

DARIUSZ LIPIEC

Proboszcz jako przywódca transformacyjny

Zmiany zachodzące we współczesnym społeczeństwie polskim, cechujące się znaczną dynamiką i głębokością, a zwłaszcza procesy sekularyzacji i laicyzacji, stanowią duże wyzwanie dla Kościoła i jego duszpasterstwa. Mają one wpływ nie tylko na jego otoczenie, ale także na ludzi wierzących będących jego członkami, a przez nich na funkcjonowanie i kształt wspólnot eklezyjalnych. Wśród nich znajduje się parafia, uważana za podstawową i pierwszoplanową wspólnotę oraz miejsce urzeczywistniania się Kościoła i jego posłannictwa (por. ChL 61; EG 28). Zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz parafii skłaniają do poszukiwania sposobów jej odnowy, aby mogła ona sprostać zaistniałym wyzwaniom, a w konsekwencji także nowych form duszpasterzowania. Wyzwania dla współczesnego duszpasterzowania kierują również uwagę na osobę proboszcza jako przywódcy wspólnoty wierzących, kierującego duszpasterstwem parafialnym i procesem przemian zachodzących w parafii.

W naukach o zarządzaniu wiele uwagi poświęca się przywództwu transformacyjnemu, charakterystycznemu dla organizacji funkcjonujących w szybko i burzliwie zmieniającym się otoczeniu. Przywództwo transformacyjne to przywództwo *wykraczające poza zwykłe oczekiwania i przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące do nowych sposobów myślenia*¹. Opiera się ono na kilku elementach, które są ze sobą ściśle powiązane. Należą do nich: ponadprzeciętne zdolności przywódcy do postrzegania sił powodujących zmiany oraz skutków tych zmian, zdolność do tworzenia wizji będącej celem i efektem zmian oraz inspirowanie i mobilizowanie uczestników organizacji do

Dariusz L I P I E C – 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

¹ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2004 s. 578.

zaangażowania². Można przyjąć, że proboszcz jako przywódca transformacyjny powinien zapewnić wizję parafii, mobilizować parafian do podążania w jej kierunku oraz instytucjonalizować zmiany zachodzące w parafii.

I. Wizja parafii

Proboszcz powinien mieć wizję parafii w przyszłości. Wizję tę należy rozumieć jako zamiar strategiczny, zbudowany na wartościach ewangelicznych i standardach właściwych dla Kościoła. Powinna być ona osadzona na analizie aktualnej sytuacji społeczno-religijnej i mieć postać jasnego, konkretnego obrazu. Wizja musi być też ambitna, jednak nie może być zbyt „rewolucyjna” w ilościach, które nie wymagają zbyt radykalnych zmian. Perspektywa zbyt małych zmian nie jest zachęcająca do podejmowania znacznego wysiłku przebudowy i jako taka może być odbierana przez parafian jako nieopłacalna. Z kolei wprowadzanie zbyt radykalnych zmian w sytuacji względnej stabilności prowadzi do licznych trudności, spośród których można wymienić chaos i niechęć części parafian.

Wizja parafii przyszłości cechuje się takimi samymi przymiotami, jak wizje innych organizacji. Powinna 1) być prosta, jasna i łatwa do zrozumienia przez większość ludzi, podstawową jej funkcją jest bowiem tłumaczenie skomplikowanych problemów w prosty sposób; 2) stawiać cel odpowiednio odległy, by umożliwić dokonanie zmian i odpowiednio bliski, aby wzbudzić zaangażowanie; powinna być realistyczna, wiarygodna i trudna do obalenia przez chłodne przyczynowo-skutkowe analizy; powinna stwarzać atmosferę zagrożenia; 3) prowadzić do koncentracji organizacji [parafian – DL] na zasadniczych umiejętnościach; 4) być komunikowana i często przypomniana przez lidera [proboszcza – DL] (...) w celu osiągnięcia społecznego konsensusu co do realności i możliwości jej realizacji; lider [proboszcz – DL] powinien swoim zachowaniem demonstrować pełne zaangażowanie w urzeczywistnianie wizji³.

Należy zauważyć, że w przeszłości formułowano wizje parafii, nazywane projektami odnowy. Do najbardziej znanych należy zaliczyć projekty: „Nowy obraz parafii”, „RENEW”, projekt odnowy metodą „Komórek”, „Lud podzielony na komórki ewangelizacyjne”, „Mała wspólnota służebna”, „Parafia wspólnotą wspólnot”. Z wyjątkiem projektu „RENEW”, podjętego w Ameryce Północnej, rozwijano je we Włoszech w latach 70. i 80. XX wieku (metodę „Komórek” zaadaptowano z koreańskich wspólnot protestanckich)⁴. Niektóre z tych projektów

² M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa 2000 s. 352.

³ Tamże s. 354.

⁴ A. Żądło: *Parafia w trzecim tysiącleciu*. Kielce 1999 s. 93–99.

próbowano przeszczepić na grunt polski, jednak ograniczony zakres wprowadzania w życie tych wizji należy uznać bardziej za eksperyment niż systematyczną pracę nad odnową parafii. Nie znalazły one poparcia ogółu duszpasterzy, tam natomiast, gdzie je realizowano, przyniosły wiele pozytywnych rezultatów.

Nie zostały przeprowadzone wyczerpujące badania na gruncie polskim dotyczące realizacji przedstawionych wizji odnowy parafii. Trudno więc wskazać na przyczyny niewdrożenia ich do realizacji na większą skalę. Być może zabrakło któregoś z elementów działania liderów i członków wspólnot parafialnych, które przez specjalistów w dziedzinie zarządzania uważane są za konieczne. Należą do nich: wzmacnianie indywidualnych wizji uczestników organizacji (parafii), komunikacja lidera z uczestnikami (parafianami) wraz z prośbą o wsparcie, zrozumienie przez lidera (proboszcza) procesowego charakteru wizji i zmian, tworzenie wizji nakierowanej do wewnątrz i na zewnątrz organizacji (parafii) oraz umiejętność rozróżnienia między wizją pozytywną a negatywną⁵. Te elementy działania lidera i jego umiejętności uchodzą za kryteria skuteczności poczynań zmierzających do urzeczywistnienia wizji. Wzmacnianie indywidualnych wizji uczestników organizacji w wypadku parafii oznacza, że proboszcz jako lider powinien mieć świadomość, iż jego wizję podzielają parafianie. Aby ją mogli dzielić, muszą ją najpierw poznać, a następnie zostać do niej przekonani. Kiedy już tak się stanie, wizja proboszcza stanie się ich własną wizją. Zadaniem proboszcza jest wówczas wzmacnianie tej wizji u parafian i utwierdzanie ich w przekonaniu, że parafia jest ich dobrem wspólnym, a także dobrem poszczególnych wierzących. Dzięki temu przekonaniu parafianie są zdolni postrzegać parafię jako swoją wartość, a jej przekształcanie jako działanie w interesie osobistym. Proboszcz powinien mieć jednak świadomość, że nie wszyscy parafianie postrzegają parafię jako własne dobro, a jej odnowę jako sprawę osobistą. Wzmacnianie jednak indywidualnych wizji parafii u parafian skutkuje mimo to poszerzeniem grupy parafian przyjmujących wizję proboszcza.

W urzeczywistnianiu wizji parafii i jej odnowy konieczna jest komunikacja między proboszczem a parafianami. Realizacja wizji wymaga zaangażowania parafian, a nierzadko ich poświęcenia i wyrzeczeń, dlatego proboszcz musi wiedzieć, czy są oni stale gotowi do takiego zaangażowania. Gotowość do poświęcenia i wyrzeczeń wynika z dostrzegania w wizji uznawanych przez siebie wartości. Takie uznawane przez parafian wartości zawarte są w wizji proboszcza, nie zaś w oficjalnej wizji parafii nakreślonej przez nauczanie Kościoła i prawo kanoniczne. Proboszcz nie powinien komunikować jedynie wizji nakreślonej przez czynniki oficjalne, ale w ramach modelu teologicznego – ze względu na konieczność zachowania ortodoksji i ortopraksji – stworzyć własną, oryginalną wizję parafii. Może to być trudne zarówno dla proboszcza, jak i dla parafian przyzwy-

⁵ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne* s. 354–355.

czajonych do realizacji jedynie celów formalnych wyznaczanych przez władzę kościelną. Zauważa się, że wizja parafii powinna cechować się świeżością i pasją, zdolną do inspirowania i wkładania życia w istniejące struktury (zob. EG 28).

W urzeczywistnianiu wizji parafii proboszczowi powinna towarzyszyć świadomość, że nie jest to proces nieskończony. Proces odnowy musi osiągnąć swój kres, nawet jeśli efekty długotrwałego wysiłku odbiegają od zakładanych. Działania proboszcza powinny ponadto cechować się elastycznością, ponieważ realizacja wizji może mieć inny przebieg niż zakładany. Konieczne jest wprowadzanie korekt, które muszą jednak przynosić wymierne efekty. Ciągłe mijanie się z wizją i nieustanne poprawki wprowadzane do działania stają się w dłuższej perspektywie męczące i prowadzą do zniechęcenia do dalszego zaangażowania i porzucenia wizji cieszącej się nawet powszechnym poparciem.

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości szczególne znaczenie ma konieczność tworzenia wizji parafii zwróconej do swego wnętrza i na zewnątrz⁶. Aktualnym wyzwaniem dla duszpasterstwa parafialnego jest ewangelizacja. Na ten aspekt aktywności kościelnej zwraca uwagę papież Franciszek, nauczając o konieczności nawrócenia misyjnego Kościoła, w tym także wspólnot parafialnych (por. EG 25). Nawrócenie misyjne interpretowane jest często jako konieczność przyznania priorytetu zaangażowaniu misyjnemu w duszpasterstwie. Chodzi tu przede wszystkim o reewangelizację wspólnot parafialnych, które utraciły dynamikę życia chrześcijańskiego wynikającą z życia Ewangelią. Zwraca się uwagę na konieczność dynamicznego „wyjścia” bardziej aktywnych parafian do tych, którzy oddalili się od Boga i Kościoła, albo byli z nimi związani jedynie więzami formalnymi lub nie byli związani wcale⁷. Akcentuje się ponadto konieczność zwrócenia się wspólnot parafialnych na zewnątrz, to znaczy do otoczenia parafii, którymi są niewierzący lub innowiercy, w celu głoszenia im orędzia zbawczego. W aktualnym zaangażowaniu misyjnym parafii mniej niż dotychczas zwraca się uwagę na zaangażowanie parafii w misje *ad gentes*, więcej natomiast na jej aktywność w środowisku, które jest określane jako coraz bardziej zlaicyzowane.

Umiejętność rozróżniania między wizją negatywną a pozytywną jest uważana za pozytywną cechę przywódcy transformacyjnego. W środowisku, w którym zachodzą niekorzystne zmiany dla organizacji, lider poddawany jest różnorodnym naciskom skłaniającym go do przyjmowania postaw defensywnych. Przyjmowanie postaw obronnych grozi także proboszczom z powodu wielorakich impulsów

⁶ Por. D. Lipiec: *Przywództwo w parafii*. W: *Kościół – komunია i dialog. Księga pamiątkowa ofiarowana księdzu biskupowi Kazimierzowi Rycmanowi w 75. rocznicę urodzin*. Red. P. Kantyka, J. Czerkawski, T. Siemieniec. Kielce 2014 s. 410–412.

⁷ Por. D. Rey: *Parafio, obudź się! Wyzwania nowej ewangelizacji*. Gubin 2014 s. 104–122.

pochodzących ze zsekularyzowanego otoczenia, jak również skutek niezrozumienia ze strony parafian. Postawy obronne przyjmowane przez proboszcza mogą znaleźć odbicie w jego wizji parafii. Wizja taka może przybrać obraz „parafii-obłężonej twierdzy”, która zamyka się na świat zewnętrzny. Elementem tej wizji jest strach przed otoczeniem, które postrzegane jest jako suma niszczycielskich sił, mających za cel osłabienie, a w ostatecznej perspektywie unicestwienie struktur parafialnych i kościelnych oraz poszczególnych wierzących. Przyjęta przez proboszcza wizja parafii-obłężonej twierdzy udziela się parafianom, którzy coraz bardziej nieswojo czują się w świecie, a jako jedyne przyjazne środowisko postrzegają parafię, w której czują się „u siebie”, a także mogą swobodnie wyznawać i praktykować swoją wiarę. Lęk i obawy towarzyszące takiej wizji parafii sprzyjają rodzeniu się niechęci do otoczenia, a w skrajnych wypadkach nawet nienawiści. Innym niebezpieczeństwem wiążącym się z wizją parafii-obłężonej twierdzy jest wykształcenie u parafian poczucia wyższości, ponieważ mogą oni poczuć się lepsi od ludzi z ich otoczenia, którzy nie znają Ewangelii lub nie żyją według Dekalogu. W jednym i drugim przypadku parafianie przyjmujący taką wizję parafii zamykają się nie tylko na wpływ otoczenia, lecz także zaniechają oddziaływania na nie, co stoi w sprzeczności z powołaniem chrześcijan do apostołstwa.

Pozytywna wizja parafii przyjęta przez proboszcza i przekazana parafianom zawiera obraz zlaicyzowanego i zsekularyzowanego środowiska jako środowiska ludzi potrzebujących Bożego Miłosierdzia. Papież Franciszek postrzega takie osoby jako ubogie, ponieważ nie poznały Boga lub poznały Go niedostatecznie. Ten stan ubóstwa, nie zawsze idącego w parze z biedą w rozumieniu ekonomicznym, jest wyzwaniem dla wspólnot chrześcijańskich, aby wyszły naprzeciw takim osobom z orędziem ewangelicznym (zob. EG 52–75). Wizja parafii otwartej na świat wypływa także z tego, że społeczeństwo akcentujące sukces przede wszystkim ekonomiczny „rodzi” także wielu ludzi „przegranych”, według jego kryteriów. Ludzie ci znajdują się na marginesie społeczeństwa i niejednokrotnie stają się obiektem wykluczenia społecznego. Parafia powinna być zawsze gotowa przyciągać takie osoby, stając się dla nich domem. Dotyczy to wszystkich osób, bez względu na wiek, płeć, pochodzenie itd.⁸.

II. Mobilizacja parafian i instytucjonalizacja zmian

Kolejną umiejętnością przywódcy transformacyjnego, wskazywaną w naukach o zarządzaniu, jest umiejętność mobilizowania współpracowników do przy-

⁸ Por. A. Petrova-Wasilewicz: *Parafia przyszłości – dom otwartych drzwi*. W: *Nowa ewangelizacja u progu Trzeciego Tysiąclecia. Program duszpasterski na rok 2000/2001*. Katowice 2000 s. 172–174.

jęcia jego wizji i podążania za nim⁹. Oznacza to, że proboszcz mający wizję przekształcenia parafii musi do wizji tej przekonać parafian. Musi on ich tak zainspirować i zmotywować, aby wzbudzić w nich wiarę w słuszność zrealizowania wizji. Nie jest to zadanie łatwe, ponieważ wizja cechuje się tym, że jest ambitna i wymaga intensywnego zaangażowania parafian, a niekiedy nawet poświęcenia. Zadaniem proboszcza jest przekonanie parafian, że jest ona ich wspólną wartością, a jednocześnie własną wartością każdego z nich. Wizja parafii powinna więc zawierać wartości wspólne parafianom, czyli wartości wspólne wszystkim chrześcijanom, katolikom i członkom tej konkretnej wspólnoty. Wizja proboszcza musi dawać obraz parafii znacznie lepszej od tej, która aktualnie jest, aby parafianie uznali, że warto podjąć wysiłek jej realizacji, ale jednocześnie musi to być wizja niezbyt odległa, aby uznali, że jest możliwa do realizacji.

Przywódcy transformacyjni przedstawiają zazwyczaj wizję instytucji dość odległą od modelu aktualnie realizowanego, niekiedy znajdującą się na granicy możliwości zrealizowania. Członkowie organizacji zdają sobie sprawę z ryzyka, które podejmują, postanawiając przyjąć wizję przywódcy i podążać za nim. Przywódca musi dokładać ogromnych starań, przedstawiając korzyści wynikające z przyjęcia wizji i jej realizacji, mimo spodziewanych przeciwności¹⁰.

Proboszcz transformacyjny może obrać jako punkt wyjścia pragnienia parafian dotyczące parafii¹¹. Parafianie mają bowiem własne wyobrażenia o parafii, jaką chcieliby tworzyć. Wśród postulatów, jakie zgłaszają duszpasterzom, są takie, które wykraczają poza zwykłe udoskonalanie aktualnego stanu życia wspólnoty parafialnej. Są również takie, których wprowadzenie duchowni uważają za słuszne, ale trudne w aktualnym stanie duszpasterstwa. Wszystkie te wizje częściowe parafian proboszcz może włączyć we własną wizję, a następnie przekonać parafian do przyjęcia całościowej wizji przemiany parafii. Im większa liczba parafian uczestniczy w takiej komunikacji z proboszczem, tym większą grupę zdoła on przekonać do współpracy ze sobą.

Zjawisko krytyki parafii i duszpasterstwa parafialnego, mające charakter szeroki, nie oznacza, że wszyscy krytykujący parafianie są gotowi włączyć się do realizacji wizji proboszcza. Nie wszystkich krytykujących zdoła on także przekonać mimo wysiłków i zainspirowania wielu innych dążących do zmian. Z tego powodu konieczne jest, aby proboszcz powołał do działania zespół współpracowników, którzy – przekonani do wizji – mogą ściśle współdziałać z nim. Takim zespołem współpracowników może być parafialna rada duszpasterska, która jest powołana do aktywnego współuczestnictwa w realizacji posłannictwa para-

⁹ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne* s. 352.

¹⁰ Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*. Warszawa 2011 s. 475.

¹¹ Por. D. Lipiec: *A Parson in the Era of Transformations*. „Diacovensia”. R. 22: 2014 nr 2 s. 201–218.

fii. Nie zawsze jednak wszyscy jej członkowie nastawieni są na gorliwą pracę, nie zawsze również akceptują osobę proboszcza. Dlatego w różnorodnych wizjach odnowy wspólnoty parafialnej pojawiały się postulaty powoływania różnorodnych grup, zespołów i innych gremiów składających się z osób o ponadprzeciętnej gorliwości apostołskiej i pragnieniu ożywienia wspólnoty parafialnej¹².

Powoływanie zespołów składających się z aktywnych wierzących wiąże się z koniecznością udzielania im uprawnień do działania i podejmowania decyzji. Ich członkowie nie pozostają nimi długo, jeśli ich zaangażowanie ogranicza się do okazywania posłuszeństwa proboszczowi i bezwarunkowego wykonywania jego poleceń. Dla twórczego i aktywnego zaangażowania potrzebna jest możliwość wykazywania przez nich własnej inicjatywy i przejmowania części odpowiedzialności za realizowane dzieło. Oznacza to dla proboszcza wsłuchiwanie się w głos współpracowników i parafian, wysłuchiwanie ich uwag i postulatów. Potrzebne jest również udzielenie współpracownikom uprawnień do prowadzenia przez nich działalności. Takie działanie proboszcza zakłada zaufanie, jakim uprzednio obdarza swych współpracowników, uważając ich za partnerów, z zachowaniem kompetencji i określeniem zakresu odpowiedzialności. Taka współpraca proboszcza z zespołem współpracowników wskazuje także na konieczność dialogu, w którym obie strony dzielą się informacjami¹³.

Aktywne zaangażowanie i podejmowanie samodzielnych decyzji w szerszym zakresie przez zespół współpracowników wiąże się z braniem przezeń odpowiedzialności za działalność, a w ramach zespołu – ponoszeniem odpowiedzialności przez poszczególnych członków. Taka samodzielność i względna autonomia zespołu i jego członków nie stoi w sprzeczności z zasadą jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności dotyczącej proboszcza. Pozostaje on odpowiedzialny za parafię i wszelkie zmiany w niej zachodzące, a jego współpracownicy ponoszą odpowiedzialność wobec niego. Konieczne jest jednak zaufanie i pozostawienie współpracownikom określonej samodzielności, aby mogli wyzwolić w sobie dynamizm i dążyć do realizacji wizji, którą uważają za swoją¹⁴.

Umożliwienie odnoszenia sukcesu w realizacji wizji nie oznacza, że wszyscy członkowie zespołu zdołają go osiągnąć. Przyczyny niepowodzeń mogą być różnorakie. Niekiedy tkwią one w nich samych. Mogą zdarzyć się osoby niekompetentne, które nie potrafią działać według ustalonego planu; mogą być takie, które są leniwe lub szybko tracą zapał. W takim wypadku wskazuje się na konieczność rezygnacji z pracy takich osób. Swoją postawą nie tylko opóźniają

¹² Por. A. Żądło: *Współczesne propozycje odnowy parafii*. W: *Teologia pastoralna*, t. 2. Red. R. Kamiński. Lublin 2002 s. 94–108.

¹³ Por. M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne* s. 355.

¹⁴ Por. L. Slipek: *Rada ekonomiczna w parafii*. „Homo Dei”. R. 74: 2004 nr 4 s. 112–113.

realizację wizji, lecz także wpływają negatywnie na zaangażowanie i efektywność innych członków zespołu. Wskazuje się jednocześnie na pozytywne cechy członków zespołu, którymi są przede wszystkim: prawość, posiadanie odpowiednich kompetencji oraz umiejętność pracy w zespole¹⁵.

Aby wizja nie stała się jedynie ulotnym etapem w dziejach parafii, konieczne jest utrwalanie postępów w jej realizacji w kulturze parafii i ich instytucjonalizacja. Kultura parafii przejawia się w jej wartościach, normach, przekonaniach wspólnych jej członkom¹⁶. Wizja parafii i jej elementy powinny stawać się częścią kultury parafii. Dzięki systematycznemu włączaniu osiągnięć w realizacji wizji zmiany zachodzące w parafii mogą zostać utrwalone i utrzymać tempo. Jest to także warunek podtrzymania zaangażowania parafian w przebudowę parafii. Ponieważ proboszcz transformacyjny wprowadza zmiany na granicy wytrzymałości struktur parafialnych i możliwości parafian, wspieranie przez niego zdobytych wartości jest nieodzowne¹⁷.

Instytucjonalizacja i utrwalanie zmian w parafii wiąże się z włączaniem najbardziej zaangażowanych parafian do kierowania dalszymi zmianami, a także samą wspólnotą parafialną. Tak dzieje się często, gdy komitet budowy kościoła, skupiający najaktywniejszych członków parafii, po zakończeniu inwestycji przekształca się w parafialną radę duszpasterską¹⁸. Podobnie, konieczne jest przekształcenie i instytucjonalizacja zespołów parafian zaangażowanych w jej przebudowę. Konieczne jest również, aby ci parafianie, którzy przyjmują na siebie część odpowiedzialności za dalsze losy wspólnoty, otrzymali wsparcie w postaci formacji. Chodzi zarówno o formację intelektualną, aby coraz bardziej świadomie podejmowali stojące przed nimi zadania i coraz bardziej kompetentnie wspierali proboszcza, jak i o formację duchową, by ich zaangażowanie było powodowane pobudkami nadprzyrodzonymi i zmierzało ku dobru parafii i jej członków. Taka formacja najbliższych współpracowników proboszcza jest warunkiem zmierzania kolejnych etapów zmian we właściwym kierunku¹⁹.

III. Przywództwo transformacyjne a style kierowania parafią

Przez style przywództwa rozumie się często *rozmaite wzory zachowań stosowane przez przywódców przy kierowaniu pracownikami i wywieraniu na nich wpływu*²⁰. Wyróżnia się dwa tak rozumiane style: styl zorientowany na zadania

¹⁵ M. White, T. Corcoran: *Narzędzia do odbudowy, czyli 75 praktycznych sposobów na lepszą parafię*. Gubin s. 262–265.

¹⁶ Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie* s. 615.

¹⁷ Por. M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne* s. 355.

¹⁸ Por. J. Kleszcz: *Rada duszpasterska*. „Homo Dei”. R. 75: 2005 nr 3 s. 138–140.

¹⁹ Por. M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski: *Zachowania organizacyjne* s. 355.

²⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*, s. 457.

i styl zorientowany na pracowników. Odpowiadają one dwom funkcjom przywódczym, związanym z realizacją zadań i działaniami zmierzającym do integracji grupy. W. Bańka rozróżnia z kolei wiele stylów przywództwa. Według niego *styl przywództwa to sposób podejmowania decyzji, przekazywania informacji zadaniowej i wyjaśniającej kontekst zadania oraz ocena wkładu uczestników w realizacji przyjętego celu*²¹. Różnym rodzajom przywództwa: charyzmatycznemu, transakcyjnemu i transformacyjnemu przypisuje on różne style przywództwa, uważając, że żaden styl nie wyczerpuje w pełni potrzeb przywódcy reprezentującego konkretny rodzaj przywództwa oraz że w realizacji przywództwa konieczne jest stosowanie działań charakterystycznych dla różnych stylów przywódczych. Zdaniem W. Bańki przywódca transformacyjny powinien stosować styl misyjny, integracyjny, perswazyjny, promocyjny i demokratyczny²².

Styl misyjny proboszcza jako przywódcy transformacyjnego cechuje się przede wszystkim posiadaniem przez niego wizji parafii przyszłości oraz wiedzy dotyczącej sposobu przeprowadzenia zmian. Proboszcz potrafi ponadto przekonać parafian do wprowadzenia zmian oraz pobudzać ich wyobraźnię i wolę zaangażowania²³. Ważną rolę w tym stylu odgrywa sfera emocjonalna: proboszcz nie tylko angażuje się emocjonalnie w przywództwo i na rzecz przeprowadzenia zmian, lecz także pobudza parafian do emocjonalnego zaangażowania się w życie i zmiany w parafii. Jednym ze środków oddziaływania emocjonalnego jest język, zarówno werbalny, jak i niewerbalny. Język powinien być nie tylko dostosowany do możliwości poznawczych parafian, a więc zrozumiały dla nich, ale także nasycony elementami emocjonalnymi, tak aby w odbiorze był to język ciepły, zaś proboszcz postrzegany jako życzliwy i sympatyczny. Język niewerbalny powinien być spójny z językiem słownym, a jego celem jest „przyciąganie” parafian do proboszcza.

Styl misyjny cechuje się obustronnym szacunkiem: proboszcz szanuje parafian, dostrzegając ich godność ludzką i godność dzieci Bożych, zaś parafianie szanują go jako duchownego, dostrzegając autorytet²⁴. Efektem tego jest wzajemna otwartość i przejrzystość w relacjach. Dostrzeganie walorów i słabości drugiej strony nie przekreśla wzajemnego szacunku; transparentność przyczynia się do pogłębiania zaufania tak do proboszcza, jak i do parafian.

Cechą dominującą w stylu integracyjnym jest stałe dążenie do łączenia współpracowników w zespół skupiony wokół misji. W przypadku proboszcza transformacyjnego jego styl integracyjny wyraża się w dążeniu do skupienia

²¹ W. Bańka: *Człowiek w organizacji*. Toruń 2011 s. 91.

²² Tamże, s. 96.

²³ Por. M. Bronikowski: *Parafialna rada duszpasterska – wizja teologicznopastoralna*. „Warszawskie Studia Pastoralne”, T. 6: 2007 s. 95–96.

²⁴ Por. R. Saltini: *Czynić Kościół szkołą komunii*. W: *Naśladować Chrystusa. Program duszpasterski na rok 2003/2004*. Katowice 2003 s. 174–177.

parafian i współpracowników wokół realizowania strategicznych celów przemian. Wprowadzając zmiany, skupia się on przede wszystkim na najbliższych współpracownikach, czyniąc ich współliderami zachodzących działań. Zaczynając od stosunkowo niewielkiej grupy zwolenników, coraz mocniej wiąże ich ze swoją wizją i ze sobą. To samo czyni z nowo pozyskanymi współpracownikami, dbając jednocześnie o coraz silniejszą wewnętrzną integrację zespołu. Proboszcz może w takim działaniu korzystać z różnorodnych sposobów motywowania zarówno zwolenników, jak i niezdecydowanych i dystansujących się.

W stylu perswazyjnym na główny plan wysuwa się metoda wywierania wpływu na parafian i współpracowników w kierowaniu parafią i zmianami w niej. Dominującą metodą jest tu perswazja. Polega ona na dobieraniu odpowiedniej argumentacji, dzięki której możliwe jest oddziaływanie na sferę intelektualną, oraz odpowiedniej formy przekazu, która przekracza bariery emocjonalne i pozwala na „przyciągnięcie” coraz większej grupy parafian do realizacji wizji. Styl perswazyjny cechuje się w związku z tym częstymi kontaktami z parafianami i stałą dostępnością dla współpracowników. Proboszcz pracujący w stylu perswazyjnym poświęca też znaczną część swego czasu na spotkania i rozmowy z nimi, unikając jednocześnie jałowych tematów, które nie skupiają słuchaczy na wizji i jej realizacji. Nie bez znaczenia jest fakt, że proboszcz jest osobą kluczową dla parafii, cieszącą się przynajmniej autorytetem urzędowym, zaś dla zwolenników przemian jest postacią istotną. Osoby te są otwarte na jego wpływ i współdziałają one na rzecz otwierania się innych na współpracę²⁵.

Wpływanie proboszcza na zwolenników wizji, a z ich pomocą na pozostałych parafian i osoby z otoczenia parafii, jest cechą charakterystyczną dla stylu promocyjnego kierowania parafią. Działając w stylu promocyjnym, proboszcz animuje zaangażowanie w pierwszej kolejności współpracowników, a następnie parafian z coraz szerszych kręgów. Towarzyszy mu świadomość, że im większą grupę współpracowników pozyska, tym większe są szanse na realizację wizji. Korzystne dla jej realizacji jest także pozyskiwanie coraz większej grupy osób życzliwych, nawet nie zaangażowanych bezpośrednio w realizację wizji. Chodzi tu o kształtowanie przez proboszcza opinii publicznej, aby była przychylna zmianom. W tym wypadku ważnym sposobem działania jest prowadzenie odpowiednich *public relations* ze wspólnotą parafialną i jej otoczeniem. Proboszcz może posługiwać się współczesnymi środkami przekazu, zwłaszcza elektronicznymi, dzięki którym ma szanse zwiększyć oddziaływanie na ludzi młodych, znajdujących się nierzadko w pewnym oddaleniu od centrum życia parafialnego. Posiadanie przychylności dla wizji w przestrzeni publicznej wzmacnia pozycję

²⁵ Por. R. Hajduk: *Parafia jako „wspólnota wspólnot” od teorii do praktyki*. „Homo Dei”. R. 77: 2007 nr 1 s. 47–50.

proboszcza i jego współpracowników oraz zwiększa szansę na realizację wizji w takim kształcie, w jakim została przez niego zaproponowana.

Do istoty stylu demokratycznego należą trzy elementy, które wskazują, iż przywódca: (1) ma przekonanie, że jest jednym z członków zespołu, (2) przestrzega zasady konsultowania przedmiotu decyzji ze zwolennikami, (3) monitorując przebieg realizacji celu, na bieżąco wyraża członkom uznanie za wysiłek jaki wkładają w realizację zadań²⁶. Współpracownicy proboszcza kierującego parafią w stylu demokratycznym mają świadomość, że ich zaangażowanie ma wpływ na życie parafii, zaś współdziałanie z proboszczem przyczynia się do realizacji wizji przemian w tej wspólnotcie. Uczestnictwo w procesie decyzyjnym sprzyja silniejszemu związaniu się współpracowników proboszcza z jego wizją i utożsamianiu się z nią, a w konsekwencji podjęciu odpowiedzialności za jej realizację. Sprzyja ono także podejmowaniu decyzji przez proboszcza, szczególnie w sytuacjach wątpliwości, gdy zaangażowanie świeckich umożliwia prowadzenie bardziej wnikliwej analizy sytuacji, służy budowaniu pełniejszego obrazu rzeczywistości pastoralnej i podjęciu właściwej decyzji²⁷.

Przywództwo transformacyjne jest adekwatne do zmieniającej się dynamicznie rzeczywistości. Proboszcz jako przywódca transformacyjny może poprowadzić wspólnotę parafialną w sytuacji szybko zmieniających się uwarunkowań kulturowych i religijnych. Może on nie tylko dostosować duszpasterstwo parafialne do aktualnych potrzeb, ale jest on w stanie przekształcić parafię we wspólnotę słuchającą i głoszącą słowo Boże, gorliwie sprawującą liturgię, modlącą się oraz wychodzącą bez lęku ku wszystkim ludziom, zwłaszcza potrzebującym wsparcia duchowego i materialnego. Proboszcz może stać się przywódcą transformacyjnym dzięki wizji parafii, którą pragnie zrealizować, a także dzięki temu, że do tej wizji potrafi przekonać parafian i ludzi w jej otoczeniu oraz włączyć ich w dzieło odnowy. Chociaż jako przywódca transformacyjny proboszcz skupiony jest przede wszystkim na wizji i jej realizacji, nie zaniedbuje on ogółu parafian i swoich współpracowników. Stara się nie tylko o ich poparcie i stale aktywizuje do współpracy, lecz także troszczy się o nich w taki sposób, że dostrzegają w nim ojca, jak również buduje z nich wspólnotę opartą na chrześcijańskiej miłości.

²⁶ W. Bańka: *Człowiek w organizacji* s. 93.

²⁷ Por. tamże s. 93–94; D. Lipiec: *Parafialna rada duszpasterska jako zespół kierowany*. „Ateneum Kapłańskie”. R. 166: 2016 z. 2 s. 347.

Bibliografia

- Bańka W.: *Człowiek w organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2011.
- Bronikowski M.: *Parafialna rada duszpasterska – wizja teologicznopastoralna*. „Warszawskie Studia Pastoralne”. T. 6: 2007 s. 87–101.
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2004.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A.: *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. W: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000 s. 311–396.
- Lipiec D.: *A Parson in the Era of Transformations*. „Diacovensia”. R. 22: 2014 nr 2 s. 201–218.
- Lipiec D.: *Parafialna rada duszpasterska jako zespół kierowany*. „Ateneum Kapłańskie”. R. 166: 2016 z. 2 s. 344–354.
- Lipiec D.: *Przywództwo w parafii*. W: *Kościół – komunია i dialog. Księga pamiątkowa ofiarowana księdzu biskupowi Kazimierzowi Ryczanowi w 75. rocznicę urodzin*. Red. P. Kantyka, J. Czerkawski, T. Siemieniec. Kielce: Jedność 2014 s. 403–414.
- Petrowa-Wasilewicz A.: *Parafia przyszłości – dom otwartych drzwi*. W: *Nowa ewangelizacja u progu Trzeciego Tysiąclecia. Program duszpasterski na rok 2000/2001*. Katowice: Wydział Duszpasterski Kurii Metropolitalnej 2000 s. 168–174.
- Rey D.: *Parafio, obudź się! Wyzwania nowej ewangelizacji*. Gubin: Wydawnictwo Przystanek Jezus 2014.
- Saltini R.: *Czynić Kościół szkołą komunii*. W: *Naśladować Chrystusa. Program duszpasterski na rok 2003/2004*. Katowice: Księgarnia św. Jacka 2003 s. 169–178.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.: *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2011.
- White M., Corcoran T.: *Narzędzia do odbudowy, czyli 75 praktycznych sposobów na lepszą parafię*. Gubin: Wydawnictwo Przystanek Jezus 2015.
- Żądło A.: *Parafia w trzecim tysiącleciu*. Kielce: NOTUS 1999.
- Żądło A.: *Współczesne propozycje odnowy parafii*. W: *Teologia pastoralna*, t. 2. Red. R. Kamiński. Lublin: Atla 2 2002 s. 94–108.

STRESZCZENIE

Proboszcz jako przywódca transformacyjny

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu Kościoła poszukuje się silnego i skutecznego przywództwa. Na szczeblu parafialnym takim przywódcą może być proboszcz jako przywódca transformacyjny. Przywódca transformacyjny cechuje się posiadaniem jasnej wizji, do której zmierza, oraz umiejętnością przekonywania do niej osób, którymi kieruje. Proboszcz jako przywódca transformacyjny posiada wizję parafii przyszłości, a także niezbędne kwalifikacje do wprowadzenia jej w życie oraz pociągnięcia za sobą ogółu parafian. W procesie wprowadzania zmian proboszcz powinien stosować następujące style kierowania parafią: misyjny, integracyjny, perswazyjny, promocyjny i demokratyczny.

Słowa kluczowe: proboszcz, parafia, przywództwo, przywództwo w parafii, przywództwo transformacyjne.

SUMMARY

Parson as a Transformational Leader

The dynamically transforming environment of the Church is seeking for a strong and effective leadership. At the parish level it is the parson who can be such a transformational leader. A transformational leader is a person with a clear vision which he is tending to implement, he is the one

able to convince the people he leads to support his vision. The parson as a transformational leader has vision of a parish of the future as well as necessary qualifications for implementing it and for attracting the majority of parishioners. In the process of transformation the parson should use the following management styles in the parish: the missionary, integration, persuasive, promotional and democratic style.

Keywords: parson, parish, leadership, leadership in the parish, transformational leadership.