

JANUSZ MARIANŃSKI

## PATOLOGIA KIEROWNICTWA PARAFIALNEGO

ASPEKTY SOCJOLOGICZNE

### 1. PATOLOGIA JAKO PROBLEM BADAWCZY

Socjologiczna refleksja nad zjawiskami patologicznymi nie jest zbyt daleko zaawansowana. Brakuje bardziej wiążących ustaleń terminologicznych. Niekiedy zamiast pojęć: patologia jednostki, patologia społeczna, patologia instytucji używa się określeń: dewiacja społeczna i dezorganizacja społeczna<sup>1</sup>.

W patologii mamy zawsze do czynienia z odchyleniem od normy. Trudno jest jednak postawić wyraźną granicę między normą a patologią<sup>2</sup>. Skala zjawisk objętych tym terminem jest bardzo szeroka i zróżnicowana. Za patologiczne uznaje się te wszystkie zjawiska, które uniemożliwiają lub utrudniają ludziom normalną egzystencję<sup>3</sup>. Są oceniane jako powodujące szkodę społeczną. Według W. Piotrowskiego „do patologicznych zalicza się w danym społeczeństwie takie zjawiska społeczne, które charakteryzuje niezgodność czy odchylenie się od obowiązujących w danym społeczeństwie norm”<sup>4</sup>. Dotyczą one z jednej strony przepisów prawa, z drugiej — powszechnie funkcjonujących norm obyczajowych.

A. Podgórecki sądzi, że najbardziej właściwe na obecnym etapie badań jest określenie, według którego „przez patologię społeczną należy rozumieć ten rodzaj zachowania, ten typ instytucji, ten typ funkcjonowania jakiegoś systemu społecznego, czy ten rodzaj struktury jakiegoś systemu społecznego, który pozostaje w zasadniczej, nie dającej się pogodzić sprzeczności z światopoglądowymi wartościami, które w danej społeczności są akceptowane. Przy takim rozumieniu patologii życia społecznego i w oparciu o znajomość elementów takich, jak: podstawowe wartości światopoglądowe oraz społeczne treści rozmaitych instytucji, zwyczajów, sposobów zachowania się itd. można stwierdzić, czy w tym systemie społecznym zjawiska patologiczne za-

<sup>1</sup> Por. F. Znaniecki. *Nauki o kulturze. Narodziny i rozwój*. Warszawa 1971 s. 565 nn.

<sup>2</sup> Por. A. Kępiński. *Z psychopatologii życia seksualnego*. Warszawa 1973 s. 9. Interesujące rozważania na temat zasad różnicowania faktów normalnych i patologicznych przedstawia E. Durkheim (*Zasady metody socjologicznej*. Warszawa 1968 s. 77–108).

<sup>3</sup> Por. B. Jałowicki. *Z problemów patologii wielkiego miasta*. „Studia Socjologiczne” 1967 nr 4 s. 159.

<sup>4</sup> *Spoleczno-przestrzenna struktura m. Łodzi*. Wrocław-Warszawa-Kraków 1966 s. 98.

chodzą czy też nie, lecz zawsze należy to stwierdzenie relatywizować w stosunku do wartości, które w tym systemie i tylko w tym systemie, który jest oceniany, są akceptowane”<sup>5</sup>.

Powyższa wypowiedź ilustruje niezmiernie ważne zagadnienie patologii życia społecznego, a mianowicie wskazuje na podstawy uprawniające do orzekania o patologiczności niektórych zjawisk społecznych. Czy są one patologiczne, czy nie, decyduje nie tyle odniesienie do jakiegoś kompleksu cech obiektywnych pozbawionych elementów wartościowania, ile zestawienie ich z powszechnie uznawanym w grupie systemem wartości i norm. Jeżeli odejście od wartości i norm rozgrywa się w sferze zachowań jednostki, mamy do czynienia z patologią jednostki, gdy ten typ zachowań obejmuje węższy lub szerszy krąg osób, patologia nabiera charakteru społecznego. Granica demarkacyjna między patologią jednostki i patologią społeczną nie jest ostra i ma charakter konwencjonalny. Zjawiska jednostkowe mają swoje reperkusje w sferze społecznej, natomiast zjawiska grupowe zawsze dotyczą poszczególnych jednostek.

Patologia społeczna w zaprezentowanym ujęciu nie musi kojarzyć się z pejoratywnym ładunkiem emocjonalnym, jaki towarzyszy zjawiskom patologicznym w dziedzinie biologii i medycyny. Istnieje jednak wątpliwość, czy takie rozumienie patologii społecznej nie prowadzi do krańcowej subiektywizacji i relatywizacji, co w ostatecznym rozrachunku powodowałoby nieoperatywność opisywanej koncepcji patologii społecznej w rozpoznawaniu zjawisk patologicznych. Pod znakiem zapytania stawia się wyznaczenia dokładnych progów, punktów, do których rozciąga się „normalność” i od których zaczyna się patologia. W ogólnych zarysach koncepcja patologii w opracowaniu Podgóreckiego wydaje się użyteczna do badania zjawisk traktowanych jako społecznie patologiczne. Są to zjawiska oceniane negatywnie w grupie, w której występują, jako odbiegające od przyjętych standardów w zakresie wartości i norm grupowych, odchylające się od wzorców i modeli uznanych za „normalne” w grupie.

Odmianą patologii społecznej jest patologia instytucji. Dotyczy ona nie tyle zachowań poszczególnych osób czy kręgów osób, ile funkcjonowania instytucji i jej wewnętrznej treści. Z pozycji „podstawowych światopoglądowych wartości” funkcjonowanie instytucji może być oceniane jako społecznie negatywne i kolidujące z założonymi celami instytucji (organizacji). W opracowywaniu tego tematu autorzy nie formułują ścisłych definicji, lecz ograniczają się do wyliczenia kilku kryteriów patologii instytucji i enumeracji różnych jej przejawów.

A. Matejko do podstawowych kryteriów patologii instytucji zalicza: niespójność poszczególnych struktur społecznych składających się na daną instytucję, trwałe wyobcowanie się któregoś z elementów organizacyjnych prowadzące do prymatu interesów partykularnych nad interesami ogólnymi, dysharmonię między funkcjami spełnianymi przez daną instytucję w postaci przerostu jednych a niedorozwoju drugich, niezdolność do samodoskonalenia się danej instytucji z powodu braku w niej sił lub możliwości do wprowadzenia innowacji<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> *Patologia życia społecznego*. Warszawa 1969 s. 24.

<sup>6</sup> *Systemowe ujęcie kierownictwa*. W: *Socjologia kierownictwa*. Warszawa 1969 s. 11-74.

Natomiast S. Kowalewski omawiając zjawiska z pogranicza patologii kierownictwa rozważa między innymi błędne oceny wynikające z niewłaściwego stosunku do faktów i danych liczbowych, konserwatyzm jako sklerozę administracji, utrzymywanie status quo, rolę doradców, posługiwanie się stereotypami, sylwetki patologicznych kierowników itp.<sup>7</sup>

W ramach teorii organizacji patologię odnosi się najczęściej do przerostów biurokratycznych. Tworzenie sztucznych szczebli hierarchicznych w strukturze organizacji, przedłużanie się czasu załatwienia spraw z powodu skomplikowanej procedury (tzw. przeorganizowanie)<sup>8</sup>, nadmierne i nieuzasadnione formalizowanie się struktur organizacyjnych, krańcowa standaryzacja zachowań ludzi, zastępowanie celów głównych organizacji celami pomocniczymi (tzw. autonomizowanie się środków działania)<sup>9</sup> — to najczęstsze schorzenia organizacyjne noszące imię „biurokracyzm”. Do zasadniczych cech zbiurokratyzowanej struktury organizacyjnej zalicza się także ograniczoną umiejętność „uczenia się” organizacji na własnych doświadczeniach (zakłócenia procesów poznawczych) i niechęć na poszczególnych pozycjach strukturalnych do wyciągania wniosków z niskiej sprawności działania organizacji przez adaptowanie jej struktury do nowych rozwiązań organizacyjno-technicznych (opór wobec zmian)<sup>10</sup>.

Organizacja zbiurokratyzowana ma charakter dysfunkcjonalny. Znaczy to, że oprócz częściowego funkcjonowania zbieżnego z założeniami modelowymi charakteryzuje się funkcjonalną niesprawnością, wynikającą z odejścia od modelowych założeń struktury organizacyjnej instytucji<sup>11</sup>. Stąd niekiedy proponuje się rozpatrywać zjawiska patologii organizacji jako przejaw niesprawności. To, co przez jednych autorów jest nazwane patologią organizacji, inni określają jako tendencję obniżającą sprawność działania organizacji (dysfunkcjonalność organizacji).

Zagadnienia patologii jednostki, patologii społecznej (grupowej) i patologii instytucji (organizacji) nie są gruntownie i wyczerpująco opracowane. Na kilku przykładach ukazaliśmy najbardziej typowe podejścia. Daleko jest jeszcze do wstępnej syntezy. Dokonana inwentaryzacja objawów patologicznych stanowi tło dla refleksji socjologicznych na temat patologii kierownictwa parafialnego.

<sup>7</sup> *Patologia kierownictwa*. „Problemy Organizacji” 1972 nr 1, s. 43–58.

<sup>8</sup> Por. J. Kwejt. *Metody i strategia zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym*. Warszawa 1970 s. 131–133.

<sup>9</sup> Por. J. Staniszkis. *Patologia struktur organizacyjnych*. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1972 s. 52–84.

<sup>10</sup> Tamże s. 85–143.

<sup>11</sup> Por. J. Kurnal. *Biurokracja i biurokracyzm w teorii organizacji i zarządzania*. W: *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokracyzmie*. Warszawa 1972 s. 26. Autor wyróżnia trzy znaczenia biurokracji: jako ukształtowaną historycznie warstwę urzędników zaangażowanych w wykonywanie władzy publicznej; jako model budowy organizacyjnej instytucji oparty na racjonalnych podstawach; jako rzeczywisty sposób funkcjonowania instytucji zbudowanej na przesłankach biurokratycznych. Por. M. Crozier. *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Warszawa 1967 s. 16 n.

## 2. WAŻNIEJSZE PRZEJAWY PATOLOGII KIEROWNICTWA PARAFIALNEGO

Mając na uwadze zasadniczy cel niniejszego artykułu, należałoby odpowiedzieć na pytanie: czy i w jakim stopniu mogą i faktycznie pojawiają się w Kościele negatywne zjawiska społeczno-religijne? Czy mamy podstawy do traktowania kierownictwa parafialnego, czy szerzej, kierownictwa w Kościele w kategoriach patologii? Przecież kierownictwo w Kościele dotyczy duszpasterzowania, w którym wypełnianie zbawczego dzieła Chrystusowego realizuje się w Duchu Świętym. W tym aspekcie kierownictwo parafialne nie nosi rysów patologicznych. Duszpasterstwo jednak dotyczy zawsze kontekstu społecznego, a misja ewangelizacyjna Kościoła rozgrywa się w wielorakich działaniach. Działania wewnątrzkościelne nie zawsze są zbieżne z zasadniczą misją ewangelizacyjną, niektóre wiążą się z nią w sposób przypadkowy lub w ogóle są nieodpowiednie do jej realizacji. Istnieje określony zespół zjawisk dotyczących kierownictwa parafialnego i szerszego, który może być określony mianem zjawisk patologicznych. Z jednej strony będą to zjawiska oceniane negatywnie ze społeczno-religijnego punktu widzenia, jako odbiegające od „światopoglądowych wartości” Kościoła. Z drugiej — będą to przejawy obrazujące nieprawidłowości i niesprawności funkcjonowania instytucji kościelnych, charakteryzujące się odchyleniem od założeń modelowych.

Należy raz jeszcze podkreślić podstawowe założenia niniejszego szkicu socjologicznego, by twierdzenia w nim zawarte nie były błędnie zrozumiane. Idzie nam o wymiar społeczny funkcjonowania kierownictwa parafialnego, a nie o jego aspekty teologiczne. Momenty teologiczne decydujące pozostają poza kręgiem niniejszych rozważań. Przeprowadzając nieco arbitralną selekcję materiału usiłujemy zwrócić uwagę na niektóre kwestie z pogranicza patologii kierownictwa parafialnego. Zasługują one na zainteresowanie się nimi, gdyż legitymują się doniosłą rangą społeczną i mają szerokie reperkusje w praktycznej działalności pastoralnej Kościoła. To, co jest negatywne w sferze społeczno-religijnej, powinno być należycie wskazane, rozpoznane i ocenione. Podjęty z kolei wysiłek duszpasterski zmierzać będzie do usuwania tego, co zostało ujęte jako społecznie szkodliwe. Myślą przewodnią rozważań są znamienne słowa Synodu Biskupów, zamieszczone w dokumencie *De iustitia in mundo*: Skoro obowiązkiem Kościoła jest dawać świadectwo sprawidliwości, uznaje on, że ktokolwiek odważa się mówić ludziom o sprawidliwości, musi najpierw sam być w ich oczach sprawidliwy. Dlatego też musimy tu poddać zbadaniu sam sposób działania Kościoła, dobra przezeń posiadane, wreszcie styl życia, jaki w Kościele znajdujemy.

Skoncentrujemy uwagę na dziesięciu aspektach problemu, które wydają się mieć kluczowe znaczenie dla ujawnienia trudności, z którymi boryka się współczesne duszpasterstwo.

*Zwierzchnik albo przywódca*

Proboszcz-zwierzchnik jest przez nominację biskupa powołany do kierowania parafią i ponosi przed nim odpowiedzialność, a pośrednio przed całym Kościołem. Jego rola w parafii jest dość sformalizowana, to znaczy określona za pomocą zbioru przepisów regulujących formalny zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności wraz z grożącymi sankcjami. Proboszcz ma formalne prawo kierowania parafianami, odwoływania się do władzy prawomocnej i wykorzystywania sankcji instytucjonalnych negatywnych i pozytywnych. Kieruje parafią w oparciu o autorytet urzędowy (służbowy), poprzez rozkazodawstwo — niekiedy na drodze arbitralnej decyzji narzucanej podwładnym.

Proboszcz-przywódca zdobywa autorytet na mocy swoich osobistych cech, jakby niezależnie od zajmowanego stanowiska, poprzez sieć wzajemnych kontaktów osobistych z ludźmi, które wykraczają poza stosunki służbowe regulowane przepisami. Przywódca dzięki swojej aktywności inicjuje, koordynuje i zespala wysiłki wiernych. Stawia postulaty maksymalnego aktywizowania współpracowników dla niezbędnego realizowania zadań parafialnych. Kieruje parafią w wyniku uznania ze strony parafian, poprzez pobudzanie i motywowanie swoich decyzji oraz posłuszeństwo oparte na zaufaniu, porozumieniu i współpracy.

Model kapłana-zwierzchnika był i jest bardziej związany z duszpasterstwem typu tradycyjnego, głównie wiejskiego. W środowisku wiejskim proboszcz zyskiwał rzeczywisty autorytet z nominacji, nie musiał go sobie wypracowywać. Zależności służbowe między proboszczem a wiernymi były ujęte w sposób dość jednoznaczny. Wiejska parafia ogarniała, determinowała i kontrolowała niemal całokształt działalności jednostki. Przynależność do parafii nabierała rysu koniecznościowego. Wewnątrz określonego terytorium parafialnego proboszcz rozwiązywał wszystkie zadania religijnoparafialne. Duchowieństwo o kompetencjach ściśle terytorialnych wykonywało swoją władzę na poziomie jednostek terytorialnych, takich jak: parafie, dekanaty, diecezje (tzw. księży rezydencjalni)<sup>12</sup>.

Aktualnie następują dość daleko idące zmiany. Parafia przechodzi od typu grupy wielofunkcyjnej do typu grupy wyspecjalizowanej, o zmodyfikowanych funkcjach. Obok duszpasterzy „rezydencjalnych” wzrasta zapotrzebowanie na duszpasterzy „funkcjonalnych”, których funkcje są skierowane ku środowiskom ponad- lub międzyparafialnym. Nie są oni fachowcami od wszystkiego. Pracują na poziomie grup o ukierunkowanej specjalizacji religijnej, grup środowiskowych itp. W tym typie księży autorytet nie jest czymś zastanym, lecz do zdobycia w oparciu o posiadane i wyspecjalizowane kompetencje. Duszpasterstwo „funkcjonalne” nie

<sup>12</sup> Na temat rozróżnienia księży „rezydencjalnych” i „funkcjonalnych” por. J. Laloux. *Pourquoi des prêtres peuvent-ils être si différents? W: Sacerdoce, clergé et changement social.* Louvain 1966 s. 150 n

znosi duszpasterstwa „rezydencjalnego”, tylko je doskonalą i uzupełnia. Znosi natomiast samowystarczalność parafii<sup>13</sup>.

Rozluźnienie powiązań wewnątrzparafialnych — zwłaszcza w mieście — powoduje, że wierni kierują się ku różnym księżom. Wybierają się do określonych miejsc kultu ze względu na charakter sprawowanej liturgii, specyfikę kazań, przywiązanie do księży itp. W różnych ośrodkach religijnych uczestniczą we mszy, odbywają spowiedź, biorą udział w edukacji religijnej, akcjach charytatywnych itp. Ten rodzaj „dyspersji” praktykujących we współczesnych miastach wydaje się gwałtownie wzrastać. Parafianin miejski ma kontakty z licznymi księżmi i nie odczuwa bezwzględnej konieczności uznawania zwierzchnictwa księdza jako takiego. Poszukuje i wybiera tych księży, którzy reprezentują autorytet osobowy, intelektualny, moralny, „funkcjonalny”. Obok dawnej nomenklatury „moje owieczki”, pojawia się inna — „moi księża”<sup>14</sup>. Niektóre parafie mają „klientelę” rozsianą po całym terytorium miejskim. Przyciągają wiernych przez swoje „spécialités”<sup>15</sup>.

Sama nominacja na stanowisko proboszcza nie wystarcza, by zdobyć autorytet u parafian. Dla człowieka współczesnego nie jest rzeczą obojętną, kim jest osoba, która wydaje polecenia. Opieranie się wyłącznie na autorytecie zwierzchnictwa nie jest wystarczające. Środowiska, w których działają księża, są różnorodne. W każdej jednak parafii najbardziej efektywne jest kierowanie, gdy autorytet urzędowy proboszcza jest podbudowany autorytetem osobistej kompetencji, gdy zwierzchnik jest równocześnie przywódcą<sup>16</sup>. Należy dążyć do pełnej zgodności obu podstaw rzeczywistego autorytetu księdza.

W parafiach podlegających ciągłym przekształceniom kierownictwo parafialne nie może być sprawowane tak, jak było wykonywane „wczoraj”. Zwierzchnictwo i przywództwo muszą być komplementarne. Co więcej, źródłem prestiżu i uznania częściej stają się cechy osobiste przywódcy niż różnego rodzaju insygnia władzy i zwierzchnictwo urzędowe<sup>17</sup>. Proboszcz-zwierzchnik, który nie odgrywa roli przywódcy dla swoich podwładnych, jest wyobcowany ze wspólnoty parafialnej i staje się elementem destruktywnym w parafii. Ścisłe rozdzielenie autorytetu urzędowego i osobistego nosi charakter patologiczny. Stwarza z reguły niepożądaną atmosferę

<sup>13</sup> Por. F. Houtart. *Co socjologia przynosi Kościołowi? W: Ludzie — wiara — Kościół. Analizy socjologiczne.* Warszawa 1966 s. 64.

<sup>14</sup> J. Remy. *Le leadership du prêtre dans le monde d'aujourd'hui.* W: *Sacerdoce* s. 126 n.

<sup>15</sup> Por. D. Szabo. *La paroisse dans la structure écologique de la ville.* W: *Paroisses urbaines — paroisses rurales.* Tournai 1958 s. 24.

<sup>16</sup> J. Eska mówi o „specyficznym przewodnictwie” księdza w Kościele jako koniecznej przeciwwadze dla autorytetu urzędowego (*Ksiądz — człowiekiem świeckim?* „Więź” 11:1968 nr 7-8 s. 53 n.). Rémy stawia alternatywę: ksiądz jako funkcjonariusz albo jako leader (jw. s. 121 nn.).

<sup>17</sup> Autorytet urzędowy proboszcza jest poderwany w sytuacji pomijania go przez wyższą instancję kościelną w pertraktacjach z parafianami. Ci ostatni chętnie szukają kontaktu ze szczyblem ponadparafialnym, gdy wyczują, że ich zwierzchnik parafialny jest źle notowany i bezsilny.

w parafii i trudności w oddziaływaniu duszpasterskim. Jeżeli ksiądz posiada ujemne cechy, parafianie nie będą skłonni go akceptować. Rozczarowują się nie tylko do niego, ale i do religii, którą głosi.

### *Funkcje — ale jakie?*

W warunkach zindustrializowanego i zurbanizowanego społeczeństwa parafia odstała część swoich funkcji licznym instytucjom ponadlokalnym i konkurencyjnym, które radykalnie modyfikują styl myślenia i działania ludzi. Nastąpiła funkcjonalna specjalizacja zadań. Parafia staje się instytucją społeczno-religijną koegzystującą z innymi instytucjami społecznymi. Funkcje przemysłowe miasta, handlowe, kształceniowe, rozrywkowe znajdują się poza zasięgiem oddziaływania i kontroli parafii. Duchowieństwo straciło monopol w dziedzinie szkolnictwa, akcji charytatywnej, obrony słabych i uciśnionych, wychowania, działalności kulturalno-oświatowej itp. Rozwijają się paralelne instytucje państwowe, które uzupełniają lub zastępują instytucje kościelne<sup>18</sup>. W związku z redukcją pomocniczych funkcji parafialnych zyskują bardziej dominujące znaczenie funkcje podstawowe, ściśle religijne. Coraz bardziej rozszerzają się i komplikują religijne funkcje, jakie parafia spełnia względem swoich mieszkańców.

Duchowieństwo wykonuje szereg funkcji religijnych zmierzających do rozwoju instytucji kościelnych. Każdy proboszcz wypełnia między innymi funkcje liturga, nauczyciela wiary, wychowawcy, ofiarnika, świadka Ewangelii, jałmużnika, administratora społeczności parafialnej, administratora dóbr kościelnych i każdej z tej form apostołatu poświęca mniej lub więcej czasu i energii<sup>19</sup>. On określa role swoich parafian w dziedzinie parafialnej inicjatywy. Niekiedy funkcje księdza parafialnego ulegają zakresowemu rozszerzeniu i wkraczają w dziedzinę społeczno-ekonomiczną, polityczną, oświatową, rozrywkową itp.<sup>20</sup> Jak zaznaczyliśmy wyżej, tendencją do możliwie najdalej idącego rozszerzenia funkcji księdza — również na pozareligijne sfery życia — ulega zahamowaniu lub likwidacji.

Między funkcjami spełnianymi przez księdza może zaistnieć trwała dysharmonia, wyrażająca się między innymi w przeroście jednych (np. funkcji administracyjno-gospodarczych) i niedorozwoju drugich (np. funkcji rytualno-liturgicznych). Niekiedy pojawia się konflikt funkcji, gdy funkcje w założeniu pomocnicze zatracają w praktyce swój instrumentalny charakter, stają się funkcjami podstawowymi, czyli autonomizują się<sup>21</sup>. Ich niedorozwój lub przerosty są wyraźnie dysfunkcjonalne z perspektywy istotnych celów duszpasterskich Kościoła, choć mogą wydawać się racjonalne

<sup>18</sup> Por. B. Gałęski. *Studia nad społeczną strukturą wsi*. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1973 s. 177 n.

<sup>19</sup> Por. J. Delcourt. *Ambivalences et contradictions dans les rôles du prêtre*. W: *Sacerdoce* s. 119.

<sup>20</sup> Role proboszcza w parafii omawia E. Pin: *La paroisse catholique. Les formes variables d'un système social*. Rome 1963 s. 126-128.

<sup>21</sup> Por. J. Zieleniewski. *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i zarządzania* Warszawa 1967 s. 587 n.

z punktu widzenia działającej jednostki. Dzieje się tak szczególnie wtedy, gdy oczekiwania wiernych pod adresem księży odbiegają od założeń modelowych, a czasem są z nimi sprzeczne. Katolicy przyznają księżom poszczególne funkcje duszpasterskie w różnej kolejności<sup>22</sup>. Należy rozszyfrowywać zagadnienie, dlaczego pewne funkcje mają większe szanse realizacji niż pozostałe, czy realizowane funkcje nie wykraczają poza cele nakreślone przez Kościół, czy funkcje pomocnicze kierownictwa parafialnego nie stają się celami samymi w sobie tracąc swój instrumentalny charakter itp.? Zachwianie lub zwichnięcie równowagi pomiędzy funkcjami podstawowymi i pomocniczymi jest z reguły niepożądane z punktu widzenia sprawności systemu kościelnego i obce logice całości parafialnej.

Rozbieżność między funkcjami przypisanymi i funkcjami nabytymi pogłębia się, gdy grupy pozakościelne są środowiskiem, w którym wyraża się totalna osobowość księdza. Zarysowująca się „fosa” staje się początkiem sytuacji o wydźwięku patologicznym.

Założenia modelowe wyrażają zbieżność oczekiwań wiernych i funkcji faktycznie wykonywanych przez księży z funkcjami przypisywanymi księżom parafialnym w systemie normatywnym Kościoła. Dążenie do likwidacji dysproporcji funkcji i zaabsorbowanie realizacją funkcji podstawowych powinno prowadzić do ukształtowania się i ugruntowania prawidłowego układu proporcji między poszczególnymi funkcjami duszpasterskimi księdza parafialnego.

### *Cele partykularne albo interesy wspólne*

Dalszym przejawem patologii kierownictwa parafialnego jest totalne przyznanie prymatu interesom partykularnym nad interesami wspólnymi. W parafii, jak w każdej organizacji realizującej model współuczestnictwa grupowego, zakłada się konieczność harmonizowania indywidualnych celów z celami wspólnotowymi i niezbędność wywoływania odpowiedniej motywacji dla pracy duszpasterskiej<sup>23</sup>. Motywacja nakierowana na cele, które chce się osiągnąć, oznacza zespół sił pobudzających księdza do określonej aktywności religijnej i nadających jej konkretny kształt. W praktyce oznacza to zmniejszenie wagi motywów partykularnych w porównaniu z motywami wspólnotowymi<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> W badanych francuskich środowiskach katolickich respondenci wymieniali istotne zadania księdza według następującej kolejności: liturgiczne (msza i sakramenty), nawiązywanie kontaktów między chrześcijanami i niechrześcijanami, nawiązywanie kontaktów wśród chrześcijan, wizytowanie, organizacje i „działa”, formacja duchowa, kazania, szkoły katolickie. Por. J. Rémy. *Les milieux proches du clergé et l'image qu'ils ont du prêtre*. W: *Sacerdoce* s. 146 n.

<sup>23</sup> Por. L. Ząbkowicz. *Kierownik w przemyśle*. Warszawa 1973 s. 13.

<sup>24</sup> Przecistawienie motywów egoistycznych motywom społecznym jest jedną z odmian pięciu alternatywnych motywów działania, o których mówi T. Parsons w analizie sposobów działania (*The Social System*. New York 1965 s. 58–112). Por. J. Majka. *Wychowanie jako czynność społeczna. Analiza według schematów Znanieckiego i Parsonsa*. „Roczniki Filozoficzne” 20:1972 z. 2 s. 156 n.



W toku działania obszar preferowanych celów niekiedy zmienia się. Cele odcinkowe przesłaniają cele główne. Jednostki zaczynają kreować odmienne cele i interesy niż cele wspólnoty religijnej. Zmiana celów pierwotnych występująca w konfrontacji celów wspólnych z jednostkowymi prowadzi do autonomizacji tych ostatnich. „Autonomizacja — jak pisze W. Kieżun — polega na zamianie celu głównego na uboczny, lub inny cel główny, powodującej marnotrawstwo w skali społecznej przekraczające granice dopuszczalnej tolerancji”<sup>25</sup>. Zmiana hierarchii celów prowadząca do wysunięcia na pierwszy plan celów ubocznych nie mieści się w ramach założonego systemu wartości społecznie akceptowanych w Kościele.

Wycofywanie się z celów głównych grupy religijnej, którą się kieruje, jest wyrazem wewnętrznej dezercji. Uwagę kierownika parafialnego pochłania wówczas troska o dobro własne. Emocjonalnie nie jest on zaangażowany w sprawy parafialne i lekceważy obowiązek tworzenia wspólnoty parafialnej (tzw. aspołeczność proboszcza). Tendencja do maksymalizacji własnych korzyści przesłania dążenie do maksymalnego rozwoju parafii. Niekiedy jest to swoisty rodzaj mechanizmu obronnego dla rozładowania napięć emocjonalnych i przywrócenia równowagi psychicznej. Nawet wtedy, gdy „partykularysta” pozoruje troskę o dobro Kościoła, w gruncie rzeczy jest obojętny dla wartości religijno-wspólnotowych kierowanej przez siebie parafii. W wykonywanej pracy chodzi najwyżej o błyskotliwe i powierzchowne efekty, szukanie siebie i swojej chwały, czasem o zdobycie insygniów wyższej władzy. Duszpasterstwo staje się po prostu „sztuką dla sztuki”. Kierownik „partykularysta” nie zawsze zastanawia się nad konsekwencjami swoich nastawień i decyzji. Towarzyszy tej postawie dogłębne niezrozumienie, że interesy osobiste księdza mogą być najlepiej zabezpieczone na „dłuższą metę” przez troskę o dobro wspólnoty parafialnej.

Odejście od pierwotnych celów głównych w duszpasterstwie musi być oceniane negatywnie, nawet jeżeli preferowane cele uboczne wydają się podmiotowo uzasadnione. Koszty społeczne, jakie płaci się za kolizję interesów partykularnych z interesami wspólnymi — o ile nie mieści się ona w granicach dopuszczalnej tolerancji — są tak duże, że nie można zlekceważyć zasygnalizowanego powyżej problemu. Należy dążyć do stworzenia warunków dla najpełniejszej integracji zaplanowanych celów wspólnych z celami osobistymi, jakie stawiają sobie kierownicy wspólnot parafialnych. Integracja nie oznacza od razu pełnego utożsamienia celów, ale dążenie do ich zbliżania, polaryzowania i harmonizowania. Chodzi o przekonanie, że realizacja celów wspólnotowych, do której przyczyniają się proboszczowie, oznacza dla nich najlepszą drogę realizacji celów osobistych. W tym kontekście mogą oni uzyskać afirmację swojej osobowości kapłańskiej.

Proces tworzenia się całości, w której poszczególne cele są zespolone i zharmonizowane, jest punktem docelowym. Integracja celów prowadzi do minimum kon-

<sup>25</sup> *Autonomizacja jednostek organizacyjnych. Z patologii organizacji*. Warszawa 1971 s. 158.

<sup>26</sup> Por. D. Kerch, R.S. Crutchfield. *Théorie et problèmes de psychologie sociale*. Paris 1952 s. 526.

nifliktów między interesami partykularnymi i wspólnymi. Te ostatnie przez swój dynamizm, domagający się priorytetu, określać będą wszystkie cele i dążenia księdza<sup>26</sup>.

### *Satysfakcje materialne albo duchowe*

Integracja wokół wspólnych celów parafialnych nie niweluje satysfakcji bezpośrednich duszpasterza. Nasuwa się od razu pytanie: czy priorytet należy przyznać satysfakcjom materialnym, czy duchowym? Rozstrzygnięcie w płaszczyźnie modelowej jest proste. Wybrać należy drugi człon alternatywy. Ciężar zainteresowania powinien spoczywać na satysfakcjach duchowych. Oczywiście rozstrzygnięcie nie zawsze daje gwarancję realizacji dokonanych wyborów.

„W Kościele — jak pisze J.L. McKenzie — można szukać i znajdować korzyści oraz nagrody o charakterze czysto ludzkim i świeckim”<sup>27</sup>. Autonomia proboszcza w organizacji finansowej parafii jest dość znaczna, a kontrola wyższych organów kościelnych w tym względzie ograniczona. Zdarza się, że wzgląd na korzyści materialne staje się poważnym stymulatorem działalności duszpasterskiej. Wówczas motywy ekonomiczne nie tylko współwystępują, ale dominują w działalności proboszcza. Kieruje się on według zasady „wkładów i korzyści”, która nie ma nic wspólnego z tendencją do integracji celów wspólnotowych z osobistymi dążeniami i pragnieniami. Aktywizacja parafialna widziana przez pryzmat własnych interesów materialnych utrudnia wyzyskanie szans tkwiących potencjalnie w akcji duszpasterskiej. Zbyt wysokie opłaty za posługi duszpasterskie wywołują bierny opór, a niekiedy wyrażają się w otwartym proteście<sup>28</sup>. W dalszej konsekwencji prowadzą do zrywania z praktykami religijnymi<sup>29</sup>.

Praca duszpasterska wiąże się z satysfakcjami bezpośrednimi i z korzyściami materialnymi, ale nie mogą to być motywy przewodnie. Wyłącznie utylitarne motywowanie działalności kierowniczej, dla otrzymania rekompensaty w postaci wynagrodzenia pieniężnego, ma w parafii patologiczny charakter. Koliduje z dobrem wspólnym Kościoła. Pierwszoplanowe znaczenie mają satysfakcje duchowe, zwłaszcza wyrastające na podłożu wspólnotowym. Zmniejszenie roli motywów egoistycznych (o charakterze materialnym) na rzecz motywów duchowo-wspólnotowych musi być nie tylko werbalnie zaakceptowane (deklarowane bez wewnętrznej zgody) lub tylko wewnętrznie uznane za słuszne (zinterioryzowane, choć niekoniecznie realizowane), ale zaakceptowane ze stałą inklinacją na realizację (motywy faktycznie realizowane).

Pobudzanie skuteczne do wiązania interesów osobistych duszpasterza z założeniami i celami wspólnotowymi w parafii zakłada między innymi rozwiązanie problemu utrzymania księży. Gdzie znaleźć do tego środki? Czy wszystkie aktualnie sto-

<sup>27</sup> *Władza w Kościele*. Warszawa 1972 s. 192 n.

<sup>28</sup> Por. E. Ciupak. *Katolicyzm ludowy w Polsce*. Warszawa 1973 s. 275.

<sup>29</sup> Por. J. Mariański. *Msza niedzielna*. „Znak” 25:1973 s. 553.

sowane sposoby mogą być zaaprobowane? Czy nie należy podjąć innych rozwiązań niż te, które znane są w praktyce obecnej?

P. Winninger rozważając powyższe kwestie pisze: „Gdzie indziej, to jest w większości świata chrześcijańskiego, panoszą się takie sposoby rozwiązania tego problemu, których żaden język nie jest w stanie opisać i które dają środki utrzymania nie zasługujące na pochwałę, pochodzące z różnych zabiegów, zapobiegliwości osobistej, podarunków i różnych form żebractwa, handlu świecami, medalikami, poświęceniami, z opłat za wydane świadectwa, za posługi ściśle kapłańskie, które są ukrytym handlem sakramentami i obrzędami, wreszcie ze stypendiów mszalnych, na temat których mówiło się w kularach Soboru. Nie, takie rozwiązanie jest nie do przyjęcia”<sup>30</sup>. Według Winningera Nowy Testament sugeruje dwa rozwiązania: żyć z ołtarza, a więc ze środków wspólnoty, albo zarabiać własną pracą na utrzymanie. Między tymi dwoma modelowymi ujęciami występuje szereg rozwiązań pośrednich, modyfikujących wymienione zasady.

Wagę problemu dostrzegł Synod Biskupów w Rzymie. Kwestie ekonomiczne Kościoła pojawiają się w obydwu dokumentach Synodu. *De sacerdotio ministeriali* zakłada rozwiązanie ekonomicznych problemów Kościoła w kontekście wspólnoty i misji ludu Bożego. Do wszystkich chrześcijan odnosi się obowiązek zaspokajania materialnych potrzeb Kościoła. „Wynagrodzenie księży — czytamy w dokumencie synodalnym — oczywiście określone w duchu ubóstwa ewangelicznego, ale — w miarę możliwości — słuszne i wystarczające, stanowi obowiązek sprawiedliwości i winno także obejmować ubezpieczenie społeczne. Trzeba, by zniknęły w tej dziedzinie zbyt wielkie różnice, zwłaszcza między księżmi tej samej diecezji czy tego samego regionu, uwzględniając także średni poziom życia w kraju. Wydaje się bardzo pożądane, by tak rozważnie formować wiernych, aby dochody kapłanów oddzielić od czynności duszpasterskich, zwłaszcza od udzielania sakramentów”.

Za słusznymi sugestiami Synodu muszą iść rozwiązania praktyczne — rozwiązania odpowiadające ludowi chrześcijańskiemu i posługiwaniu duszpasterskiemu, które powinno się uwolnić od niepotrzebnych przejawów ekonomicznych, związanych z odziedziczoną kulturą. Uniknie się wtedy wielu niedomagań w duszpasterstwie, które wynikają nie tylko z nieudolności osobistej duszpasterzy, ale także z dysfunkcjonalności istniejących struktur ekonomicznych w Kościele. Przesunięcie punktu ciężkości na profetyczne świadectwo i związane z tym większe zespolenie motywów działania ułatwiać będzie swobodę manewru duszpasterskiego i jego owocność.

### *Status contia zmiana*

Poziom życia religijnego w parafii pozostaje w ścisłej zależności od poziomu pracy kierownika wspólnoty parafialnej i jego współpracowników. Jawi się w tym punkcie dylemat: czy dawać pierwszeństwo pozycji osiągniętej przez jednostkę, jej obecnemu

<sup>30</sup> *Pastoralny charakter prawa kanonicznego*. „Concilium” 6:1970 s. 154.

stanowi posiadania (status), czy przyznać pierwszeństwo „aktualnej i spodziewanej działalności jednostki, opartej na fachowych kwalifikacjach zawodowych i specjalizacjach? Czy preferować związane ze starszeństwem tendencje stabilizacyjne w kierownictwie parafialnym, czy nastawienie na zmiany?

Wśród starszej generacji księży, zwłaszcza tych, którzy nie oczekują ewentualnych awansów, istnieje silne dążenie do utrzymania status quo, tendencja do stabilizacji z zachowaniem zdobytej pozycji i czerpaniem korzyści z nią związanych. Proboszcz przeciwstawia się wszelkimi sposobami zmianie utrwalonego porządku rzeczy. Niekiedy ta postawa zachowawcza charakteryzuje się dążnością do maksymalnej korzyści osobistej z naruszeniem dobra wspólnego (supremacja interesu osobistego). Może być tak, że proboszcz nie odpowiada zupełnie oczekiwaniom i potrzebom parafian, że jest im obcy tak w wymiarach społecznych, jak i duchowych. Bieżące zadania parafialne znacznie przerastają jego możliwości kierownicze. Jeżeli taka nieadekwatność utrzymuje się w parafii, jeżeli nie wprowadza się potrzebnych w tym względzie modyfikacji, lecz stan dysfunkcjonalności trwa, wówczas mamy do czynienia ze zjawiskiem patologicznym. Taktyka „przetrwania”, „utrzymania się” za wszelką cenę i zatrzymania jak najdłużej osiągniętego status quo itp. noszą w sobie znamiona patologiczne.

Chęć zatrzymania uprzywilejowanej pozycji ma wielorakie uwarunkowania. Z jednej strony będzie to konserwatyzm wynikający z posługiwania się stereotypami. Jednostka skłonna jest uważać wypracowane przez siebie w przeszłości sposoby działania za najlepsze i najbardziej skuteczne. Duszpasterz czerpiący jednostronnie impuls z przeszłości nie widzi bardziej adekwatnych metod duszpasterskich do sytuacji obecnej niż sprawdzone i uznane przez niego metody własne z przeszłości. Z drugiej strony troska o utrzymanie zajmowanej pozycji zawodowej ma społeczne i ekonomiczne podłoże. Wraz z przesunięciem się w „dół” hierarchii kościelnej ulega pomniejszeniu autorytet służbowy wynikający z zajmowanej pozycji społecznej. Niektórzy utrzymują władzę proboszczowską z powodu niezbyt zachęcających perspektyw, jakie ich czekają w przypadku jej utracenia. Pomijając elementy psychologiczno-moralne, przeniesienie na emeryturę wiąże się nieuchronnie ze znacznym obniżeniem podstaw bytowych księdza. Świadczenia emerytalne z reguły są o wiele niższe niż dochody z pracy w okresie przedemerytalnym. W tej sytuacji dowodzenie podyktowane argumentami na rzecz dobra ogólnokościelnego może okazać się dla księdza niewystarczające. Każde zagrożenie dla zajmowanej przez siebie pozycji społecznej odczuwa bardzo emocjonalnie jako niepowodzenie życiowe, poczucie krzywdy itp., nawet jeżeli nie jest już w stanie wykonywać w sposób dostateczny obowiązków parafialnych. Zabezpieczenia instytucjonalne gwarantujące otrzymywanie ustalonego i dostatecznego wynagrodzenia są niezmiernie ważne w kalkulacjach życiowych jednostki.

Alternatywą dla „status quo” jest zmiana na szczeblu kierownictwa parafialnego. Dobór ludzi na stanowiska kierownicze jest sprawą bardzo ważną. Nieprawidłowa obsada, czyli postawienie niewłaściwego człowieka na stanowisko proboszcza, po-

woduje szkodliwe konsekwencje w wymiarach obiektywnych i subiektywnych, dezorganizując w krótkim stosunkowo czasie pracę duszpasterską w parafii. Od prawidłowej polityki personalnej zależy przyszłe sprawne funkcjonowanie Kościoła.

Wachlarz problemów obejmujących tzw. politykę kadrową jest niezwykle bogaty. Wchodzą tu między innymi zagadnienia: awansowania (przesunięcie w „górze”), degradowania (przesunięcie w „dół”), zwalniania, szkolenia i doszkalania, translokaty, zasady opieki zdrowotnej.

Ważną rzeczą jest ustalenie procedury wprowadzania księży na stanowiska kierownicze. Niejasność zasad stosowanych przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych, kompletny brak informacji o mechanizmach podejmowanych decyzji i kryteriach kwalifikacyjnych przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych we wspólnotach parafialnych — to zjawiska z pogranicza patologii. Czy aktualnie da się rozszyfrować mechanizmy „promocji” kościelnej? Czy „kariera” kościelna przebiega według ustalonych prawidłowości? Czy wybór na stanowiska kierownicze jest dość przypadkowy, pod wpływem emocji, na zasadzie dowolności ze strony władzy? Czy o perspektywach awansu decyduje obiektywna ocena działalności księdza?

Gdy nie wiadomo, na jakich, od kogo pochodzących informacjach opiera się decyzja awansowania księdza i kto jest za nią w pełni odpowiedzialny, wówczas rodzą się domysły, nastroje negatywne, poczucie niepewności, a nawet trudności o charakterze patologicznym. Większa jawność stosowanych przesłanek i kryteriów podejmowania doniosłych duszpastersko decyzji personalnych przez ośrodek centralny, a także pewna kontrola ośrodka sterującego ze strony niższych instancji, narzuca się jako postulat godny poparcia. Ustabilizowana perspektywa awansu jest silnym bodźcem do pracy duszpasterskiej. Dążenie do wyróżnienia się, gdy mieści się w dozwolonych granicach, jest cechą pozytywną i godną zaakceptowania.

Awansować — kogo, według jakich kryteriów? Jak dobrać kierowników parafialnych, by można było na nich polegać? Czy należy awansować i wyróżniać na bazie stażu pracy (wysługi lat), czy według faktycznych osiągnięć i kwalifikacji?

Wieloletni staż pracy na kierowniczych stanowiskach sprzyja zdobyciu ważnych parktycznych doświadczeń. Nie znaczy to jednak, by selekcja kandydatów na bardziej eksponowane stanowiska dokonywała się tylko według wysługi lat, a tym bardziej, by stanowisko proboszczowskie było przypisywane dożywotnio. Perspektywy zajęcia wyższego stanowiska proboszczowskiego po dojściu do granicy wieku emerytalnego wskazują na wadliwy sposób dokonywania selekcji. Należy przyznać rację J. Majce, gdy pisze: „Dobro Kościoła wymaga, ażeby nie traktować stanowiska proboszcza jako nagrodę za zasługi, jak to nieraz w historii bywało”<sup>31</sup>. Awansowanie na stanowisko kierownicze w parafii tylko w aspekcie uznania zasług księdza, bez gwarancji dalszych osiągnięć, jest nieporozumieniem.

Nie każdy ksiądz nadaje się na każde stanowisko proboszczowskie. Ten sam ksiądz na jednej placówce okaże się odpowiedni, a w innej sytuacji, na innej placówce ujawni

<sup>31</sup> *Socjologia parafii. Zarys problematyki*. Lublin 1971 s. 183.

się jako nieudolny kierownik. Należy dokonywać konfrontacji przydatności kandydata na określoną placówkę, czy odpowiada specyficznym wymaganiom, jakie są przywiązane do określonego stanowiska proboszczowskiego. Niezbędne właściwości i cechy, jakie powinien posiadać, przyczynią się w skali społecznej do uzyskania bardziej optymalnych efektów duszpasterzowania.

W awansowaniu nie może decydować czysto subiektywny element preferencji, „większego zaufania”. Kryterium „większego zaufania” w obsadzie stanowisk proboszczowskich, a zwłaszcza wyższych stanowisk kościelnych, prowadzi do polityki otaczania się „wygodnymi” i swoimi ludźmi, co nie zawsze przyczynia się do ustawienia „właściwego człowieka na właściwym miejscu”. Ubocznie taki system awansowania powoduje obsadzanie stanowisk ludźmi przypadkowymi, rodzi interesowne pochlebstwa i obłudę, dbałość o powierzchowny rozgłos, serwilizm, przekupstwo i różne formy nieszczerości.

Obsadzanie stanowisk i całokształt polityki kadrowej w Kościele nie mogą być wyłączone spod działania przesłanek o charakterze pożądanym kwalifikacji zawodowych. Kierunek rozwoju polityki personalnej musi zapewniać dopływ wysoko-kwalifikowanych kandydatów na stanowiska kierownicze. Pytanie, jakich kwalifikacji trzeba wymagać od potencjalnych kandydatów na proboszczów, jest pytaniem zasadniczym. Ustalenie jednak systemu mierników i ocen rozpoznawania pożądanym cech u kandydatów jest sprawą niezmiernie trudną. Nie zawsze będą to kwalifikacje łatwe do zaobserwowania i do zarejestrowania, dające się ująć w postaci parametrycznej. Z pewnością nie można identyfikować zdobytego wykształcenia z przygotowaniem do objęcia stanowiska proboszczowskiego. Z drugiej strony, jeżeli awansowanie opiera się wyłącznie na preferencjach pozaobiektywnych, wówczas zdobywanie wykształcenia i doszkalanie się w ramach organizowanych kursów przestaje dopingować. Wzrost kwalifikacji poprzez zdobycie dodatkowego wykształcenia winien stwarzać okazję do awansów. Kwalifikacje intelektualne, walory moralne, cechy przywódcze, umiejętność współpracy i współżycia z ludźmi, łatwość zdobywania uznania i szacunku oraz szereg innych cech osobowościowych można by ustalać w oparciu o testy psychologiczne.

Podstawowym miernikiem awansowania powinny być pozytywne wyniki w dotychczasowej pracy, gwarantujące dalsze efekty działania. Po upływie pewnego czasu należałoby dokonywać analizy osiągnięć duszpasterskich awansowanego. Obraz spełnionych lub nie spełnionych oczekiwań byłby wskaźnikiem aprobaty lub dezaprobaty podjętych decyzji personalnych. W drugim wypadku zaistniałaby konieczność rewizji przyjętych rozwiązań.

Właściwy mechanizm podejmowania decyzji personalnych, możliwie obiektywny, zakłada rozpoznanie środowiska, do którego kierowany jest awansowany duszpasterz. Zgromadzenie odpowiednich i niezbędnych informacji o środowisku absorbuje pewną ilość czasu potrzebnego na dochodzenie. Jeżeli więc podejmuje się decyzje personalne mimo braku rozeznania w sytuacji, bądź po przygotowaniu materiałów do decyzji w oparciu o jednostronny kanał informowania, wówczas trafność

wyboru może być zagwarantowana jedynie na drodze losowej. Rozpoznanie duszpasterskie środowisk parafialnych w diecezji wiąże się z wypracowaniem odpowiedniej typologii parafii. „Ma ona także — jak pisze Majka — znaczenie dla administracji kościelnej, gdyż umożliwia nie tylko planowanie posunięć duszpasterskich, ale i administracyjnych. Na przykład decyzje personalne powinny być podejmowane na podstawie tego rodzaju badań. Zwłaszcza już jakieś planowe duszpasterzowanie w skali diecezjalnej bez tego rodzaju typologii jest prawie niemożliwe”<sup>32</sup>. Ponieważ z reguły brak jest w diecezjach opracowanych typologii parafii, decyzje personalne są podejmowane „na wycucie”, w oparciu o uogólnione doświadczenia i uproszczone przesłanki wynikające z tzw. znajomości rzeczy i instynktu kierowniczego.

Przeprowadzone rozważania na temat mechanizmów awansowania w Kościele pozwalają na wyodrębnienie kilku zasadniczych kryteriów awansu na kierownika wspólnoty parafialnej, umożliwiających zachowanie „równych szans” dla wszystkich:

- przepracowanie ustalonego okresu czasu (staż pracy),
- osobiste osiągnięcia w dotychczasowej pracy duszpasterskiej,
- kwalifikacje zawodowe (ukończone studia, kursy dokształcające),
- kwalifikacje intelektualno-moralne,
- charakter (typ) parafii, do której jest kierowany duszpasterz.

Wymienione kryteria, uszeregowane nie według hierarchii ich ważności, muszą być uwzględniane w prowadzeniu wyraźnie określonej polityki personalnej. Są wzajemnie komplementarne i stanowią w pewnej mierze doniosłą przeciwwagę dla subiektywnych ocen i preferencji w obsadzaniu odpowiednimi ludźmi kierowniczych stanowisk w parafii. Prawidłowy mechanizm „kariery” kościelnej zagwarantuje lepsze wykonywanie funkcji kierowniczych. Słuszne decyzje personalne z reguły pobudzają inicjatywę księży. Decyzje niewłaściwe hamują inicjatywy twórcze, a nawet gruntownie je niszczą. W efekcie końcowym zawsze demobilizują aktywność duszpasterzy i powodują napięcia emocjonalne. Z faktu, że konflikty i napięcia przybierają postać nieartykułowaną, nie wynika, że nie istnieją. Niekiedy napięcia przebiegają w sposób żywiolowy, choć ukryty, obniżając wydatnie sprawność pracy duszpasterskiej. Duszpasterz, który uważa, że jest oceniany sprawiedliwie, według osiągniętych rezultatów, zwiększa swoją aktywność, mając na uwadze możliwość awansu w hierarchicznej drabinie Kościoła. Należy stwarzać sytuacje, które skłaniają ludzi do działań skutecznych i oddziaływają na nich bardzo silnie bodźcowo — sytuacje, które zachęcają do poszukiwania bardziej dynamicznych rozwiązań pastoralnych.

### *Zniekształcenie informacji*

Proces podejmowania decyzji w ogóle — personalnych w szczególności — pozostaje w bliskim sąsiedztwie z patologią informacji. Zakłócenia w procesach poznawczych są traktowane jako zjawiska patologiczne w zbiurokratyzowanych organiza-

<sup>32</sup> Tamże s. 159.

cjach. Idzie o brak zgodności informacyjnej między właściwościami rzeczywistej sytuacji a sposobem widzenia i oceny tej sytuacji przez jednostki<sup>38</sup>.

Informacje, jakie przenikają z niższych szczebli hierarchii kościelnej do wyższych, mogą i faktycznie ulegają zniekształceniom. Wiadomości przekazywane w „górze” poddawane są nierzadko starannemu przefiltrowaniu, dobraniu, uporządkowaniu i wyselekcjonowaniu. Proboszcz jest z reguły zainteresowany dostarczeniem „pozytywnych” sprawozdań i pilnie śledzi, co wyższy przełożony chce wiedzieć, a czego wiedzieć nie chce. Chętniej przekazuje „szefowi” te fakty, które zyskują jego aprobatę. Jeżeli przekazuje niekorzystne dla siebie informacje, stara się je przekazać w złagodzonej formie. Należy odróżnić świadome zafałszowywanie sprawozdań przesyłanych w „górze” od błędów wynikających z przesadnej oceny własnych osiągnięć duszpasterskich. Obraz sytuacji społeczno-religijnej wyłaniający się z relacji oddolnych jest niepełny i nieadekwatny, zwłaszcza gdy zakres zniekształceń przekracza zdecydowanie granice dopuszczalnej tolerancji. Im wyższy jest szczebel kierownictwa kościelnego, tym bardziej wzrasta szansa otrzymywania bardziej zniekształconych relacji i niebezpieczeństwo życia w kręgu fikcji i w świecie stereotypów. Pośrednie szczeble hierarchicznej drabiny Kościoła usuwają te fragmenty informacji, które są dla nich niekorzystne.

Aktywności kierowników wspólnot religijnych nie mierzy się tylko liczbą papierowych sprawozdań. Niemniej decyzje, które opierałyby się na wypaczonym obrazie rzeczywistości społeczno-religijnej, byłyby nietrafne, a nawet szkodliwe. W perspektywie braku obiektywizmu w ocenie rzeczywistości korygowanie i eliminowanie zaniedbań duszpasterskich nie miałyby szans powodzenia. Stąd kierownictwo kościelne, aby zapewnić sprawność działania podległym im niższym instancjom, musi docierać do rzetelnych danych poprzez różne kanały informacyjne. Brak zgodności informacyjnej w ukazanym wyżej znaczeniu jest cechą charakterystyczną patologii informacji.

### *Litera albo duch*

Przejawy patologiczne kierownictwa parafialnego są często związane z cechami zbiurokratyzowanej struktury organizacyjnej, przede wszystkim z pewnymi wynaturzeniami biurokratycznymi, ocenianymi z punktu widzenia istotnych celów Kościoła jako negatywne.

Przerosty biurokratyzmu wyrażają się w nadmiernym zwiększaniu sumy przepisów i reguł działania. Zagęszczenie sieci obowiązujących przepisów organizacyjnych jest związane z tendencją ujmowania w zestandaryzowane instrukcje wszystkich możliwych sytuacji życiowych. Mnożenie przepisów ogranicza zakres wyborów rozwiązań organizacyjnych, a przez swoją zbytnią szczegółowość w stosunku do aktualnych

<sup>38</sup> Por Staniszkis, jw. s. 99 n.



potrzeb pozostaje w sprzeczności ze zdrową logiką procesów kierowania i zarządzania. Określa się to zjawisko jako przeformalizowanie instytucji.

Mechanizm biurokratyzacji, przejawiający się w narastaniu ponad miarę obowiązujących wzorców działań ujętych w dekryty, okólniki, urzędowe zlecenia itp., występuje niekiedy w płaszczyźnie parafialnej. Do parafii transmituje się wszystko, co płynie z „góry”, to znaczy od kierownictwa kościelnego. Narzucone przepisy organizacyjne dostatecznie silnie usztywniają postępowanie proboszcza. Stawiają go wobec alternatywy: postępować według „martwej litery” czy według „ducha” obowiązujących wzorców działania?

W pierwszym wypadku działanie powinno przebiegać zgodnie z ogólnymi przepisami. Proboszczowie postępujący tak jak wymaga „litera” przepisów, nie uwzględniają specyfiki indywidualnych sytuacji, nie doceniają wpływu dokonujących się aktualnie przemian. Przepisy przestają służyć określonym celom duszpasterskim i zaczynają być „własnym życiem”, jakby autonomizują się, stając się celem samym w sobie<sup>34</sup>. Następuje swoista fetyszyzacja przepisów (przepisy dla przepisów). Biurokrata kościelny spełnia „obowiązki” i stroni od poszukiwania rozwiązań nietypowych, zwiększających ryzyko działania. Jest niechętny wobec rewizji wagi i znaczenia przepisów w konkretnej sytuacji oraz własnych schematów myślowych (konserwatyzm). Popada w rutyniarstwo, schematyzm i mechaniczne spełnianie wyznaczonych czynności. Nie uwzględnia w pełni bogactwa i złożoności rzeczywistości duszpasterskiej. Nie wyciąga wniosków ze swoich uprzednich doświadczeń życiowych. Gdy następuje nieadekwatność między jego postępowaniem a wymaganiami sytuacji, zdejmuje z siebie odpowiedzialność przerzucając ją na bezosobowe przepisy Kościoła. Gubi świadomość instrumentalnego charakteru przepisów organizacyjnych.

Proboszcz postępujący według „ducha” przepisów staje wobec niebezpieczeństwa pomijania i nieegzekwowania nawet ważnych przepisów wewnątrzkościelnych. Walczy z nadmiernym usztywnieniem własnego postępowania. W strategii działania uwzględnia zmienne okoliczności i warunki społeczno-kulturowe, co nie zawsze jest zgodne z obowiązującymi przepisami. Nierespektowanie na szerszą skalę ogólnych rozporządzeń powoduje niepewność i chaos w działaniu, co jest poważnym schorzeniem organizacyjnym i przeciwieństwem racjonalnie działającej instytucji.

W perspektywie zarysowanych wyżej dwóch ujęć modelowych ważne jest rozstrzygnięcie, do jakiego stopnia wprowadzanie przepisów jest pożądane i konieczne, od jakiego — zbyteczne i szkodliwe? Które z nich mają charakter imperatywów, tj. poleceń obowiązujących do wykonania, a które mają rangę zaleceń i sugestii?

Procesy nadmiernego zbiurokratyzowania pracy proboszcza, określane z punktu widzenia efektywności działania jako zjawiska patologiczne, wyrastają nie tylko z nadmiaru przepisów, lecz także z podłoża depersonalizacji sposobów postępowania<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Por. J.G. March, H.A. Simon. *Teoria organizacji*. Warszawa 1964 s. 71 nn.

<sup>35</sup> W zbiurokratyzowanej organizacji stosunki z ludźmi są bezosobowe i wyznaczone formalną strukturą hierarchiczną. Por. C.W. Mills. *Białe kołnierzyki. Amerykańskie klasy średnie*. Warszawa 1965 s. 313 nn.

Kontakty międzyludzkie w wielkich parafiach miejskich przybierają w przeważającej mierze postać rzeczową, coraz mniej sąsiadzką, wtórną, charakteryzującą się krótkotrwałością i fragmentarycznością. Wyrazistość barier społecznych w stosunkach wewnątrzparafialnych i brak pełniejszej komunikacji społecznej między klerem a wiernymi są widoczne. W sytuacji dość daleko posuniętej wzajemnej izolacji stosunki osobiste ulegają ograniczeniu i są zastępowane stosunkami podporządkowania i nadrzędności (hierarchicznymi). Zatrącenie elementów osobowych w duszpasterstwie grozi poważnymi niebezpieczeństwami dla życia religijnego w parafii.

Wzrost tendencji „biurokratyzacyjnych” w wielkich parafiach miejskich, który wydaje się nieunikniony, może ulec zmniejszeniu. Dziedzina stosunków wewnątrzparafialnych domaga się bezustannego rozwijania i doskonalenia, dużej cierpliwości i taktu ze strony księży. Kierownik wspólnoty parafialnej powinien być przystępny, szukać kontaktów z parafianami, a równocześnie nie zaniedbywać innych ważnych obowiązków. Umiejętność komunikowania się z ludźmi jest cennym przymiotem osobistym proboszcza, umożliwiającym skuteczne działanie w zorganizowanej wspólnocie parafialnej.

Z punktu widzenia przedmiotu niniejszego opracowania zwróciliśmy uwagę tylko na dwa źródła biurokratyzmu: nadmiar obowiązujących przepisów i bezosobowy charakter stosunków wewnątrzparafialnych. Nie są to zapewne wszystkie odmiany i odcienie biurokratyzmu w parafii. Dla przewyciężenia biurokratyzmu konieczne są zmiany strukturalne i permanentne eliminowanie elementów niweczających powodzenie parafialnej całości.

### *Sylwetki kierowników*

Rozpatrując anatomie zjawisk patologicznych nie możemy pominąć analizy wybranych sylwetek kierowników. Bardzo charakterystyczna jest sylwetka „kierownika-niszczyciela”. Ideą naczelną jego działalności jest interes osobisty. Nawet jeżeli subiektywnie jego działalność wydaje się racjonalna, faktycznie niszczy on prowadzoną przez siebie instytucję. Kowalewski charakteryzuje „kierownika-niszczyciela” następująco: „[...] działa w pełni legalnie i przeważnie w czasie długiej swej kariery, często do ostatniego jej dnia cieszy się autorytetem i szacunkiem środowiska. Kierownik-niszczyciel przysługującymi mu legalnie środkami stwarza wokół siebie pustkę zagarniając wszystko, co się da, nie uwzględniając przy tym interesu instytucji, na czele której stoi. Jego przewodnią ideą jest interes własny. Zabiega dla siebie o maksimum informacji, gdyż ta stanowi siłę, a on chce być silny. Nikogo ze swych podwładnych nie usamodzielnia, bo usamodzielniony podwładny to aktualna, albo przynajmniej potencjalna konkurencja — a on pragnie być niezastąpiony. Odstrasza od swej instytucji ludzi zdolnych, a otacza się miernotami, aby móc błyszczeć i grać rolę męża opatrnościowego, bez którego nie sposób się obejść”<sup>36</sup>.

<sup>36</sup> Jw. s. 56.

Różne i bardzo bogate są przejawy patologicznego zachowania się kierownika-niszczyciela. Ze względu na zakres władzy, jaki mu przysługuje, typ kierownika-niszczyciela jest częstszy na wyższych szczeblach kierownictwa kościelnego. Na szczeblu parafialnym bardzo rozpowszechnionym typem jest zbliżony do „niszczyciela” kierownik surowy autokrata.

Proboszcz-autokrata zastrzeżę sobie prawo decydowania o wszystkich sprawach parafialnych, nawet w najdrobniejszych szczegółach. Realizowana zasada „trzymać krótko” prowadzi do manipulowania parafianami jak rzeczami. Niekiedy dla fasadowości autokrata zabiega, by jego decyzje były rezultatem pracy szerszego grona osób. Wówczas aktywizacja parafialna wiernych stanowi jedynie parawan dla autokratycznych zapędów proboszcza. Skłonny jest on słuchać pochlebstw pod swoim adresem, a wszelką krytykę własnego postępowania uważa za „rozrabiactwo”, wynik „złych intencji” itp.

Autokrata nie zawsze zdaje sobie sprawę z tego, że jego stronnictwo i nadużywanie władzy prowadzą w konsekwencji do przewlekłych konfliktów parafialnych. Nadmierne manifestowanie nadrzędności i wyższości, które nie wynika z różnicy stanowisk hierarchicznych, lecz jest rezultatem szczegółowych predylekcji kierownika, ogranicza do minimum kontakty bezpośrednie i osobiste z podwładnymi. Zwężone pole obserwacji i oceny nie pozwala dojrzeć kierownikowi-autokracie, jak w zmienionych warunkach społeczno-kulturowych jego sposoby działania są nieskuteczne, często szkodliwe z punktu widzenia założonych celów kościelnych. Posługa kapłańska — nawet gdyby istniała wątpliwość, czy cała kadra duszpasterska księży uświadamia sobie w pełni rolę służebną w Kościele — ma charakter służebny. Na tle służebnej roli duszpasterza postępowanie skrajnego autokraty ma znamiona patologiczne.

Przedstawione dwa rodzaje patologicznych kierowników nie wyczerpują wszystkich odmian występujących we wspólnotach parafialnych. Zadaniem właściwej diagnozy i terapii duszpasterskiej jest śledzenie w wymiarach teoretycznych i praktycznych różnych odmian sylwetek patologicznych kierowników i stosowanie zabiegów profilaktycznych, by nie dopuścić do ich powstawania i działalności.

### *Parafie-giganty albo mikroparafie*

Obraz zjawisk patologicznych w parafii byłby niepełny, gdybyśmy nie zwrócili uwagi na obecność niektórych czynników obiektywnych ograniczających swobodę działania duszpasterskiego, a dotyczących dysfunkcjonalności struktur parafialnych. Ich formalizm spowodowany zbyt dużą liczbą katolików przypadających na jednego księdza i na jedną parafię był zawsze jednym z czynników przyczyniających się do dechrystianizacji<sup>37</sup>. Był on związany z rozbieżnością, jaka zachodziła między rozwojem

<sup>37</sup> F. Houtart, E. Pin. *Kościół w godzinie Ameryki Łacińskiej*. Warszawa 1972 s. 200. Por. J.L. McKenzie. *Kościół rzymskokatolicki*. Warszawa 1972 s. 307.

miast a rozwojem struktur parafialnych. Kościół nigdy nie sprzeciwiał się rozczłonkowaniu wielkich struktur parafialnych, ale faktycznie reorganizacja struktur parafialnych była znacznie opóźniona w stosunku do trudności duszpasterskich. Stąd pytanie, jak należy reorganizować struktury parafialne, by były dostosowane do zmieniającego się rytmu rozwoju demograficznego i społeczno-kulturowego miast i wsi, stanowi ważki problem do rozwiązania. Wiąże się z nim kwestia określenia wielkości „parafii optymalnej”. Ilu parafian należy przydzielać jednemu proboszczowi, aby jego możliwości duszpasterskie były w optymalnym stopniu wykorzystane i aby parafianie mieli zapewniony z nim bezpośredni i osobisty kontakt?

Odpowiedź na postawione pytania jest bardzo złożona. Zapewne nie ma idealnych rozmiarów parafii w sensie demograficznym, obowiązujących zawsze i wszędzie. Kryterium demograficzne wielkości parafii (mówi się o limicie 5 tys. parafian) musi być uzupełnione kryterium społeczno-kulturowym. Wielkość „parafii optymalnej” jest zróżnicowana w zależności od takich warunków: charakter wiejski lub miejski, struktura wyznaniowa, gęstość zabudowy, odległości od kościoła itp.<sup>38</sup> Określenie wielkości optymalnej wymaga obiektywnej analizy w konkretnych warunkach.

Pomijając szczegółową dyskusję dotyczącą rozmiarów parafii, ogólnie można powiedzieć, że niezależnie od poziomu pracy zespołowej „sztabu” parafialnego i stosowania nowoczesnych technik zarządzania pracą administracyjną i duszpasterską, parafie-giganty przekraczające 20 tys. parafian są z punktu widzenia pastoralnego dysfunkcjonalne. Coraz więcej wiernych w takich parafiach traci więź z centralnym ośrodkiem życia religijnego i emancypuje się spod wpływów Kościoła<sup>39</sup>. Zbiorowość parafialna staje się coraz bardziej anonimowa. Życie parafialne traci charakter zwartej wspólnoty z powodu przeszkód dla duszpasterstwa personalnego i z powodu niemożliwości interakcji między wiernymi<sup>40</sup>. Księża ograniczają się do administrowania sakramentami, katechizacji i zarządzania parafią jako instytucją. Nie są zdolni podjąć bardziej dynamicznego apostołatu, dostosowanego do środowiska miejskiego<sup>41</sup>.

W perspektywie niewydolności struktur parafialnych należy położyć wyraźny nacisk na decentralizację zbyt rozległych przestrzennie i demograficznie parafii. Postuluje się podział parafii, które zostały uznane za zbyt duże, „na małe jednostki dostosowane do ludzkich możliwości, koniec autarkii, zintegrowanie w zespół duszpasterski obsadzony przez kapłanów jednakowo wynagradzanych i aktywnych (a nie przez żadnych wikariuszy)”<sup>42</sup>. Zwiększenie liczby wikariuszy w olbrzymich parafiach nie ma

<sup>38</sup> Szerzej na ten temat pisze F. Houtart: *Planowanie parafii miejskiej*. W: *Ludzie — wiara — Kościół* s. 339-341.

<sup>39</sup> J. Mariński. *Identyfikacja z parafią miejską*. (Badania na terenie Plocka). „Więź” 16:1973 nr 11 s. 40-53.

<sup>40</sup> Por. H. Carrier. *Psychosociologie de l'appartenance religieuse*. Rome 1966 s. 185 n.

<sup>41</sup> Por. F. Houtart. *Les conditions sociales de la pastorale dans les grandes villes de l'Amerique latine*. W: *Milieu urbain et communauté chrétienne*. Paris 1968 s. 118.

<sup>42</sup> Winninger, jw. s. 155.

tego skutku, co zwiększenie liczby proboszczów, tj. parafii. Pierwsze rozwiązanie jest łatwe, ale mało skuteczne<sup>43</sup>.

Nasuują się w tym punkcie dwie ogólne uwagi. Pierwsza dotyczy minimalnej wielkości parafii. Nowe struktury parafialne nie mogą być zbyt małe<sup>44</sup>. Mikroparafie (poniżej 500 parafian) nie są w stanie wypracować w sobie wszystkich potrzebnych stopni instytucjonalnych. Parafia jako wspólnota kultu wymaga takich rozmiarów, które zapewnią jej trwałość jako instytucji. Wewnętrzne struktury instytucjonalne parafii służą do podtrzymywania kultu, wychowania religijnego, troski o zabezpieczenie miejsc kultu, do utrzymania księży, administrowania dobrami doczesnymi itp. Zbyt małe parafie stoją przed groźbą izolacji, braku pożądanej dyferencjacji i stratyfikacji społecznej, trudności w rozwijaniu bardziej intensywnego życia religijnego, a nawet likwidacji parafii ze względu na wyludnianie się wsi i ucieczkę młodzieży do miasta<sup>45</sup>.

Realizowanie kontaktów osobowych między księdzem i wiernymi jest niezbędnym warunkiem życia wspólnotowego w parafii. Jednak projektowanie i realizacja małych parafii nie może wiązać się z pragnieniem odtworzenia stosunków wewnątrzparafialnych charakterystycznych dla tradycyjnych parafii wiejskich i małomiasteczkowych z okresu przedprzemysłowego. Odrodzenie dawnych stosunków parafialnych o charakterze familiarnym, sprzyjających niektórym formom proboszczowskiego paternalizmu, jest dzisiaj w środowisku miejskim niemożliwe. Stosunki społeczne w parafii miejskiej między księdzem i wiernymi są innego rodzaju niż w parafii wiejskiej, a sama parafia traci charakter grupy wspólnotowej<sup>46</sup>. Pod tym względem nie należy przeceniać znaczenia reorganizacji struktur duszpasterskich<sup>47</sup>.

Ogólnie rzecz biorąc, personel duszpasterski względnie ustabilizowany, o wspólnej i skoordynowanej działalności, w mniejszej parafii dotrze skuteczniej do większej liczby parafian i objemie ich skuteczniejszym oddziaływaniem duszpasterskim niż w parafii-gigancie. Integrowanie w Kościół poprzez wspólnoty parafialne o wymiarach „ludzkich” ma poważne i pozytywne konsekwencje dla życia chrześcijańskiego, zwłaszcza w mieście. Prawdopodobnie aktualne rozmiary wielu parafii miejskich nie pozwalają wypełniać im zadań w sposób możliwie najbardziej skuteczny. Podziały parafialne niezbyt dokładnie korespondują ze strukturą społeczną miasta. Nasuwa się postulat zwiększenia liczby parafii, readaptacji granic parafialnych i zwiększenia po-

<sup>43</sup> Tenże. *Les villes aux mains des vicaires*. W: *Paroisses urbaines* s. 99.

<sup>44</sup> Por. F. Boulard. *Aspects sociologiques. Le problème des trop petites paroisses*. „La maison Dieu” 1959 nr 57 s. 9–24.

<sup>45</sup> Por. Majka. *Sociologia parafii* s. 78 n.

<sup>46</sup> F. Houtart. *Aspects de la paroisse urbaine américaine*. W: *Milieu urbain* s. 79.

<sup>47</sup> Podkreśla się, że przywództwo opierające się na więzi osobowej jest wypierane w mieście przez przywództwo kształtujące się za pośrednictwem technicznych środków masowego przekazu. Więź osobowa jest zastępowana i rozszerzana przez tzw. pośrednią więź kulturową (F. Jakubczak. *Więź mieszkańców z miastem*. W: *Warszawa. Socjologiczne problemy stolicy i aglomeracji*. Warszawa 1969 s. 139). Por. Rémy. *Le leadership* s. 129 n.

mocniczych miejsc kultu<sup>48</sup>. Parafie o strukturach przestarzałych, niedopasowanych do środowisk, w których następują szybkie zmiany, nieprzystosowanych do pełnienia swoich funkcji, noszą na sobie znamiona patologiczne<sup>49</sup>. Przy niskiej sprawności funkcjonowania wspólnot parafialnych należy wyciągać wnioski dotyczące strukturalnej adaptacji parafii do nowych warunków istnienia i działania.

### *Autonomia albo zależność*

*Dekret o pasterskich zadaniach biskupów w Kościele* mówi o proboszczach jako właściwych pasterzach, którym „powierza się pieczę nad duszami w określonej części diecezji pod zwierzchnictwem biskupa” (nr 30). Proboszcz jako posłany przez biskupa sprawuje w jego imieniu i w zależności od niego swoją misję duszpasterską. Jest przedstawicielem władzy kościelnej i „mostem” pośredniczącym między parafią a Kościołem. Parafia w ujęciu teologicznym jest traktowana jako realizacja Kościoła jako faktu, urzeczywistniająca w ścisłej zależności od Kościoła podstawowe funkcje dzieła zbawienia<sup>50</sup>. Związek z Kościołem jest tak istotny, że „bez tej łączności z Kościołem a wraz z nim z Chrystusem parafia nie może być pojęta, a tym bardziej definiowana”<sup>51</sup>. Nie można mówić o aktualnej przynależności do parafii tych, którzy uprzednio nie byliby włączeni w Kościół. Teologicznie parafia da się pomyśleć tylko jako część integralna Kościoła. Nie jest więc jednostką autonomiczną względem diecezji i Kościoła jako globalnej społeczności religijnej, lecz zależną w swoim istnieniu i działaniu.

Jak przedstawia się samodzielność parafii w płaszczyźnie socjologicznej? Pin rozważając relacje między diecezją i parafią, ukazuje dwa krańcowe modele<sup>52</sup>. W pierwszym ujęciu globalna społeczność religijna to zwykła organizacja usług religijnych, parafia natomiast pełni tutaj rolę lokalnej agencji usługowej. Jej zadania sprowadzają się do świadczenia usług religijnych tym, którzy odczuwają określone potrzeby religijne. Organizacja centralna rezerwuje sobie pewną liczbę usług, które administruje bezpośrednio, resztę powierza parafii jako wyspecjalizowanej agencji lokalnej.

Model diametralny parafii-agencji usługowej stanowi parafia-wspólnota naturalna (chrześcijańska) albo wspólnota zastępcza. Parafia tego typu zmierza do wypracowania pełnej postawy przynależności do parafii i jej ścisłą kontrolę. Zakłada się, że parafianie zintegrowani z parafią są na dalszym planie członkami społeczności religijnej za wyłącznym pośrednictwem parafii. Wszelkie stowarzyszenia religijne mogą istnieć tylko na poziomie parafialnym i są kontrolowane przez proboszcza. Dzięki parafii

<sup>48</sup> F. Houtart. *L'Eglise et la pastorale des grandes villes*. Bruxelles 1955 s. 67 n.; tenże. *Sociologie et pastorale*. Paris 1963 s. 82.

<sup>49</sup> E. Pin mówi o dysfunkcjonalności organizacyjnej (*Hypothèses relatives à la désaffection religieuse dans les classes populaires*. W: *Essais de sociologie religieuse*. Paris 1967 s. 322 n.).

<sup>50</sup> Por. M a j k a. *Socjologia parafii* s. 45.

<sup>51</sup> S. W ó j t o w i c z. *Parafia jako społeczność religijna*. „Homo Dei” 28:1959 nr 4 s. 543.

<sup>52</sup> *La paroisse catholique* s. 129 n.

kształtuje się przynależność do Kościoła, a osłabienie więzi parafialnej prowadzi do jej osłabienia lub zaniku.

Między dwoma ujęciami modelowymi istnieje bogata gama typów pośrednich, jak parafia-zrzeszenie wyspecjalizowane w społeczności lokalnej, parafia-zwykły system społeczny, parafia-społeczność pomocnicza<sup>53</sup>. We wszystkich analizowanych przez Pina typach parafii podkreślony jest związek parafii z diecezją i Kościołem. Parafia jest traktowana jako część składowa szerszej społeczności religijnej, z którą tworzy jedną organizacyjną całość. Natomiast sposób i zasięg podporządkowania jest różny. Łączy się z tym szereg problemów związanych ze wzajemnym współdziałaniem i uzależnieniem, specjalizacją zadań i funkcji oraz koordynacją całokształtu działań. Parafia przedstawia sobą typ grupy podporządkowanej, zależnej, o ograniczonej samodzielności. Samodzielność i niezależność dotyczy tylko obowiązków i uprawnień, jakie wyznacza jej szersza społeczność religijna. W znaczeniu socjologicznym parafia jest jednostką pomocniczą diecezji i Kościoła<sup>54</sup>. Spełnia zadania, których diecezja nie potrafi wykonać.

W świetle powyższych uwag tendencje do pełnej „autarkiczności” organizacyjnej i skrajnego izolacjonizmu parafii muszą być traktowane jako tendencje patologiczne. Autonomia parafii — rozumiana jako dążenie do maksymalnego uniezależnienia się od szerszej organizacji kościelnej — jest nieuzasadniona z pozycji „wartości światopoglądowych Kościoła”. Interakcje między parafią i Kościołem są procesem ciągłym i doniosłym dla funkcjonowania parafii. Problemy parafii nie dadzą się rozwiązać bez odwołania się do szerszej perspektywy kościelnej.

Notujemy jednak w sporadycznych wypadkach zjawisko nadmiernego wyobcowania się parafii z orbity wpływów diecezji i Kościoła. W sytuacji konfliktu między organizacją kościelną a parafią jako grupą lokalną parafia pretenduje do roli najlepszego reprezentanta żywotnych interesów Kościoła i usiłuje nadać swoim dążeniom charakter uniwersalistyczny. Konflikt na linii parafia-diecezja często jest transpozycją konfliktu ksiądz—biskup. Wyrazem tego konfliktu jest bierny upór księdza lub negowanie wszelkich uprawnień nadrzędnej władzy kościelnej. Mamy tu do czynienia z prymitywnym wykorzystywaniem emocji i instynktów ludzkich dla realizacji celów partykularnych księdza, z tanią demagogią lub ze skutkami wynikającymi z nadmiernie szczupłego doświadczenia życiowego młodego księdza. W sytuacji granicznej parafia rzymskokatolicka zrywa łączność z organizacją formalną Kościoła i realizuje nowe cele i zadania religijno-kościelne. Patologia wspólnoty jest konsekwencją patologii jednostki.

Rozwiązywanie konfliktów wewnątrzparafialnych jest sprawą niezmiernie trudną. Niższa instancja nie zawsze jest skłonna zaakceptować alternatywę sformułowaną

<sup>53</sup> Tamże s. 130 n. Por. W. Piwowarski. *Próby rekonstrukcji wspólnoty parafialnej*. „Znak” 21:1969 nr 184 s. 1305-1320.

<sup>54</sup> Na temat pomocniczego charakteru parafii pisze E. Pin: *La paroisse urbaine peut-elle être une communauté?* W: *Essais de sociologie religieuse* s. 504-507. Por. F. Mirek. *Elementy społeczne parafii rzymsko-katolickiej*. Poznań 1928 s. 90.

przez wyższą instancję kościelną. Z jednej strony diagnoza stawiana w okresach napięć i antagonizmów nie zawsze jest adekwatna względem rzeczywistości, z drugiej — emocje obydwu partnerów konfliktu nie działają korzystnie na rozwiązywanie kwestii problemowych, zwłaszcza zbyt ambicjonalne stawianie sprawy utrudnia znalezienie kompromisu.

Nie jest naszym zadaniem redagowanie wskazań dotyczących terapii duszpasterskiej. Niemniej, ogólnie można wskazać na trzy znamienne dyrektywy: po pierwsze — łatwiej jest zredukować napięcia i konflikty w fazie początkowej niż w sytuacji krańcowej; po drugie — dobro wspólne Kościoła nie wymaga, by każdy konflikt był rozwiązywany na korzyść wyższej instancji kościelnej; zbyt sztywna postawa kierownictwa może spowodować więcej strat niż zysków; po trzecie — z punktu widzenia realizacji celów założonych (wzorcowych) konieczna jest bezustanna troska o zachowanie równowagi między autonomią i zależnością wspólnot parafialnych.

\*

Patologia kierownictwa parafialnego ujawnia się szczególnie w fakcie jego nieadekwatności względem życia religijnoparafialnego. Różne są przejawy i stopnie zaawansowania tej patologii. Wzajemne i dwustronne oddziaływania nie zawsze pozwalają ściśle rozdzielić patologię jednostki i patologię wspólnoty parafialnej, przy czym ta ostatnia jest bardziej szkodliwa i niebezpieczna. Nieprawidłowości funkcjonowania kierownictwa parafialnego są wyraźnie widoczne w zestawieniu i porównaniu z funkcjonowaniem modelowym (idealnym). Szkodliwość społeczna i niezgodność z szeroko rozumianymi celami społeczno-religijnymi zezwala traktować odchylenia od modelu jako objawy patologiczne.

Próba zestawienia elementów patologicznych kierownictwa parafialnego jest niekompletna i w dalszej refleksji socjologicznej powinna być skorygowana i poszerzona. Z wymienionych przykładów przynajmniej niektóre mogą być uznane za dyskusyjne. Wskazane przejawy patologii kierownictwa parafialnego są tylko fragmentarycznym wycinkiem szerszego oraz bardziej skomplikowanego zagadnienia badawczego. Nie wyczerpują jego ogromnej złożoności i wielopłaszczyznowości. Rozważania zawarte w niniejszym artykule miały stanowić — w intencji autora — krok wstępny w kierunku teoretycznego określenia problematyki i rozwijania szeregu hipotez w zakresie patologii kierownictwa parafialnego. Stawianie pytań, nawet jeżeli nie daje się na nie pełnej odpowiedzi, powinno być kontynuowane. Prowadzi do konstruowania hipotez, które mogą być weryfikowane w przyszłych badaniach empirycznych.

Rozpatrywanie w płaszczyźnie teoretycznej patologii parafialnej przynosi — obok wielu niewątpliwych niedogodności — wiele podstawowych korzyści duszpasterskich. Pozwala zwrócić uwagę na problemy badawcze, a na dalszym planie umożliwia bardziej precyzyjne rejestrowanie konkretnych przejawów patologicznych i analizowanie przyczyn ich narastania w parafiach.

Czy jednak jesteśmy gotowi do przebadania problemu patologii parafialnej? Czy



lepiej wskazać wcześniej na schorzenia organizacyjne, czy czekać, aż patologia przybierze w parafii bardziej dramatyczne proporcje i kształty? Milczenie na temat niesprawności funkcjonowania struktur parafialnych i ich kierownictwa niczego nie rozwiązuje. Przez fakt nieujawniania wcale nie znikają. Utrudniony jest tylko proces wprowadzania koniecznych zmian. Postawa inercyjna w przypadku zjawisk patologicznych jest niesłuchanie kosztowna z duszpasterskiego punktu widzenia.

Krytyka zjawisk patologicznych, choć nie zawsze idzie w parze z konstruktywnymi propozycjami i wnioskami, przyczynia się do spreycyzowania środków zapobiegawczych i zaradczych. Działalność profilaktyczna winna polegać na możliwie najwcześniejszym wskazaniu głównych przejawów destrukcyjnych kierownictwa parafialnego i dostarczeniu bogatego repertuaru środków ich eliminowania. Należy w końcu wyrazić przeświadczenie, że w parafiach i w Kościele jako całości istnieją ogromne siły społeczne ułatwiające przeciwdziałanie nieprawidłowościom funkcjonalnym i ułatwiające proces doskonalenia i wzrostu sprawności organizacyjnej.

## THE PATHOLOGY OF PARISH LEADERSHIP SOCIOLOGICAL ASPECTS

### Summary

The theme concerns with the parish leadership functional dimensions. There exists a set of parish leadership phenomena which can be called pathological. On the one hand these are behaviours from the sociological point of view appreciated negatively as they deviate from the normative Church system. On the other, however, these are symptoms reflecting the abnormalities and inefficiencies of functioning of ecclesiastical institutions, characterized by deviations from model assumptions.

The author concentrates himself on ten aspects of the problem, which — as it seems — are of crucial importance in revealing the severe pastoral difficulties of today. Among other things he tries to answer the questions: should the parish community leader have the traits of a superior or of a leader; which functions performed by priest are of principal importance; which goals — particular or communal, material or spiritual satisfactions should determine his daily activity; should one prefer the position achieved by individual (the stabilization tendencies in parish leadership) or the daily activity based on qualifications (change contra status)?

The problems of distorting of informations, overloading by precepts and of anonymity in intra-parish relations pertain to various forms of bureaucracy, which is negatively assayed in view of essential goals of the Church. The issues taken in the form of two alternatives: the giant parishes or micro-parishes and autonomy or dependency, are connected with certain „afflictions” of parish organization structure.

The analyzed functional abnormalities of parish leadership are obvious in confrontation with model functioning. The social harmfulness and discordance with socio-religious goals broadly viewed allow to treat them as pathological symptoms.

The prophylactic activity should be based on the possibly earliest pointing at the principal pathological features of parish leadership and on providing the rich means of their elimination. In parish and Church there exist enormous social powers facilitating the counteraction against the functional abnormalities and facilitating the improvement process and the increase of organizational efficiency.