

KIEROWANIE PARAFIĄ WEDŁUG METODY „ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE“

Konstytucja soborowa o Liturgii, mówiąc w rozdziale IV o rozwoju życia liturgicznego w parafii i w diecezji, stwierdza, że biskup powinien tworzyć grupy wiernych, a „najważniejsze z nich to parafie, lokalnie zorganizowane pod przewodnictwem duszpasterza, zastępującego biskupa“ (KL 42). Mówi się więc wyraźnie o „organizacji“ oraz o „przewodnictwie“. Pojęcia te, często spotykane w codziennym języku, doczekały się współcześnie naukowej refleksji na gruncie teorii organizacji pracy, która jako nowa nauka powstała w końcu ubiegłego stulecia.

W myśl wskazania św. Pawła dotyczącego rzeczywistości ziemskich: „Wszystko badajcie, a co szlachetne — zachowujcie“ (1 Tes 5, 21) oraz rozwijającej się teologii znaków czasu, dążenia, fakty i wydarzenia współczesnego świata odczytuje Kościół jako znaki Ducha Świętego¹. Sobór Watykański II zachęca prezbiterów, aby chętnie słuchali świeckich „uznając ich doświadczenie i kompetencję w różnych dziedzinach ludzkiego działania, by razem z nimi mogli rozpoznać znaki czasów“ (DK 9).

Kościół, świadomy swej służebnej roli wobec świata, nie zapomina, że również świat może mieć udział w kształtowaniu jego posługiwania. Podstawowa forma pasterzowania, podejmowana przez prezbiterów, to jest kierownictwo parafialne, nie powinno być obce naukowym zasadom i formom współczesnego kierownictwa, jeżeli chcemy, by było ono bardziej owocne oraz właściwie przyjęte i rozumiane przez wiernych.

Szukając nowych form zarządzania, opartych o uzasadnioną teologicznie wizję Kościoła, a zarazem zgodnych z tendencjami współczesnego kierownictwa, wykorzystano w odniesieniu do kierowania parafią tak zwane zarządzanie przez cele², które stanowi wariant zarządzania systemowego (angielski: mana-

¹ Bogatą literaturę na temat znaków czasu zebrał B. Przybylski, *Znaki czasu*, AK 62 (1970) 133—141.

² W nauce organizacji i zarządzania powstało szereg teorii, metod, mających na celu pozyskiwanie współpracowników dla realizacji zadań. Według tych teorii zarządzanie realizuje się przez: stawianie celów (management by objectives, management by goals), motywowanie współpracowników (management by motivation), delegowanie uprawnień (management by delegation), planowanie i kontrolowanie (management by planning and controlling), ograniczanie działalności kierowniczych do podejmowania decyzji tylko w przypadkach wyjątkowych (management by exception), informację i komunikowanie się ze współpracownikami (management by information and communication), współkierowanie (management by participation), osiąganie ustalonych wyników (management by results). Podają za: M. Frank, *Kierowanie aktywizujące*, Warszawa 1973, 6.

gement by system). Walory tego systemu zarządzania zostały potwierdzone sprawdzonymi w praktyce doświadczeniami³.

Podjęcie problemu kierowania parafią według metody zarządzania przez cele rzutuje na kierunek niniejszych rozważań. Prowadzi on od ogólnego sformułowania celów parafii poprzez propozycje konkretnych etapów doskonalenia zarządzania, do zagadnień związanych z postawą i stylem pracy proboszcza jako organizatora pracy w parafii.

I. OGÓLNE CELE PARAFII

W doskonaleniu pracy jakiegokolwiek jednostki organizacyjnej ustalenie celów ma podstawowe znaczenie. Skierowanie się ku niewłaściwym celom przynosi zwykle rozwiązanie innych problemów niż zamierzone i przekreśla tym samym sensowność organizacyjnych wysiłków⁴. Niewłaściwa wizja parafii i złe czy niepełne rozpoznanie jej celów, mogą pozbawić działania duszpasterskie waloru skuteczności, lub nawet uczynić je szkodliwymi.

Określenie najbardziej generalnych celów parafii, tej „pierwotnej formy urzeczywistnienia się Kościoła”⁵, wiąże się z teologicznym obrazem Kościoła, jako głównego nadsystemu w stosunku do parafii. Dzieło Chrystusa, który przyniósł ludzkości prawdę, miłość bożą i dokonał dzieła zbawienia, stanowi o istocie Kościoła. Kościół będąc *in esse* kontynuatorem Chrystusowego dzieła, spełnia je w funkcji nauczycielskiej, kapłańskiej i pasterskiej, a przekazując prawdę, miłość i zbawienie, ujawnia własną istotę we wszystkich swoich strukturach.

Biorąc pod uwagę służebną rolę Kościoła wobec procesu zbawczego, który dokonuje się w człowieku, na pierwszy plan wybija się parafia, w której wierni praktycznie najczęściej spotykają się z Chrystusem w Jego słowie, ofierze i sakramentach świętych. Podstawowym więc celem parafii jest wzięcie udziału w przekazywaniu dzieła Chrystusa tak, by Jego prawda była poznana, miłość praktykowana oraz by dokonywało się dzieło zbawienia. W świetle tych zasadniczych celów można dopiero ustawiać cele pośrednie, grupując je wokół podstawowych zadań parafii.

Na gruncie konkretnej parafii ustala się najpierw jej cele najbardziej ogólne i perspektywiczne, przechodząc stopniowo do określenia celów bliższych i konkretnych. Dokonuje się tych ustaleń po przeprowadzeniu krytycznej analizy dotychczasowych osiągnięć, napotkanych trudności i niewykorzystanych możliwości. Na drugim etapie dokona się dopiero samodoskonalenie zarządzania przez powierzone współpracownikom możliwości samodzielnego poszukiwania metod i środków działania.

Rozpoczynając prace pierwszego etapu należy założyć, że zarówno proboszcz, jak i jego najbliżsi współpracownicy posiadają właściwy teologiczny

³ W Polsce po raz pierwszy wdrażanie tego systemu rozpoczęła w 1988 r. angielska firma Urwick Orr and Partners w Zakładach Mechanicznych Ursus. Dotychczasowe doświadczenia potwierdziły walory praktyczne tego systemu na różnych szczeblach zarządzania, co stwierdzają: A. Kielczewski i A. Kłopotowski we wstępie do polskiego wydania dzieła J. Humble, *Zarządzanie przez określanie celów*, Warszawa 1975, 12.

⁴ J. O'Shaughnessy, *Organizacja i zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1975, 185.

⁵ K. Rahner, *Zur Theologie der Pfarre*, w: H. Rahner, *Die Pfarre*, Freiburg/Br. 1956, 34.

obraz parafii i chcą tak sprawować zadania duszpasterskie, „by wierni i wspólnoty parafialne naprawdę czuli się członkami zarówno diecezji, jak i całego Kościoła” (DB 30). Odniesienie się do zasad teologicznych jest konieczne, by nie zniekształcić oblicza parafii poprzez uczynienie z niej np. jedynie ośrodka życia społeczno-kulturalnego, zajmującego się również duszpasterstwem. Ukazanie właściwych celów parafii, zwykle oczywistych dla grona prezbiterów, jest niezbędne również wobec parafian kierujących poszczególnymi zespołami parafialnymi. Tak przygotowany zespół przystępuje do kolejnych prac, to jest rozpoznania potrzeb i planowania.

1. ROZPOZNANIE POTRZEB

Rozpoczyna się ono od świeżego i krytycznego spojrzenia na dotychczasowe plany działania. Opierając się na wzorach podanych przez J. Humble'a⁶, proboszcz mógłby postawić swoim współpracownikom następujące pytania:

a) W jakim stosunku znajdują się cele realizowane przez parafię traktowaną jako system w odniesieniu do nadsystemu, jakim jest wobec niej Kościół lokalny, a poprzez niego cały Kościół?

b) Jakie szczególne właściwości charakteryzują naszą parafię?

c) Jaki jest przekrój społeczny naszych parafian, a w związku z tym jakie stawiają nam wymagania?

d) Jakie udane akcje duszpasterskie podjęte były w ostatnim okresie i jak można je ocenić w porównaniu z podanymi pracami podjętymi w innych parafiach?

e) Które z niedomagań obecnego duszpasterstwa mogą stanowić największe zagrożenie w przyszłości?

f) Jakie możliwości duszpasterskie nie są jeszcze w pełni wykorzystane?

g) Jak będzie przypuszczalnie wyglądała praca w parafii za np. 5 lat, biorąc pod uwagę przewidywane zmiany okoliczności i struktur zewnętrznych parafii, takich jak migracje ludności, zatrudnienie, budowa nowych osiedli mieszkaniowych itp.?

Pytania powyższe dobrane są przykładowo i nie obejmują pełnej problematyki zasługującej na omówienie. Podczas wspólnego rozpatrywania przez zespół kierowniczy wybranych zagadnień, następuje zwykle szybka ocena poznanego celu, umożliwiająca zrozumienie zarysowujących się zadań. Doświadczenie uczy, że praca włożona w przygotowanie planu takiego spotkania, podjęcie pewnego ryzyka związanego z możliwością ewentualnych kontrpropozycji, owocuje w późniejszym działaniu, a często uzdrawia atmosferę pracy zespołu. Brak dokładnego określenia celów działania zarówno parafii jako całości, jak i poszczególnych współpracowników proboszcza kierujących różnymi działaniami pracy w parafii może sprawić, że wysiłki zostaną skierowane na mniej istotne zadania duszpasterskie. Takim błędem jest prowadzenie różnych grup w parafii bez odniesienia ich do całości wspólnoty parafialnej, w którą powinny wraść i którą mają budować. Czas, energia, a nawet dobra wola włożona w prowadzenie takich grup byłaby nieproporcjonalnie wielka, a stopień osiągnięcia wspólnego celu znikomy⁷. Z prakseologicznego punktu widzenia byłoby to działanie niecelowe. Krytyczna analiza własnej sytuacji może przyczynić się do zachwiania uczucia samozadowolenia, które często utrudnia możliwości

⁶ J. Humble, dz. cyt., 30.

⁷ Paulus VI, *Adhortatio Apostolica „Evangelii nuntiandi”*, tł. pol. WAW 66 (1976) 221.

uzyskania właściwej oceny. Według H. Grangera⁸ wewnętrzna spójność siatki celów i jej konkretna wyrazistość podnosi znacznie efektywność działania, gdy każdy pracownik wie, co ma osiągnąć. Cele ustala się realnie, to znaczy licząc się ze środkami, jakimi parafia dysponuje oraz z zewnętrznymi możliwościami ich realizacji. Zakładając, że związek własnych celów poszczególnych współpracowników z celami ogólnymi jest przez nich uświadamiany, kierujący może liczyć się z możliwością dokonywania pewnych usprawnień i twórczych pomysłów w realizacji zadań. Okresowa rewizja celów i ich aktualizacja jest korzystna nie tylko ze względu na zmieniające się warunki, ale i ze względu na uzdrawiające skutki, jakie daje przeprowadzenie takiej operacji⁹.

2. PLANOWANIE

Obok rozpoznania potrzeb ważną czynnością w procesie określenia celów jest planowanie, które najogólniej biorąc polega na ustalaniu kierunków działania w oparciu o cele, fakty i dobrze przemyślane oceny¹⁰. Planowanie kościelne ma za punkt docelowy urzeczywistnienie dzieła zbawczego Chrystusa w kierunku wewnętrznej przemiany człowieka, tak w wymiarach indywidualnych, jak i wspólnotowych. Do tego dynamicznego celu zmierzają ogólne działania i konkretne dyrektywy¹¹. W strukturze wewnętrznej planowania duszpasterskiego można wyróżnić trzy etapy¹²: etap konstruowania modeli teologicznych, które rzutują na działanie duszpasterskie; etap opracowywania imperatywów, według których będą realizowane te modele; etap formowania programów działania w życiu jednostek i wspólnot religijnych.

F. Houtart i W. Goddijn proponują następujące etapy w duszpasterskim planowaniu:

- a) poznanie świata, ku któremu skierowana jest ewangelizacja, oraz stosunków zachodzących między nim a Kościołem,
- b) teologiczna refleksja o misji Kościoła biorąc pod uwagę konkretne warunki, w jakich ma działać,
- c) nakreślenie ogólnego programu ewangelizacji w oparciu o wyniki poprzednich działań,
- d) dokładne określenie działań ewangelizacyjnych z wyróżnieniem poszczególnych etapów i podziałem odpowiedzialności,
- e) dokonanie okresowej rewizji planu¹³.

Planowanie kościelne odbywa się zarówno w skali diecezjalnej jak i parafialnej. W diecezjach pomagają biskupom wydziały duszpasterskie, koordynując całokształt działalności pracy duszpasterskiej w diecezji i opracowując długo- i krótkoterminowe plany działalności duszpasterskiej¹⁴. W Polsce Odrodzonej poczynając od pierwszej Konferencji Episkopatu Polski, jaka odbyła

⁸ Ch. Granger, *The hierarchy of objectives*, *Harvard Business Review*, May-June 1964, 63—64.

⁹ Przy rozpatrywaniu bardzo złożonych zadań kreśli się nieraz tzw. „drzewo celów”, czyli „graficzne przedstawienie struktury hierarchicznej celów bądź problemów, uzupełnione opisem elementów tej struktury” — M. Trocki, *Metody drzewa celów*, w: *Nowe techniki organizatorskie*, red. M. Stępowski, Warszawa 1977, 39.

¹⁰ H. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969, 507.

¹¹ J. Mariański, *Planowanie i organizacja duszpasterstwa w świetle socjologii kierownictwa*, ChS 6 (1974) nr 3, 23.

¹² W. Piwowarski, *Socjologia a teologia pastoralna*, ZM 23 (1973) nr 10, 17.

¹³ F. Houtart i W. Goddijn, *Duszpasterstwo całościowe i planowanie duszpasterstwa*, Conc. 1965/6, Poznań 1968, 176.

¹⁴ J. Mariański, art. cyt., 24.

się w Częstochowie w 1925 roku, planuje się duszpasterstwo w skali ogólnokrajowej. W parafii pomocą w opracowywaniu planów duszpasterskich mogą być kierownicy zespołów parafialnych oraz parafialna rada duszpasterska¹⁵. Stwierdzono, że znacznie lepsze rezultaty działań osiąga się wtedy, gdy funkcje planowania sprawują ci, którzy odpowiadają za wykonanie zadań¹⁶.

Uwzględniając propozycje F. Houtarta i W. Goddijna i odnosząc je do planu strategicznego w parafii, planowanie można rozpocząć od określenia mocnych i słabych punktów jej oddziaływania. Po przedstawieniu obrazu duszpasterskiej sytuacji parafii przystępuje się do wyraźnego sformułowania celów parafii i zaprogramowania odpowiednich wariantów działania. Ogólny plan strategiczny rozбивa się na szereg szczegółowych planów taktycznych podając kierującym współpracownikom konkretne cele i zadania. W trakcie wykonywania zadań uwaga kierujących skupia się nie tyle na szczegółach typowych dla normalnej pracy, ile na odchyleniach i trudnościach wynikających z nieprzewidzianych sytuacji zewnętrznych.

Wyrazem perspektywicznego myślenia jest przygotowanie przez każdy zespół parafialny szczegółowego programu działania na najbliższy rok oraz mniej dokładnych przewidywań na najbliższe lata¹⁷. I tak np. kierownik liturgicznego zespołu muzycznego działającego w parafii, zdając sobie uprzednio sprawę z miejsca, jakie ma zajmować jego zespół w budowaniu wspólnoty parafialnej, nakreśla proponowany roczny program pracy: ustala konkretne cele, określa charakter zespołu i jego odniesienie do sprawowanej w parafii liturgii starając się odpowiedzieć na pytanie: czy zespół będzie uczestniczył w liturgii Mszy św., czy jedynie w paraliturgii, czy też w nabożeństwach okresowych; czy zespół ma rozspiewać wiernych akompaniując im do wykonywanych pieśni, czy też będzie występował samodzielnie.

Następnie nakreśla się perspektywy działania, jakie ukazują się po uzasadnieniu celów. W przypadku omawianego zespołu może chodzić o możliwośći naboru i szkolenia nowych kandydatów, ustalenia odpowiedniego do zadań repertuaru i organizowania wyjazdów itd. Typowy roczny plan obejmuje również ważne problemy do rozwiązania lub wykorzystania, np. możliwość wzięcia udziału w dorocznym „Sacrosongu“, przygotowanie się do eliminacji itd. Wreszcie określa się materialne potrzeby zespołu, wydatki na sprzęt i jego konserwację, na organizowanie wyjazdów, wycieczek itp. Podobne plany roczne przedstawiają przez swoich kierowników inne zespoły parafialne, by dokonać ich analizy i korekty pod kątem potrzeb całej parafii. Analizy i korekty planów nie można ograniczać jedynie do prostego zsumowania przedstawionych propozycji.

Po zatwierdzeniu planów działania, już w trakcie ich wykonywania, składa się okresowe sprawozdanie w formie, która okaże się najkorzystniejsza. Wszystkie poważniejsze odchylenia od wytyczonych planów przedstawiane są proboszczowi. Rok pracy kończy szczegółowy przegląd osiągnięć i trudności. Pako może stanowić cenny materiał do opracowania planu na rok następny. Parafia nie mając mocno rozbudowanej struktury organizacyjnej, nie wymagając więc zbytnej sprawozdawczości, niemniej pewne doświadczenia, osiągnięcia

¹⁵ Zob. R. Kamiński, *Powołanie i funkcjonalność parafialnej rady duszpasterskiej*, AK 70 (1977) 278—293. Autor zamieszcza obszerną bibliografię dotyczącą parafialnych rad duszpasterskich.

¹⁶ H. Koontz, C. O'Donnel, dz. cyt., 51.

¹⁷ W dużych przedsiębiorstwach mówi się o planowaniu na najbliższe 4 lata. Zob. J. Humble, dz. cyt., 35.

czy plany warto pozostawiać na piśmie. Ustalona i ujednolicona forma tych zapisów ułatwia wykorzystanie w przyszłości ich treści¹⁸.

Mając zebrane podstawowe fakty i informacje dotyczące parafii, po rozpoznaniu jej potrzeb i perspektywicznych planów, można przystąpić do dalszych etapów doskonalenia zarządzania.

II. DOSKONALENIE ORGANIZACJI ZARZĄDZANIA

Sprawna organizacja parafii zależy w dużym stopniu od talentu i umiejętności kierowniczych proboszcza. Biorąc pod uwagę różnorodną specyfikę parafii, trudno mówić o uniwersalnym planie doskonalenia zarządzania, który sprawdzi się w każdej parafii. W myśl zaleceń teoretyków organizacji można przyjąć jednak pewną kolejność działań rozpoczynając je od tak zwanych prac przygotowawczych¹⁹.

Pierwszym etapem tych prac w parafii byłoby przekonanie zespołu duszpasterskiego o potrzebie udoskonalenia sposobu zarządzania. Prowadzący takie przygotowanie mógłby potem spełniać rolę doradcy, pomagając w przezwyciężaniu napotykanym trudności. Na tym przygotowawczym etapie opracowuje się również pierwsze plany z podaniem zadań spełnianych przez poszczególnych realizatorów. Plany te są uprzednio przedyskutowane i przyjęte przez cały zespół duszpasterski.

1. KONKRETNE CELE PARAFII

Mając za sobą przygotowawcze prace można określić konkretne cele parafii, wiążąc je z zadaniami poszczególnych kierowników zespołów parafialnych. Warto np. zastanowić się, czy odpowiedzialny za katechizację widzi w niej część całego duszpasterstwa zmierzającego do budowania wspólnoty parafialnej, czy jedynie naukę religii odbywającą się przy parafii. Wyraźne określenie celów rzutuje na metody i akcenty pracy katechetycznej. Przy wyakcentowaniu jedynie przekazu treści wiary jako celu położony zostanie nacisk na egzekwowanie wiadomości, organizowanie informacyjnych spotkań z rodzicami na wzór szkolnych wywiadówek, na konkursy wiedzy religijnej itp. Przy właściwym ustawieniu celów wbuduje się katechezę w konkretne zadanie parafii włączając katechizowanych i ich rodziców w życie liturgiczne parafii, wspólnotę modlitwy i różne formy apostołstwa. Przy mglistym i nie skonkretyzowanym ustawieniu celów łatwo zagubić hierarchię wartości stawianych zadań. Skrupulatne określenie celów choćby jednej tylko grupy zadaniowej w parafii powoduje pogłębienie spojrzenia na całość duszpasterstwa parafialnego, zmuszając do bardziej teologicznego uzasadnienia poszczególnych działań.

2. ANALIZA ZADAŃ KLUCZOWYCH

Kolejnym zadaniem w doskonaleniu zarządzania jest analiza zadań kluczowych, którą można przeprowadzać równolegle z określeniem celów. Te kluczowe zadania są w zasadzie jednakowe dla każdej parafii i dotyczyć będą spełniania jej podstawowych funkcji, o których mówi teologia, prawo kano-

¹⁸ M. Trocki, *Metody drzewa celów*, w: *Nowe techniki organizatorskie*, red. M. Stępowski, Warszawa 1977, 40.

¹⁹ Zob. J. Humble, dz. cyt., 94.

niczne czy socjologia. Mówiąc o funkcjach proboszczów dekret *Christus Dominus* przypomina, że „pod zwierzchnictwem biskupa spełniają oni obowiązki pasterskie nauczania, uświęcania i kierowania“ (DB 30). Różnice w nakreśleniu kluczowych zadań parafii polegają na wyakcentowaniu poszczególnych działów pracy zależnie od lokalnych warunków i od sugerowanych w danym roku programów duszpasterskich.

Analiza zadań kluczowych wymaga dokładnego przebadania i określenia zadań poszczególnych współpracowników. Nie wylicza się wszystkich ich zadań, skoro chodzi o sprawy kluczowe, ale też nie wystarczy ogólnikowe stwierdzenie, że są odpowiedzialni za dobre funkcjonowanie zespołu.

Okazuje się, że kierujący nie zawsze potrafią dokładnie określić, jakich wyników oczekuje się od nich. Badania naukowe potwierdzają, że ankietowani kierownicy za czynnik najbardziej ograniczający efektywność prac na pierwszym miejscu podają „zniechęcenie na wszystkich szczeblach ze względu na brak precyzyjnie ustalonego zakresu delegowanych uprawnień“²⁰. Zadania otrzymane przez nowego kierownika zespołu parafialnego mogą zupełnie inaczej jawić się jemu samemu, inaczej może je widzieć proboszcz, a jeszcze inaczej podległy mu zespół. By uniknąć takiej sytuacji, sporządza się opis zadań kluczowych, obejmujący takie elementy, jak granice uprawnień do podejmowania decyzji, podstawowe obszary działania, sposób kontrolowania wyników oraz propozycje usprawnień²¹. Opis sporządza sam zainteresowany kierownik przedstawiając go proboszczowi, do którego należy ostatnie słowo. Wbrew pozorom taka analiza zadań nie ma nic wspólnego z biurokracją, a jej sporządzenie znacznie ułatwia pracę oraz umożliwia kierującemu korzystanie z dużej swobody w osiąganiu zamierzonych wyników.

Następny etap wdrażania programu doskonalenia zarządzania to analiza zebranych informacji pod kątem przeprowadzenia najkonieczniejszych usprawnień²². W pewnej parafii, na przykład, znanej autorowi, niepokoiła bardzo słaba frekwencja młodych rodzin na rekolekcjach parafialnych. Badania przeprowadzone w niższych klasach wykazywały, że tylko znikomy procent rodziców dzieci spełniał tę powinność. Przy zespołowym analizowaniu problemu okazało się, że rodzice ci bywają w kościele często trzy razy w tygodniu przeprowadzając swoje dzieci na katechizację oraz niedzielną Mszę św. Wykorzystano tę obecność rodziców prowadząc dla nich równoległe z dziećmi odpowiednią katechizację powiązaną z okresowymi dniami skupienia, które odbywały się w niedzielę, co dało nie mniejszy skutek niż tradycyjne rekolekcje przy znacznie lepszej frekwencji. Znalezienie tych możliwości było wynikiem krytycznej analizy dokonanej w zespole współpracowników proboszcza. Szczegółowe przebadanie w zespole trudnych i uważanych za nie do rozwiązania problemów przynosi dodatkowe korzyści: angażuje zespół współpracowników, ułatwia głębsze określenie celów wymagających przeanalizowania, daje często odpowiedzi na nie rozwiązane dotychczas pytania, ukazuje nowe możliwości działania. Przy zespołowym opracowaniu problemów bardzo ważna jest znajomość technik prac zespołowych.

²⁰ Podają za: J. Humble, dz. cyt., 111.

²¹ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie systemowe*, Warszawa 1973, 101.

²² B. Wawrzyniak, *Decyzje kierownicze w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 1977, 178.

3. REALIZACJA USPRAWNIEŃ

Po dokonaniu krytycznej analizy informacji oraz nakreśleniu dróg usprawnień przechodzi się do ich realizacji. W miarę możliwości skraca się drogę dzielącą zamiar od wykonania. Posiadanie atrakcyjnych planów bez możliwości ich realizacji działa destruktywnie na współpracujący zespół, dlatego wyraźnie określa się zadania poszczególnych osób. W miarę napotykanym trudności kierujący zespołem szuka nowych wariantów rozwiązań informując o nich wyższego przełożonego. Konieczna jest przy tym dość rygorystyczna kontrola terminów realizacji, odniesionych korzyści oraz napotkanych trudności, aby uniknąć niedbalstwa czy też zniechęcenia. Taką kontrolę nazywa się przeglądem pracy²³ i przeprowadza się ją w z góry określonych terminach, np. każdego tygodnia, gdy idzie o bieżące sprawy parafii, oraz przy końcu roku pracy duszpasterskiej, kiedy zestawia się wyniki działania wszystkich zespołów parafialnych.

Przegląd pracy związany jest z dokonaniem pewnych ocen poszczególnych współpracowników. Autorzy przestrzegają na podstawie badań przed stosowaniem niewłaściwych sposobów oceniania ludzi²⁴. Konieczny tu jest ogromny takt i poszanowanie osobowości ludzkiej z prawem do błędu włącznie. Idąc za J. Humble można przytoczyć szereg praktycznych wskazówek, z których może skorzystać proboszcz dokonując oceny osiągnięć swoich podwładnych²⁵. Należy utrzymać ciągłość i regularność przeglądów pracy, tak by prowadzący zespół i jego przełożony byli na bieżąco zorientowani w wynikach prac i pojawiających się nowych możliwościach usprawnień. Oceniając podwładnego skupia się uwagę na osiągnięciu konkretnych wyników, a nie na ocenie jego osobowości. Ta uwaga może mieć szczególne zastosowanie przy ocenie np. znacznie młodszego wiekiem wikariusza, którego cechy osobowościowe były kształtowane w innych warunkach i na innych wzorach niż osobowość proboszcza. Ocenianie cech osobowościowych przed konkretnymi wynikami pracy jest błędem i może pogłębiać trudności wynikające z naturalnego konfliktu pokoleń. Warto natomiast zachęcać do wspólnego dokonywania ocen, pamiętając, że zwykle chętnie przyjmuje się wiadomości o sobie samym, o ile są one jakoś zobiektywizowane. Przełożony zachęcając do wspólnej oceny może używać formuły „my“, czując się również odpowiedzialny za ewentualne niedociągnięcia swoich współpracowników²⁶. Przegląd pracy w systemie zarządzania przez cele jest nie tylko miernikiem wyników, ale ma podsumować nowe motywacje. Przełożony jest tu zawsze doradcą, a nie sędzią. Zbiega się to z zasadą współodpowiedzialności, w myśl której proboszcz ma być dla swoich współpracowników zarówno ojcem, jak i bratem²⁷.

W trakcie sprawdzania działalności współpracowników nacisk położony jest nie tyle na to, co w tradycyjnym sformułowaniu określa się przez kontrolę przywodzącą na myśl sankcje, ile raczej na poszukiwanie sposobów uspraw-

²³ Zob. J. Humble, dz. cyt., 129.

²⁴ A. Malewski, *O zastosowaniach teorii zachowania*, Warszawa 1964, 181.

²⁵ J. Humble, dz. cyt., 138—145.

²⁶ J. Humble podaje wzór takiej rozmowy: „Pan i ja uzgodniliśmy swego czasu wyniki do osiągnięcia i cele usprawnień. Później, regularnie omawialiśmy postępy prac i wspólnie usuwaliśmy powstające trudności. Spróbujmy zrobić teraz generalny przegląd naszych osiągnięć, wychwycić potknięcia i ustalić plan usprawnień na następny okres” — dz. cyt., 139.

²⁷ A. Greeley, *Kierownictwo w Kościele przyszłości*, Conc., Materiały Kongresu „Przyszłość Kościoła“ Bruksela 12—17 września 1970, Poznań 1971, 71.

nienia przyszłych działań²⁸. W przypadku stwierdzenia niewywiązywania się z zadań, opis wyniku kontroli może objąć:

- a) określenie przyczyny nieosiągnięcia celu,
- b) określenie wagi tego niedociągnięcia dla realizacji zasadniczych celów,
- c) ustalenie, kto ma podjąć działanie dla usunięcia niedociągnięć.

Od przeglądu pracy należy odróżnić przegląd potencjalnych możliwości kierownika danej grupy. Proboszcz nie zawsze ma wpływ na dobór swoich współpracowników, zwłaszcza gdy idzie o wikariuszy, a ci z kolei dobierając kierowników podległych im grup dysponują zwykle szczupłym gronem kandydatów, w których dobra wola góruje nieraz nad kwalifikacjami. Dlatego oceniając efektywność ich działań należy się liczyć z kwalifikacjami i wiedzą, jaką posiadają, z ambicją, zainteresowaniami, poziomem inteligencji, uzdolnieniami, wiekiem i czasem, jaki mogą poświęcić na swoją pracę. Rzeczywiste możliwości człowieka pozostają zawsze tajemnicą dla niego samego, a tym bardziej dla otoczenia.

W systemie zarządzania przez cele wspomina się również o przeglądzie systemu wynagrodzeń za pracę. Działania parafialne nie są w zasadzie nastawione na osiąganie materialnych zysków i nie one decydują o stopniu zaangażowania w pracę. Tym bardziej liczą się wszelkie formy uznania, których ludzie nieraz więcej oczekują niż wynagrodzenia. Duże znaczenie posiada czas i sposób wręczania wyróżnień²⁹. W przypadku młodzieży, koniec roku katechetycznego, który w sposób naturalny wiąże się z przeglądem pracy, jest jednocześnie okazją do wyrażenia publicznego uznania aktywnie działającym zespołom parafialnym. W innych zespołach taką możliwość dają uroczystości patronalne, święta związane z rokiem liturgicznym czy szczególnie wydarzenia życia kościelnego, np. wizytacja pasterska biskupa. Warto się liczyć z faktem, że nawet przy najlepszej woli przeglądy pracy i osiągnięć współpracujących jednostek i zespołów nie zawsze przynoszą obiektywną ocenę. Wynika to z ograniczonych możliwości poznawczych oraz podświadomych uprzedzeń, urazów czy sympatii.

4. SZKOLENIE KIEROWNIKÓW

Dalszym problemem istotnym dla doskonalenia zarządzania jest szkolenie prowadzących zespoły duszpasterskie. Postulat, by kierujący posiadał pewną fachową wiedzę, wydaje się czymś oczywistym i dlatego na stanowiska kierownicze dobiera się ludzi z odpowiednim wykształceniem. Przy obsadzaniu parafii stosowano niegdyś egzamin konkursowy, co można uznać za szczególny wyraz troski o dobro parafian³⁰. Od kandydatów na proboszczów nie wymagano jak dotąd znajomości zasad kierownictwa, a w programach naukowych seminariów duchownych zagadnienia takie nie istnieją. W instytucjach świeckich problem szkolenia kierowników jako kierowników dostrzeżono teoretycznie dopiero w latach drugiej wojny światowej, a mimo to jeszcze w latach

²⁸ Przy sprawdzaniu skuteczności katechizacji przedmałżeńskiej ogromną pomocą było np. w Archidiecezji Warszawskiej ujednoczenie treści kartek wręczanych narzeczonym przy spisywaniu protokołu przedślubnego. Na kartkach zostały zaznaczone tematy nauk jednakowe dla całej diecezji oraz inne ujednoczone wymagania. Ten system zapobiegał wielu nieporozumieniom duszpasterskim.

²⁹ J. Cyndecki, L. Ząbkowicz, *Działania humanizacyjne w zakładzie pracy*, Warszawa 1976, 79.

³⁰ Według Prawa Kanonicznego (kan. 459 § 3) z takiego egzaminu mógł zwalniać jedynie biskup.

pięćdziesiątych doskonalenie kadr kierowniczych znajdowało się „w nader krytycznym stanie”³¹. Obecnie, po nabytych doświadczeniach, traktuje się je jako rzecz oczywistą i powszechnie stosuje. W duszpasterstwie osoby prowadzące zespoły parafialne otrzymują przeszkolenie podczas odpowiednich kursów organizowanych centralnie dla danej diecezji³².

Doskonalenie podległych współpracowników uważa się dziś za podstawowe zadanie każdego kierownika. Warto przy tym pamiętać o kilku sprawdzonych w praktyce zasadach. Po pierwsze: nie pozostawia się na stanowisku wymagającym kierowniczych decyzji ludzi, którym nie pomogły żadne szkolenia, którzy nie wykazują odpowiedniej inicjatywy, lub brak im podstawowych kwalifikacji. Zachowanie tej zasady w kierownictwie parafialnym może przysparzać sporo trudności ze względu na niebezpieczeństwo urażenia ambicji bezinteresownie współpracujących parafian. Potrzeba tu dużo taktu i liczenia się z inną zasadą, która głosi, by dawać pierwszeństwo potrzebom indywidualnym przed potrzebami grupowymi. W praktyce oznacza to, że każdym ze współpracowników należy zajmować się indywidualnie stosując różne metody szkolenia. Bardzo celowa jest rotacja na stanowiskach, która umożliwi zebranie nowych doświadczeń poszerzając wiedzę i umiejętności. Zasady tej nie stosuje się w zadaniach, które wymagają większej ciągłości pracy, np. w katechizacji dzieci czy młodzieży.

Kwalifikacje prowadzących zespoły można podnieść przez podsuwanie im odpowiedniej literatury oraz przedyskutowanie wybranych zagadnień. Niemalą przysługę w szkoleniu indywidualnym może oddać powierzenie specjalnych, nietypowych zadań do opracowania, np. w formie głoszenia pogadanki czy referatu, co zmusza do pogłębienia własnych studiów. Uczestnictwo w komisjach, zwłaszcza gdy spełnia się w nich odpowiedzialną rolę, lub konferencjach może znacznie poszerzać horyzonty myślowe. Po każdej konferencji dobrze jest zapytać jej uczestników, co wniesliby pod jej wpływem do swojej pracy.

Teoretycy zarządzania powiadają, że około 90% wiedzy, umiejętności i własnych poglądów zdobywa się podczas pracy³³. Obserwacja uczy, że w parafiach, gdzie prezbiterzy mają bardzo dużo zajęć, spełniają je lepiej mimo braku czasu, niż tam, gdzie zajęć duszpasterskich jest niewiele. Aktywne i niestereotypowe podejście do codziennych zajęć, możliwość ich konsultowania zwłaszcza z przełożonym czy gronem współpracujących, otrzymywane uwagi, zachęty czy pochwały wpływają na rozwój wewnętrzny człowieka. Szkolenie ma zaradzić nie tylko aktualnym potrzebom, ale również przygotować do wykonywania przyszłych zadań, jakie rysują się w perspektywicznych planach parafii.

Przewidywanie przyszłych potrzeb parafii wymaga planowania nowych stanowisk kierowniczych, nowych współpracowników oraz rozplanowania ich ewentualnych zadań. Dość powszechnie praktykowane awansowanie według starszeństwa rzadko wytrzymuje próbę życia. Według L. Urwicka wskazane jest posiadanie dwóch typów kierowników jednocześnie: dobrych administra-

³¹ H. Koontz, C. O'Donnel, dz. cyt., 405.

³² W diecezji warszawskiej np. organizowano takie kursy w latach sześćdziesiątych dla prowadzących akcję dobroczynną, dla ministrantów-lektorów oraz dla kierujących dziewczęcymi zespołami liturgicznymi. Poza tym odbywają się okresowo tzw. ogniska dla siostr i księży prowadzących zespoły parafialne. Świadczy to, że sprawa doskonalenia kadry kierowniczej została na tym szczeblu dostrzeżona.

³³ J. Humble, dz. cyt., 151.

torów dbających o porządek, poprawność administracyjną i wierność przepisom, nawet z tendencjami rutyniarskimi, oraz zapaleńców, ekscentryków, którzy będą wprowadzali nowe idee zwalczając skostniałe formy działania³⁴. Sprawą proboszcza jest wyważenie proporcji między tymi typami, tak by bronić życie parafialne zarówno przed skostnieniem, jak i przed zbyt nowatorstwem. Uważa się, że więcej pracy należy włożyć w wychowanie i ochronę zwykle mniejszej liczby nowatorów³⁵.

Szeroki problem doskonalenia organizacji zarządzania został w niniejszym punkcie podjęty jedynie wycinkowo w oparciu o sugestie metody zarządzania przez cele. Jeżeli idąc za W. Piwowskim określimy duszpasterstwo jako „działalność całego Kościoła lub — lepiej — strategię Kościoła, który na podstawie naukowo wypracowanych modeli teologicznych, imperatywów i programów działania rozwija inicjatywy zmierzające do zaktualizowania zbawczego dzieła Chrystusa w jednostkach i wspólnotach ludzkich”³⁶, to z natury domaga się ono poszukiwania świeżych inspiracji i podejmowania nowych inicjatyw we wszystkich dziedzinach życia Kościoła. Udoskonalenie organizacji zarządzania parafii jest więc ciągle sprawą otwartą.

III. PROBOSZCZ JAKO ORGANIZATOR ZARZĄDZANIA

Przeprowadzenie reorganizacji zarządzania w jakimkolwiek dużym przedsiębiorstwie metodą określania celów jest przedsięwzięciem bardzo trudnym, kosztownym i ryzykownym. Zastosowanie tego systemu zarządzania w parafii, biorąc pod uwagę jej szczupłą rozpiętość organizacyjną, jest zadaniem o wiele prostszym i łatwiejszym. Mimo to mogą pojawić się trudności nie tyle natury administracyjno-organizacyjnej, co raczej natury psychologicznej. Wymaga się bowiem od proboszcza kierującego parafią krytycznego spojrzenia na dotychczasowy sposób sprawowania funkcji kierowniczych zarówno przez siebie, jak i przez swoich współpracowników. Najtrudniejszą, a zarazem najbardziej owocną może okazać się zmiana mentalności proboszcza, zwłaszcza jeżeli przywykł on do określonego stylu zarządzania.

Proboszcz skierowany do parafii przez biskupa uczestniczy w jego hierarchicznej władzy kierowania kościołem, wykonuje i wydaje polecenia, kontroluje i sam jest kontrolowany, a więc ma udział w formach władzy należących do typu panowania legalnego. Uczestniczy również w typie panowania określonego jako tradycyjne czy patriarchalne, gdzie zarządzanie ma charakter służby, a wolę rządzącego ogranicza jedynie tradycja i poczucie sprawiedliwości. Nie można też odmówić prezbiterowi charyzmatycznego charakteru władzy.

Nic więc dziwnego, że dekrety Soboru Watykańskiego II określając posługiwanie prezbiterów „rządców wspólnoty” (DK 13) takimi słowami, jak „przewodniczenie” (DK 9), „pasterzowanie Ludowi” (KK 30), „wychowanie chrześcijan” (DK 6) wskazują na różnorakie zadania wynikające z ich kapłańskiej służby. Ta rozmaitość posług wymaga posiadania kierowniczych uzdolnień, a obserwacja różnych parafii potwierdza ścisłą współzależność wyników zespołowej pracy z posiadanymi przez proboszcza kierowniczymi predyspozycjami³⁷.

³⁴ Z. Pietrasłński, *Twórcze kierownictwo*, Warszawa 1975, 159.

³⁵ O zasadach polityki kadrowej, zob. H. Koontz, C. O'Donnel, dz. cyt., 432—434.

³⁶ W. Piwowski, *Socjologia a teologia pastoralna*, ZM 23 (1973) nr 10, 17.

³⁷ J. Tum, *Co jest najważniejsze*, WDr 6 (1978) nr 5, 30—32.

1. PREDYSPOZYCJE KIEROWNICZE PROBOSZCZA

Idąc za S. Łypacewiczem³⁸ warto podać najbardziej cenione walory ludzi kierujących zespołami. Po pierwsze: rzetelność, która jest czymś więcej niż uczciwością i wyraża się prawdziwością postępowania, czyli zgodnością słów z czynami oraz umiejętnością krytycznej samooceny. Pospolita i szkodliwą formą nierzetelności jest niedbałe, lub niecisłe przekazywanie podwładnym informacji oraz obiecywanie czegokolwiek bez pewności dotrzymania słowa. Zachowanie nacechowane nierzetelnością rodzi zwykle brak zaufania. Po drugie: poczucie odpowiedzialności, które wymaga dobrego rozeznania w możliwościach, środkach i celach działania. Podstawowym kryterium oceny poczucia odpowiedzialności kierownika jest jego stosunek do własnej pracy i zadań współpracujących. Dowodem braku odpowiedzialności jest podejmowanie decyzji nieprzemyślanych, dyktowanych przez emocje, udzielanie pochopnych nagan lub kar, a z drugiej strony tolerowanie ewidentnych błędów. Po trzecie: samodzielność myślenia, która wyzwala władze intelektualne człowieka, umożliwiając mu pozbycie się wielu uprzedzeń, nawyków i lęków przed nowością rozwiązań. Od kierującego wymaga się, by zdobył się nie tylko na przeprowadzenie poważnej analizy działania, ale również na twórcze myślenie połączone z wyobraźnią, umiejętnością przewidywania i wprowadzania innowacji. Twórczemu myśleniu szczególnie zagraża jednostronność spojrzenia wynikająca z wieloletniej rutyny i mocno zakorzenionych przyzwyczajzeń. Na tę barierę myślenia twórczego mogą być szczególnie narażeni proboszczowie, którym wieloletnie przebywanie w tej samej parafii utrudnia ostrość spojrzenia na zachodzące w strukturze parafii zmiany. Obawa przed popełnieniem błędu, wygodnictwo, stosowanie tych samych metod działania stanowią dalsze bariery twórczego myślenia. Czwartą cechą, potrzebną kierownikowi, jest opanowanie. Wyraża się ono w równowadze psychicznej i umiejętności uwolnienia się od niepożądanych emocji, co jest szczególnie ważne przy podejmowaniu decyzji oraz w ocenie pracy podwładnych. Szczególnego opanowania wymaga pojawienie się niespodziewanych trudności w realizacji zamierzonych zadań. Kierownik nie ulegając panice odwołuje się do doświadczenia i rady współuczestników działania.

Walorem kierownika skutecznie sprzyjającym integracji całego zespołu jest jego życzliwość dla podwładnych. Nie chodzi tu tylko o bierną życzliwość wyrażającą się w gotowości do udzielenia żądanej pomocy. Niezbędna jest życzliwość czynna polegająca na dostrzeganiu i zaspokajaniu potrzeb współpracujących. Najczęściej wymienia się: potrzeby związane z osiągnięciem minimum bytowego oraz potrzeby bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji³⁹.

2. PROBOSZCZ WOBEC POTRZEB WSPÓLPRACOWNIKÓW

Prostota życia, w którą wprowadza pobyt w seminarium, sprawia, że elementarne potrzeby bytowe młodych prezbiterów, a więc najbliższych współpracowników proboszcza, zwykle dają się łatwo zaspokoić. Troska o warunki bytowe nie jest jednak bez znaczenia, gdyż często odczytuje się ją jako znak zainteresowania i życzliwości przełożonego⁴⁰. Prawodawstwo diecezjalne wy-

³⁸ S. Łypacewicz, *Kierownik i zespół*, Warszawa 1973, 51.

³⁹ O konieczności poznania potrzeb pracowników i liczenia się z nimi bardzo szeroko pisze A. Sarapata, *Dyrektor jako kierownik zespołu*, Warszawa 1972, 17—89.

⁴⁰ M. Kornilowicz, *Przełożeni i podwładni*, Problemy organizacji 1965, nr 5, 113.

maga od proboszczów, by troszczyli się także o materialną stronę życia swoich współpracowników⁴¹, wliczając w to również warunki, w jakich prowadzi się w parafii zajęcia duszpasterskie, a więc stan i wyposażenie sal katechetycznych, czystość i porządek na plebanii, w zakrystii czy w kancelarii. Doświadczenie uczy, że niezaspokojenie tych elementarnych potrzeb, którym nietrudno sprostać, staje się źródłem niepotrzebnych napięć i konfliktów prowadzących do zniechęcenia w pracy.

Troska o prawidłowe zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa u współpracowników jest dość złożona. Pewna stabilizacja i pewność siebie są na ogół czynnikami pomagającymi w pracy, chociaż brak jakiegokolwiek poczucia zagrożenia może sprzyjać ośpałości w działaniu. Wśród dodatkich skutków poczucia zagrożenia wymienia się większą staranność i wydajność pracy, lepszą dyscyplinę, karność i lepszy sposób odnoszenia się do współpracowników. Ujemne skutki wynikające z poczucia zagrożenia to unikanie trudnych i odpowiedzialnych decyzji, asekuranctwo, bezmyślna uległość, tłumienie inicjatywy oraz apatia, agresja i zniechęcenie w pracy. Zadaniem proboszcza jest wytworzenie atmosfery bezpieczeństwa dla swoich współpracowników i pewnej stabilności pracy. To, co jest pozytywnym wynikiem poczucia zagrożenia, można wywołać przez systematyczną kontrolę spełnianych zadań. Proboszcz w miarę możliwości stara się unikać zbyt częstych zmian personalnych w zespole współpracowników, gdyż utrudniają one podejmowanie długofalowych akcji duszpasterskich. Ważnym elementem w kształtowaniu poczucia bezpieczeństwa jest przekonanie o zyczliwości przełożonego, zwłaszcza przy rozwiązywaniu sytuacji konfliktowych⁴².

Terenem realizacji tak zwanej potrzeby przynależności jest grupa współpracująca, której osady rzutują na określanie celów, środków i norm zachowania. Grupa daje uznanie, wspiera, zmniejsza zmęczenie, albo wywołuje rozdrażnienie, wyczerpanie, zniechęcenie, poniża, a nawet prześladuje. Przełożony bez pozyskania sobie grupy niewiele może zdziałać. Chcąc zmienić postawę pojedynczych członków stara się zmienić całą grupę lub jej trzon. Biorąc pod uwagę znaczenie tej potrzeby oraz zwiększanie się liczby parafii zurbanizowanych, posiadających liczne grono prezbiterów, potrzebna jest szczególna staranność w dobieraniu grona wikariuszy. Ponieważ efekty pracy duszpasterskiej w dużych parafiach zależą w ogromnym stopniu od ducha współpracy i wzajemnego zrozumienia w gronie parafialnego prezbiterium⁴³, dobrze jest, jeżeli sami wikariusze w jakimś stopniu decydują o składzie personalnym swego grona, licząc się z zasadami doboru psychicznego. Rzeczą proboszcza jest ułożenie właściwych stosunków hierarchicznych w gronie współpracowników tak, by zachować serdeczność bez zbytniego spoufalania się oraz autorytet bez nadmiernej oficjalności.

Psychologicznie wielki ciężar gatunkowy posiada potrzeba uznania. W przypadku prezbiterów, dla których praca duszpasterska jest realizacją życiowego powołania, bez odskoczni do życia rodzinnego, zaspokojenie tej potrzeby nabiera szczególnego znaczenia. Pośród rodzajów uznania, do których ludzie dążą, wymienia się zwykle podziw, szacunek otoczenia, pochwałę, od-

⁴¹ Zob. III Synod Archidiecezji Warszawskiej, Warszawa 1975, 47.

⁴² J. Cyndecki, L. Ząbkowicz, *Działania humanizacyjne w zakładzie pracy*, Warszawa 1976, 169.

⁴³ K. Hejmo, *Parafia w Kościele posoborowym w Polsce*. Wywiad z ks. bpem Wł. Miziołkiem, WDr 6 (1978) nr 5, 9.

znaczenia, zaufanie, rozmowy, zażyłe stosunki, awans, interesujące zajęcia, lepsze warunki pracy itp.⁴⁴. Dla niektórych liczy się przede wszystkim uznanie pochodzące od przełożonych, dla innych ważniejsza jest opinia kolegów, jeszcze inni oczekują uznania od podwładnych. Braki w ocenie współpracowników wywołują skutki ujemne rodząc napięcia, konflikty i osłabienie gorliwości. Można przypuszczać, że parafialne grono prezbiterów posiada wysoką motywację swego działania, należy się jednak liczyć z potrzebą uznania, jako naturalnym elementem ludzkich dążeń. Proboszcz stara się więc zapewnić swoim współpracownikom możliwość szeroko pojętego awansu, uzależniając go od lat pracy, gorliwości oraz wykazanych zdolności. Uważa się, że polityka awansu należy do najtrudniejszych problemów społecznych we współpracujących zespołach ludzkich. Od jej długofalowego ustawienia zależy w pewnym stopniu aktywność lub demobilizacja twórcza współpracujących⁴⁵. W skali parafialnej awansem może być powierzenie jakiegoś samodzielnego działu pracy, zwiększenie zakresu odpowiedzialności, rozszerzenie uprawnień kierowniczych oraz szereg zewnętrznych form uznania. W skali diecezjalnej będzie to głównie przyznanie samodzielnego stanowiska duszpasterskiego, udział w pracach międzyparafialnych czy też przyznanie kościelnych godności honorowych. Z realizacją potrzeby uznania wiąże się stosowanie kar, nagan czy upomnień. O ile mogą mieć one swój walor wychowawczy w kształtowaniu postaw dzieci i młodzieży, o tyle w odniesieniu do dorosłych warto przytoczyć następującą opinię: „Od wielu tysięcy lat w codziennej praktyce stosujemy w oddziaływaniu na ludzi metody nakazu i zakazu. Od wielu tysięcy lat przekonujemy się o nieskuteczności tych metod lub wręcz o tym, że wywołują skutki przeciwne zamierzonym“⁴⁶.

Ostatnia z wymienionych potrzeb, która domaga się swego urzeczywistnienia w życiu i pracy człowieka, to potrzeba samorealizacji. W przypadku młodego wikariusza obraz pracy duszpasterskiej wyniesiony z seminarium może odbiegać od rzeczywistości, w której przyszło mu pracować i jego aspiracje bywają nie zaspokojone. Przy jaskrawej niezgodności idealnego obrazu z rzeczywistością może wystąpić trojaki sposób reakcji: próba zmiany stylu pracy parafii, zmiana terenu pracy, dostosowanie siebie do istniejących warunków zewnętrznych. Zadaniem kierującego jest doprowadzenie do zaistnienia pewnej zgodności między teoretyczną wizją realizacji zadań a rzeczywistością. W przeciwnym razie można doprowadzić do stanów frustracyjnych, których typowymi przejawami są: agresja wyrażająca się w demonstrowaniu niechęci lub różnych form ataku, apatia prowadząca do bezczynności, niedbalstwa, skostnienia czy prymitywizmu działania⁴⁷. Znakiem zaspokojenia potrzeby samorealizacji jest zadowolenie z pracy i chęć twórczego działania w ramach posiadanego stanowiska.

Życzliwy dla swych podwładnych kierownik stara się dostrzec ich potrzeby i w miarę możliwości je zaspokajać, licząc się z nieustanną zmianą profilu wymagań, zwłaszcza u młodego pokolenia.

Obok rzetelności, poczucia odpowiedzialności, samodzielności myślenia, opanowania i życzliwości w stosunku do podwładnych można idąc za F. Zollem wymienić szereg cech osobowości kierownika, które warunkują powodzenie je-

⁴⁴ A. Sarapata, *Dyrektor jako kierownik zespołu*, Warszawa 1972, 48.

⁴⁵ Cz. Czapów, *Socjotechnika w zakładzie pracy*, Warszawa 1975, 142.

⁴⁶ J. Szczepański, *Zapadnienia socjologii współczesnej*, Warszawa 1965, 6.

⁴⁷ Cz. Czapów, dz. cyt., 252.

go pracy⁴⁶. Są to: stanowczość, ambicja, odwaga osobista polegająca na gotowości narażania się na przykrości tam, gdzie to jest celowe, odwaga cywilna wyrażająca się w głoszeniu swych niezależnych i szczerych opinii, inicjatywa, fantazja twórcza, umiejętność przemawiania do ludzi oraz ich słuchania.

3. AUTORYTET KIEROWNICZY PROBOSZCZA

Cechy osobowości kierownika i sposób postępowania budują jego autorytet. Według J. Zieleniewskiego⁴⁹ o autorytecie kierownika można mówić wtedy, gdy podwładni oceniają pozytywnie walory jego charakteru i wskutek tego są z góry nastawieni na posłuszeństwo, nie z obawy przed represjami, ale z przekonania o słuszności i trafności otrzymywanych zleceń⁵⁰.

Autorytet proboszcza wcale nie wymaga, aby robił wszystko lepiej niż jego wikariusze. Współcześnie w zespołowym działaniu coraz więcej czynności podwładni wykonują lepiej od swych kierowników, wystarczy więc, by proboszcz podejmował osobiście zadania odpowiedzialne tylko wtedy, gdy jest przekonany, że nikt nie jest w stanie odpowiednio się z nich wywiązać. Całą swoją uwagę kierujący skupia na syntetyzowaniu i synchronizowaniu zadań powierzanych współpracownikom.

Wymienia się zwykle trzy formy autorytetu: formalny, wiedzy i osobisty⁵¹. Źródłem autorytetu formalnego jest nominacja oraz związane z nią przywileje, tytuły czy oznaki zewnętrzne, które czasowo ułatwiają pozyskanie autorytetu⁵². Źródłem autorytetu wiedzy są znane i wypróbowane umiejętności, jak również osiągnięcia naukowe. Cieszący się takim autorytetem proboszcz jest często odwiedzany przez swoich wikariuszy, którzy chcą korzystać z jego teoretycznych i praktycznych wiadomości. Autorytet osobisty rodzi się głównie z cech osobowościowych, wrodzonych czy nabytych i zdobywa się go własnym postępowaniem. Dodatkowym źródłem autorytetu osobistego jest uznanie, jakim kierownik cieszy się u swoich przełożonych. Dlatego bardzo celowe może być podkreślenie zalet proboszcza wobec parafian, np. podczas wizytacji biskupiej. Podobnie może czynić proboszcz, gdy zauważa osiągnięcia podległych sobie współpracowników, wskazuje je innym, unikając jednak publicznego krytykowania⁵³.

Niezawodnym sprawdzianem posiadania autorytetu osobistego przez przełożonego jest reakcja podwładnych na jego niewłaściwe polecenia. Jeżeli przełożony posiada jedynie autorytet formalny, podwładni biernie wykonują nawet jego niewłaściwe polecenia, natomiast przy dużym autorytecie osobistym dążą do odpowiedniego zrewidowania decyzji przez przełożonego.

Posiadanie autorytetu jest nieodzowne zwłaszcza w przypadku proboszcza kierującego dużym zespołem współpracowników. Znajomość omówionych cech osobowościowych, stanowiących tworzywo autorytetu, może ułatwić świadome budowanie i zachowanie autorytetu proboszcza.

⁴⁶ F. Zoll, *Kierowanie załogą*, Warszawa 1973, 131—142.

⁴⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1974, 391.

⁵⁰ Według H. Fayola: „Autorytet jest to prawo do rozkazywania i moc nadawania posłuszeństwa”. *Administracja przemysłowa i ogólna*, Warszawa 1926, 126.

⁵¹ F. Zoll, dz. cyt., 125.

⁵² Teoretycy organizacji uważają za celowe posiadanie pewnych zewnętrznych insygniów władzy, tytułów czy ceremonialnych wprowadzeń w piastowany urząd. Ch. Barnard, *The functions of the Executive*, Cambridge 1958, 180.

⁵³ J. Woronlecki, *Umiejętność rządzenia i rozkazywania*, Poznań 1947, 23.

4. ORGANIZATOR PRACY WŁASNEJ

Proboszcz kierujący pracą podległych sobie zespołów troszczy się o dobrą organizację własnej pracy. Chodzi głównie o właściwe proporcje w bilansie czasu przeznaczanego na sprawy bieżące i planowanie działań duszpasterskich. W wielkich przedsiębiorstwach poleca się, by dyrektor naczelny poświęcał sprawom bieżącym jedynie 5% swojego czasu, 10% problemom nadchodzącego tygodnia, 15% przyszłego miesiąca, 20% przyszłego roku, a pozostałe 50% na rozwiązanie zagadnień dotyczących dalszej przyszłości⁶⁴. Większość czasu poświęca się więc pracy koncepcyjnej.

W przypadku proboszcza proporcje te będą zmienione, jednak cenne jest samo wskazanie, by bieżące sprawy nie pochłaniały czasu potrzebnego na przemyślenie perspektyw pracy duszpasterskiej. Przeprowadzenie bilansu pracy proboszcza i pracowników parafialnych jest bardzo trudne, chociaż, jak wskazują przeprowadzone próby, możliwe do wykonania⁶⁵. Z badań nad bilansem czasu proboszcza wynika, że samo tylko wykonanie zinstytucjonalizowanych czynności parafialnych pochłania całą tak zwaną normę czasu pracy⁶⁶, stąd potrzeba odciążenia proboszcza od spraw szczegółowych, które w wielu wypadkach można powierzyć świeckim współpracownikom. Wtedy to więcej własnego czasu będzie on mógł przeznaczyć na dogłębną analizę teologiczną i sytuacyjną duszpasterstwa parafialnego.

Poważną trudność w pracy kierowników stanowią liczne konferencje, posiedzenia i narady. Wprawdzie teza o większej sprawności zespołu pracującego w warunkach daleko posuniętej demokratyzacji zarządzania ma swoje uzasadnienie⁶⁷, to jednak nadmierne absorbowanie czasu kierownika może spowodować obniżenie sprawności jego pracy. Uważa się, że narada trwająca ponad dwie godziny wyczerpuje uczestników i osłabia pracę umysłową, dlatego też omawianie konkretnych tematów nie powinno przekraczać 45 minut⁶⁸.

IV. STYLE ZARZĄDZANIA PARAFIĄ NA TLE GENERALNYCH KONCEPCJI KIEROWANIA LUDŹMI

Różnorodność form kierowania ludźmi zależy od przyjęcia jakiejś koncepcji kierowania. Szukając podstaw tych koncepcji D. Mac Gregor obserwował postawy ludzi podczas pracy i na swych obserwacjach oparł teorię nazwaną kryptonimami X i Y⁶⁹.

Teorię X można sprowadzić do następujących twierdzeń: a) należy naginać postępowanie ludzi przez pobudzanie ich do działania i nadzorowania wydajności pracy oraz przez nagrody i kary; b) przeciętny człowiek jest z natury leniwy i pracuje jak najmniej; c) pracownik na ogół uchyla się od odpowiedzialności i widzi siebie w roli kierowanego, a potrzeby instytucji są mu obojętne; d) człowiek z natury przeciwstawia się wszelkim zmianom, jest łatwowierny, niezbyt mądry i łatwo ulega demagogii.

⁶⁴ F. Zoll, dz. cyt., 160.

⁶⁵ Zob. T. Wojdał, *Projekt bilansu czasu pracy pracowników parafii*. Praca magisterska ATK, maszynopis, Warszawa 1975.

⁶⁶ Tamże, 101.

⁶⁷ A. Podgórecki, *Spoleczne warunki skuteczności działania przepisów prawnych*, *Studia Socjologiczne* 2 (1962) nr 2, 139.

⁶⁸ F. Zoll, dz. cyt., 172.

⁶⁹ D. Mac Gregor, *The human side of enterprise*, w: *Leadership motivation*, New York 1966, 3—20.

Teoria Y bardziej optymistycznie ocenia człowieka wysuwając następujące twierdzenia⁶⁰: a) ludzie z natury nie są biernie nastawieni do swoich zadań, choć mogą się takimi stać na skutek złych doświadczeń; b) człowiek ma w sobie predyspozycje do rozwijania własnych uzdolnień, a kierownictwo powinno je dostrzec, uświadomić współpracownikom ich posiadanie i wskazać, jak mają je rozwijać; c) zadaniem kierowników jest stworzyć takie warunki organizacyjne pracy, by ludzie mogli zespolic własne cele z realizacją celów instytucji. Zauważono też, że człowiek, który zaspokoili swoje najprymitywniejsze potrzeby (pożywienie, spokój, ochrona zdrowia, zabezpieczenie socjalne) wymaga od pracodawcy zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, takich jak życzliwość w postępowaniu, przyjaźń, uznanie, szacunek, niezależność, rozwój osobowości oraz pragnie przedstawienia mu motywów działania⁶¹.

L. Urwick opracował teorię godzącą oba skrajne stanowiska X i Y⁶². Zdaniem jego warunkiem należytej współpracy jest doprowadzenie do uświadomienia sobie przez wszystkich pracowników związku, jaki istnieje między celami przedsiębiorstwa a zaspokajaniem ich własnych potrzeb. Dostrzeżenie związku między realizacją zadań przedsiębiorstwa a realizacją osobistych celów sprawia, że dyscyplina zostaje z całą świadomością zachowana, dobrowolnie i bez wymuszania. Tę działalność uświadamiającą można podjąć z pomocą odpowiedniego personelu kierowniczego niższych szczebli. Dlatego jako drugie główne zadanie kierownictwa wysuwa Urwick troskę o odpowiedni dobór i ciągle doskonalenie kadr kierowniczych. Autor zauważył, że ten sam człowiek różnie reaguje na wprowadzane w przedsiębiorstwach zmiany zależnie od tego, czy jest w roli konsumenta, i wtedy widzi je chętnie, czy też w roli czynnego podmiotu zmian, i wtedy może wystąpić obawa przed ryzykiem. Kierownictwo może zapobiec tym oporom wewnętrznym, o ile nastawi się na współdziałanie z ludźmi, a przez właściwy i akceptowany przez wszystkich system komunikacji osiągnie atmosferę wzajemnego zaufania. Pogląd godzący teorię X i Y nazwał D. J. Lawless teorię Z⁶³, a F. Fiedler przeprowadziwszy eksperymenty z niewielkimi grupami zadaniowymi wskazał na warunki decydujące o skuteczności danego stylu kierowania. Zdaniem Fiedlera do tych warunków należą: stosunki między kierownikiem i członkami grupy, a zwłaszcza ich zabarwienie emocjonalne, struktura zadań oraz jej jasne określenie, wreszcie władza kierownika wyrażana w konkretnych możliwościach udzielania nagród, awansów czy kar.

Ludzie, którzy podejmują jakiegokolwiek role kierownicze w parafii, na ogół nie są przynaglani żadną ekonomiczną koniecznością. Należy przypuszczać, że nie kierują nimi względy egoistyczne, a raczej chęć podjęcia obowiązków pojmowanych jako praca społeczna. Jeżeli otrzymują nawet jakie wynagrodzenie, to nie ono decyduje o podjęciu zadań, a raczej motyw, które można nazwać wyższymi, czyli religijnymi. Kierownik nie musi trudzić się nad podaniem motywów działań, wystarczy jeżeli będzie się do nich odwoływał.

⁶⁰ Na tej teorii oparł swoje twierdzenia znany teoretyk kierowania R. Likert, *New pattern of management*, New York 1961, a także większość zwolenników tzw. psychologicznego kierunku w teorii kierowania i organizacji.

⁶¹ J. Frąckiewicz, *Nowoczesne metody kierowania przedsiębiorstwem*, Warszawa 1973, 79.

⁶² Zob. L. Urwick, E. Brecht, *The making of scientific management*, London 1957.

⁶³ Zob. D. J. Lawless, *Effective management. Social psychological approach*, New Jersey 1972.

Wybierając odpowiedni styl kierowania, czy też szukając najwłaściwszego systemu zarządzania parafią, warto — zakładając wysoki stopień motywacji współpracowników — oprzeć się na założeniach teorii kierowania Y czy Z, pomijając twierdzenia teorii X.

Opierając się na bogatej literaturze dotyczącej sposobów kierowania można wyróżnić trzy główne style kierowania: autokratyczny, partycypacyjny i liberalny⁶⁴. Proboszczowie kierujący parafią w codziennej praktyce świadomie lub podświadomie hołdują zwykle któremuś z tych trzech stylów zarządzania⁶⁵.

1. Proboszcz o autokratycznym stylu kierowania działa zwykle bez porozumienia z współpracownikami nie licząc się z ich sugestiami i inicjatywami, nawet przy idealnym podziale funkcji opartym o uzdolnienia członków zespołu. W tych warunkach zanika wszelka inicjatywa i samodzielność, a nasila się centralizacja dyspozycji. Za podstawę swojego autorytetu uważa taki proboszcz nominację otrzymaną od biskupa i sam czuje się odpowiedzialny za wykonanie postawionych mu zadań. Podwładni są narzędziami, którymi dowolnie operuje, ocenając ich osiągnięcia na podstawie lojalności wobec jego bezkompromisowych poleceń. Współpracownicy są mu potrzebni o tyle, o ile w przygotowaniu planów stanowią będąc przyjaznym audytorium, a w wykonaniu uległe narzędzie. Plany pracy opracowywane bywają na tyle dokładnie, by wykluczyć jakąkolwiek samodzielność w wydawaniu decyzji. Proboszcz autokrata jest zwoleńnikiem dystansu między przełożonym a pracownikiem i praktycznie stara się o jego zachowanie. Wydaje polecenia w sposób nie zachęcający do zadawania pytań oraz odmawia motywacji swoich poczynań. Potrafi zmieniać obowiązki członków grup bez uprzedniego omówienia z nimi tych zmian.

Przyjęcie autokratycznego stylu kierowania, uzasadnione w wyjątkowych przypadkach, prowadzi na ogół do poczucia obcości wśród członków zespołów, nieprzydatności, zniechęcenia i spadku zaangażowania w problemy wspólnoty parafialnej.

2. Przeciwnieństwem autokraty jest proboszcz przyjmujący partycypacyjny styl zarządzania. W tym przypadku hołduje on praktycznie zasadzie współdziałania i współodpowiedzialności⁶⁶. Chętnie działa w porozumieniu z wikariuszami i parafianami kierującymi odcinkami pracy w parafii. Stara się uzyskać ich aprobatę przed wprowadzeniem w życie różnych spraw. Stale informuje zainteresowanych o bieżących pracach w parafii, wyjaśnia im swoje zamiary i postawy. Znajduje czas, by wysłuchać swoich współpracowników, umie korzystać z ich pomysłów i rad, potrafi tak ośmielić parafian, że szczerze wydadzą swoje opinie o duszpasterstwie parafialnym. Umie przychylnie przyjąć i wysłuchać krytycznych opinii dotyczących nawet jego własnych po-

⁶⁴ Polscy teoretycy wyróżniają kilka odmian stylów kierowania przypisując im różne nazwy. J. Kurnal, S. Kwiatkowski mówią o stylach: dyrektywnym, gdzie przestrzegany jest ściśle hierarchiczny układ zależności, a przełożony udziela dyrektyw wiążących bezwzględnie podwładnych, oraz integratywnym, zbliżonym do klasycznego stylu demokratycznego. S. Kwiatkowski uważa, że u podłoża stylów kierowania leżą dwa typy odpowiedzialności kierownika: heteronomiczny i autonomiczny. Zob. J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1989 oraz S. Kwiatkowski, *Organizacyjna rola kierownika. Studium stylów zarządzania*, Warszawa 1970. W. Kieżun odróżnia trzy style: autorytatywno-kolegialny, racjonalno-demokratyczny oraz ograniczony i pełen udziału podwładnych. W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1977, 331—342.

⁶⁵ Zob. J. Mariański, *Style kierowania parafią*, AK 66 (1974) 286.

⁶⁶ Zob. B. Misztal, *Zagadnienie społecznego uczestnictwa i współdziałania*, Warszawa 1977.

sunięć, podtrzymując ducha zdrowej opozycji. Parafianie zachowują się wobec niego naturalnie i swobodnie, bez sztucznej uniżoności. Współpracownicy mają dużą swobodę w wyborze środków prowadzących do osiągnięcia zamierzonych celów i mogą liczyć na przychylną ocenę swoich inicjatyw. Proboszcz o demokratycznym stylu kierowania ukazuje się swoim podwładnym jako koordynator wspólnych działań, chętnie deleguje swoje uprawnienia podsuwając właściwe kryteria wartościowania. Stara się upewnić, czy jego rola w parafii jest właściwie rozumiana. Utrzymuje szerokie, wielopłaszczyznowe kontakty z parafianami, nie ograniczając się jedynie do płaszczyzny formalnej.

Świadome podejmowanie współdziałania, informowanie parafian o planach i zamierzeniach, zachęcanie współpracujących do wyrażania własnych opinii, narady i dyskusje — wszystko to stwarza warunki do prawidłowego rozstrzygnięcia trudnych spraw oraz wpływa na atmosferę wspólnoty, która integruje cały zespół wokół realizowanych zadań.

3. Pozostawienie podwładnemu swobody działania, wynikające z zastosowania wobec niego zadaniowego stylu zarządzania, różni się od tak zwanego zarządzenia biernego (*laissez-faire*), gdzie kierujący pragnie uchylać się od ingerencji. Proboszcz hołdujący temu trzeciemu stylowi kierowania, zwanemu również liberalnym, ogranicza do minimum pełnienie funkcji kierowniczych⁶⁷. Stara się odsuwać od siebie trudniejsze decyzje, szukając wśród zwierzchników kogoś, kto dałby dyspozycje, co i jak należy robić, a tym samym przejął odpowiedzialność⁶⁸. Pod takim kierownictwem brak jest racjonalnej organizacji, planowania i kontroli, co najwyżej istnieje chaotyczna realizacja nieprzewidzianych pomysłów. Parafianie mogą się czuć zmęczeni brakiem stanowczości, mimo iż zostawia się im znaczny margines swobody, nie wymagający od nich aktywności, a jedynie lojalnej postawy wykluczającej konfliktowe sytuacje i napięcia. Trudne decyzje są z reguły odkładane, a realne trudności minimalizowane. F. Zoll pisze, że kierownicy tego typu są najczęściej mianowani z powodu swoich zasług, a nie kwalifikacji⁶⁹. Pobudzić do działania biernego kierownika można jedynie poprzez dokładne instrukcje, szczegółowe wykazanie i skrupulatną kontrolę wykonywanych zadań. Często w takiej sytuacji pojawia się nieformalnie drugi kierownik, który przejmuje stopniowo jego funkcje. Bywa i tak, że w parafiach rolę nieformalnego proboszcza zaczyna sprawować jeden z wikariuszy, co wprowadza podział władzy i ujemnie wpływa na ducha jedności w zespole. Pozorna swoboda i brak ingerencji ogranicza skuteczność działania, nie prowadzi do osiągnięcia wyników i nie daje satysfakcji współpracownikom. Powstrzymywanie się kierownika od wykonywania swojej organizacyjnej roli jest — niezależnie od oceny tego faktu przez podwładnych — przejawem niepożądanym, a nawet w pewnym sensie patologicznym. Obserwacja uczy, że często bierny styl kierowania jest przyjęty przez proboszczów na skutek utraty sił i podeszłego wieku. Względy psychologiczne i prestiżowe przemawiają czasem za pozostawieniem takiego proboszcza na jego stanowisku. W tej sytuacji pewnym rozwiązaniem może być mianowanie współpracownika o odpowiednich kwalifikacjach i osobistej kulturze jako wikariusza adiutora (kan. 475).

⁶⁷ J. Mariański, dz. cyt., 288.

⁶⁸ W niektórych przypadkach może być ten styl zarządzania podjęty świadomie, np. gdy proboszcz przez szeroko pojętą delegację uprawnień pragnie wyzwolić uśpioną inicjatywę wiernych.

⁶⁹ F. Zoll, dz. cyt., 149.

Przedstawione trzy style kierowania, odniesione do proboszczów jako kierowników stojących na czele wspólnot parafialnych, nie stanowią konkretnych przykładów kierownictwa. Ukazują jedynie różne tendencje, które uprawniają do nakreślenia teoretycznych modeli w zarządzaniu. Praktyka wykazuje, że choć trudno znaleźć proboszczów odpowiadających idealnie opisanym modelom, to jednak holdują któremuś z podanych tu stylów.

Nie dysponujemy badaniami socjologicznymi, określającymi który styl jest dominujący wśród kierowników wspólnot parafialnych. Opracowania z zakresu organizacji i zarządzania zawierają zwykle przykłady różnych stylów kierowania stosowanych w przedsiębiorstwach⁷⁰. J. Mariański zastanawiając się nad stylem, według którego przebiega aktualnie proces kierowania parafią, stwierdza, że anachronizmem jest dzisiaj tradycyjny typ proboszcza autokraty, wymagającego ślepego szacunku dla urzędowego autorytetu⁷¹. Demokratyczny styl kierowania bardziej odpowiada potrzebom dzisiejszego człowieka oraz współczesnemu rozumieniu zadań parafii i dlatego bywa coraz częściej stosowany przez proboszczów. Styl biernego kierowania jest najczęściej wynikiem nie tyle teoretycznych uzasadnień, co braków osobowościowych poszczególnych kierowników parafialnych.

Ewolucja wszelkich form i metod zarządzania zmierza wspólnie w kierunku ich demokratyzacji. Jest to spowodowane dojrzywaniem świadomości dotyczącej praw ludzkiej osoby, jak i walorami prakseologicznymi, potwierdzonymi badaniami eksperymentalnymi⁷².

Rozumienie dogmatyczne oraz pastoralne urzędu kapłańskiego przechodziło w ciągu wieków poważne przeobrażenia. Wizja teologiczna urzędu kapłańskiego, jak i socjologiczne uwarunkowania, w jakich był on sprawowany, wpływały na siebie na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Współcześnie mocne akcentowanie odpowiedzialności wszystkich wiernych za Kościół, powodujące pewne zacieranie ostrej granicy między funkcjami kapłańskimi a funkcjami gminnymi, jak również podkreślanie służebnej roli kapłaństwa⁷³, zbiega się z tendencją nowoczesnego kierownictwa, którego podstawą ma być jego służebna rola wobec podwładnych i społeczeństwa.

Ta zbieżność tendencji zachodząca tak w świeckim, jak i kościelnym kierownictwie inspirowała podjęcie próby wykorzystania osiągnięć nauki organizacji i kierownictwa do kierownictwa parafialnego z uwzględnieniem metody zarządzania przez cele. Praktyczne wprowadzenie ducha kolegializmu (przeniknięte są nim dekrety Soboru Watykańskiego II) w życie parafii, gdzie urzeczywistnia się misja Kościoła powszechnego jako Misterium, może stanowić dla prezbytera pewną trudność. Pierwsza z nich to sprawa przemiany własnej mentalności kształtowanej na innych niż kolegialne wzorach, a druga to brak praktycznych wzorców postępowania. O podobnych trudnościach mówią teoretycy zarządzania w odniesieniu do świeckiego kierownictwa⁷⁴.

Dekrety Soboru Watykańskiego II nie precyzują form zarządzania. Mówiąc np. o organizacji kurii diecezjalnej i o utworzeniu rady duszpasterskiej,

⁷⁰ Zob. W. Kieżun, S. Kwiatkowski i inni, *Style zarządzania*, Warszawa 1975. Cała trzecia część tego opracowania zawiera konkretne przykłady stosowania różnych stylów w kierowaniu wieloma zespołami kierowniczymi (s. 217—308).

⁷¹ J. Mariański, dz. cyt., 289.

⁷² W. Kieżun, S. Kwiatkowski, dz. cyt., 67.

⁷³ W. Kasper, *Nowe akcenty w dogmatycznym rozumieniu służby kapłańskiej*, Conc., Poznań 1989, 166.

⁷⁴ Zob. A. Wielowieyski, *Dylematy zarządzania*, Włęż 14 (1971) nr 3, 15—21.

poprzestają na wyliczeniu elementów strukturalnych, dopuszczając tym samym różne formy.

W warunkach nasilających się procesów urbanizacyjnych przy szczupłej liczbie świątyń, rosą obecnie duże miejskie parafie, w których procesy organizacyjne będą nabierać coraz większej wagi ⁷⁵. W tej sytuacji szczególnie ważną staje się rola proboszcza oraz sposób sprawowania przez niego efektywnego kierownictwa.

Omówiona metoda zarządzania przez cele, przynosząc pewne sprawdzone w praktyce zasady kierowania, może inspirować do odnalezienia nowych form kierownictwa parafialnego.

⁷⁵ A. L. Szafrński, *Kościół jako wspólnota*, WDr 6 (1978) nr 5, 52.