, niekiedy ze znaczną siłą. Niewłaściwym podejściem proboszcza jako kierownika zespołu jest brak reakcji na niego i czekanie, aż rozwiąże się sam. Brak reakcji może niekiedy przynieść pozytywne efekty, gdy konflikt jest krótkotrwały i nie jest silny. W sytuacji natomiast konfliktu długotrwałego lub silnego brak reakcji proboszcza przyczynia się do jego eskalacji. Innym błędem jest bagatelizowanie konfliktu i pomniejszanie jego oddziaływania<sup>35</sup>.

Jako najlepsze podejście do rozwiązania konfliktu można uznać podejście zwane konfrontacyjnym<sup>36</sup>. Polega ono na skłonieniu obu stron do stawienia czoła niezgodzie. Powinny one to zrobić ze względu na dobro wspólne, które rada ma realizować<sup>37</sup>. Obie strony wspólnie, jeśli trzeba za pomocą proboszcza jako mediatora, powinny wypracować rozwiązanie, które w jak najlepszy sposób pozwala na osiągnięcie dobra wspólnego. W rozwiązywaniu konfliktu należy „wrócić do początków”, czyli przypomnieć cele PRD i zadania jej członków, aby od nich, jako punktu wyjścia rozpocząć poszukiwanie sposobów osiągnięcia dobra wspólnego.

Innym sposobem rozwiązywania konfliktu jest kompromis. Polega on na znalezieniu rozwiązania pośredniego między stanowiskami oponentów, które uważa się za skrajne<sup>38</sup>. Podejście to sprawia, że obie strony są w pewnym stopniu wygrane lub przegrane, w zależności od spojrzenia na

---

<sup>35</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 644.

<sup>36</sup> Tamże.

<sup>37</sup> Por. B. Drożdż, *Wspieranie dzieł promujących międzyludzką solidarność*, w: *Teologia pastoralna*, t. 2, dz. cyt., s. 552–553.

<sup>38</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 644.

konflikt. Walorem tego sposobu rozwiązywania konfliktów jest wyciszenie emocji stron konfliktu, ponieważ ich pozycja po jego ustaniu jest taka sama. Niewątpliwą wadą jest natomiast to, że kompromis jest osiągany kosztem dobra wspólnego, które nie jest realizowane w takim zakresie, w jakim powinno być realizowane.

\* \* \*

Chociaż parafialna rada duszpasterska funkcjonuje w Kościele będącym wspólnotą bosko-ludzką, kierującą się przede wszystkim zasadami wynikającymi z objawienia Bożego, to jej działalność realizuje się w społeczności ludzkiej, mającej uwarunkowania naturalne. W społeczności tej, w różnych wymiarach jej funkcjonowania wykorzystuje się zdobycze nauk świeckich, także z zakresu kierowania i zarządzania. Wypracowane na gruncie tych nauk reguły dotyczące kierowania zespołami ludzkimi mogą znaleźć zastosowanie w kierowaniu parafialną radą duszpasterską. Przypomina ona zespoły kierowane, powoływane do rozwiązywania różnorodnych zadań i pomocy w konstruowaniu projektów. Podobieństwa cech PRD i zespołów kierowanych sugerują, że zasady, jakimi kierują się kierownicy takich zespołów, mogą przyczynić się także do poprawy efektywności pracy parafialnych rad duszpasterskich.

Lublin

*ks. Dariusz Lipiec*

#### SUMMARY

The article concerns the issue of the parish pastoral council in the light of the teaching about management. The activity of the parish pastoral council is compared to the one of a directed team. The article elaborates on the development of the parish pastoral council as well as on its constitution, on shaping the social norms and managing the conflicts within the group, in the light of economics. The article indicates that, although the parish pastoral council works in the Church, Who is guided by the principles which come from God's Revelation, the principles and methods of work of the pastoral council, which are similar to the ones in secular directed teams, proved to be helpful in directing parish pastoral councils and helped to increase the effectiveness of their activity.