



Dominika ŻUKOWSKA-GARDZIŃSKA*

PRZYWÓDZTWO I PROCES DECYZYJNY

Interdyscyplinarne wprowadzenie do analizy pontyfikatu Jana Pawła II

Poziom zmian dokonywanych przez lidera może być wyjaśniany za pomocą pojęcia homeostazy, rozumianej jako zdolność przywracania równowagi, stale traconej na skutek zmian dokonujących się wokół decydenta i w nim samym. Jan Paweł II był liderem świadomym własnej podmiotowości, znał swoje mocne strony i korzystał z nich, integrując cele z możliwościami, a jednocześnie adaptując je do sytuacji – nie zmieniał przy tym jednak swojej misji i własnej wizji.

Współczesne definicje przywództwa koncentrują się na pojęciu wywierania wpływu. Wywieranie wpływu to postawa, dzięki której osoba skutecznie pociąga za sobą innych ludzi, nadaje kierunek ich działaniom. W ramach kilku funkcjonujących szkół i modeli przywództwa podkreśla się, że przywódca poprzez swoje zachowania wpływa na zmianę decyzji, zachowań, postaw innych osób i doprowadza do zmiany społecznej rozumianej nie tylko w kontekście zawodowym, ale także indywidualnym, rodzinnym czy globalnym. Przywódcą nie zostaje się wskutek używania narzędzi przymusu, nie można też samemu się nim ustanowić. Decydujące znaczenie mają osobiste cechy lidera, który staje się autorytetem dla grupy, a grupa podąża za nim, ponieważ w jego działaniu widzi możliwość zmiany istniejącej rzeczywistości oraz własnego rozwoju.

Problemem badawczym niniejszego artykułu jest ustalenie, jaki model przywództwa najlepiej opisuje Jana Pawła II, przy czym należy wziąć pod uwagę złożoność jego osoby oraz różnorodność znanych koncepcji przywódczych. Cel analiz stanowi udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy analiza procesu decyzyjnego Papieża pozwala odtworzyć jego sposób działania w obliczu dylematów i wyborów, a następnie wykorzystać ów sposób jako narzędzie rozwojowe dla współczesnych liderów.

Pod względem specyfiki przywództwa postać Jana Pawła II wpisuje się w kilka znanych i zdefiniowanych modeli: służebnego, charyzmatycznego, transformacyjnego, autentycznego i opartego na wartościach. Istnieją opisy kategorii przywództwa spójnego czy integralnego uwzględniające osobowość

* Dr hab. Dominika Żukowska-Gardzińska, prof. UKSW – Wydział Teologiczny, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, e-mail: d.zukowska@uksw.edu.pl, ORCID 0000-0002-9335-7927 [pełna nota o Autorce na końcu numeru].

lidera oraz złożoność otaczającego go świata, czyli organizacji, zespołu ludzi, relacji między nimi. W celu lepszego zdiagnozowania modelu przywództwa Jana Pawła II proponuje się wprowadzenie pojęcia integralności, nie w charakterze wskazania jedności między osobą a jej środowiskiem, ale z uwzględnieniem całej złożoności jednostki, która jest badana. Pojęcie integralności zajmuje ważne miejsce w myśli Karola Wojtyły. Omawia on je dość szczegółowo w książce *Osoba i czyn*¹, rozumiejąc integralność jako ujawnienie się całości poprzez złożoność². Na tym fundamencie zbudował swoją interpretację czynów ludzkich³. W szczególny sposób ujawniają ową integralność czyny specyficznie ludzkie – *actus humanus*, w których wyraża się pełnia osoby przy jej złożoności⁴.

Jednym z zagadnień kluczowych dla opisu przywództwa jest kwestia procesu decyzyjnego. Na podstawie skutków tego procesu można odpowiedzieć na pytania: Jak przywódca radził sobie z wyzwaniami? Jak określić sposób, w jaki służył ludziom? I czy można odtworzyć jego sposoby rozstrzygania dylematów, podejmowania decyzji, dokonywania wyborów, tak aby stały się pomocne dla innych w ich indywidualnej pracy nad własnym rozwojem.

Jan Paweł II przez całe życie rozwijał w sobie cechy lidera. Nie czynił tego jednak ze względu na osobiste ambicje. Zależało mu na poznaniu prawdy o człowieku i rzeczywistości stworzonej. Stąd jego postawa nieustannej otwartości na poznanie z wielu perspektyw, nieustanny rozwój, budowanie relacji opartych na zaufaniu, którego źródła sięgają fundamentów religijnych, dogmatycznych, czyli – tak istotnego dla niego – faktu stworzenia każdego człowieka na obraz i podobieństwo Boga⁵.

Dla przywódcy dążenie do integralności jest naturalną drogą poznawania samego siebie. Dzięki temu potrafi korzystać ze wszystkich cech swojego charakteru, skutecznie reagować na okoliczności, a równocześnie czynić z wyzwań drogę własnego rozwoju. Przywództwo nie jest jednak tylko umiejętnością, wiąże się z osobowością człowieka i znajduje odzwierciedlenie we wszystkich aspektach jego życia osobistego i zawodowego. Jestem przekonana, że taką osobowość miał Karol Wojtyła – interesujące jest, jakie wydarzenia i spotkania ją kształtowały oraz jak radził sobie z trudnościami, a także z jakiego powodu budził zaufanie.

¹ Zob. K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, w: tenże, „*Osoba i czyn*” oraz *inne studia antropologiczne*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2000.

² Por. tamże, s. 231.

³ Por. tamże, s. 56-62.

⁴ Por. tamże, s. 73-76.

⁵ Zob. S. Grygieł, *Mistrz – uczeń*, w: *Jan Paweł II – miara wielkości człowieka*, red. D. Żukowska-Gardzińska, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2020, s. 21-23; D. Żukowska-Gardzińska, *Dialog ocalenia w myśli Karola Wojtyły*, w: *Jan Paweł II – miara wielkości człowieka*, s. 293-295.

PROCESY DECYZYJNE

W charakterystykach przywództwa zawartych w światowej literaturze przedmiotu uwzględnia się diagnozę procesów decyzyjnych oraz sposobu definiowania sytuacji, w których przywódca działa. Odtwarzanie modeli decyzyjnych pozwala zobaczyć sekwencję działań podejmowanych przez decydentów w celu dokonania wyboru⁶. W kontekście długiego pontyfikatu Jana Pawła II będą to zarówno jego reakcje na sytuacje kryzysowe, dobór współpracowników, nominacje biskupie, ale też odpowiedzi na wyzwania kulturowe, społeczne i religijne. Stolica Piotrowa, ze względu na swoją pozycję publiczną, w szczególnym stopniu poddawana jest krytyce. Pozycja Papieża wskazuje, że podejmował on decyzje w warunkach w pewnym stopniu kształtowanych przez jego relacje ze środowiskiem. Każdy ośrodek decyzyjny, czy to indywidualny, czy zbiorowy (jak na przykład państwo), „działa w środowisku, przez które należy rozumieć system powiązanych ze sobą czynników i warunków kształtujących zachowania decydentów”⁷. Mechanizm ten obejmuje kilka rodzajów adaptacji warunkującej podejmowanie decyzji, która z założenia musi być traktowana jako zespół powiązań przyczynowo-skutkowych⁸: adaptację reaktywną, adaptację proaktywną i adaptację antycypacyjną. Adaptacja reaktywna polega na bezpośredniej reakcji na bodźce. Adaptacja proaktywna podejmowana jest ze względu na motywację, jaka powstaje dzięki działaniu systemów aksjologicznych – w odniesieniu do omawianego zagadnienia będzie to leżąca u podstaw decyzji lidera jego i jego środowiska hierarchia wartości. Adaptacja antycypacyjna polega na dostosowaniu się do sytuacji lub bodźców, które są przewidywane, ale nie są jeszcze rzeczywistością⁹.

Badacze tematu wskazują, że możliwe jest wykorzystanie jako narzędzia kryterium najważniejszego czynnika kształtującego podejmowanie decyzji politycznych¹⁰. Wymienia się siedem typów analizy decyzyjnej: psychologiczną, mikrospołeczną, organizacyjną, matematyczną, cybernetyczną, kryzysową, makrospołeczną. W skrócie można powiedzieć, że typ psychologiczny obejmuje analizę sytuacji, która staje się bodźcem dla osoby o konkretnych dyspozycjach psychicznych. Typ mikrospołeczny obejmuje interakcje kilkunastu

⁶ Por. Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2012, s. 35-47.

⁷ Tamże, s. 16.

⁸ Por. tamże, s. 51.

⁹ Por. tamże, s. 16n.

¹⁰ Por. E. Czio mer, Z.J. Pietraś, *Teoria i praktyka decydowania w polityce zagranicznej Stanów Zjednoczonych i Republiki Federalnej Niemiec*, Wydawnictwo UJ, Kraków 1986, s. 23-43; G. Rydlewski, *Decydowanie polityczne. Droga do sukcesów i porażek w teorii i praktyce*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2025, s. 25-32.

osób wchodzących w skład ośrodka decyzyjnego. Typ organizacyjny zakłada, że decyzje wynikają ze sposobu, w jaki funkcjonują struktury zarządzania organizacją. Typ matematyczny koncentruje się na istnieniu wspólnych wszystkim ludziom, obiektywnych reguł racjonalnego myślenia, którego wynik można – jak w teorii gier – z prawdopodobieństwem przewidzieć. Typ cybernetyczny opiera się na analizie dostępnych informacji i skutków decyzji przy wyborze wartości najważniejszej w danej sytuacji, na analizie, której efektem będzie dostosowanie decyzji do najlepszej wybranej opcji. Typ kryzysowy kształtowany jest głównie przez samą charakterystykę kryzysu, jaki ma miejsce, i tego, czego kryzys ten dotyczy; powoduje on zmiany w postrzeganiu rzeczywistości przez decydentów oraz zmiany stylu podejmowania decyzji. Typ makrospołeczny dotyczy rekonstrukcji interesów, którymi kierują się decydenci – charakter decyzji będzie w tym przypadku zależał od rozpoznania ludzkich potrzeb i dążeń¹¹. Należy przyjąć, że w różnych sytuacjach także Jan Paweł II kierował się – bardziej lub mniej świadomie – kryterium najważniejszego czynnika kształtującego podejmowanie decyzji politycznych. Kryterium to pozwala bowiem zrozumieć podejmowane decyzje i – w zależności od potrzeb – umożliwia ocenę moralną lub ocenę poziomu sprawczości w rozwijaniu dobra wspólnego oraz pozwala określić zakres odpowiedzialności decydenta.

ANALIZA ROLI PRZYWÓDCZEJ

Z punktu widzenia politologii rola przywódcza, rozumiana jako umiejętność wywierania wpływu na ludzi, pozyskiwania ich na rzecz określonych idei, sprowadza się do przekształcenia istniejącej i niepożądanego sytuacji w sytuację nową i pożądaną¹². W obszarze przywództwa nie zawsze jednak mamy do czynienia z sytuacją niechcianą i niepożądaną, którą lider zmienia. Czasami przecież to czynniki generowane przez interakcje społeczne tworzą nowe sytuacje, do których należy się ustosunkować¹³, a więc także podjąć decyzje. Istotę przywództwa dobrze definiuje Jerzy Hubert, który zauważył, że osoba decydująca ma zdolność wywoływania „dodatniego sprzężenia synergetycznego”¹⁴, co oznacza, że lider nie tylko działa, ale wytwarza nowy układ potencjalnych do realizacji działań¹⁵ (zdolność ta stanowi zresztą jeden z elementów

¹¹ Por. Pietraś, dz. cyt. s. 26-33.

¹² Por. tamże, s. 51.

¹³ Por. tamże.

¹⁴ J. Hubert, *Elementy synergetyki społecznej*, w: *Zagadnienia socjologii polityki*, t. 1, *Klasyfikacyjne i nowe obszary badawcze. Pogranicza dyscyplin i dziedzin. Kwestie teorii i praktyki*, red. L.W. Zacher, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1996, s. 192.

¹⁵ Por. tamże, s. 192-195.

oceny sprawczości przywódcy). Tego rodzaju mechanizm powoduje wzrost zdolności decyzyjnych osoby, a także możliwości wykonawczych zarówno jej, jak i jej otoczenia. W ten sposób wytłumaczyć można fenomen niektórych inicjatyw religijnych Jana Pawła II, takich jak Światowe Dni Młodzieży czy Dzień Modlitwy o Pokój.

Poziom zmian dokonywanych przez lidera może być wyjaśniany za pomocą pojęcia homeostazy¹⁶, rozumianej jako zdolność przywracania równowagi, stale traconej na skutek zmian dokonujących się wokół decydenta i w nim samym. W biologii „homeostaza” definiowana jest jako zdolność organizmu do samoregulacji i utrzymywania stabilnych warunków wewnętrznych – w odniesieniu do warunków polityczno-społecznych słowo to ma zatem podobne znaczenie. Wyróżnia się trzy sposoby przywracania równowagi, określane jako adaptacja retroaktywna, reaktywna i adaptacja antycypacyjna¹⁷. Adaptacja retroaktywna oznacza kierowanie się przekonaniem, że należy koncentrować się na przeszłości, na bodźcach, sytuacjach, których skutki już dotyczą życia społecznego. W tym wypadku działania prowadzą do utraty równowagi ze środowiskiem, ponieważ w sytuacji, gdy reakcja koncentruje się na bodźcu z przeszłości, stabilność nie zostanie nigdy osiągnięta. Adaptacja reaktywna natomiast polega na odnoszeniu się tylko do aktualnych skutków decyzji. Następuje po zdarzeniu, stąd decydowanie jest płytkie i związane z planowaniem przyszłości w oparciu o nową sytuację. Najbardziej odpowiednią reakcją wydaje się adaptacja antycypacyjna. Polega ona na uprzedzaniu faktów i dostosowaniu decyzji do skutków aktualnych i przyszłych. Właśnie w takim modelu podejmował działania Jan Paweł II. Jego planowanie polegało na przygotowaniu się na zmiany poprzez przewidywanie oraz przygotowanie zasobów i strategii zanim wydarzenie nastąpi¹⁸. Oczywiście podejmował on również decyzje stanowiące reakcję na sytuacje, które się wydarzały. Jednakże podjęta z pewnej perspektywy analiza jego długofalowej strategii okazuje się bardzo ciekawa. Sens modelu antycypacyjnego może zostać lepiej zrozumiany przez porównanie do Johna W. Berry’ego teorii akulturacji¹⁹ i jego ujęcia integracji. Akulturację charakteryzuje wysoki stopień zaangażowania w nową kulturę, jej wartości i wzorce zachowań, przy świadomym zachowaniu własnych. Na tym samym założeniu opiera się adaptacja antycypacyjna, czyli model, w którym przewidywanie skutków i ich wyprzedzanie stanowi konieczny wa-

¹⁶ Por. P i e t r a ś, dz. cyt., s. 54.

¹⁷ Por. tamże, s. 59.

¹⁸ Por. K. W i c i ń s k a, *Istota zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi (istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika)*, red. I. Żuchowski, Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, Ostrołęka 2021, s. 20n.

¹⁹ Zob. J.W. B e r r y, *Context of acculturation*, w: *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*, red. D.L. Sam, J.W. Berry, Cambridge University Press, Cambridge 2006, s. 27-42.

runek skuteczności decyzji²⁰. Oczywiście dla oceniających lidera analiza jego skuteczności jest możliwa tylko w perspektywie długofalowej. Jan Paweł II był liderem świadomym własnej podmiotowości, znał swoje mocne strony i korzystał z nich, integrując cele z możliwościami, a jednocześnie adaptując je do sytuacji – nie zmieniał przy tym jednak swojej misji i własnej wizji²¹.

MISJA I WIZJA

Dalekowzroczna wizja, którą nakreślił Jan Paweł II, miała na celu generowanie zadań, których realizacja będzie zapobiegała przyszłym zdarzeniom. Na użytek prowadzonej tu analizy wizję Papieża, czyli jego wyobrażenie przyszłości, tego, czym ma się ona charakteryzować, można ująć w słowach: wprowadzić Kościół w trzecie tysiąclecie. Natomiast misję, czyli jego najważniejsze zadanie, proponuję określić za pomocą zdań wypowiedzianych podczas inauguracji pontyfikatu: „Nie lękajcie się! Otwórzcie drzwi Chrystusowi!”²².

Tak sformułowana konfiguracja misji i wizji pozwala spojrzeć na pontyfikat Jana Pawła II ponad punktową oceną wybiórczo wybranych wątków. W tym kontekście tracą moc zarzuty dotyczące braków w reformie Kurii Rzymskiej czy nietrafnych, niefortunnych nominacji biskupich. Natomiast sens i znaczenie jego drogi życiowej można lepiej zrozumieć, jeżeli odczyta się ją na przykład przez pryzmat stwierdzenia Johna C. Maxwell’a, według którego przywódcą staje się ktoś, kto wie, dokąd zmierza, i potrafi sprawić, aby inni ludzie chcieli tam z nim iść²³.

Kierunkiem, który wskazywał Papież, było podążanie drogą Chrystusa i odkrywanie w łączności z Kościołem katolickim prawdziwego oblicza Zbawiciela, prawdy o Nim wolnej od fałszywych wyobrażeń. Biografia Karola

²⁰ Por. Pietraś, dz. cyt., s. 60.

²¹ Nasuwa się tu obrazowy przykład zaprezentowany przez Jima Collinsa: „Przywódcy przedsiębiorstw, które z dobrych stały się wielkie, rozpoczynali transformację od zabrania do autobusu odpowiednich ludzi (a pozostawienia nieodpowiednich), a dopiero później zastanawiali się, w jakim kierunku ruszyć” (J. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, tłum. M. Wąsiel, MT Biznes, Warszawa 2018, s. 84).

²² Jan Paweł II, *Tylko z Chrystusem można zbudować nowy dom dla Europy* (Homilia podczas Mszy św. z okazji 1000-lecia śmierci św. Wojciecha, 3 VI 1997, Gniezno), „L’Osservatore Romano” wyd. pol. 18(1997) nr 7(194), s. 28. Po raz pierwszy podobne słowa wypowiedziane zostały podczas inauguracji pontyfikatu: „Nie lękajcie się! Otwórzcie, a nawet, otwórzcie na oścież drzwi Chrystusowi! Jego zbawczej władzy otwórzcie granice państw, ustrojów ekonomicznych i politycznych, szerokich dziedzin kultury, cywilizacji, rozwoju. Nie lękajcie się! Chrystus wie, «co jest w człowieku». Tylko On to wie!” (tenże, *Otwórzcie na oścież drzwi Chrystusowi* (Przemówienie na rozpoczęcie pontyfikatu, Watykan, 22 X 1978), w: *Nauczanie papieskie*, t. 1 (1978), red. E. Weron, A. Jarocho, Pallottinum, Poznań–Warszawa 1987, s. 15).

²³ Por. J.C. Maxwell, *Bądź liderem! 2.0*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 16.

Wojtyła wskazuje, że już przed przyjęciem sakramentu kapłaństwa postrzegał człowieka realistycznie, a zarazem całościowo. Był świadomy, że człowiek wskutek grzechu doświadcza słabości, zła i wewnętrznego rozdarcia, ale jednocześnie nosi w sobie pragnienie dobra, tęsknotę za prawdą, pięknem, sprawiedliwością i miłością, że potrafi przekraczać własne ograniczenia – rezygnując z osobistych ambicji, poświęcając własny czas, a niekiedy nawet życie dla drugiego. Dar z życia jest czymś wyjątkowo ludzkim: wbrew instynktowi samozachowawczemu człowiek potrafi ofiarować siebie w imię wartości, które uznaje za najwyższe. Troska o tak pojęte człowieczeństwo stała się jednym z zadań, które podejmował Wojtyła. Traktowanie każdego człowieka z szacunkiem i miłością tylko – lub aż – dlatego, że jest on stworzony na obraz i podobieństwo Boga, stało się wyraźnym rysem jego nauczania, zapoczątkowanym już w pracach nad Konstytucją duszpasterską o Kościele w świecie współczesnym podczas Soboru Watykańskiego II. Przypominał, że każdego człowieka należy traktować jako cel sam w sobie, nigdy zaś jako środek do osiągnięcia celu. Ujęcie człowieka w perspektywie imago Dei ujawnia fundament jego godności oraz powołania do miłości i budowania wspólnoty.

PRZYWÓDCA RELIGIJNY

Kościoły i związki wyznaniowe w kontekście zarządzania można analizować – poza komponentem duchowym, który je scala – w tych samych ramach porządkujących, w jakich analizuje się wszystkie inne organizacje. Oznacza to, że przywódca religijny, podobnie jak inni liderzy, pełni ważną rolę więziotwórczą: spaja wspólnotę, na czele której stoi, integrując jej członków. Ponadto zajmuje się interpretacją doktryny, określa formy kultu, wyłania przedstawicieli odpowiedzialnych za nauczanie²⁴. Oddziaływanie przywódców religijnych dotyczy także – w różnym zakresie – spraw społeczno-politycznych, gospodarczych i kulturowych, nie da się bowiem odseparować duchowego zaangażowania członków Kościoła od ich codziennych ról społecznych. Charakter wpływu społecznego papieży jest wyjątkowy, ponieważ, po pierwsze, katolicy rozprzestrzenieni są po całym świecie, a po drugie, wszyscy oni uznają zwierzchnictwo głowy Kościoła²⁵. Autorytet Jana Pawła II, początkowo narzucony z racji pozycji (tak zwany autorytet instytucjonalny)²⁶, rozwijał się

²⁴ Por. A. Dylus, *Przywódca religijny jako autorytet*, w: *Etyka przywództwa. Ujęcie interdyscyplinarne*, red. I. Kuraszko, Difin, Warszawa 2014, s. 93.

²⁵ Por. J. Węgrzecki, *Wpływ, autorytet, dominacja. Teorie władzy i ich struktura*, Wydawnictwo UKSW, Warszawa 2011, s. 812n.

²⁶ Zob. B. Szlachta, hasło „Autorytet”, w: *Słownik społeczny*, red. B. Szlachta, P. Mazurkiewicz, J. Balicki, Wydawnictwo WAM, Kraków 2004, s. 27-33.

w oparciu o jego zachowanie i decyzje, które stawały się widoczne dla innych. W przypadku przywódców religijnych dochodzi jeszcze jeden aspekt – przekonanie, że ich wybór jest konsekwencją boskiej interwencji, powołania, które pozwala mieć autorytet jakby niezależnie od osoby. To ważne, ponieważ z tej perspektywy nawet przywódca popełniający błędy, niedoskonały moralnie, nie traci swojej nadrzędnej pozycji. Jednakże idea etycznego przywódcy wydaje się uniwersalna, niezależna od różnic religijnych i kulturowych. Analiza pontyfikatu Jana Pawła II wskazuje, że autentyczność, wiarygodność i spójność nauczania z życiem były jego najsilniejszymi cechami jako przywódcy. Nawet osoby niewierzące, niepodzielające przekonań katolików, dostrzegały w życiu Papieża konsekwencję podniesioną do rangi heroizmu, kiedy chory, osłabiony fizycznie (podczas jego ostatniej podróży apostolskiej, ostatniej Drogi Krzyżowej, gdy z okna papieskiego w Watykanie przekazywał ostatnie błogosławieństwo) wciąż starał się głosić Chrystusa. Walczył o możliwość realizowania swojej misji. Dzięki wierności głoszonym zasadom przekonywał i wywierał wpływ na innych. Niezlomność i ofiarność budowały jego autorytet moralny. Tym samym na wzór Jezusa Chrystusa realizował swoją posługę – jako służbę²⁷. Czynił to zgodnie zresztą z historyczną definicją prymatu papieża, w której nie chodzi o panowanie nad innymi, ale o służbę dla innych: „Syn Człowieczy nie przyszedł, żeby mu służyli, lecz żeby służyć i dać swoje życie” (Mk 10,45). W tym kontekście bardziej zrozumiałe zdaje się być wybrane przez niego zawołanie „Totus Tuus”. Nie był to jedynie słowny akt oddania się Matce Bożej – jego autentyczność przenikała całe życie Jana Pawła II. Oddanie się całym sobą oznaczało pełne zaangażowanie w życie zgodne z wartościami chrześcijańskimi, bez kompromisów moralnych, postawę integralności i wierności zasadom, a zarazem znak całkowitego zawierzenia Bogu przez Maryję. Z tego też powodu klasyfikuje się niekiedy przywództwo Papieża jako służebne²⁸. Model servant leadership opracowany w roku 1970 przez Roberta Greenleafa²⁹ zasadniczo różnił się od rozpowszechnionego wówczas modelu zachowań i sposobu myślenia przywódców, ponieważ opierał je na wsparciu dla zespołu, empatii i autentycznej trosce o rozwój innych. Współcześnie wspieranie rozwoju ludzi traktowane jest jako jedno z najważniejszych zadań lidera³⁰. Wiąże się to także z przywództwem moralnym, które charakteryzuje

²⁷ Por. D y l u s, dz. cyt., s. 93-95.

²⁸ Por. B. B o m b a ł a, *Fenomenologia przywództwa. Być kimś, czynić coś*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 22-27.

²⁹ Zob. R.K. G r e e n l e a f, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Mahwah 2012.

³⁰ Por. M a x w e l l, dz. cyt., s. 28.

się jako oparte na zaangażowaniu w sprawy ludzi³¹. Określenie Jana Pawła II mianem przywódcy służebnego byłoby jednak uproszczeniem – służba człowiekowi stanowiła bowiem jeden ze sposobów realizacji jego wizji.

AUTENTYCZNOŚĆ

Autentyczność przywódcy związana jest z jego integralną postawą³². Jeżeli przywódca ma wiedzę o sobie i zachowuje się wiarygodnie oraz tego samego oczekuje od swoich zwolenników, to może zostać uznany za przywódcę etycznego³³. Spójność wartości uznawanych przez lidera ze sposobem ich prezentacji określana jest za pomocą poziomów integralności lidera³⁴. Chodzi zatem o ustalenie, czy w swoich działaniach pozostaje on w pełni sobą. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy poziomy integralności lidera. Pierwszy oznacza spójność wartości i zachowania – poziom ten prezentuje lider, który żyje i działa zgodnie z przekonaniami. Poziom drugi dotyczy liderów, którzy działają zgodnie z obowiązującą moralnością, czyli przyjmują taką hierarchię wartości, jakiej oczekuje od nich grupa – wiarygodność lidera sprowadza się wówczas do wierności zasadom, które cieszą się społeczną akceptacją grupy, lub wartościom przez niego wybranym³⁵. Trzeci poziom oznacza wierność zasadom, które są niezależne od uznania grupy – przekonania jednostki są zgodne z obiektywnymi, niezależnym od aktualnego stanu świadomości moralnej wartościami, i te wartości moralne realizowane są w działaniu. Przywódca na tym poziomie jest osobą, która nie tyle tworzy kompas moralny, ile go odzwierciedla; pozostaje jednak uważnym obserwatorem dokonujących się zmian w zakresie moralności i czyni wysiłki, aby procesom tym przeciwdziałać. Jan Paweł II stanowi przykład integralności poziomu trzeciego.

³¹ Por. J.R. Schermerhorn Jr., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, tłum. A. Ehrlich, PWE, Warszawa 2008, s. 254.

³² Por. I. Kuraszko, *Etyka przywództwa. Dlaczego, jak i gdzie idziemy?*, w: *Etyka przywództwa: Ujęcie interdyscyplinarne*, s. 19-21.

³³ Zob. F.O. Walumbwa, B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernising, S.J. Peterson, *Authentic Leadership: Development and Validation of Theory Based Measure*, „Journal of Management” 34(2008) nr 1, s. 89-126; por. J.B. Culla, *The Ethics of Leadership*, Wadsworth Publishing, Belmont 2002, s. 27-29.

³⁴ Zob. J.B. Culla, *Remembering and Forgetting: Leadership in a Transitional World*, w: *Transition Redesigned: A Practical Philosophy Perspective*, red. W.W. Gasparski, B. Rok, Routledge, London 2013, s. 39-50.

³⁵ Por. t a ż, *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, „Business Ethics Quarterly” 5(1995) nr 1, s. 7-10.

Joanne Ciulli zaproponowała model oceny działania etycznego przywódcy na podstawie analizy odpowiedzi na trzy pytania³⁶: Czy działał w słusznej sprawie? Czy działał słusznym sposobem? Czy działał ze słuszną motywacją? W formule tej zawiera się potrzeba określenia, jaką intencję miał przywódca, jakimi metodami się posługiwał, jak traktował swoich zwolenników, jakie skutki przyniosły jego działania. W przypadku Jana Pawła II, ponad dwadzieścia lat po jego śmierci, istotne jest, jak się o nim mówiło i mówi obecnie. Papież dialogu, pokoju, nadziei, rodziny – to tylko niektóre określenia wskazujące obszar jego szczególnych dokonań. Tuż po śmierci Jana Pawła II żegnające go tłumy skandowały: „Santo subito!”, wyrażając tym samym szacunek i podziw dla sposobu, w jaki żył. Dzisiaj z kolei pojawiają się w różnych częściach świata głosy nazywające go „wielkim”. W historii papiestwa tytuł ten uzyskało tylko trzech następców św. Piotra: św. Leon I – obrońca wiary przed herezjami, św. Grzegorz I – propagator kultury chrześcijańskiej, i św. Mikołaj I – twórca potęgi papiestwa. Każdy z nich zapamiętany został ze względu na wyjątkowy wpływ, jaki wywarł na Kościół i świat. Na wpływ ten wskazuje się również w ocenie pontyfikatu Jana Pawła II, przywołując jego zasługi dla obalenia komunizmu w Europie, skuteczne wysiłki dyplomatyczne na rzecz zażegnania konfliktów międzynarodowych, pierwsze odważne decyzje dotyczące eklezjologii i dialogu międzyreligijnego czy wprowadzenie na skalę globalną kultu Bożego miłosierdzia. George Weigel, biograf Papieża, niejednokrotnie twierdził, że szczegółowa analiza pozwala wskazać aż dziesięć kluczowych obszarów, które zdynamizowały pontyfikat, i zapowiadał, że w związku z tym przyznanie Janowi Pawłowi II tytułu „Wielki” jest tylko kwestią czasu. Pośród obszarów tych wymienia: dostrzeżenie kryzysu idei osoby i przeciwdziałanie mu, wskazanie na wzmacniającą rolę społecznej nauki Kościoła dla gospodarki i ekonomii, zapobieganie relatywizmowi moralnemu i filozoficznemu, szczególnie w odniesieniu do prawdy, wskazywanie na współzależność wiary i rozumu, a także zmianę biegu historii i odnowę katolicyzmu³⁷.

FUNDAMENT TEOLOGICZNY

W analizach przywódczej roli Jana Pawła II nie sposób pominąć dziedziny teologii oraz obszaru wiary, która stanowiła fundament wiarygodności, moralności i integralności Papieża. Osoba ludzka w perspektywie chrześcijańskiej to

³⁶ Zob. t a ż, *The Ethics of Leadership*, Wadsworth Publishing, Belmont 2003.

³⁷ Zob. G. W e i g e l, *Jan Paweł II i odnowa katolicyzmu* (Wystąpienie podczas konferencji „Papież światu. 45-lecie pontyfikatu Jana Pawła II”, 2003 r.), Mt 5,4 / Muzeum Jana Pawła II i Prymasa Wyszyńskiego, <https://mt514.pl/aktualnosci/jan-pawel-ii-i-odnowa-katolicyzmu/>.

podmiot pozostający w relacji z Bogiem i w relacji ze światem stworzonym, w szczególności z innymi ludźmi. Człowiek jest chciany przez Boga, miłość więc, którą może obdarowywać, powinna kierować jego wyborami. Teologia moralna przypomina, że natura ludzka została skażona przez grzech, a w konsekwencji poznanie oraz współpraca rozumu i woli człowieka uległy zaburzeniu. Jego wybory moralne wspiera jednak sumienie, które jest wewnętrznym głosem Boga w człowieku. Nauka moralna na temat sumienia głosi, że jeśli człowiek pozostaje wierny swojemu sumieniu, kieruje się swoim poczuciem prawdy, to może mieć pewność dobrej decyzji nawet wtedy, gdy wszyscy inni ją krytykują.

W procesach decyzyjnych, które prowadziły do wyborów podejmowanych przez Wojtyłę, oprócz czynników społecznych i etycznych brały udział także i czynniki teologiczne, związane z jego wizją świata i przekonaniami religijnymi. Przyszły Papież studiował różne filozoficzne i teologiczne odpowiedzi na pytanie o istotę i sens człowieczeństwa. Poszukiwania doprowadziły go do – rozpoznanej za pomocą wiary i rozumu – pewności, że osoba ludzka jest niezwykła i niepowtarzalna. W centrum jego refleksji pozostawał personalizm chrześcijański, wskazujący na podmiotowość i relacyjność osoby, która sens swojego istnienia upatruje w byciu darem. Ma to – w moim odczuciu – istotne znaczenie dla zrozumienia charakteru przywództwa Jana Pawła II.

Swoją interpretację zależności między osobą a społeczeństwem Wojtyła przedstawił w książce *Osoba i czyn*, która jest jedną z kluczowych pozycji na ten temat. Na podstawie zawartych w niej rozważań można wnioskować o jego rozumieniu procesu decyzyjnego i umiejętności podejmowania wyzwań. Wskazywał na potrzebę dojrzałości – nie tylko chrześcijańskiej, ale po prostu ludzkiej. Zrozumienie ludzkich decyzji osiągnął dzięki postawie samowychowania i samoposiadania, co z kolei ma istotne znaczenie w procesie rozwoju lidera. Do natury osoby – diagnozował – należy ujawnianie się poprzez czyn, który wyraża pierwotną oryginalność istoty ludzkiej i niesprowadzalność jej do świata i do przyrody³⁸. Stąd w definiowaniu człowieka należy uwzględnić to, co jest w nim nieredukowalne³⁹. Nieredukowalność osoby ludzkiej oznacza, że człowieka nie można sprowadzić tylko do biologicznego funkcjonowania i odmienności jego natury, która odróżnia go od stworzeń otaczającego świata. Aby opisać osobę, to, kim jest, nie wystarczy wskazać na różnicę gatunkową definiującą człowieka w doniesieniu do świata przyrody⁴⁰. Dlatego dominujące znaczenie w opisie człowieka zyskuje kategoria transcendencji. Tym, co

³⁸ Por. K. Wojtyła, *Podmiotowość i „to, co nieredukowalne w człowieku”*, w: tenże, *Osoba i czyn* oraz inne studia antropologiczne, s. 437.

³⁹ Zob. tamże, s. 433-443.

⁴⁰ Por. tamże, s. 440.

odróżnia osobę od reszty świata stworzonego, jest zdolność wykraczania poza siebie⁴¹. Człowiek nie tylko jest bytem, ale ma wpływ na kształtowanie samego siebie przez decyzje moralne, może świadomie kształtować swoje istnienie⁴². Nie jest zdeterminowany przez czynniki zewnętrzne i może kierować swoim działaniem⁴³ oraz przekraczać siebie w poznaniu. Bycie osobą przekracza⁴⁴ w jakiś sposób granicę samodzielnego, indywidualnego istnienia podmiotu ku przedmiotowi, który jest wobec niego zewnętrzny. Człowiek jako podmiot poznania może zajmować się sobą i całym światem stworzonym jako przedmiotami, czyli rzeczami poznawczo zewnętrznymi wobec niego. Może jak gdyby stanąć „obok” i siebie ocenić, opisać oraz zdecydować o zmianie swojego sposobu myślenia czy zachowania. Może także się zachwycać i zdumiewać. Może wreszcie zdecydować, aby stać się darem dla drugiej osoby⁴⁵, a w sytuacjach ekstremalnych podjąć decyzję o oddaniu własnego życia za innych. Posiada więc zdolność przekraczania własnych ograniczeń biologicznych, materialnych i instynktownych. Cecha transcendowania leży także u podstaw normy personalistycznej, w myśl której „osoba jest takim dobrem, że właściwe i pełnowartościowe odniesienie do niej stanowi tylko miłość”⁴⁶. To właśnie nieredukowalność osoby i jej transcendencja stanowiły argumentem Karola Wojtyły za rozwijaniem przywódczej wizji⁴⁷. Doświadczenie człowieczeń-

⁴¹ Por. t e n ż e, *Osoba i czyn*, s. 164.

⁴² Współcześni badacze odkrywają znaczenie inteligencji duchowej, wiążąc ją ze świadomą pracą nad rozwojem osoby i przekraczaniem samej siebie. „[Inteligencja duchowa] pozwala nam dostrzegać własne działanie i życie w szerszym, bogatszym kontekście oraz oceniać znaczenie podjętego kierunku działania, drogi życiowej. Jej rozwój dokonuje się w zakresie intelektualnym, wolitywnym, emocjonalnym i kulturowym, stanowiąc wewnętrzne przeżywanie oraz wybór ścieżki życia” (S.C. M i c h a ł o w s k i, *Inteligencja duchowa i jej rozwój. Myślenie jednoczące a medytacja psychagogiczna*, „Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pedagogika” 23(2014), s. 50. Ciekawe są opracowania definiujące duchowy komponent osoby w kontekście rozwoju. „Duchowość to zatem rodzaj superinteligencji. To zdolność człowieka do postawienia sobie pytania o to, skąd pochodzi, kim jest i dokąd czy do kogo zmierza. W konsekwencji duchowość – i tylko duchowość – może stać się centralnym systemem zarządzania własnym życiem” (M. D z i e w i e c k i, *Osoba i wychowanie. Pedagogika personalistyczna w praktyce*, Rubikon, Kraków 2003, s. 108).

⁴³ Ujawnia się tu także cecha samostanowienia, wynikająca z wolności i zdolności świadomego kierowania sobą (por. W o j t y ł a, *Osoba i czyn*, s. 152).

⁴⁴ Por. tamże, s. 164.

⁴⁵ Zob. J a n P a w e ł I I, *Medytacja na temat bezinteresownego daru*, Opoka, https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/inne/medytacja_08021994.

⁴⁶ K. W o j t y ł a, *Miłość i odpowiedzialność*, Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego KUL, Lublin 1982, s. 42.

⁴⁷ W swoich encyklikach Jan Paweł II wielokrotnie podejmuje kwestię transcendencji, wiążąc ją z godnością osoby i wezwaniem jej do uczestnictwa w życiu Boga i czynienia sobie ziemi poddaną.

stwa i jego przeżywanie określił on jako wyznaczniki podmiotowości osoby⁴⁸. „Człowiek jest przedmiotem dla siebie samego jako dla podmiotu”⁴⁹ – oznacza to, że on nie tylko działa, ale przeżywa swoje działanie, może je analizować, ustosunkować się do niego, wyciągnąć wnioski, zdecydować, że będzie je kontynuował lub zmieni sposób swojego działania – może wyjść poza to, co czyni, transcendować samego siebie. Przeżywać swoje działanie – znaczyłoby także: uczynić je własnym, swoim. Świadomość bycia podmiotem powiązana jest z przeżywaniem siebie jako tego, który działa⁵⁰, i tego, który za siebie odpowiada. W konfiguracji tej jest także miejsce na tego, który odpowiada za innych i wywiera na nich wpływ, aby zechcieli zobaczyć niezwykłość własnej natury, własną podmiotowość.

OSOBA JAKO PODMIOT

Podmiotowość jest czymś więcej niż tylko sprawczością. Człowiek przeżywa siebie jako podmiot wówczas, gdy się w nim coś dzieje. Gdy człowiek działa, wówczas przeżywa siebie jako sprawcę⁵¹. Wszelkie ludzkie poznanie odbywa się na zasadzie aktywnej relacji z Bogiem, światem, samym sobą. Doświadczenie pozwala osobie zrozumieć siebie jako podmiot działający i relacyjny⁵². Ma to istotny wpływ na procesy decyzyjne oraz na odwagę i pokorę myślenia i działania.

Podmiotowość jest ściśle związana z godnością osoby, pozostaje więc niezależna od czynów. Pozwala osobie być kimś, a nie czymś. Wyraża się w zdolności do refleksji nad sobą i samodzielnego działania w wolności⁵³. Wyrazem podmiotowości jest sprawczość, która ujawnia się w działaniu osoby i jej zdolności do inicjowania zmian. Dzięki sprawczości osoba realizuje siebie, ujawniając tym samym swoją podmiotowość. Każdy proces podejmowania decyzji wiąże się z poczuciem własnej podmiotowości i bazuje na wyobrażeniu, do jakiego stopnia można być sprawczym. Filozoficzno-teologiczne podstawy myślenia Karola Wojtyły o osobie z pewnością zadecydowały o jego dwóch przywódczych cechach, wymienianych dzisiaj jako kluczowe dla

⁴⁸ Por. Wojtyła, *Podmiotowość i „to, co nieredukowalne w człowieku”*, s. 438n.

⁴⁹ Tenże, *Osoba i czyn*, s. 85.

⁵⁰ Podmiotowość jest jednak niezależna od czynów. Wyraża się w zdolności do refleksji nad sobą i samodzielnego działania w wolności. To w działaniu osoby, poprzez sprawczość, ujawnia się podmiotowość.

⁵¹ Por. Wojtyła, *Osoba i czyn*, s. 129.

⁵² Por. tamże, s. 51-53.

⁵³ Por. B. Sipiński, *Różnica między podmiotowością a świadomością w refleksji personalistycznej Karola Wojtyły*, w: *Osoba – Wspólnota – Wartości. Personalizm Karola Wojtyły – Jana Pawła II*, red. A. Lekka-Kowalik i in., Wydawnictwo KUL, Lublin 2021, s. 587.

lidera – są to mianowicie odwaga w podejmowaniu decyzji i pokora w ocenie rzeczywistości.

*

Powyższe rozważania interdyscyplinarne mają kluczowe znaczenie, ponieważ nie można dokonać analizy przywództwa Karola Wojtyły – Jana Pawła II bez włączenia do refleksji wszystkich poziomów składających się na integralność jego osoby. Opisu przywództwa Papieża warto – i należy – dokonać w oparciu o literaturę z obszarów zarządzania, politologii, komunikacji, ale także teologii, która jako nauka dużo wcześniej niż wszystkie inne dziedziny wiedzy podejmowała namysł nad sensem istnienia człowieka i nad możliwymi kierunkami jego rozwoju. A Jan Paweł II jest niewątpliwie spadkobiercą i współtwórcą tej nauki. Nie ma wątpliwości, że analizując charakter przywództwa Papieża, należy badać konteksty, relacje między faktami z jego życia, ówczesną i aktualną sytuacją polityczną oraz kulturową, a także wypracować język pozwalający adekwatnie opisywać rzeczywistość zarówno w aspekcie teologicznym, jak i z punktu widzenia teorii zarządzania czy politologii.

BIBLIOGRAFIA / BIBLIOGRAPHY

- Berry, John W. "Context of acculturation." In *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*. Edited by David L. Sam and John W. Berry. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.
- Bombała, Bronisław. "Fenomenologia przywództwa: Być kimś, czynić coś." *Prakseologia* 151 (2011): 11–32.
- Ciulla, Joanne B. *The Ethics of Leadership*. Belmont: Wadsworth Publishing, 2003.
- Ciulla, Joanne B. "Leadership Ethics: Mapping the Territory." *Business Ethics Quarterly* 5, no. 1 (1995): 5–28.
- Ciulla, Joanne B. "Remembering and Forgetting: Leadership in a Transitional World." In *Transition Redesigned: A Practical Philosophy Perspective*. Edited by Wojciech W. Gasparski and Bolesław Rok. London: Routledge, 2013.
- Collins, Jim. *Od dobrego do wielkiego: Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*. Translated by Marcin Wąsiel. Warszawa: MT Biznes, 2018.
- Cziomer, Erhard, and Ziemowit Jacek Pietraś. *Teoria i praktyka decydowania w polityce zagranicznej Stanów Zjednoczonych i Republiki Federalnej Niemiec*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński, 1986.
- Dylus, Aniela. "Przywódca religijny jako autorytet." In *Etyka przywództwa: Ujęcie interdyscyplinarne*. Edited by Iwona Kuraszko. Warszawa: Difin, 2014.

- Dziewiecki, Marek. *Osoba i wychowanie: Pedagogika personalistyczna w praktyce*. Kraków: Rubikon, 2003.
- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah: Paulist Press, 2012.
- Grygiel, Stanisław. "Mistrz – uczeń." In *Jan Paweł II – miara wielkości człowieka*. Edited by Dominika Żukowska-Gardzińska. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 2020.
- Hubert, Jerzy Z. "Elementy synergetyki społecznej." In *Z zagadnień socjologii polityki*. Vol. 1. *Klasyczne i nowe obszary badawcze: Pogranicza dyscyplin i dziedzin; Kwestie teorii i praktyki*. Edited by Lech W. Zacher. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 1996.
- Jan Paweł II. *Medytacja na temat bezinteresownego daru*. Opoka, https://opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/inne/medytacja_08021994.
- Jan Paweł II. "Otwórzcie na oścież drzwi Chrystusowi (Przemówienie na rozpoczęcie pontyfikatu, Watykan, 22 X 1978)." In *Nauczanie papieskie*. Vol. 1. 1978. Edited by Eugeniusz Weron and Antoni Jaroch. Poznań and Warszawa: Pallottinum, 1987.
- Jan Paweł II. "Tylko z Chrystusem można zbudować nowy dom dla Europy (Homilia podczas Mszy św. z okazji 1000-lecia śmierci św. Wojciecha, 3 VI 1997, Gniezno)." *L'Osservatore Romano: The Polish Edition* 18, no. 7 (194) (1997): 27–29.
- Kuraszko, Iwona. "Etyka przywództwa: Dlaczego, jak i gdzie idziemy?" In *Etyka przywództwa: Ujęcie interdyscyplinarne*. Edited by Iwona Kuraszko. Warszawa: Difin, 2014.
- Maxwell, John C. *Bądź liderem! 2.0*. Translated by Anita Doroba. Warszawa: MT Biznes, 2019.
- Michałowski, Stanisław Czesław. "Inteligencja duchowa i jej rozwój: Myślenie jednoczące a medytacja psychagogiczna." *Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie: Pedagogika* 23 (2014): 49–75.
- Pietraś, Ziemowit Jacek. *Decydowanie polityczne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 2012.
- Rydlowski, Grzegorz. *Decydowanie polityczne: Droga do sukcesów i porażek w teorii i praktyce*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa, 2025.
- Schermerhorn, John R. Jr. *Zarządzanie: Kluczowe koncepcje*. Translated by Andrzej Ehrlich. Warszawa: PWE, 2008.
- Sipiński, Bartłomiej. "Różnica między podmiotowością a świadomością w refleksji personalistycznej Karola Wojtyły." In *Osoba – Wspólnota – Wartości: Personalizm Karola Wojtyły – Jana Pawła II*. Edited by Agnieszka Lekka-Kowalik et al. Lublin: Wydawnictwo KUL, 2021.
- Szlachta, Bogdan, Piotr Mazurkiewicz, and Janusz Balicki, eds. *Słownik społeczny*, s.v. "Autorytet" (by Bogdan Szlachta). Kraków: Wydawnictwo WAM, 2004.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernising, and Suzanne J. Peterson. "Authentic Leadership: Development and Validation of Theory Based Measure." *Journal of Management* 34, no. 1 (2008): 89–126.

- Weigel, George. *Jan Paweł II i odnowa katolicyzmu* (Wystąpienie podczas konferencji "Papież świata. 45-lecie pontyfikatu Jana Pawła II," 2003 r.). Mt 5,4 / Muzeum Jana Pawła II i Prymasa Wyszyńskiego. <https://mt514.pl/aktualnosci/jan-pawel-ii-i-odnowa-katolicyzmu/>.
- Węgrzecki, Janusz. *Wpływ, autorytet, dominacja: Teorie władzy i ich struktura*. Warszawa: Wydawnictwo UKSW, 2011.
- Wicińska, Katarzyna. "Istota zarządzania zasobami ludzkimi." In *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Istota, uwarunkowania, komponenty, specyfika*. Edited by Ireneusz Żuchowski. Ostrołęka: Ostrołęckie Towarzystwo Naukowe, 2021.
- Wojtyła, Karol. *Miłość i odpowiedzialność*. Lublin: Wydawnictwo Towarzystwa Naukowego KUL, 1982.
- Wojtyła, Karol. "Osoba i czyn." In Wojtyła, "Osoba i czyn" oraz inne studia antropologiczne. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL, 2000.
- Wojtyła, Karol. "Podmiotowość i 'to, co nieredukowalne w człowieku.'" In Wojtyła, "Osoba i czyn" oraz inne studia antropologiczne. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL, 2000.
- Żukowska-Gardzińska, Dominika. "Dialog ocalenia w myśli Karola Wojtyły." In *Jan Paweł II – miara wielkości człowieka*. Edited by Dominika Żukowska-Gardzińska. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, 2020.

ABSTRAKT / ABSTRACT

Dominika ŻUKOWSKA-GARDZIŃSKA – Przywództwo i proces decyzyjny. Interdyscyplinarne wprowadzenie do analizy pontyfikatu Jana Pawła II

DOI 10.12887/ethos.20077

Problemem badawczym artykułu jest ustalenie, jaki model przywództwa najlepiej opisuje Jana Pawła II. Cel badań stanowi udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy analiza procesu decyzyjnego Papieża pozwala odtworzyć jego sposób działania w obliczu dylematów i wyborów, a następnie wykorzystać go jako narzędzie rozwojowe dla współczesnych liderów. Pod względem specyfiki przywództwa postać Jana Pawła II wpisuje się w kilka znanych i zdefiniowanych modeli: służebnego, charyzmatycznego, transformacyjnego, autentycznego i opartego na wartościach. Dla lepszego zdiagnozowania modelu przywództwa Jana Pawła II autorka wprowadza pojęcie integralności, uwzględniające całą złożoność badanej jednostki. Ponieważ nie można dokonać analizy przywództwa Karola Wojtyły – Jana Pawła II bez włączenia do refleksji wszystkich poziomów składających się na integralność jego osoby, rozważania mają charakter interdyscyplinarny, prowadzone są w oparciu o literaturę z obszarów zarządzania, politologii, komunikacji, ale także teologii. Aby opisać charakter przywództwa Papieża, należy – zdaniem autorki – prowadzić badania w szerokim kontekście, biorąc pod uwagę relacje między faktami z jego życia,

ówczesną oraz aktualną sytuacją polityczną i kulturową, a także wypracować język adekwatny do opisu rzeczywistości zarówno w aspekcie teologicznym, jak i z punktu widzenia zarządzania czy politologii.

Słowa kluczowe: przywództwo, decyzja, osoba, podmiotowość, Jan Paweł II

Kontakt: Katedra Personalizmu Chrześcijańskiego, Instytut Nauk Teologicznych, Wydział Teologiczny, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, ul. Dewajtis 5, 01-815 Warszawa

E-mail: d.zukowska@uksw.edu.pl

<https://bazawiedzy.uksw.edu.pl/info.seam?id=UKSW-38813&affil=&lang=pl>

ORCID 0000-0002-9335-7927

Dominika ŻUKOWSKA-GARDZIŃSKA, Leadership and the Decision-Making Process: An Interdisciplinary Introduction to the Pontificate of John Paul II

DOI 10.12887/ethos.20077

The problem addressed in the article is which of the models of leadership best describes John Paul II. The aim of the study is to answer the question whether the analysis of the Pope's decision-making process makes it possible to reconstruct his manner of responding to dilemmas and choices and to propose it as a tool to support the development of contemporary leaders. In terms of leadership style, John Paul II embodies several well-known and defined models: servant, charismatic, transformational, authentic, and values-based. For the purpose of better diagnosing John Paul II's leadership model, the author proposed the concept of integrity, but not as an indication of the unity between the person and their environment, but taking into account the entire complexity of the studied individual. The considerations must be interdisciplinary in nature, based on scholarly literature in the fields of management, political studies, and communication, but also theology, because it is impossible to analyse the leadership of Karol Wojtyła—John Paul II without including all the levels of integrity in the reflection. In the author's opinion, to describe the nature of the Pope's leadership, it is necessary to examine, in a broad context, the relationships between the facts of his life and the political and cultural situation at the time and today, and to develop a language that describes reality in the aspect of theology, as well as in that of management and political studies.

Keywords: leadership, decision, person, subjectivity, John Paul II

Contact: Department of Christian Personalism, Institute of Theological Studies, Faculty of Theology, Cardinal Stefan Wyszyński University, ul. Dewajtis 5, 01-815 Warszawa, Poland

E-mail: d.zukowska@uksw.edu.pl

<https://bazawiedzy.uksw.edu.pl/info.seam?id=UKSW-38813&affil=&lang=pl>

ORCID 0000-0002-9335-7927