Ks. Piotr DUKSA
Wydział Teologii, UWM w Olsztynie

STUDIA WARMIŃSKIE
XLVII (2010)

# PSYCHOPEDAGOGICZNE UWARUNKOWANIA DO PRZEWODZENIA MAŁYM GRUPOM KOŚCIELNYM

T r e ś ć: – 1. Zadania i funkcje przywódcy. – 2. Cechy lidera. – 3. Style i typy kierowania grupą. – 4. Obraz idealnego lidera. – 5. Podsumowanie. – Summary

Formacja człowieka nie przebiega w próżni społecznej, dokonuje się w kontaktach z innymi ludźmi, z różnymi grupami społecznymi. Proces rzeczywistej socjalizacji ma miejsce w takich zbiorowościach ludzkich, które są siebie świadome (poczucie przynależności i odrębności), wyznają pewne wspólne wartości i są wewnętrznie zorganizowane. Takie ludzkie wspólnoty nazywa się grupami. Grupa wówczas jest mała, gdy jej członkowie, to jest osoby wchodzące w jej skład, pozostają w bezpośrednich relacjach, „twarzą w twarz"[1].

Każda grupa, jak już wspomniano, cechuje się wewnętrzną organizacją, strukturą. Osoby, które zajmują wysoką pozycję w grupie, nazywane są przywódcami, liderami, animatorami czy też szefami. Ich interakcje z „szeregowymi" członkami grupy nazywane są procesem przywództwa[2]. Przywództwo, kierowanie, nie polega na zaspokajaniu własnych potrzeb lidera, lecz jest działaniem skierowanym na ludzi[3]. Jego istota polega na *wpływaniu na realizację przez grupę wspólnych celów*[4]. Różni się ono od formalnego kierownictwa tym, że to drugie posługuje się – jak to jest na przykład w przedsiębiorstwie – ustalonymi w umowach nagrodami i karami. Natomiast przywództwo posługuje się nieprzymusowymi działaniami, które mają na celu kierowanie i koordynowanie wspólnych działań[5].

Koncepcje przedstawione w niniejszym artykule odnoszą się także do grup, wspólnot funkcjonujących w ramach duszpasterstwa parafialnego, zarówno dzieci, młodzieży jak i dorosłych (ministranci, lektorzy, schole muzyczne, chóry, Ruch Oazowy Światło – Życie, Odnowa w Duchu Świętym, Katolickie Stowarzyszenie

---

[1] J. S ł o m i ń s k a, Mechanizmy i funkcje grup młodzieżowych, Warszawa 1986, s. 7–9.

[2] R. B r o w n, Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa, Gdańsk 2006, s. 90.

[3] H. H a m e r, Rozwój umiejętności społecznych. Jak skuteczniej dyskutować i współpracować, Warszawa 1999, s. 236.

[4] J. S z m a g a l s k i, Przewodzenie małym grupom, Działanie grupowe. Warszawa 1998, s. 67.

[5] Tamże.

Młodzieży, Akcja Katolicka, Wspólnota Krwi Chrystusa i inne). Wymienionym zespołom ludzi można przypisać status małej grupy. Istnieje w nich bowiem możliwość utrzymywania bezpośrednich stosunków.

Warto podkreślić, że istnienie przywództwa, w każdej społeczności – także grupie kościelnej, jest konieczne. Stąd też w niniejszym artykule zostaną przedstawione zadania i funkcje przywódcy, cechy, które powinien on posiadać, omówione zostaną także pożądane ze strony lidera zachowania oraz zaprezentowany zostanie ideał szefa.

## I. ZADANIA I FUNKCJE PRZYWÓDCY

Analiza warunków skutecznego przewodzenia małym grupom wymaga uświadomienia sobie, jakie obowiązki ciążą na osobie lidera grupy. Wyróżnia się wśród nich zadania i funkcje.

Przywódca ma za zadanie nie tylko nadzorowanie działań związanych ściśle z wykonywaniem wspólnego celu, ale także, i czego oczekują od niego członkowie grupy, wypracowania i przestrzegania zasad dotyczących relacji między członkami grupy. Powinien także reagować na sygnały pochodzące od uczestników i zaspokajać ich potrzeby. Mówi się dlatego o trzech rolach lidera: wykonanie zadania, budowanie i utrzymanie grupy oraz rozwój jednostki. Wykonanie zadania przeważa w tak zwanych grupach zadaniowych i zawodowych. Takim zadaniem w grupach kościelnych może być wychowanie w wierze, rozwój religijny czy też działalność apostolska i społeczna. Animator grupy swoich działań nie może redukować jedynie do spraw czysto technicznych. Ważny jest także wzajemny stosunek do siebie członków grupy oraz tak zwana spójność i jedność. Nie mniej ważne jest także uwzględnienie, w miarę możliwości, potrzeb członków grupy. Pragną oni akceptacji, wykonywania dobrej jakościowo pracy, tworzenia czegoś użytecznego, chcą uznania, szacunku, pozycji, wzajemnych dobrych stosunków, głębokich relacji dawania i brania (potrzeby psychiczne). Jeśli te oczekiwania pozostają bez reakcji ze strony przywódcy, istnieje tendencja do obwiniania za swój zawód właśnie kierownika czy szefa[6]. Lider grupy kościelnej dba także o to, by grupa w swojej działalności zachowywała naukę Kościoła dotyczącą wiary i moralności oraz kierowała się przepisami prawa kanonicznego.

W ramach spełniania wspomnianych wyżej trzech ról (zadań) istnieje osiem funkcji. Wymienia się tu: określanie zadania, planowanie, instruowanie, kontrolę, ocenę, motywację, organizację i dawanie przykładu.

Określanie zadania dotyczy tego, co stanowi istotę istnienia grupy – cel jej zamierzeń. Musi on być przedstawiony jako motywujący, dający natchnienie do pracy, jak najbardziej jasny i konkretny, możliwy do wykonania przez wskazane osoby i jak najbardziej zgodny z ich potrzebami i zainteresowaniami, ze wskazaniem czasu na jego wykonanie. Zadanie zawsze musi uwzględniać iskrę dla rozwoju tak jednostki, jak i całej grupy[7].

---

[6] J. A d a i r, Być liderem, Warszawa 1998, s. 18–24; H. H a m e r, jw., s. 242.

[7] Tamże.

Z kolei planowanie dotyczy wizji celu, ale nie może być przez szefa sprawowane samodzielnie. Musi on akceptować aktywne i rzeczywiste uczestnictwo szeregowych członków, gdyż działanie to zwiększa ich motywację i odpowiedzialność. Lider planując, musi być elastyczny co do forsowania swojej wizji, słuchając rad innych[8].

Instruowanie dotyczy samego już procesu wykonywania planu. Polega ono na wydawaniu poleceń, w możliwie jak największym stopniu wcześniej uzgodnionych. Jest to etap dawania znaku do działania. Najbardziej skuteczny, gdy szef wie, czego chce, ma świadomość tego, że pojawią się trudności i jest świadomy skutecznego stylu komunikowania nakazów: języka precyzyjnego, zwięzłego, prostego, naturalnego, przez który przebija entuzjazm dla działań, ale nie przesadnie wywierającego nacisk[9].

Natomiast kontrola jest zbiorem działań dotyczących sprawdzania poziomu wykonania prac w danym momencie. Musi ona uwzględniać jednak tę znaną zależność, że – aby ludzie wykonywali w sposób zdyscyplinowany pracę, potrzeba im czasem odpoczynku od niej. Jednak nie może być żadnego pobłażania dla nadmiernego rozprzężenia, chaosu, lenistwa, marnotrawstwa i nieodpowiedzialności[10]. Pochodną kontroli jest ocenianie, które zazwyczaj jej towarzyszy. Jest to proces zbierania informacji zwrotnych i porównywania z planem albo poszczególnych etapów pracy (ocena cząstkowa), albo jakości wykonania całych zaplanowanych działań (ocena końcowa). Dla oceniania niezbędne są jasne kryteria. Z zasady, powinno się częściej zachęcać do pracy i nagradzać za efekty cząstkowe, gdyż jeśli brak jest pochwał, to ludzie nie mają powodów słuchać krytyki. Motywowanie to zespół działań skierowanych na zachęcenie do pracy. Członkowie są zainteresowani pracą, gdy przywódca jest entuzjastycznie nastawiony, umożliwia komunikowanie się, tworzy otwartą dla dyskusji atmosferę, ustala ambitne, ale możliwe do wykonania cele, chwali co tylko jest możliwe do pochwalenia, sprawiedliwie nagradza, kary stosuje ze szczerą przykrością i to tylko takie, które wcześniej wynegocjował i zapowiedział[11].

Kolejna funkcja – organizowanie – to zadanie szefa, polegające na dostarczaniu materiałów, warunków do pracy, rozdzieleniu prac do wykonania. Podobnie jak planowanie nie powinno leżeć wyłącznie w gestii lidera, lecz ma na celu włączenie uczestników zespołu także w ten zakres obowiązków. Organizowanie dotyczy także sposobu podziału przez lidera własnego czasu na sprawowanie obowiązków związanych z działaniem w grupie[12].

Najtrudniejszym zadaniem jest dawanie dobrego przykładu. Szef jest poddawany, z racji zajmowanego stanowiska, nieustannej ocenie. Powinien kierować ludźmi w sposób autentyczny i uczciwy, słuchać tego, co na jego temat sądzą inni, być przygotowanym do wypełnienia zadania i poświęcenia mu swej uwagi[13]. Ponadto

[8] Tamże.

[9] Tamże, s. 243.

[10] Tamże.

[11] Tamże. s. 244.

[12] Tamże, s. 245.

[13] Tamże.

lider grupy kościelnej powinien emanować postawą dojrzałej wiary i moralności, powinien być świadkiem, który całą swoją osobą i życiem pozostaje wierny wyznawanej i głoszonej prawdzie.

## II. CECHY LIDERA

Liderem danej grupy powinna być osoba, która spełnia cechy oczekiwane lub wręcz wymagane przez daną grupę, także kościelną. Jednak niezależnie od dziedziny działalności, istnieją takie przymioty, które są wymagane zawsze od szefa, choć ich przydatność dla danego zakresu działań jest niejednakowo oceniana.

J. Adair, twórca studiów liderskich i treningów menedżerskich, wymienia następujące cechy idealnego przywódcy: entuzjazm, integralność, twardość, uczciwość, ciepło, pokora, wiara w siebie[14].

Integralność jest fundamentem zaufania. Występuje, gdy człowiek jest wewnętrznie i zewnętrznie spójny, to znaczy jest przywiązany do takich wartości jak prawda i dobro. Lider musi być twardy, czyli wymagający. Powinien się liczyć z tym, że będzie osobą niepopularną, ale darzoną szacunkiem. Uczciwość ma polegać na traktowaniu wszystkich jednakowo, ale w kontaktach z poszczególnymi członkami potrzeba zróżnicowania. Prawy lider jest bezstronny i nikogo nie faworyzuje. Dobry lider to także taki, który tyle ile wkłada pracy umysłu, tyle samo wkłada serca w kierowanie grupą. Pokora jest cechą najlepszych przywódców, zaś cechą najgorszych jest arogancja. Wymagana jest także wiara w siebie, niezbędna do stanowczych działań. Jednak nie może ona pozostawać bez pokory, ponieważ może wówczas przekształcić się w arogancję[15].

Z kolei H. Hammer uważa, że przywódcę powinna charakteryzować wiarygodność, obiektywizm i sprawiedliwość, dobry kontakt z ludźmi, otwartość i umiejętność słuchania, wiara w siebie, w sens zadania i celu oraz entuzjazm, konsekwencja i wytrwałość oraz elastyczność[16]. Wiarygodność wyklucza kłamanie, opuszczanie grupy w razie porażek, bycie gołosłownym, a nie człowiekiem czynu. Obiektywizm i sprawiedliwość wymagają, by, niezależnie od wzajemnych sympatii i antypatii, nie faworyzować i nie gnębić nikogo, lecz kierować się wkładem danej osoby w dobro grupy przy ocenianiu. H. Hamer podkreśla znaczenie właściwego posługiwania się nagrodami i karami. Nagrody powinny być częstsze od kar, publiczne i nieregularne. Kary muszą być określone przez jasne kryteria, akceptowalne przez potencjalnego winowajcę, to jest znane członkom grupy, stosowne do winy i wrażliwości osoby, rosnące stopniowo, wymierzane prywatnie, to jest w cztery oczy i jak najszybciej po popełnieniu wykroczenia. Niedopuszczalne jest wypominanie ukaranych zachowań. Dobry lider jest gwarantem poczucia bliskości i serdeczności, które to uczucia są niezbędne dla porozumiewania się w pracy. Jest postrzegany jako przyjazny,

[14] J. A d a i r, jw., s. 9.

[15] Tamże, s. 9–13.

[16] H. H a m e r, jw., s. 237–238.

bliski, lojalny, godny zaufania, ponieważ jest ciepły. Ten dobry kontakt z ludźmi stanowi centralny przymiot poprzez który oceniana jest cała osoba[17].

## III. STYLE I TYPY KIEROWANIA GRUPĄ

Styl kierowania to sposób, w jaki osoba mająca wysoką pozycję w grupie podejmuje decyzje i zarządza działania. Zasadniczo wyróżnia się trzy style kierowania: autokratyczny, demokratyczny i anarchiczny. Styl autokratyczny cechuje się tym, że kierownik sam wyznacza cele i środki, natomiast członkowie mają za zadanie wykonywać zadaną im pracę, nawet nie będąc świadomym jej sensu. Styl demokratyczny uważa za istotne dopuszczenie uczestników grupy do podejmowania decyzji o celach pośrednich i sposobach ich realizacji. Styl anarchiczny występuje wówczas, gdy kierownik zostawia wolną rękę[18] co do działalności, jednak od czasu do czasu interweniuje, ale w sposób niekompetentny i niezrozumiały, dezintegrując i tak słaby zespół[19].

Przeprowadzone badania i doświadczenia socjologów wykazały, że pod względem rozwoju autonomii grupy, jej moralności i wydajności, najbardziej właściwym jest demokratyczny styl przywództwa. Sposób kierowania, co także wykazały badania, niekoniecznie jest na stałe przypisany do osoby, choć wynika z jej temperamentu i osobowości. Może on zostać zmieniony, jeżeli lider uświadomi sobie, jakiego rodzaju są jego kontakty z „podwładnymi". Wówczas, w zależności od potrzeby miejsca i czasu, dana osoba może postąpić autorytarnie, demokratycznie lub podać ogólnie zarys problemu do rozwiązania i nie interweniować. Na przykład podczas prowadzenia spotkania, jeśli podaje się informacje czy wskazówki, na przykład o potrzebie zachowania ciszy podczas rekolekcji wielkopostnych, dobrym jest zastosowanie stylu autorytarnego: „Tak ma być i już". W przypadku, gdy chodzi na przykład o dyżury przy chorych, gdy jest to jeden z celów grupy, dobry jest demokratyczny sposób zezwolenia członkom na samodzielne ustalenie kolejności czuwań. Są jeszcze takie sytuacje, jak na przykład ustalanie imprez okolicznościowych czy zaplanowanie wydarzenia, gdy głos kierownika lub szefa nie powinien ważyć więcej niż głos członka – dobra jest wówczas polityka nieinterwencji[20].

Podobnie, jak w przypadku naradzania się, te same wskazówki można wysunąć w stosunku do podejmowania decyzji. Lider może nakazać działania bądź samodzielnie, bądź samodzielnie – ale z uwzględnieniem rad członków, bądź zezwalając na wspólne i wiążące głosowanie wszystkich członków. Decyzję powinien podejmować sam, gdy posiada wystarczającą wiedzę, związaną z przedmiotem działania. Takie działanie jest również konieczne wówczas, gdy zadanie, jakie stoi przed członkami grupy, jest skomplikowane i trudne. Konsultacja powinna być przeprowadzona, gdy lider nie posiada wszystkich, dostatecznych informacji, wie, że po-

---

[17] Jest to tak zwany efekt aureoli.

[18] Dlatego styl ten nazywa się także leseferyzmem.

[19] J. Słomińska, jw., s. 20.

[20] M. McKay, M. Davis, P. Fanning, Sztuka skutecznego porozumiewania się, Gdańsk 2002, s. 263–264; R. Brown, jw., 92–96.

dejmowane przez niego decyzje są aprobowane przez grupę, a ich zakres nie wymaga poparcia całej grupy. Wspólne rozwiązywanie problemów jest konieczne, gdy nie do końca wiadomo, co należy zrobić, zakres decyzji dotyczy spraw istotnych dla grupy, są możliwe kłótnie, co do optymalnych rozwiązań. Badania wskazują, że przywódca powinien samodzielnie podejmować decyzje wówczas, gdy jest wymagany pośpiech: presja czasu wpływa negatywnie na „grupowe" rozstrzygnięcia. Jeśli jednak sprawy nie wymagają pośpiechu, wskazane jest, by dla skutecznego działania i spoistości grupy w przyszłości, decyzje nie były wyłącznie sprawą przywódców, lecz dawały członkom szansę na rozwój wiedzy i zdolność podejmowania właściwych decyzji[21].

Istnieją także, oprócz stylów, tak zwane typy kierowania, które dotyczą przedmiotu, na jaki jest nastawiona działalność lidera. Może on skupiać się przede wszystkim na zadaniu, albo na stosunkach międzyludzkich. Pierwsza postawa jest nazywana orientacją zadaniową, druga – orientacją społeczno-emocjonalną lub socjometryczną. Nie są one od siebie niezależne. Skierowanie przez lidera swojej wiedzy i czynności na zadaniu, z pominięciem relacji między członkami jest, podobnie jak przyznanie pierwszeństwa i wyłączności dobrym stosunkom w grupie, niebezpieczne, gdyż w pierwszym wypadku uczestnicy zaangażowani w pracę, a skłóceni ze sobą, mogą słabo realizować zadanie, natomiast w drugim przypadku nadmierne dbanie o atmosferę, a pominięcie realizacji głównego zadania, odbija się na upadku ducha i zmniejszeniu jedności grupy. Według socjologów, najlepiej jest, gdy te dwie role pełnią różni ludzie. Niestety nie jest to zawsze możliwe, dlatego kierownik powinien sobie uświadomić, gdzie, w którym z tych pól ma braki, i rozwijać pożądane zachowania. Potwierdzają to inni badacze zjawisk społecznych twierdząc, że te dwie orientacje nie są sobie przeciwstawne, lecz ortogonalne, to znaczy występujące niezależnie od siebie. Najskuteczniejszym jest taki lider, który zarówno potrafi zorganizować pracę w grupie, jak i jest wrażliwy na opinie i emocje członków grupy, to jest wykazuje umiejętności w obu tych dziedzinach poniżej średniej[22].

Warto również zwrócić uwagę na zalecenia i wskazówki dotyczące zachowania się przywódcy, który chce zmieniać grupę. Jedynie taki kierownik, czy szef, który ma swoisty mandat grupy, może wprowadzać nowe normy i pomysły. Ten mandat zwany jest kredytem idiosynkrazji. W skrócie można przedstawić występujący tu schemat w ten sposób, że osoba, która chce innego obrazu grupy, musi wstępnie podporządkować się normom grupy. Ten mandat zaufania, oprócz wstępnej wierności regułom wcześniej ustalonym, może być zdobyty także w sposób mniej zależny od przywódcy, mianowicie od rodzaju, w jaki została osiągnięta dana pozycja przywódcza. Bardziej skuteczni są przywódcy wybierani, niż narzuceni czy wyznaczeni. Znaczenie dla prawomocności działań ma też uzdolnienie osoby i jej kompetencja w sferze działania będącego przedmiotem szczególnego zainteresowania danej grupy. Nie mniej ważna jest wierność grupie i jej ideałom, prezentowanie się jako osoba, która wiąże swoją przyszłość z daną, a nie inną, grupą[23].

---

[21] J. Szmagalski, jw., s. 77–78.

[22] J. Słomińska, jw., s. 21–22; R. Brown, jw., s. 93–94.

[23] Tamże, s. 107–111.

## IV. OBRAZ IDEALNEGO LIDERA

Można wyróżnić cztery rodzaje autorytetu: stanowiska, wiedzy, osobowości i moralny. Autorytet stanowiska jest związany z pełnieniem jakiejś funkcji formalnej. Autorytet wiedzy przysługuje osobom, które o danej sprawie posiadają znaczącą wiedzę lub w oczach innych powinni ją posiadać. Autorytet osobowości jest tym, co można w skrócie określić jako charyzma. Autorytet moralny wymaga poświęceń[24]. Najlepiej jest, gdy lider cieszy się autorytetem wszystkich rodzajów, to znaczy, że jest szanowany, ze względu na posiadanie władzy formalnej lub nieformalnej, że jest obdarowywany zaufaniem, ze względu na to, że ma wiedzę i umiejętności, dotyczące nie tylko wąskiej dziedziny specjalizacji, ale posiada także tak zwaną mądrość życiową, a ludzie są do niego pozytywnie nastawieni, ze względu na jego cechy. Osoba będąca autorytetem musi jednak uważać, by poprzez swoje działania nie doprowadzić do utraty pozycji w grupie. Nie może sobie pozwolić przede wszystkim na: wydawanie się wszystkowiedzącym, agresywne narzucanie swego zdania i brak aktywnego słuchania[25].

Dobry lider jest znawcą, wie dużo na temat przedmiotu działań grupy, związane z nim są jego zainteresowania i charakter. Stale jednak pogłębia posiadane informacje na temat specjalistycznego przedmiotu działań grupy, uczy się nowych rzeczy, nie tylko ściśle związanych z jego doświadczeniem czy wykształceniem, ale także tych, które są tematem działań pokrewnych. W ten sposób jest przygotowany, w pewnym zakresie, do pełnienia swojej roli przywódczej, gdy zmieni się sytuacja, a od szefa wymagana będzie elastyczność[26].

Idealny lider jest nie tylko jednak ekspertem w danej dziedzinie spraw, powinien być on także dobrym psychologiem, to jest rozumieć jakie motywy stają za działaniami ludzi, i stosować odpowiednie od tego techniki porozumiewania się. Do podstawowych umiejętności związanych z tą dziedziną należą: bycie wrażliwym na obawy, nadzieje, lęki, uważna obserwacja i słuchanie, umiejętność dokonywania parafraz i konstruktywnych ogólnych ocen, zdolność do kształcenia osób w nowych warunkach, bycie z zespołem na dobre i na złe, pomoc członkom zespołu w metodzie opracowania i uzyskiwania rezultatów o swojej wydajności[27].

## PODSUMOWANIE

Konkludując należy podkreślić, że przedstawione wyżej analizy nie wyczerpują wszystkich zagadnień związanych z efektywnym przywództwem. Obejmują jednak zagadnienia najbardziej symptomatyczne. Niekiedy zdarza się tak, że wszystkie lub część zadań, uprawnień lub obowiązków szefa może przejąć grupa, ze względu na posiadane przez nią cechy. Jest to sytuacja w perspektywie czasu jak najbardziej pożądana, a osiąga się ją, jak już to w tym artykule przedstawiano, przez przy-

[24] J. A d a i r, jw., s. 14.

[25] H. H a m e r, jw., s. 236.

[26] Tamże, s. 238–239.

[27] A. H a r d i n g h a n, Praca w zespole, jw., s. 39.

wództwo skierowane na ludzi i wspólne podejmowanie decyzji. Te zalety, prawie samodzielnie funkcjonującej grupy, to: doświadczenie i umiejętności członków, kwalifikacje i etyka zawodowa, normy grupowe i nastawienie członków (przyjazne i w duchu współpracy), zasady i procedury wykonywania zadania (posiadanie jasnych instrukcji), poziom złożoności zadań grupowych (prostota i rutyna), poziom atrakcyjności zadań dla członków grupy (uczestnicy zespołu są entuzjastycznie nastawieni do samego procesu podejmowania decyzji).

Lider, aby mógł prowadzić innych, musi sam sobie odpowiedzieć przede wszystkim na cztery pytania: Kim chce być? Jakiego rodzaju stosunków pragnie? Jaką chce organizację? Jakiego pragnie społeczeństwa? Człowiek może wybrać sposób, w jaki będzie pełnił rolę lidera, ale ten sam styl bycia spowoduje konsekwencje dla jego osobowości: stosując przymus, stanie się nieufnym. Będąc otwartym i aktywnie słuchającym, musi się liczyć z tym, że na rzecz drugiego zrezygnuje z dotychczasowych poglądów lub odkryje siebie takim, jakim naprawdę jest. Odpowiedź na drugie pytanie jest swoistym *credo* stosunków z ludźmi: czy chce się być autorytarnym przywódcą, surowym, przed którym ludzie się kryją ze swoimi pomyłkami i problemami, czy też pragnie się pomóc im w każdej sytuacji, będąc otwartym, szczerym i radosnym, nawet w sytuacji konfliktowej. Trzecie pytanie dotyczy fundamentów samej grupy, i jest związane ściśle z odpowiedziami na dwa wcześniejsze – to styl działania lidera w znacznym stopniu wpływa na klimat organizacji. Przywódca powinien znać odpowiedź na pytanie, czy chce zespołu w którym ludzie czują, że ich potrzeby są rzeczywiście zaspokajane, że problemy są rozwiązywane elastycznie i przy aktywnym współudziale wszystkich członków, czy chce pracowników entuzjastycznie nastawionych do celu, czy też pragnie kierowanych strachem przed utratą poczucia przynależności do grupy członków[28].

Warto podkreślić, że właściwie rozumiane przywództwo jest działaniem skierowanym na ludzi. Gdy mówimy o każdej pojedynczej grupie opartej na wartościach chrześcijańskich, celem ostatecznym i nadrzędnym jej istnienia jest „budowanie Kościoła". Świadomość tej wielkiej misji powinna być najważniejszym kryterium działań lidera czy animatora. Tylko wówczas będą oni mogli z dystansem podchodzić do wszelkich spraw pozostających tu na ziemi w ich gestii, gdy uświadomią sobie, że ich rola ma znaczenie jedynie pomocnicze, gdyż w każdej wspólnocie działa Jezus Chrystus (por. Mt 18,20). Taka postawa pokory i brak wynoszenia się ponad innych, sprzyja właściwej i głębszej wierności zasadom moralnym i nieinstrumentalnemu stosowaniu tak zwanej psychologii, czyli potocznie określanej mądrości życiowej[29].

---

[28] T. G o r d o n, Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców, Warszawa 1996, s. 256–263.

[29] J. S ł o m i ń s k a, jw., s. 22–24.

## PSYCHOLOGICAL-PEDAGOGIC CONDITIONINGS OF THE EFFECTIVE CONDUCTION TO SMALL CHURCH-GROUPS

SUMMARY

The human formation isn't proceeding in the social emptiness, takes place in contacts with other people, with different social groups. Process of the real socialization takes place in such human communities which are conscious of themselves (feeling of belongingand separateness), declare certain common values and inwardly are organized. Such human communities are called groups. The group then is small, when its members, is persons entering its composition, remain in direct relations, "face to face".

Each group, as already mentioned, is characterized by internal organization, structure. Persons which occupy high position in the group are called leaders, animators or also bosses. Their interactions with the „private" members of a group called process of the leadership. Leadership, management, doesn't consist on satisfying own needs of the leader, but is action dispatched to people. Its essence consists in influencing the realization by the group of common purposes. It differs from the formal leadership that, which the second uses – as for example in the company – established in the contracts awards and penalties. However, the leadership uses noncompulsory actions which are intended to direct and coordinate joint activities.

The concepts included in this article refer also to groups, communities operating as part of the parish priesthood, as well as children, young people and adults (altar servers, lectors, musical band, choirs, Oasis Activity Life – Light. Renovation in the Holy Spirit, Catholic Association of Youth People, Catholic Action, Community of the Christ Blood and others). Listed teams of people may attribute to the status of a small group. A possibility of keeping direct relationships exists in them.

Existence of the leadership, in each community – also a church group, is necessary. That's why in this article tasks and functions were described for the leader, qualities which should have, were also discussed desired behaviors on the leader part and an ideal of the boss was expressed.