

**Maria Czajkowska-Białkowska**

<http://orcid.org/0000-0002-5584-9218>

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

[maria.czajkowska@uni.lodz.pl](mailto:maria.czajkowska@uni.lodz.pl)

**Maciej Malarski**

<http://orcid.org/0009-0003-9217-3231>

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

[maciej.malarski@uni.lodz.pl](mailto:maciej.malarski@uni.lodz.pl)

DOI: 10.35765/pk.2024.4603.25

## Od *potestas* do *ministerium*, czyli kompetencje księdza jako lidera

### STRESZCZENIE

Przywództwo w różnych społecznościach, wpływ przywódcy na procesy społeczne, odpowiednie formy zachowania i oddziaływania przywódcy dopasowane do kontekstu to kwestie, które ciągle podlegają badaniom i modyfikacjom pojęciowym. Niniejszy artykuł poświęcony został przywództwu w społeczności kościelnej, w szczególności wybranym aspektom pełnienia funkcji liderów przez księży. W artykule zaprezentowano badania przeprowadzone wśród grupy osób świeckich oraz księży związane z określeniem ważności wymiarów zaufania oraz częstości występowania kompetencji przywódczych wśród księży. Jako metodę badawczą wybrano ankietę opracowaną na podstawie dwóch modeli: modelu ABCD budowy zaufania oraz zestawu kompetencji lidera skonfrontowanego z nauczaniem papieża Franciszka o współczesnym duchowieństwie. Wyniki badania pokazały, że wszystkie wymiary zaufania są ważne, choć w różnym stopniu. Natomiast częstość występowania kompetencji lidera, które są zauważalne u księży, została przez obie grupy respondentów oceniona dość nisko. Wyniki badań pokazują, że istnieje szerokie pole do rozwoju i doskonalenia cech oraz zachowań przywódczych u księży.

**SŁOWA KLUCZE:** przywództwo, lider, zaufanie, kompetencje, ksiądz

### ABSTRACT

From Potestas to Ministerium: The Evolving Competences of Priestly Leadership

This article examines leadership within church communities, focusing on the role of priests as leaders. It addresses the ongoing conceptual research and

modifications related to leadership dynamics, the influence of leaders on social processes, and contextually appropriate forms of behavior and influence. The study presented investigates perceptions of trust and the prevalence of leadership competencies among priests, based on surveys conducted with both laypeople and priests. Using two models – the ABCD model of building trust and a competency framework aligned with Pope Francis’s teachings on contemporary clergy – the research reveals key findings. The results indicate that all dimensions of trust are significant, though their importance varies. Despite this, both groups of respondents assessed the prevalence of noticeable leadership competencies among priests as relatively low. These findings highlight significant opportunities for enhancing and developing leadership qualities and behaviors in priests, suggesting a broad area for further improvement and training.

KEYWORDS: leadership, leader, trust, competence, priest

## Wstęp

Współczesne przywództwo napotyka wiele wyzwań wynikających ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacyjnym. Warto wspomnieć choćby o zmianach społecznych (zmiany wynikające z istnienia na rynku pracy nowych pokoleń – Y i Z z charakterystycznymi dla nich wartościami i zachowaniami [Purwadi, Sinaga, Sukmawati i Denni, 2022]) czy zmianach technologicznych (nowe wyzwania dla przywództwa wynikające z coraz szerszego zastosowania sztucznej inteligencji również do procesów związanych ze sprawowaniem władzy w organizacji [Glad-den, Fortuna i Modliński, 2022]). Wyniki badań wskazują, że współcześni liderzy muszą reagować na te zmiany. Jak twierdzi Ewa Zmysłowska (2016, s. 9): „Lider przyszłości to osoba o ogromnej otwartości na zmianę i bardzo dobrym zrozumieniu swojego otoczenia – zarówno w skali mikro, jak i makro. W tym kontekście nowe pokolenia (...) są i będą wyzwaniem”. Podobnie rozpatrywać należy kwestię zmian technologicznych i ich wpływu na współczesne przywództwo. W raporcie z badań Deloitte z 2023 r. Anna Wiącek-Kocot (2023) twierdzi, że: „Przywództwo technologiczne jest obecnie sportem zespołowym, który stawia na pierwszym miejscu umiejętności współpracy, komunikacji, koordynacji i współtworzenia”.

Jan Paweł II (1996, s. 74) nawiązywał w swojej pracy do analogii Kościoła jako organizmu:

Ciało (Kościół) jest organizmem, a organizm wskazuje na potrzebę współdziałania pomiędzy poszczególnymi organami i członkami (...), potrzebę

współdziałania wszystkich w jedność, by, według św. Pawła – nie było rozdwojenia w ciele, lecz żeby poszczególne członki troszczyły się o siebie nawzajem.

Kościół jest więc pewnym rodzajem organizacji, a w organizacji jednym z jej głównych zasobów dla podmiotów organizacyjnych jest władza (Munduate i Medina, 2017). Autorzy artykułu przyjęli założenie, że księża, bez względu na pełnioną w Kościele funkcję, odgrywają role liderów w miejscach, w których pracują, gdyż na różne sposoby oddziałują na innych ludzi. Jak twierdzą Ken Blanchard i Phil Hodges (2014, s. 18):

Przywództwo wiąże się z oddziaływaniem na innych. Zawsze gdy próbujemy wpływać na myślenie, zachowanie czy rozwój innych osób, zarówno w ich życiu prywatnym, jak i zawodowym, podejmujemy się roli lidera.

Niniejsza praca nie tyle opiera się na wybranej koncepcji sprawowania władzy, ile stanowi próbę nowego spojrzenia na sposób sprawowania władzy w Kościele przez księży diecezjalnych. Celem artykułu jest określenie istotności określonych wymiarów przywództwa duchownych, w tym w szczególności księży diecezjalnych, w obecnym Kościele. W związku z powyższym w pracy zostały postawione dwa pytania badawcze: Który wymiar zaufania jest najważniejszy w przypadku księdza jako lidera w opinii badanych grup respondentów? Które kompetencje księdza jako lidera występują najczęściej, a które najrzadziej w opinii badanych grup respondentów?

## Ksiądz jako lider

Wspomniane zmiany w otoczeniu organizacyjnym wymagają modyfikacji sposobu sprawowania władzy w organizacjach. Chris Cebollero (2022) zwraca uwagę na fakt fundamentalnej transformacji w kierowaniu, a mianowicie przesunięcie akcentu z lidera na pracowników. To oni mają być na pierwszym miejscu, mają być włączani w zarządzanie organizacją i zaangażowani. Autor dodaje też, że współcześnie nie ma jednego stylu kierowania, gdyż w ramach kompetencji przywódczych wskazuje się na płynne przechodzenie z jednego stylu w inny. Postawa lidera musi się jednak opierać według niego na koncepcji przywództwa służebnego. Robert K. Greenleaf (The Greenleaf Center for Servant Leadership) po raz pierwszy użył tego terminu w swoim eseju w 1970 r. Koncepcja przywództwa służebnego, według Kena Blancharda, Scotta Blancharda i Drea Zigarmiego (2007, s. 210), „kładzie nacisk na wydobycie w ludziach drzemiącej

w nich wielkości”. Przedstawiciele organizacji, jaką jest Kościół, poszukują wzorców zachowań liderskich w postawie Jezusa Chrystusa lub św. Pawła (Pindel, 2008). Podejmując się bycia liderem dla innych, staje się przed wyborem: „Chcę służyć, czy chcę, aby to mnie służyło” (Blanchard i Hodges, 2014, s. 24). Przywódcy służebni „stawiają sobie za cel wyższe dobro” (Blanchard i Miller, 2013, s. 126). Wydaje się to nadrzędną postawą dla księdza – lidera w dzisiejszych, gwałtownie zmieniających się warunkach funkcjonowania wszelkich organizacji – w tym Kościoła. Warto więc zakładając tę postawę, skupić się nie tyle na analizie stylów przywódczych, ile na poszczególnych zachowaniach, które będą wpisywały się w te współczesne potrzeby. Rick Warren (2020, s. 51) wyraża pogląd, że

aby poprowadzić kościół we wroście, potrzeba czegoś więcej niż tylko oddania – potrzeba umiejętności. (...) Udana służba (...) wymaga czegoś więcej niż tylko oddania i ciężkiej pracy – a mianowicie umiejętności, wycucia czasu i właściwych narzędzi.

### Podstawy teoretyczne badań

Kaja Kaźmierska (2020, s. 18) w przeprowadzonych wśród księży badaniach, które miały na celu, jak pisze autorka, zrozumienie i wzbogacenie refleksji nad rzeczywistością społeczną Kościoła poprzez „poznanie pewnego wycinka rzeczywistości społecznej” badanej archidiecezji, uwzględniła szeroki kontekst działalności księdza i pełnionych przez niego ról. Badania, których wyniki prezentuje również niniejszy artykuł, są innego rodzaju. Autorom zależało na poznaniu trendów i spojrzeniu wyłącznie na jeden wycinek pracy księdza – bycie liderem dla innych. Nie jest to więc ujęcie holistyczne, a skupione na jednej z wielu ról odgrywanych przez księży. Badano kompetencje współczesnego księdza lidera i oczekiwane wymiary zaufania.

Kwestionariusz badawczy, który posłużył autorom niniejszego artykułu, składał się z dwóch części. Część pierwsza została oparta na kwestionariuszu badania zaufania w modelu ABCD (Blanchard, Olmstead i Lawrence, 2013). Został on zbudowany na założeniu, że zaufanie jest funkcją zachowań i ukazuje zachowania zwiększające zaufanie. Model ten opiera się na czterech wymiarach: zdolności, wiarygodności, bliskości i niezawodności. Użyteczność modelu jest tym większa, że mogą go wprowadzać w życie wszyscy liderzy, bez względu na zajmowane miejsce w hierarchii organizacyjnej. Model ten nie posłużył w niniejszych badaniach do diagnozy poziomu zaufania poszczególnych osób, ale pomógł spojrzeć na poszczególne wymiary zaufania z punktu widzenia postrzegania ich

ważności przez samych księży i osoby świeckie. Model zaufania ABCD (tabela 1) składa się z czterech wymiarów (Blanchard i in., 2013):

- zdolności (ang. *able*) – rozumianej jako demonstrowanie kompetencji,
- wiarygodności (ang. *believable*) – rozumianej jako uczciwe działanie,
- bliskości (ang. *connected*) – rozumianej jako troska o innych,
- niezawodności (ang. *dependable*) – rozumianej jako pewność i poleganie.

Tabela 1. Model ABCD budowy zaufania

<b>ZDOLNOŚĆ</b> Pokaż, że jesteś kompetentny	<b>WIARYGODNOŚĆ</b> Pokaż, że jesteś rzetelny
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzyskuj dobre rezultaty</li> <li>• Rozwiązuj problemy</li> <li>• Rozwijaj swoje umiejętności</li> <li>• Zdobywaj doświadczenie</li> <li>• Wykorzystuj swoje umiejętności, aby pomagać innym</li> <li>• Bądź najlepszy w tym, co robisz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dochowuj tajemnic</li> <li>• Przyznawaj, gdy nie masz racji</li> <li>• Bądź godny zaufania</li> <li>• Nie obmawiaj nikogo za plecami</li> <li>• Bądź szczery</li> <li>• Nikogo nie osądzaj</li> <li>• Okazuj innym szacunek</li> </ul>
<b>BLISKOŚĆ</b> Udowodnij, że troszczysz się o innych	<b>NIEZAWODNOŚĆ</b> Udowodnij, że można na tobie polegać
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Słuchaj uważnie</li> <li>• Chwal</li> <li>• Okazuj swoje zainteresowanie</li> <li>• Dziel się informacjami na swój temat</li> <li>• Współpracuj</li> <li>• Okazuj empatię</li> <li>• Proś innych o uwagi i opinie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zawsze dotrzymuj słowa</li> <li>• Bądź punktualny</li> <li>• Odpowiadaj na prośby innych</li> <li>• Bądź dobrze zorganizowany</li> <li>• Bądź odpowiedzialny za swoje czyny</li> <li>• Rób to, co zapowiesz</li> <li>• Bądź konsekwentny</li> </ul>

Źródło: Blanchard, Olmstead i Lawrence, 2013, s. 57.

Jak podkreśla Ilona Świątek-Barylska (2013), zaufanie ogranicza niepewność i stanowi podstawę podejmowania decyzji i towarzyszących im działań, mobilizuje do szeroko rozumianej aktywności od udzielenia pomocy do dzielenia się wiedzą, skłania do nawiązywania kontaktów i pozwala na otwartość.

Drugą część kwestionariusza stanowiły pytania dotyczące doświadczeń respondentów związanych z obserwowanymi zachowaniami wśród księży, których mieli okazję poznać. Podstawą do wyboru zachowań istotnych z punktu widzenia księdza lidera była lista tych zachowań zawarta w przemówieniu papieża Franciszka z 22 grudnia 2014 r. podczas spotkania z członkami Kurii Rzymskiej. Papież zawarł w nim katalog „chorób” związanych ze sprawowaniem władzy w Kościele, które osłabiają, jak to określił, „posługiwanie Panu” (papież Franciszek, 2014). Autorzy badania

(po zamianie określeń negatywnych na neutralne) skonfrontowali tę listę zachowań z listą współczesnych kluczowych kompetencji przywódczych (Verlinden, 2023). Pokrywające się kompetencje zostały poddane badaniu. Dają się one pogrupować w poszczególne kategorie kompetencyjne, które zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane kompetencje lidera

<b>Kompetencje do kierowania innymi</b>	
<b>Umiejętności interpersonalne</b> – tzw. umiejętności miękkie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• traktowanie ludzi z wrażliwością i szacunkiem</li> <li>• reagowanie na potrzeby różnych osób w różnych scenariuszach</li> <li>• aktywne słuchanie</li> <li>• praca zespołowa</li> </ul>
<b>Inteligencja emocjonalna</b> – zdolność rozumienia własnych i cudzych emocji oraz umiejętność zarządzania nimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samoświadomość – znajomość swoich mocnych i słabych stron</li> <li>• samoregulacja – umiejętność zarządzania własnymi emocjami</li> <li>• empatia – umiejętność współodczuwania</li> <li>• umiejętności społeczne – umiejętność okazywania szacunku i troski o innych</li> </ul>
<b>Umiejętności coachingowe i wiarygodność</b> – bycie skutecznym trenerem dla współpracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnych</li> <li>• budowanie zaufania niezbędnego do utrzymywania trwałych i silnych relacji z innymi (bycie autentycznym i empatycznym)</li> </ul>
<b>Integracja</b> – tworzenie środowiska pracy, w którym każdy czuje się mile widziany oraz traktowany jednakowo i z szacunkiem, a także ma takie same możliwości uczestnictwa i rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• widoczne zaangażowanie na rzecz różnorodności, inspirowanie innych do odpowiedzialności</li> <li>• pokora – przyznawanie się do błędów i stwarzanie przestrzeni dla innych do wniesienia swojego wkładu</li> <li>• ciekawość innych – otwarty sposób myślenia, słuchanie bez osądzania i zrozumienie z empatią</li> <li>• inteligencja kulturowa – zwracanie uwagi na kultury innych osób i dostosowywanie się do ich potrzeb</li> <li>• efektywna współpraca – wzmacnianie innych, zwracanie uwagi na różnorodność myślenia i bezpieczeństwo psychiczne oraz skupianie się na spójności zespołu</li> </ul>
<b>Kompetencje do kierowania sobą</b>	
<b>Zarządzanie sobą</b> – jako warunek skutecznego zarządzania innymi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzanie sobą w obszarach takich jak: ustalenie priorytetów, planowanie, czas, emocje</li> </ul>

<p><b>Odwaga</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wypowiedzianie się i postępowanie zgodnie ze swoimi przekonaniem, bez względu na konsekwencje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podejmowanie decyzji, które będą stanowić wyzwanie i będą wymagały podjęcia skalkulowanego ryzyka</li> <li>• trzymanie się wartości swoich i swojego zespołu oraz obrona ich przed innymi, gdy jest to konieczne</li> </ul>
<p><b>Organizacyjne Zachowania Obywatelskie (OCB)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– pozytywne i konstruktywne działania i zachowania pracowników, które nie są częścią ich formalnego opisu stanowiska pracy, a które podejmują z własnej woli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• altruizm – pomaganie innym pracownikom bez oczekiwania wzajemności</li> <li>• uprzejmość – życzliwość w stosunku do innych</li> <li>• sportowa postawa – umiejętność radzenia sobie w sytuacjach, które nie idą zgodnie z planem, i nieokazywanie negatywnego zachowania, gdy tak się dzieje</li> <li>• sumienność – terminowe wywiązywanie się z podjętych obowiązków i właściwe planowanie</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Verlinden, 2023 oraz *Słownik języka polskiego PWN*.

## Struktura kwestionariusza

Pierwsza część kwestionariusza zawiera listę 27 stwierdzeń opierających się na kwestionariuszu modelu ABCD budowy zaufania. Stwierdzenia te zostały wymieszane tak, aby nie sugerować respondentom, że badanie dotyczy zaufania czy jego wymiarów. W tej części ankiety badani na podstawie swojej opinii dokonywali oceny wyżej wspomnianych stwierdzeń, różnicując je pod kątem ich ważności. Ocena odbywała się w ramach ośmiostopniowej skali Likerta (gdzie 1 oznaczało – zupełnie nieważne, zaś 8 – bardzo ważne)<sup>1</sup>. Dzięki temu możliwa stała się analiza poszczególnych stwierdzeń, a co za tym idzie poszczególnych poziomów zaufania w ranking. Analiza wypowiedzi respondentów pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na pierwsze pytanie badawcze: który wymiar zaufania jest najważniejszy w przypadku księdza jako lidera w opinii badanej grupy respondentów?

Drugą część kwestionariusza stanowi zestaw stwierdzeń badających kompetencje księży. Pytanie to dotyczyło częstotliwości obserwowanych zachowań u księży, których spotykali w swoim życiu. W tej części ankiety badani, na podstawie swoich doświadczeń, dokonywali oceny poszczególnych kompetencji, różnicując je pod kątem częstotliwości występowania. Ocena odbywała się w ramach siedmiostopniowej skali Likerta (gdzie

1 Zastosowano ośmiostopniową skalę, aby uniknąć błędu tendencji centralnej przy ocenie ważności poszczególnych poziomów zaufania.

1 oznaczało – nigdy, zaś 7 – zawsze). Dzięki temu możliwa stała się analiza poszczególnych stwierdzeń w rankingu. Analiza wypowiedzi respondentów pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na drugie pytanie badawcze: które kompetencje księdza lidera występują najczęściej, a które najrzadziej w opinii badanej grupy respondentów?

Ostatnią część kwestionariusza stanowiły pytania opisujące respondentów i dotyczące płci (tylko w kwestionariuszu dla świeckich), wieku oraz miejsca zamieszkania.

### Opis badań i grup respondentów

Badania zostały przeprowadzone w czerwcu i lipcu 2023 r. Ankieta w formie elektronicznej została wysłana niezależnie do dwóch grup badanych: pierwszą grupę stanowili księża z wybranej diecezji (564 osoby – bez względu na pełnioną w Kościele funkcję), zaś drugą świeckie osoby zaangażowane w działanie na rzecz Kościoła (758 osób – katechiści, katecheci, liderzy grup parafialnych). W badaniu wzięło udział 97 księży (17,2%) oraz 189 świeckich (24,9%).

Wyniki badania zostały poddane analizie. Dokonano porównania odpowiedzi poszczególnych grup respondentów: księży i osób świeckich w następujący sposób:

- dla każdego stwierdzenia została policzona średnia arytmetyczna ze wskazań w podziale na wskazania ogólne, wiek, płeć oraz miejsce zamieszkania;
- stwierdzenia zostały pogrupowane według klucza opartego odpowiednio na: Modelu ABCD budowy zaufania (tabela 1 – wymiary zaufania) oraz wybranych kompetencji lidera (tabela 2 – kompetencje księdza), przy czym w ramach każdego z wymiarów spośród 27 przyporządkowano od 6 do 7 stwierdzeń, natomiast do poszczególnych kompetencji przyporządkowano od 3 do 8 stwierdzeń (spośród 25), w badanych grupach zostały policzone średnie arytmetyczne ze wskazań przypisanych do poszczególnych grup, w wyniku czego otrzymano indeksy, które pozwalają na dokonanie porównań i dalszych analiz.

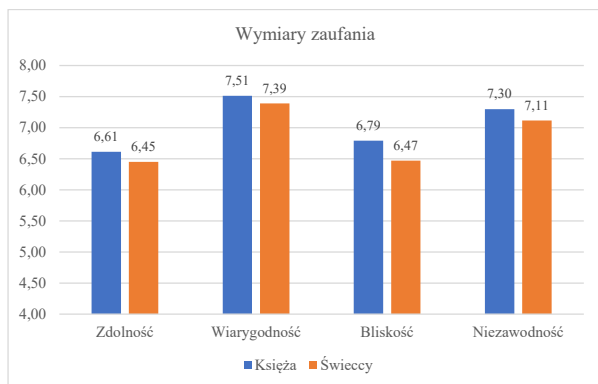
### Wymiary zaufania ważne dla księdza jako lidera – wyniki badań własnych

W ramach wymiarów zaufania powstały indeksy mierzące nasilenie czterech wymiarów: zdolność, wiarygodność, bliskość, niezawodność.



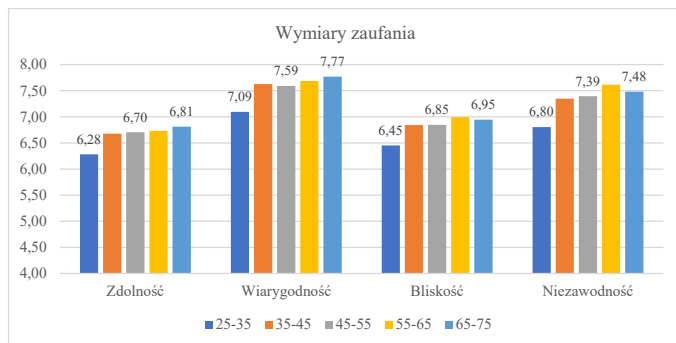
Zarówno w grupie księży, jak i świeckich ocena wagi poszczególnych wymiarów była bardzo wysoka – średnia indeksów powyżej 6,45, gdzie maksymalna wartość wynosiła 8. Najniżej oceniono wagę poszczególnych zachowań w wymiarze zdolność, w drugiej kolejności bliskość, najwyżej oceniono wiarygodność oraz niezawodność – w obu przypadkach średnia indeksów powyżej 7, 1 (wykres 1). Należy zauważyć, że księża wagę każdego z wymiarów oceniali wyżej niż świeccy.

Wykres 1. Wymiary zaufania – porównanie opinii księży i świeckich



Źródło: badania własne.

Wykres 2. Wymiary zaufania w opinii księży, podział ze względu na wiek

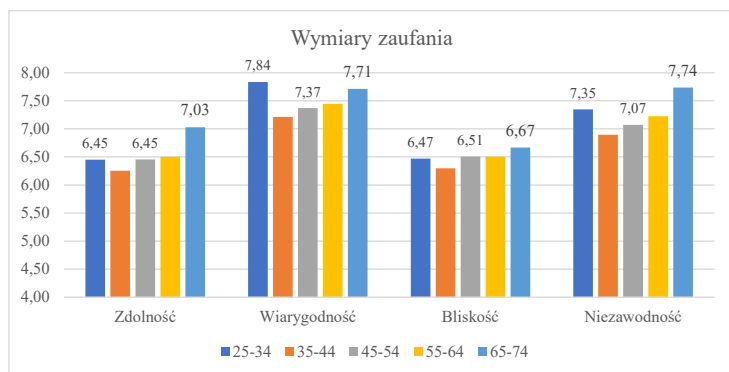


Źródło: badania własne.

Interesujące różnice między określeniem ważności poszczególnych wymiarów można zauważyć w podziale na grupy wiekowe oraz związane z miejscem zamieszkania. Wśród księży można zauważyć tendencję do wyższej oceny poszczególnych wymiarów wraz z wiekiem (wykres 2),

w przypadku świeckich również występuje taka tendencja, z tym że osoby najmłodsze oraz najstarsze zdecydowanie wyżej oceniają ważność poszczególnych wymiarów niż pozostałe grupy wiekowe (wykres 3). Biorąc pod uwagę podział na płeć (dotyczy osób świeckich), ocena ważności poszczególnych wymiarów zaufania jest nieznacznie wyższa wśród kobiet.

Wykres 3. Wymiary zaufania w opinii świeckich, podział ze względu na wiek.



Źródło: badania własne.

Tabela 3. Wymiary zaufania – porównanie opinii księży i świeckich w podziale na miejsce zamieszkania

	Miasto powyżej 100 tys. osób		Miasto do 100 tys. osób		Wieś	
	Księża	Świeccy	Księża	Świeccy	Księża	Świeccy
Zdolność	6,41	6,27	6,93	6,58	6,68	6,51
Wiarygodność	7,35	7,19	7,70	7,52	7,65	7,51
Bliskość	6,56	6,37	7,03	6,52	7,01	6,55
Niezawodność	7,13	6,95	7,52	7,22	7,39	7,21

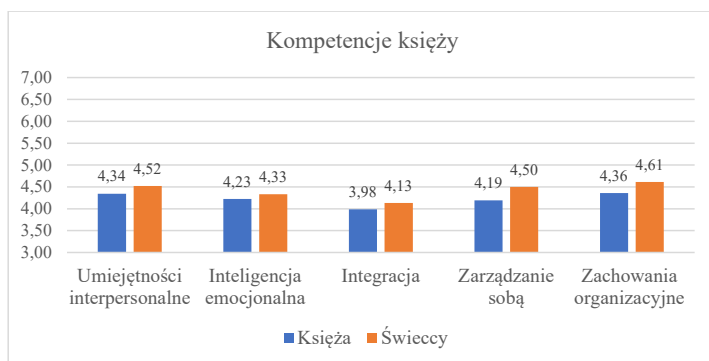
Źródło: badania własne. Kolory w tabeli: intensywniejszy czerwony oznacza wyższą wartość wymiaru zaufania, intensywniejszy zielony niższą wartość wymiaru.

Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania, można zauważyć, że determinuje ono opinię na temat ważności wymiarów zaufania. Świeccy pochodzący z miast powyżej 100 tys. osób niżej oceniają wagę poszczególnych wymiarów zaufania, co ciekawe podobnie kształtuje się rozkład ocen wśród księży (tabela 3).

## Wybrane kompetencje księdza jako lidera – wyniki badań własnych

W ramach oceny badanych kompetencji przywódczych u księży powstały indeksy mierzące pięć obszarów: umiejętności interpersonalne, inteligencja emocjonalna, integracja, zarządzanie sobą oraz zachowania organizacyjne<sup>2</sup>. Oceny częstości występowania zachowań charakteryzujących poszczególne obszary kompetencji księży wyrażone przez obie grupy respondentów (księża i świeccy) są zasadniczo niskie – średnie indeksów nie przekraczają 4,61 przy maksymalnej dopuszczalnej wartości 7. Interesujące jest to, że sami księża rzadziej dostrzegają takie zachowania w swojej grupie niż świeccy (wykres 4).

Wykres 4. Kompetencje księży, porównanie ocen wyrażonych przez księży i przez świeckich

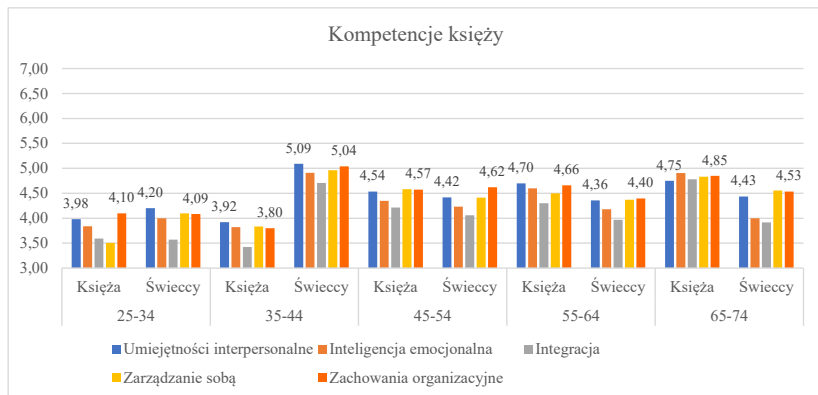


Źródło: badanie własne.

Biorąc pod uwagę podział na grupy wiekowe respondentów, można zauważyć najniższe oceny wśród najmłodszych osób (grupa 25–34 lata) i to zarówno wśród grupy księży, jak i świeckich. Najczęściej, w porównaniu do wszystkich innych grup respondentów, występujące kompetencje księży dostrzegają osoby świeckie w wieku 35–44, zaskakujące jest przy tym, że księża z tej samej grupy wiekowej byli najbardziej krytyczni w swoich opiniach (wykres 5).

2 Indeksy zostały utworzone zgodnie z koncepcją Neelie Verlinden (tabela 2), z tym że dla celów badania połączono umiejętności coachingowe i wiarygodność, odwagę oraz zarządzanie sobą w jeden indeks: zarządzanie sobą.

Wykres 5. Kompetencje księży – porównanie między ocenami księży i świeckich w podziale na grupy wiekowe (na wykresie zaznaczono jedynie skrajne wartości indeksów)



Źródło: badania własne.

W tabeli 4 przedstawiono porównanie częstości występowania zachowań w ramach poszczególnych kompetencji księży wyrażonych przez grupy księży i świeckich w podziale na miejsce zamieszkania.

Tabela 4. Kompetencje księży – porównanie opinii księży i świeckich w podziale na miejsce zamieszkania

	Miasto powyżej 100 tys. osób		Miasto do 100 tys. osób		Wieś	
	Księża	Świeccy	Księża	Świeccy	Księża	Świeccy
Umiejętności interpersonalne	4,25	4,28	4,25	4,59	4,71	4,77
Inteligencja emocjonalna	4,15	3,98	4,19	4,51	4,52	4,59
Integracja	3,97	3,76	3,92	4,22	4,12	4,55
Zarządzanie sobą	4,19	4,09	4,24	4,63	4,22	4,90
Zachowania organizacyjne	4,38	4,27	4,26	4,72	4,46	4,96

Źródło: badania własne. Kolory w tabeli: intensywniejszy czerwony oznacza wyższy wskaźnik kompetencji, intensywniejszy zielony niższy.

Najrzadziej wymienione w tabeli 4 zachowania u księży dostrzegają osoby pochodzące z dużych miast (powyżej 100 tys. osób), najczęściej respondenci pochodzący ze wsi. Ta prawidłowość jest zauważalna zarówno o osób świeckich, jak i u księży.

## Podsumowanie wyników i wnioski z badania

Badanie, przeprowadzone na wybranej grupie respondentów, wykazało, że oczekiwania w stosunku do księży wyrażone wymiarami zaufania są bardzo wysokie, co ciekawe w opinii samych księży są one wyższe niż w opinii świeckich. Może to oznaczać, że księża w swojej posłudze sami sobie stawiają wyższe oczekiwania niż te, które mają w stosunku do nich świeccy. W odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, który wymiar zaufania jest najważniejszy w przypadku księdza jako lidera w opinii badanych grup respondentów, wskazano (zarówno przez świeckich, jak i księży) dwa wymiary: wiarygodność, czyli m.in. dochowywanie tajemnic, szczerść, nieosądzanie innych, oraz niezawodność, czyli m.in. dotrzymywanie słowa, odpowiedzialność, konsekwencję w działaniu. Należy zauważyć, że wyższe wymagania stawiają osoby z mniejszych ośrodków oraz wiekowo starsze – zarówno w grupie księży, jak i świeckich.

Drugie pytanie badawcze dotyczyło częstości występowania wybranych kompetencji księdza jako lidera. Respondenci do najczęściej obserwowanych kompetencji zaliczyli zachowania organizacyjne, czyli m.in. dotrzymywanie terminów, dotrzymywanie danego słowa, pomoc współpracownikom, oraz umiejętności interpersonalne, czyli m.in. traktowanie ludzi z szacunkiem, reagowanie na potrzeby różnych osób, traktowanie ludzi z wrażliwością. Najniższą częstość zachowań zauważono w ramach kompetencji: integracja, czyli m.in. przyznawanie się do błędu, skromność, przyjmowanie informacji zwrotnej na swój temat, oraz inteligencja emocjonalna, czyli m.in. zarządzanie własnymi emocjami, empatia, troska o innych. Taki rozkład opinii może świadczyć o tym, że wśród księży widoczne są te zachowania, które związane są z ich aktywnością i współpracą z innymi, natomiast mniej widoczne są ich zachowania związane z osobistym zaangażowaniem.

Biorąc pod uwagę wiek respondentów w obu grupach (księża i świeccy), najrzadziej badane kompetencje u księży jako liderów są zauważalne przez grupę najmłodszych osób (25–34 lata), a najmniej ze wszystkich kategorii wiekowych oceniają częstość występowania tych kompetencji księża w wieku 35–44 lat. Ponadto najrzadziej obserwują kompetencje przywódcze u księży osoby pochodzące z dużych ośrodków miejskich.

## Zakończenie

Badania wymiarów zaufania oraz kompetencji przywódczych są zawsze skomplikowanym przedmiotem badawczym zwłaszcza w środowisku, które do tej pory rzadko było poddawane badaniom. Samo zdefiniowanie

zaufania oraz przywództwa jest trudne, bowiem obejmuje szereg czynników słabo mierzalnych, w dużej mierze zależnych od kontekstu. Niemniej zdaniem autorów badania takie dają możliwość poznania i próby interpretacji tych zmiennych, które mają lub powinny mieć wpływ na zachowanie księży jako liderów. Przeprowadzone badania dotyczyły księży reprezentujących jedną diecezję, co jest pewnym ograniczeniem i nie pozwala na dokonanie uogólnień. Niewątpliwie tego typu badania powinny być wciąż ponawiane i pogłębiane na większej próbie badanych i z zastosowaniem innych metod np. wywiadów, które pozwoliłyby na poznanie źródeł opinii respondentów na temat zachowań księży liderów.

W przeprowadzonych badaniach wykazano, że ważność poziomu zaufania do księdza jako lidera wyrażona przez badanych respondentów jest bardzo wysoka, co może oznaczać dużą potrzebę opierania relacji oraz aktywności na wiarygodności, niezawodności, bliskości i zdolnościach. Są to zarazem istotne warunki budowania silnego przywództwa. Występowanie wybranych kompetencji przywódczych u księży zostało przez respondentów dość nisko ocenione, zauważalna jest niższa ocena przez samych księży. Świeccy dostrzegają większą częstotliwość pozytywnych zachowań u księży niż sami księża. Stwarza to pole do pracy nad kompetencjami księży i ich doskonaleniem w kierunku osiągnięcia wyższego poziomu przywództwa.

Badane wymiary zaufania oraz kompetencje zostały ocenione poprzez występowanie zachowań, które można i trzeba doskonalić. Można więc rekomendować wprowadzenie ewentualnych zmian w edukacji księży, ich postaw i kompetencji w kierunku budowania właściwych atrybutów przywództwa.

Badania wskazały również istniejące różnice w percepcji ważności wymiarów zaufania oraz częstości występowania kompetencji wśród osób pochodzących z różnych ośrodków oraz reprezentujących różne grupy wiekowe. Oznacza to, że pełnienie funkcji przywódcy przez księży powinno mieć walor elastyczności oraz dopasowania do środowiska, w którym ksiądz pracuje. Istotny, w świetle wyników przeprowadzonych badań, jest fakt, że dwóm wymiarom (zdolności i bliskości) przypisano niższą wagę. Takie zachowania są spójne z nauczaniem papieża Franciszka na temat współczesnego kapłaństwa. Jak mówił papież Franciszek (2018) „Władza jest dana, aby ludzie mogli rozwijać się, aby stawali się sługami innych”. Takie podejście wpisuje się we współczesne koncepcje przywództwa organizacyjnego, jak choćby wspomniane przywództwo służebne. Na bazie koncepcji przywództwa służebnego można zaproponować dalsze kierunki badań wśród liderów Kościoła, niekoniecznie ograniczając się jedynie do księży.

BIBLIOGRAFIA

- Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Blanchard, K. i Hodges, Ph. (2014). *Jak być przywódcą na wzór Jezusa?* Kraków: Wydawnictwo M.
- Blanchard, K. i in. (2016). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Blanchard, K. i Miller, M. (2013). *Rozwój osobisty lidera. Prawdziwy przywódca doskonali się nieustannie*. Warszawa: Studio Emka.
- Blanchard, K., Olmstead, C. i Lawrence, M. (2013). *Trust Works. Four Keys to Building Lasting Relationships*. London: HarperCollinsPublishers.
- Cebolloero, C. (2022). *How Leadership Has Changed Over Generations*. Pozy-skano z: [www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/14/how-leadership-has-changed-over-generations/?sh=121c343cf4e5](http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/14/how-leadership-has-changed-over-generations/?sh=121c343cf4e5) (dostęp: 06.08.2023).
- Gladden, M., Fortuna, P. i Modliński, A. (2022). The Empowerment of Artificial Intelligence in Post-Digital Organizations: Exploring Human Interactions with Supervisory AI. *Human Technology*, nr 18(2), 98–121. DOI: 10.14254/1795-6889.2022.18-2.2.
- Jan Paweł II (1996). *Wierzę w Kościół*. Vatican: Libreria Editrice Vaticana.
- Każmierska, K. (2020). *O parafii w Archidiecezji Łódzkiej. Szkic do portretu*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie.
- Munduate, L. i Medina, F.J. (2017). How Does Power Affect Those Who Have It and Those Who Don't? Power Inside Organizations. W: N. Chmiel, F. Fraccaroli i M. Sverke, *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective 3e*. Chichester: John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781119168058.ch10.
- Oxford English Dictionary*. (2023). DOI: 10.1093/OED/3695332986.
- Pięć kluczowych kompetencji przywództwa w transformacji technologicznej. Globalne badanie liderów technologicznych*. (2023). Pozyskano z: [www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/Piec-kluczowych-kompetencji-przywodztwa-w-transformacji-technologicznej.html](http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/Piec-kluczowych-kompetencji-przywodztwa-w-transformacji-technologicznej.html) (dostęp: 06.08.2023).
- Pindel, R. (2008). *Sztuka zarządzania sobą*. Kraków: Wydawnictwo Salwator.
- Przemówienie Papieża Franciszka podczas spotkania z młodzieżą w Auli Pawła VI 6 października 2018*. Pozyskano z: <https://papiez.wiara.pl/doc/5065858>. Papież-droga-spojność-konkretność-oraz-otwartość (dostęp: 07.07.2023).
- Przemówienie Papieża Franciszka z 22 grudnia 2014 roku podczas spotkania z członkami Kurii Rzymskiej*. Pozyskano z: [www.vatican.va/content/francesco/pl/speeches/2014/december/documents/papa-francesco\\_20141222\\_curia-romana.html](http://www.vatican.va/content/francesco/pl/speeches/2014/december/documents/papa-francesco_20141222_curia-romana.html) (dostęp: 06.08.2023).

- Purwadi, A., Sinaga, B.M., Sukmawati, A. i Denni, A. (2022). Relationship between generations of employees to superior leadership of soc. *Journal of Social Science*, Vol. 03, No. 05, 944–960.
- Słownik języka polskiego PWN. Pozyskano z: <https://sjp.pwn.pl> (dostęp: 06.07.2023).
- Świątek-Barylska, I. (2013). Źródła zaufania grupowego we współczesnych organizacjach. W: M. Czajkowska, K. Januszkiewicz, M. Kołodziejczak i M. Zalewska-Turzyńska (red.), *Uwarunkowania zachowań ludzi w organizacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, *Folia Oeconomica*, nr 282, 261–270.
- The Greenleaf Center for Servant Leadership*. Pozyskano z: [www.greenleaf.org/about-us-3/robert-k-greenleaf-biography/](http://www.greenleaf.org/about-us-3/robert-k-greenleaf-biography/) (dostęp: 07.08.2023).
- Verlinden, N. (2023). *18 Key Leadership Competencies for 2023 Success*. Pozyskano z: [www.aihr.com/blog/leadership-competencies/](http://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/) (dostęp: 07.08.2023).
- Warren, R. (2020). *Kościół świadomy celu*. Pabianice: Wydawnictwo Przystanek Jezus.
- Zieleniewski, J. (1976). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zmysłowska, E. (2016). Nowe pokolenie. W: *Przywództwo przyszłości. Polski lider gotowy na zmiany?, raport z badań PwC Polska Sp. z o.o.* Pozyskano z: [www.pwc.pl/pl/publikacje/2016/lider-przyszlosci.html](http://www.pwc.pl/pl/publikacje/2016/lider-przyszlosci.html) (dostęp: 07.08.2023).

**Maria Czajkowska-Białkowska** – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Zainteresowania naukowe ma zogniskowane wokół takich zagadnień jak: kultura organizacyjna, władza w organizacji, społeczne aspekty zachowań organizacyjnych. Jest autorką kilkunastu publikacji naukowych, w tym dwóch monografií dotyczących problematyki przywództwa organizacyjnego. Kilkanaście lat doświadczenia w prowadzeniu warsztatów w obszarze tzw. miękkich kompetencji.

**Maciej Malarski** – starszy wykładowca w Katedrze Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Posiada doświadczenie w prowadzeniu projektów związanych z zarządzaniem ludźmi, tworzeniem systemów motywacyjnych i projektowaniem zmian organizacyjnych. Jego zainteresowania naukowe zogniskowane są wokół m.in. takich zagadnień jak: kompetencje pracownicze, kultura organizacyjna, systemy zarządzania. Autor licznych publikacji naukowych z dziedziny zarządzania.