

## Maciej Hułas

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Polska  
maciej.hulas@kul.pl  
ORCID: 0000-0003-2833-972X

## Michał Wilkosz

Independent Scholar  
Michal.Wilkosz@gmail.com  
ORCID: 0009-0006-3069-9088

## Patryk Piotr Zając

Uniwersytet Wiedeński, Austria  
patryk.zajac@unet.univie.ac.at  
a12547311@unet.univie.ac.at  
ORCID: 0000-0001-8764-8253

# Wypalenie zawodowe duchownych Polskiej Misji Katolickiej w Niemczech: uwarunkowania psychologiczne, organizacyjne i migracyjne oraz pastoralne strategie prewencji\*

Professional Burnout of the Clergy of the Polish Catholic Mission  
in Germany: Psychological, Organizational and Migration Factors  
and Pastoral Prevention Strategies

**ABSTRACT:** The article examines the problem of occupational burnout among clergy of the Polish Catholic Mission in Germany, situating it within the broader context of psychological and sociological research on helping professions, as well as

---

\* Koncepcję artykułu opracowali wspólnie Michał Wilkosz, Patryk P. Zając i Maciej Hułas. Michał Wilkosz zaproponował temat oraz przygotował materiał empiryczny dotyczący uwarunkowań wypalenia zawodowego duchownych w Polskiej Misji Katolickiej w Niemczech (punkt 2). Patryk P. Zając był odpowiedzialny za opracowanie ram teoretycznych i metodologicznych, przeprowadzenie analizy literatury, interpretację wyników oraz redakcję całości tekstu, w tym jego zasadniczej argumentacji i ostatecznego kształtu. Maciej Hułas współtworzył strukturę artykułu oraz wspierał jego spójność terminologiczną. Wnioski końcowe stanowią rezultat wspólnej pracy wszystkich autorów. Wszyscy autorzy zaakceptowali ostateczną wersję artykułu i ponoszą wspólną odpowiedzialność za jego treść.

theological and pastoral reflection. Drawing on literature and empirical studies, the paper highlights the multidimensional nature of burnout: from classical psychological factors (emotional exhaustion, depersonalization, reduced sense of accomplishment), through organizational and institutional conditions (excessive workload, unclear role boundaries, administrative burdens), to migration-specific challenges (geographical dispersion of communities, feelings of isolation, dual loyalty to the Polish and German Churches). The discussion also covers protective factors such as spirituality, community support, training, and supervision, as well as preventive strategies based on the Job Demands-Resources Model and practical Christology. The article argues that an integrative approach that combines spiritual, psychological, and organizational dimensions is essential for preventing burnout and sustaining pastoral ministry in multicultural and migratory contexts.

**KEY WORDS:** clergy burnout, Polish Catholic Mission, migration; Job Demands-Resources; practical Christology, prevention.

**ABSTRAKT:** Artykuł analizuje problem wypalenia zawodowego wśród duchownych Polskiej Misji Katolickiej w Niemczech, sytuując go w szerszym kontekście badań psychologicznych i socjologicznych nad zawodami pomocowymi oraz refleksji teologiczno-pastoralnej. Na podstawie literatury i dostępnych badań empirycznych ukazano wielowymiarowy charakter wypalenia: od klasycznych czynników psychologicznych (wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, obniżone poczucie dokonań) poprzez uwarunkowania organizacyjne i instytucjonalne (nadmiar obowiązków, niejasne granice roli, obciążenia administracyjne) aż po specyfikę migracyjną (rozproszenie wspólnot, poczucie izolacji, podwójna lojalność wobec Kościoła polskiego i niemieckiego). Przedstawiono również czynniki ochronne, takie jak: duchowość, wsparcie wspólnotowe, szkolenia i superwizja, a także strategie prewencji inspirowane teorią Wymagań i Zasobów (Job Demands-Resources Model) oraz perspektywą chrystologii praktycznej. Wskazano, że integralne podejście łączące wymiar duchowy, psychologiczny i organizacyjny jest kluczowe dla zapobiegania wypaleniu zawodowemu oraz dla zapewnienia trwałości posługi w kontekście wielokulturowym i migracyjnym.

**SŁOWA KLUCZOWE:** wypalenie zawodowe duchownych, Polska Misja Katolicka, migracja, wymagania i zasoby pracy, chrystologia praktyczna

## Wstęp

Zjawisko wypalenia zawodowego – opisane pierwotnie w literaturze psychologicznej jako stan chronicznego wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i spadku poczucia dokonań – dotyczy nie tylko lekarzy, nauczycieli czy pracowników socjalnych, ale także duchownych. Badania międzynarodowe pokazują, że od 15% do nawet 40% księży doświadcza objawów wypalenia zawodowego – utraty energii, poczucia samotności czy frustracji – mimo że ich

misja polega na towarzyszeniu innym w poszukiwaniu sensu i nadziei<sup>1</sup>. W przypadku Polskiej Misji Katolickiej w Niemczech (PMK) zjawisko to ujawnia się w szczególnym kontekście: rozproszenia wspólnot na dużych obszarach, presji migracyjnej, obciążeń administracyjnych i napięcia wynikającego z podwójnej lojalności wobec Kościoła polskiego i niemieckiego.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza wypalenia zawodowego wśród duchownych PMK w Niemczech. Celem artykułu jest nie tylko ukazanie złożoności tego zjawiska, lecz także wskazanie czynników ochronnych oraz strategii prewencyjnych, które mogą zwiększyć dobrostan księży i zapewnić trwałość ich posługi. W literaturze empirycznej dobrostan psychiczny pozostaje ujemnie skorelowany z wypaleniem zawodowym (im wyższy dobrostan, tym niższe wypalenie), przy czym siła tej zależności zależy od sposobu operacjonalizacji dobrostanu oraz analizowanego wymiaru wypalenia, zwłaszcza wyczerpania emocjonalnego<sup>2</sup>.

Badania nad wypaleniem zawodowym duchownych prowadzone są od kilku dekad i obejmują zarówno środowisko międzynarodowe, jak i polskie, co pozwoliło zidentyfikować charakterystyczne czynniki ryzyka i zasoby związane z posługą kapłańską. Ich wyniki, szczegółowo przeanalizowane w kolejnych częściach artykułu, wskazują na złożony – emocjonalny, organizacyjny i duchowy – charakter zjawiska oraz na rolę duchowości i poczucia sensu jako istotnych czynników ochronnych. Dotychczasowe badania koncentrowały się jednak na duchowieństwie działającym w stabilnych strukturach narodowych lub zakonnych, tylko w pojedynczych przypadkach zwracając uwagę na porównania

<sup>1</sup> Zob. Krzysztof Kalita et al., "Assessment of Health Behaviours and Satisfaction with Life among Catholic Priests in Poland," *Journal of Religion and Health* 62 (2023): 1676–94, <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01736-4>; Miguel Ruiz-Prada et al., "Occupational Stress and Catholic Priests: A Scoping Review of the Literature," *Journal of Religion and Health* 60, no. 6 (2021): 3807–70, <https://doi.org/10.1007/s10943-021-01352-0>; Stephen J. Rossetti, *Why Priests Are Happy: A Study of the Psychological and Spiritual Health of Priests* (Ave Maria Press, 2011); Sarah Knox et al., "Depression and Anxiety in Roman Catholic Secular Clergy," *Pastoral Psychology* 50, no. 5 (2002): 345–58, <https://doi.org/10.1023/a:1014461603872>.

<sup>2</sup> Zob. Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, and Michael P. Leiter, "Job Burnout," *Annual Review of Psychology* 52, no. 1 (2001): 397–422, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>; Wilmar B. Schaufeli and Arnold B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 3 (2004): 293–315, <https://doi.org/10.1002/job.248>; Gene M. Alarcon, "A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitudes," *Journal of Vocational Behavior* 79, no. 2 (2011): 549–62, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>.

między krajami<sup>3</sup>. O ile przeprowadzona kwerenda literatury jest pełna, to żadne z badań nie uwzględniło wewnętrznej (co najmniej) dwukulturowości misji narodowych i dostrzegalnej w tym aspekcie specyfiki duszpasterstwa migracyjnego, charakteryzującego się, co należy powtórzyć, specyficznymi uwarunkowaniami, w tym rozproszeniem wspólnot, presją mobilności, przeciążeniem administracyjnym i napięciem wynikającym z podwójnej lojalności wobec Kościoła kraju pochodzenia oraz Kościoła kraju posługi. Niniejszy artykuł wypełnia tę lukę, odnosząc dotychczasowe ustalenia do sytuacji duchownych PMK w Niemczech oraz podejmując próbę ich interpretacji w perspektywie psychologicznej, organizacyjnej i teologicznopastoralnej. Zasadne wydaje się założenie, które warto poddać dalszej weryfikacji, iż przynajmniej część wyników uzyskanych w podejmowanym studium może być stosowana także w odniesieniu do duchownych posługujących w innych środowiskach o podobnym charakterze międzykulturowym i międzynarodowym.

Prowadzone tutaj badania opierają się na dwóch filarach: (1) analizie literatury psychologicznej, socjologicznej i teologicznopastoralnej, obejmującej zarówno klasyczne modele wypalenia, jak i najnowsze podejścia integrujące wymiar duchowy i organizacyjny; (2) analizie empiryczno-opisowej, bazującej na dostępnych badaniach duchownych w Polsce i za granicą, a także na danych dotyczących specyfiki funkcjonowania PMK w Niemczech<sup>4</sup>. Ramą interpreta-

<sup>3</sup> Zob. Christopher J. Adams et al., "Clergy Burnout: A Comparison Study with Other Helping Professions," *Pastoral Psychology* 66 (2017): 147–75, <https://doi.org/10.1007/s11089-016-0722-4>.

<sup>4</sup> Z zebraniem i analizą danych dotyczących funkcjonowania PMK w Niemczech wiąże się podstawowe metodologiczne ograniczenie prezentowanego studium. Dotychczasowe opracowania dotyczące PMK w Niemczech mają charakter głównie opisowy i koncentrują się na jej strukturze, funkcjach duszpasterskich oraz kontekście historycznym, nie obejmując systematycznych badań empirycznych nad wypaleniem duchownych w środowisku migracyjnym. Dlatego dane przedstawione w niniejszym artykule – dotyczące m.in. liczby misji, struktury PMK czy charakterystyki grup migracyjnych – opierają się więc na analizie dokumentów normatywnych oraz obserwacji uczestniczącej jednego z autorów, ks. dr. Michała Wilkosza, od roku 2020 pełniącego urząd delegata Konferencji Episkopatu Niemiec ds. duszpasterstwa polonijnego w Niemczech (polski odpowiednik zwyczajowy: rektor PMK w Niemczech). Jego perspektywa uczestnicząca, jako specjalisty w zakresie psychologii pastoralnej, wraz z międzynarodowym doświadczeniem duszpasterskim, umożliwiły uchwycenie zjawisk, które dotychczas pozostawały poza zakresem badań w podjętym tu obszarze. Brak wcześniejszych analiz tego typu z jednej strony wzmocnia oryginalność niniejszego opracowania, a z drugiej uwyrażnia pilną potrzebę dalszych badań empirycznych. Zob. Michał Wilkosz, *Chance oder Utopie? Jugendliche und Neuevangelisierung im Kontext der Situation der Kirche in Polen und in Deutschland: Untersuchungen bei polnischen und deutschen AbiturientInnen* (Unum Press, 2019), 38–53.

cyjną jest teoria Wymagań i Zasobów (Job Demands-Resources Model), która pozwala uchwycić dynamikę między obciążeniami a zasobami, uzupełniona o perspektywę chrystologii praktycznej, wskazującą na konieczność integralnego uwzględnienia ludzkiego i duchowego wymiaru posługi.

Struktura artykułu odzwierciedla tę logikę. W pierwszej części omówiono definicje i modele wypalenia zawodowego oraz ich odniesienie do kapłaństwa. W drugiej zaprezentowano uwarunkowania specyficzne dla duchownych posługujących w ramach PMK w Niemczech, z uwzględnieniem czynników migracyjnych, organizacyjnych i kulturowych. Trzecia część przedstawia czynniki ochronne i dotychczasowe działania podejmowane w misji, a następnie proponuje strategie prewencji, interpretowane w świetle teorii JD-R (Job Demands-Resources) i chrystologii praktycznej. Artykuł zamyka syntetyczne podsumowanie, w którym wskazano konsekwencje analiz dla dalszej refleksji pastoralnej i organizacyjnej.

## 1. Wypalenie zawodowe – definicja zjawiska i jego specyfika wśród duchownych

Pierwsze spostrzeżenia dotyczące stanu, który dziś określan jest mianem wypalenia zawodowego, obecne są w literaturze psychologicznej od lat 70. XX w., gdy Herbert J. Freudenberger opisał *staff burn-out* u pracowników organizacji pomocowych jako stan wyczerpania psychicznego, emocjonalnego i fizycznego<sup>5</sup>. Określenie to było jeszcze niesformalizowane, lecz wskazało na powiązanie przewlekłego stresu i utraty zaangażowania. Na tym gruncie Christina Maslach i Susan E. Jackson wprowadziły w 1981 r. kanoniczną definicję trójwymiarową, zoperacjonalizowaną w Inwentarzu Wypalenia Zawodowego Maslach (Maslach Burnout Inventory, MBI) jako wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja/cynizm i obniżone poczucie dokonań<sup>6</sup>. Równoległe i kolejno pojawiały się inne ujęcia, a koncepcja wypalenia ewoluowała od opisów jakościowych ku operacjonalizacji i klasyfikacji. Rozwój tej koncepcji doprowadził do powstania zróżnicowanych modeli ujmowania zjawiska wypalenia, co przedstawia typologia w tabeli 1.

<sup>5</sup> Herbert J. Freudenberger, "Staff Burn-Out," *Journal of Social Issues* 30, no. 1 (1974): 159–65.

<sup>6</sup> Christina Maslach and Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behaviour* 2, no. 2 (1981): 99–113, <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.

Tabela 1. Wybrane modele teoretyczne wypalenia zawodowego i ich kluczowe założenia

Autor / koncepcja	Główne wymiary / kluczowe założenia
<b>MODELE OPISOWE / STATYCZNE</b>	
Międzynarodowa Klasyfikacja Chorób ICD-11 WHO (2019)	Wyczerpanie energii; dystans/cynizm wobec pracy; obniżona skuteczność zawodowa <sup>7</sup>
Kopenhaski Inwentarz Wypalenia Zawodowego (2005)	Wyczerpanie fizyczne i psychiczne; osobiste / zawodowe / związane z klientem <sup>8</sup>
<b>MODELE PROCESOWE (mechanizmy rozwoju)</b>	
Model Wymagań i Zasobów Pracy (Job Demands-Resources Model) Demerouti i in. (2001)	Wypalenie jako efekt nierównowagi wymagań i zasobów; dwa główne wymiary: wyczerpanie i dystans wobec pracy <sup>9</sup>
Wilmar Schaufeli i Dirk Enzmann (1998)	Wypalenie jako uporczywy negatywny stan związany z pracą: obniżona skuteczność, dyskomfort psychiczny i fizyczny, spadek motywacji <sup>10</sup>
<b>MODELE FAZOWE (kolejność etapów)</b>	
Model sekwencyjny Maslach-Leitera (2016)	Wyczerpanie emocjonalne → depersonalizacja → obniżone poczucie dokonań <sup>11</sup>
Model fazowy Golembiewskiego (1988)	Depersonalizacja → obniżone poczucie dokonań → wyczerpanie emocjonalne (8 konfiguracji) <sup>12</sup>

<sup>7</sup> "ICD-11: Burn-Out," World Health Organization, 2019, accessed September 15, 2025, <https://icd.who.int>.

<sup>8</sup> Tage S. Kristensen et al., "The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout," *Work & Stress* 19, no. 3 (2005): 192–207, <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>.

<sup>9</sup> Evangelia Demerouti et al. "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology* 86, no. 3 (2001): 499–512, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.

<sup>10</sup> Wilmar B. Schaufeli and Dirk Enzmann, *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, Taylor & Francis 1998.

<sup>11</sup> Michael P. Leiter and Christina Maslach, "Burnout and Engagement: Contributions to a New Vision," *Burnout Research* 5 (2017): 55–57, <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>.

<sup>12</sup> Robert T. Golembiewski and Robert A. Munzenrider, *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications* (Praeger, 1988).

Autor / koncepcja	Główne wymiary / kluczowe założenia
<b>MODELE ENERGETYCZNE I EGZYSTENCJALNE</b>	
Miara Wypalenia Shiroma-Melameda (2006)	Wyczerpanie fizyczne, emocjonalne i poznawcze <sup>13</sup>
Model psychodynamiczno-egzystencjalny Pines i Aronson (1988)	Utrata sensu życia w pracy → wyczerpanie fizyczne, emocjonalne, psychiczne <sup>14</sup>
<b>MODELE WIELOWYMIAROWE „BURNOUT 2.0”</b>	
Narzędzie Oceny Wypalenia Zawodowego (Burnout Assessment Tool) (2019)	Cztery rdzeniowe wymiary (wyczerpanie, dystans mentalny, upośledzenie funkcji poznawczych, upośledzenie funkcji emocjonalnych) + dwa wymiary wtórne (dystres psychologiczny i dolegliwości psychosomatyczne) <sup>15</sup>

W odniesieniu do modeli fazowych należy dodać, że dyskusja dotycząca sekwencji faz wypalenia toczy się na tle badań diagnostyki różnicowej. Renzo Bianchi, Irvin Sam Schonfeld i Eric Laurent podkreślają nakładanie się wypalenia i depresji<sup>16</sup>, natomiast Michael P. Maslach i Christina Leiter bronią tezy, że wypalenie jest konstruktem środowiskowym, związanym ze stresem zawodowym, a nie zaburzeniem klinicznym<sup>17</sup>.

Przedstawiona typologia porządkuje jedynie główne definicje i modele wypalenia zawodowego i nie wyczerpuje pełnego spektrum ujęć obecnych w badaniach. Badania nad wypaleniem są bowiem wielotorowe – od modeli klinicznych po organizacyjne i egzystencjalne – i każda typologia jest w pewnym stopniu uproszczeniem bogactwa literatury<sup>18</sup>. Warto natomiast zauważyć,

<sup>13</sup> Arie Shirom and Elad Melamed, “A Comparison of the Construct Validity of Two Burnout Measures in Two Groups of Professionals,” *International Journal of Stress Management* 13, no. 2 (2006): 176–200, <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>.

<sup>14</sup> Demerouti et al., “The Job Demands-Resources Model of Burnout,” 499–512.

<sup>15</sup> Wilmar B. Schaufeli et al., “Burnout Assessment Tool (BAT) – Development, Validity, and Reliability,” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, no. 24 (2020): art. 9495, <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>.

<sup>16</sup> Renzo Bianchi et al., “Burnout–Depression Overlap: A Review,” *Clinical Psychology Review* 36 (2015): 28–41, <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>.

<sup>17</sup> Leiter and Maslach, “Burnout and Engagement,” 55–57.

<sup>18</sup> Przegląd Marty Anczewskiej, Piotra Świtaj i Joanny Roszczyńskiej przytacza m.in. model Chernissa, ujmujący wypalenie w trzech etapach rozwoju, teorię równości Buunka i Schaufeliego wyjaśniającą zjawisko poprzez nierównowagę między kosztami a nagrodami, a także model niedopasowania osoba–praca Maslach (ang. *job–person mismatch*), który

że w Polsce problematykę wypalenia zawodowego wprowadzały prace Heleny Sęk oraz Stanisławy Tucholskiej<sup>19</sup>. Ostatnio (2021) powstała także polska adaptacja Burnout Assessment Tool (BAT), jednego z najnowszych narzędzi pomiaru wypalenia zawodowego opracowanego przez Wilmara B. Schaufeliego i współpracowników<sup>20</sup>.

### 1.1. Badania międzynarodowe duchownych

Odniesienie kategorii wypalenia zawodowego do posługi i pracy duchownych w badaniach międzynarodowych datuje się już na lata 80. XX wieku. Specyfika tego rodzaju pracy okazała się jednak niemal natychmiast nisko kompatybilna z ogólnymi narzędziami diagnostycznymi i pomiarowymi. Wskazują na to z jednej strony systematyczne przeglądy dotyczące wyłącznie księży katolickich, akcentujące obciążenia specyficzne dla stanu duchownego (celibat, hierarchiczna organizacja pracy, mieszane oczekiwania wspólnot i przełożonych), które mogą utrudniać wczesne sięganie po pomoc<sup>21</sup>. To ostatnie potwierdza się także w badaniach porównawczych z innymi tzw. zawodami pomocowymi. Objęci nimi duchowni często deklarują wysoką satysfakcję z posługi, współwystępującą

---

rozszerza klasyczny model trójwymiarowy o sześć kluczowych obszarów środowiska pracy. Autorzy akcentują ponadto psychodynamiczno-egzystencjalne ujęcie Pines (utrata sensu pracy, inspiracja logoterapią Frankla) oraz rolę czynników indywidualnych (odporność psychiczna, umiejscowienie kontroli, poczucie koherencji) i kwestię diagnostyki różnicowej (stres, depresja, zespół chronicznego zmęczenia). Zob. Marta Anczewska et al., "Wypalenie zawodowe," *Postępy Psychiatrii i Neurologii* 14, no. 2 (2005): 67–77.

<sup>19</sup> Zob. Helena Sęk, ed., *Wypalenie zawodowe: Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2000; Stanisława Tucholska, *Wypalenie zawodowe u nauczycieli: Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań* (Wydawnictwo KUL, 2003).

<sup>20</sup> BAT-PL (Burnout Assessment Tool), przygotowany przez zespół Ewy Basińskiej i współautorów, obejmuje cztery rdzeniowe wymiary: wyczerpanie, dystans mentalny wobec pracy, upośledzenie funkcji poznawczych i upośledzenie funkcji emocjonalnych, oraz dwa wymiary wtórne: dystres psychologiczny i dolegliwości psychosomatyczne. W odróżnieniu od klasycznego MBI, BAT-PL lepiej odwzorowuje współczesne rozumienie wypalenia, integrując komponenty emocjonalne, poznawcze i somatyczne. Zob. Ewa Basińska et al., "Adaptacja Narzędzia Oceny Wypalenia Zawodowego (Burnout Assessment Tool – BAT-PL) do warunków polskich," *Psychiatria Polska* 57, no. 1 (2023): 223–35, <https://doi.org/10.12740/PP/OnlineFirst/141563>.

<sup>21</sup> Damián Picornell-Gallar and Eduardo González-Fraile, "Burnout Syndrome among Catholic Clergy: A Systematic Review," *Journal of Religion and Health* 63 (2022): 1830–48, <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01883-8>.

z objawami wyczerpania. Wprawdzie modele „zrównoważonego afektu” wyjaśniają, że „przykrycie” symptomów przykrych pozytywnym afektem może pełnić funkcję adaptacyjną, zmniejszając subiektywne obciążenia wywołane przykrymi doznaniem<sup>22</sup>. Jednak tego rodzaju adaptacja prowadzi także do opóźnienia w rozpoznaniu wypalenia zawodowego i utrudnia niesienie pomocy. Dlatego w odniesieniu do duchownych utrwala się praktyka działań dwukierunkowych. Z jednej strony prowadzone są badania nad wypaleniem zawodowym w tej grupie, z drugiej – doskonalone narzędzia pomiarowe dostosowane do specyfiki duchowieństwa (np. Francis Burnout Inventory), co umożliwia trafniejsze monitorowanie obciążenia i ocenę programów wsparcia<sup>23</sup>.

Zarówno przekrój piśmiennictwa dotyczącego wypalenia zawodowego wśród duchownych, jak i badania porównawcze z innymi zawodami pomocowymi wskazują też nakładanie się na czynniki typowe dla zawodu duchownego także ogólniej występujących przyczyn wypalenia zawodowego. Pierwsza grupa wyników dowodzi, że na ryzyko wypalenia wśród duchownych składają się czynniki organizacyjne (przeciążenie rolami, presja oczekiwań wspólnoty i hierarchii), osobiste (samotność, style radzenia sobie), relacyjne (konflikty, ekspozycja na cierpienie), a także kontekst społeczny (sekularyzacja, kryzysy instytucjonalne)<sup>24</sup>. Natomiast badania porównawcze z innymi zawodami pomocowymi nie wskazują na prostą „wyższość” poziomu wypalenia u duchownych, natomiast sugerują odmienny profil: przy relatywnie niższej depersonalizacji częściej obserwuje się znaczne wyczerpanie emocjonalne, wynikające z chronicznego „noszenia” trosk wspólnoty i pracy bez wyraźnych granic<sup>25</sup>.

Najogólniej można więc powiedzieć, że wypalenie zawodowe u osób duchownych ma charakter wieloczynnikowy i stanowi złożenie typowych czynników ryzyka wypalenia (wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, obniżone poczucie dokonań) z czynnikami specyficznymi dla posługi kapłańskiej: silnie relacyjne środowisko pracy, rozmycie granic między życiem osobistym a służbą, oczekiwanie całodobowej dyspozycyjności, a także ramy instytucjonalne Kościoła, które kształtują zakres autonomii i odpowiedzialności.

Z perspektywy pomocowej tego rodzaju profil ryzyka wypalenia zawodowego także wymaga dostosowania sposobów niesienia wsparcia. Podstawowe znaczenie

<sup>22</sup> Adams et al., „Clergy Burnout,” 147–75.

<sup>23</sup> Janaína Mengal Gomes Fabri et al., „Work-Related Psychological Wellbeing of Catholic Priests in Portugal: Cross-Cultural Adaptation of the Francis Burnout Inventory,” *Journal of Religion and Health* 64 (2025): 1287–1300, <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02275-w>.

<sup>24</sup> Ruiz-Prada et al., „Occupational Stress,” 3807–70; Picornell-Gallar and González-Fraile, „Burnout Syndrome,” 1830–48.

<sup>25</sup> Adams et al., „Clergy Burnout,” 147–75.

może mieć inwestycja w autentyczną kondycję duchową, działająca prewencyjnie wobec depresji i pośrednio – wypalenia. Wskazują na to prospektywne dane z dużej kohorty 895 pastorów (United Methodist), dowodząc kierunkowej zależności między duchowością, depresją i dystresem zawodowym. Niższy dobrostan duchowy powodował wzrost objawów depresyjnych, a te – narastanie dystresu w rok później; sam dystres nie pogłębiał jednak spadku dobrostanu duchowego<sup>26</sup>. Z praktycznego punktu widzenia interwencje pomocowe powinny też celować w obciążenie afektywne i dbanie o granice psychologiczne, a nie jedynie w „wydajność” posługi, która może być częścią problemu (hiperwydajność). Najnowsze zalecenia kładą natomiast nacisk na społeczny komponent prewencji i pomocy wobec wypalenia zawodowego duchownych. Podkreślają one potrzebę realistycznych oczekiwań wobec duchownych ze strony wiernych, a zarazem konieczność wyznaczania granic i higieny psychicznej przez duchownych. Łącznie oznacza to współodpowiedzialność wspólnoty parafialnej oraz świadome korzystanie z zasobów duchowych w komplementarności – a nie w zastępstwie – wobec pomocy psychologicznej<sup>27</sup>.

## 1.2. Badania duchownych w Polsce

W Polsce pierwsze badania dotyczące wypalenia zawodowego księży udokumentowane są w kwartalniku *Pastores*. Temat wypalenia był tam podejmowany co najmniej od numeru 20 (3) z 2003 roku<sup>28</sup>. W ówczesnych publikacjach rozróżniano czynniki zewnętrzne (formalizm i biurokracja, nadmiar ról: nauczyciel, administrator, „psycholog” parafialny; brak superwizji; częste zmiany placówek) oraz wewnętrzne (niestabilność emocjonalna, nadmierna wrażliwość, perfekcjonizm religijny, pracoholizm, brak zintegrowanej osobowości)<sup>29</sup>. Zwracano uwagę, że młodszy księża o silnym idealizmie, którzy utożsamiają parafię z całym sensem życia, są szczególnie narażeni na rozczarowanie i szybkie wyczerpanie.

<sup>26</sup> Zob. Glen Milstein et al., „A Prospective Study of Clergy Spiritual Well-Being, Depressive Symptoms, and Occupational Distress,” *Psychology of Religion and Spirituality* 12, no. 4 (2019): 409–16, <https://doi.org/10.1037/rel0000252>.

<sup>27</sup> Thomas G. Plante, „Principles for Managing Burnout among Catholic Church Professionals,” *Pastoral Psychology* 72, no. 1 (2023): 23–31, <https://doi.org/10.1007/s11089-022-01039-7>.

<sup>28</sup> Zob. Artur Radacki, „Wypalenie w posłudze,” *Pastores* 20, no. 3 (2003): 51–58, odwołujący się do definicji Maslach. Zob. Dariusz Sonak, „Formacja ludzka prezbiterów w świetle kwartalnika *Pastores* w latach 1998–2016” (PhD diss., Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, 2018), accessed September 15, 2025, <http://hdl.handle.net/20.500.12153/3444>.

<sup>29</sup> Zob. Sonak, „Formacja ludzka prezbiterów,” 114–19.

Podkreślano też rolę nadmiernego aktywizmu jako kompensacji braków w życiu duchowym. W tej samej refleksji formacyjnej położono nacisk na prewencję: dbałość o odpoczynek, rytm pracy i regenerację, wspierające relacje (w tym grupy wsparcia i superwizję), analizę motywacji i kompetencji przed posłaniem na parafię, a nade wszystko – na stałą formację i troskę o życie duchowe jako „realne zabezpieczenie” przed wypaleniem.

Wśród systematycznych polskich badań empirycznych należy zwrócić uwagę przede wszystkim na ogólnokrajową diagnozę zachowań zdrowotnych księży. Wykazała ona poziom umiarkowany oraz przeciętną–umiarkowanie wysoką satysfakcję z życia. Co ważne, kapłani częściej przypisują zdrowie własnej sprawczości niż przypadkowi – co otwiera drogę do poprawy stylu życia (sen, aktywność fizyczna, odżywianie) jako buforu przeciw wypaleniu<sup>30</sup>. Należy jednak brać pod uwagę, wykazaną w badaniach na świecie, możliwość współwystępowania wysokiej satysfakcji, dostarczanej przez posługę i pracę, z występowaniem pełnoobjawowego wypalenia zawodowego.

Inne badania, dotyczące wprost wypalenia zawodowego wśród duchownych, mają charakter przeglądowy. Akcentuje się przeciążenie obowiązkami duszpastersko-administracyjnymi, izolację społeczną wynikającą z celibatu i samotnego zamieszkania oraz niejasność roli (brak rytmu pracy, stała dostępność), co przekłada się na chroniczne zmęczenie, spadek skuteczności i nasilenie objawów depresyjnych<sup>31</sup>. Blisko powiązane z wypaleniem zawodowym jest ryzyko zaburzeń snu i depresji, które diagnozuje badanie 223 księży archidiecezji katowickiej. Wykazało ono specyficzny splot kilku wymiarów: relacje z przełożonymi (ok. 70%), częste zmiany parafii (ok. 66%), samotność związana z celibatem, a także ekspozycja na zadania wysokiego napięcia (kaznodziejstwo, spowiedź). Wśród stanów negatywnych dominowało przewlekłe zmęczenie (92%); 27% badanych przejawiało objawy depresyjne, a 20% — istotne zaburzenia snu<sup>32</sup>. Na poziomie mechanizmów psychologicznych polskie dane potwierdzają natomiast ochronną rolę poczucia koherencji (rozumiałość, sensowność, zaradność) i dojrzałej duchowości: oba konstrukty korelują ujemnie

<sup>30</sup> Kalita et al., „Assessment of Health Behaviours,” 1676–94.

<sup>31</sup> Dorota Czajka-Gierak, „Wypalenie zawodowe księży katolickich – zarys problematyki,” *Ogrody Nauk i Sztuk* 13 (2023): 23–34, <https://doi.org/10.15503/onis2023.23.36>.

<sup>32</sup> Aleksandra Oleszko et al. „Jakość snu i zaburzenia depresyjne u księży Archidiecezji Katowickiej,” *Annales Academiae Medicae Silesiensis* 75 (2021): 85–98, <https://doi.org/10.18794/aams/137951>.

z wyczerpaniem i depersonalizacją, pełniąc funkcję „parasola” wobec stresu zawodowego, skorelowanego z wypaleniem zawodowym<sup>33</sup>.

Na podstawie przedstawionego dotąd przeglądu badań przeprowadzonych w Polsce można wskazać, że na gruncie polskim program prewencji i interwencji wobec problemu wypalenia zawodowego wśród duchownych powinien obejmować: (a) psychoedukację, superwizję<sup>34</sup> i trening wyznaczania granic; (b) interwencje stylu życia (sen, aktywność fizyczna, higiena pracy); (c) wzmacnianie koherencji i sensu w integracji z formacją duchową; (d) realokację zadań i współodpowiedzialność świeckich; (e) łatwy dostęp do profesjonalnej pomocy (ścieżki odesłań).

## 2. Uwarunkowania wypalenia zawodowego duchownych w Polskiej Misji Katolickiej w Niemczech

Mając na uwadze wprowadzone rozróżnienia definicyjne oraz stan badań nad zjawiskiem wypalenia zawodowego, przeanalizujemy teraz uwarunkowania pracy duchownych w PMK w Niemczech, które mogą prowadzić do wypalenia zawodowego w posłudze i pracy księży. Zaliczamy do nich strukturalno-organizacyjny wymiar PMK, kontekst migracyjny i wyzwania specyficzne z nim związane. Na tym tle przedstawione zostaną także już obecne w praktyce PMK czynniki chroniące przed wypaleniem zawodowym.

### 2.1. Struktura i zadania Polskiej Misji Katolickiej w Niemczech

Najogólniej mówiąc, w ramach Kościoła katolickiego w Niemczech istnieje pięć delegatur, regulujących duszpasterstwo prowadzone w językach innych niż niemiecki: polska, chorwacka, hiszpańska, włoska i portugalska. Ich funkcjonowanie określa pięć dokumentów. Podstawowym aktem normatywnym dla duszpasterstw języków obcych jest Kodeks Prawa Kanonicznego, który określa ich ramy prawne. Kolejnym dokumentem jest watykańska instrukcja

<sup>33</sup> Agnieszka Kulczycka-Dopiera, „Poczucie koherencji i duchowość – czynniki chroniące przed wypaleniem zawodowym: Doniesienie wstępne,” *Psychoonkologia* 18, no. 2 (2014): 59–65.

<sup>34</sup> Superwizja to ustrukturyzowany, regularny proces refleksyjny, w którym osoba wykonująca pracę pomocową (w rozważanym tu kontekście – duszpasterską), omawia swoją praktykę z bardziej doświadczonym specjalistą (superwizorem) w celu zapewnienia jakości pracy, rozwoju kompetencji oraz ochrony dobrostanu psychicznego.

*Erga migrantes caritas Christi* (2004)<sup>35</sup>, łącząca wymiar prawny z teologicznymi podstawami organizacji duszpasterstw w Kościele powszechnym. Dwa następane teksty, wydane przez Konferencję Episkopatu Niemiec – *Auf dem Weg zu einer interkulturellen Communio*<sup>36</sup>, a także *Richtlinien für die Amtsausübung der Delegaten für die Seelsorge in anderen Muttersprachen*<sup>37</sup> – koncentrują się na zadaniach duszpasterstw obcojęzycznych oraz kompetencjach duchownych podejmujących posługę w Niemczech. Ostatnim dokumentem jest wspólna instrukcja episkopatów polskiego i niemieckiego *Richtlinien für die polnischsprachige Seelsorge in Deutschland*, która potwierdza wcześniejsze wytyczne i nadaje im moc poprzez jej ratyfikację ze strony obydwu konferencji. Z całego korpusu dokumentów wynika spójna wizja prawnej i organizacyjnej struktury duszpasterstw obcojęzycznych w Niemczech, ich zadań duszpasterskich oraz wymagań stawianych duchownym podejmującym posługę.

W świetle przywołanych aktów normatywnych optymalne jest zrekonstruowanie struktury duszpasterstw międzynarodowych z perspektywy odgórznej. Należy wówczas powiedzieć najpierw o reprezentującym daną wspólnotę narodową delegacie bądź koordynatorze. Duszpasterstwa obcokrajowe, które mają swojego delegata, są formalnie i strukturalnie usytuowane wyżej niż te, które mają jedynie swojego koordynatora. Z uwagi na liczebność polskojęzycznych katolików w Niemczech (aktualnie formalnie przynależność do Kościoła katolickiego deklaruje 1,2 mln katolików języka polskiego) na czele PMK stoi delegat<sup>38</sup>. Podkreśla to znaczenie tej jednostki i sprawia, że ma ona swojego reprezentanta w Konferencji Episkopatu Niemiec.

Kandydat na delegata jest wskazywany poprzez konferencję episkopatu kraju pochodzenia, np. Polski i zatwierdzany przez episkopat Niemiec. Do głównych zadań delegata należy zatem pośredniczenie pomiędzy jedną a drugą konferencją episkopatu oraz rozwijanie wspólnych polsko-niemieckich inicjatyw służących zbliżeniu jednego i drugiego Kościoła. Kolejne zadania delegata to czuwanie, by potrzeby religijne polskojęzycznych wiernych były dostrzegane i w miarę

<sup>35</sup> Por. Papieska Rada ds. Duszpasterstwa Migrantów i Podróżnych, Instrukcja *Erga migrantes caritas Christi*, May 3, 2004, accessed September 15, 2025, <https://migracja.episkopat.pl/wp-content/uploads/2016/12/Erga-migrantes-caritas-Christi-PL.pdf>.

<sup>36</sup> Por. Deutsche Bischofskonferenz, *Auf dem Weg zu einer interkulturellen Communio: Leitlinien für die Seelsorge in anderen Sprachen und Riten*, Die deutschen Bischöfe 115 (Deutsche Bischofskonferenz, 2024), accessed September 15, 2025, <https://dli.institute/wp/wp-content/uploads/2017/11/db115.pdf>.

<sup>37</sup> Deutsche Bischofskonferenz, *Richtlinien für die Amtsausübung der Delegaten für die Seelsorge in anderen Muttersprachen* (Deutsche Bischofskonferenz, September 17, 2001), materiał wewnętrzny.

<sup>38</sup> Deutsche Bischofskonferenz, *Interne Statistik*, materiał wewnętrzny.

możliwości zaspokajane. Delegat moderuje także życie religijne Polaków na terenie Niemiec i troszczy się o to, by sprowadzić do duszpasterstwa polonijnego odpowiednią liczbę polskojęzycznych duchownych, którzy będą organizowali życie religijne w regionach. Delegat jest także zobowiązany do regularnego odwiedzania polskich misji i czuwania nad prawidłowym ich rozwojem. Kandydat na delegata musi mieć doświadczenie w duszpasterstwie jednego i drugiego kraju, posługiwać się biegle językiem polskim i niemieckim oraz orientować się w strukturach i sposobie funkcjonowania niemieckich diecezji. Musi wyróżniać się także odpowiednimi predyspozycjami osobowościowymi. Delegat dba o formację stałą i szkolenia dla pracujących w polskiej misji księży oraz jest dla nich partnerem do rozmowy we wszystkich sprawach duszpasterskich i wyzwaniach, przed jakimi stoją w związku z podjętą przez nich posługą.

Zgodnie z regulacją prawnokanoniczną duszpasterstwo polonijne (jak i inne duszpasterstwa obcojęzyczne) na poziomie każdej poszczególnej misji może być zorganizowane w dwóch porządkach ogólnych:

- a) *Missio cum cura animarum* – dotyczy takiej formy organizacji duszpasterstwa obcojęzycznego, w ramach której duszpasterz, chociaż nie stoi na czele formalnie utworzonej parafii, ma władzę udzielania sakramentów, prowadzenia ksiąg parafialnych oraz organizowania życia religijnego wspólnoty<sup>39</sup>.
- b) *Missio sine cura animarum* – jest takim sposobem organizowania duszpasterstw obcojęzycznych, w ramach którego duchowni pełnią opiekę duszpasterską nad powierzonymi sobie wiernymi, ale nie w ramach formalnie zorganizowanej parafii oraz z ograniczonymi uprawnieniami jurysdykcyjnymi, np. nie prowadzą ksiąg parafialnych, nie mogą udzielać delegacji do błogosławieństwa małżeństw<sup>40</sup>.

Ten porządek jurysdykcyjny realizują polskie misje katolickie zgrupowane aktualnie w sześć regionów duszpasterskich, w których zawsze jeden z kapłanów pełni funkcję reprezentanta danego regionu. Każdy z tych reprezentantów wchodzi w skład rady kapłańskiej przy delegacie. Drugim organem doradczym delegata jest rada świeckich. Aktualnie PMK składa się z 70 ośrodków duszpasterskich, w których pełni swoją posługę 120 księży diecezjalnych i zakonnych. Do głównych zadań PMK w Niemczech należy opieka nad polskojęzycznymi wiernymi znajdującymi się w Niemczech, zarówno tymi, którzy przebywają tutaj jedynie czasowo, jak i tymi, którzy zdecydowali się tutaj zamieszkać, a tym

<sup>39</sup> Por. *Codex Iuris Canonici* (Libreria Editrice Vaticana, 1983), kan. 516 §1–2; Bogdan Biela, *Parafia miejscem urzeczywistniania się komunii Kościoła: Studium teologiczno-pastoralne* (Księgarnia św. Jacka, 2006), 20–23.

<sup>40</sup> Por. *Codex Iuris Canonici*, kan. 516 §1–2; Franciszek Bączkiewicz, *Prawo kanoniczne. Podręcznik dla duchowieństwa*, vol. 2 (Wydawnictwo Św. Krzyża, 1958), 77–79.

samym pozostać na stałe. Duszpasterstwo emigracyjne ma za zadanie zadbać, by obcokrajowcy jak najowocniej rozwijali się w wierze, którą wynieśli z krajów pochodzenia. Z uwagi na to, że język jest nośnikiem nie tylko racjonalnych znaczeń, ale i emocji oraz spontaniczności określonych grup narodowych, wiare najlepiej wyraża się za pomocą języka ojczystego. Dodatkowo duszpasterstwa emigracyjne stanowią ubogacenie lokalnych wspólnot poprzez promocję form pobożnościowych, tradycji i zwyczajów kraju pochodzenia.

Z punktu widzenia dostosowania i rozwoju struktur pastoralno-społecznych, czyli zadań, jakie stoją przed duszpasterstwami obcojęzycznymi, doniosłe znaczenie ma opublikowany w 2024 r. dokument pt. *Auf dem Weg zu einer interkulturellen Communio*<sup>41</sup>. Zastąpił on wydany w 2003 r. dokument *Eine Kirche in vielen Sprachen und Völkern: Leitlinien für die Seelsorge an Katholiken anderer Muttersprache*. Za stworzeniem nowych wytycznych dla duszpasterstw obcojęzycznych przemawiały przynajmniej cztery grupy racji, które warto kolejno przybliżyć.

- Zwiększa się obecność katolików innych rytów. Wraz z narastającym wpływem emigrantów do Niemiec, głównie z Ukrainy i Bliskiego Wschodu, na terenie kraju znaleźli się także katolicy innych rytów chrześcijańskich, tj. katolicy obrządku bizantyjskiego – głównie grekokatolicy ukraińscy, słowaccy, rumuńscy i melchicy; katolicy obrządku maronickiego – w dużej mierze wśród diaspory libańskiej; katolicy obrządku chaldejskiego i syryjskiego – pochodzący zwłaszcza z Iraku, Syrii i Turcji; katolicy obrządku ormiańskiego – skupieni w mniejszych wspólnotach. Obecność katolików innych rytów w ramach Kościoła katolickiego w Niemczech zrodziło wiele wyzwań, takich jak odpowiednia logistyka – dostosowanie infrastruktury kościelnej do potrzeb liturgicznych poszczególnych rytów, czy zagwarantowanie im opieki duszpasterskiej przez duchownych uprawnionych do celebrowania liturgii w określonym rycie<sup>42</sup>.
- Zmiany strukturalne Kościoła w Niemczech. Aktualnie Kościół w Niemczech stoi przed poważnymi zmianami strukturalnymi. Wynikają one ze zmniejszającej się liczby wierzących, zmniejszającej się liczby personelu parafialnego oraz redukcji posiadanych nieruchomości, z uwagi na brak możliwości ich utrzymania oraz brak potrzeb ich użytkowania. To sprawia,

<sup>41</sup> Deutsche Bischofskonferenz, *Auf dem Weg zu einer interkulturellen Communio*.

<sup>42</sup> Por. Bernhard J. Berkman, "Migrants from Eastern Catholic Churches in Germany," *Vergentis* 1, no. 11 (2020): 19–29; Jonathan Luxmoore, "As Refugees Increase, German Bishops Work to Include Eastern Catholics," *Crux*, October 19, 2020, accessed September 15, 2025, <https://cruxnow.com/church-in-europe/2020/10/as-refugees-increase-german-bishops-work-to-include-eastern-catholics>.

ze dotychczasowe parafie zostaną przeformatowane w większe terytorialnie, z mniejszym zapleczem oraz z mniejszą liczbą personelu parafialnego, pozostającego do dyspozycji wiernych<sup>43</sup>.

- Zmiany generacyjne w ramach duszpasterstw obcojęzycznych. Mówiąc o duszpasterstwach międzynarodowych w Niemczech, trzeba mieć na uwadze zróżnicowaną strukturę społeczną tych duszpasterstw. Składa się na nie emigracja długo zamieszkująca Niemcy, która wychowała już tutaj dwa lub trzy kolejne pokolenia, jak i ludzie świeżo przybywający z kraju pochodzenia. To sprawia, że duszpasterstwa te są same w sobie zróżnicowane pod względem mentalnym i językowym, a także odznaczają się zróżnicowanym przywiązaniem do kraju pochodzenia – własnego albo też przodków – oraz do narodowych tradycji<sup>44</sup>.
- Wyzwania związane z sytuacją geopolityczną na świecie. Zwiększająca się indywidualizacja państw europejskich, wzmacniająca swoją pozycję w świecie ruchy nacjonalistyczne i populistyczne, a także odchodzenie od chrześcijańskiej wspólnoty wartości, na których zbudowana była cywilizacja europejska, stanowią poważne wyzwanie dla państw Unii Europejskiej, ale także szerszej pojętej współpracy i solidarności między narodami na całym świecie. W związku z tym duże zadanie, ale także i szansa, stoi przed Kościołem katolickim, który pomimo podziałów politycznych między narodami, będzie zbliżał do siebie ludzi różnych kultur, narodowości, ras i języków<sup>45</sup>. Szczególnie ważne jest to w tych krajach, w których zróżnicowane narodowości spotykają się w ramach jednego organizmu społeczno-państwowego, jak to się dzieje w Niemczech. Ważna rola w tym kontekście przypada duszpasterstwom języków narodowych<sup>46</sup>.

<sup>43</sup> Por. "Von allem weniger – Mitgliedszahlen sinken," Evangelische Kirche in Deutschland (EKD), March 27, 2025, accessed September 15, 2025, <https://www.ekd.de/de/von-allem-weniger-mitgliederzahlen-sinken-89324.htm>; "Katholische Pfarreien und Organisationsreformen," Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland, April 7, 2017, accessed September 15, 2025, <https://fowid.de/meldung/katholische-pfarreien-und-organisationsreformen>; "Kirchen müssen laut Bericht rund 40.000 Immobilien aufgeben," Vatican News, May 2, 2023, accessed September 15, 2025, <https://www.vaticannews.va/de/kirche/news/2023-05/deutschland-kirchen-bericht-vierzigtausend-immobilien-aufgeben.html>.

<sup>44</sup> Por. Constanze Thierfelder, "Pastoral Care (Seelsorge) and Spiritual Care in Germany," *HTS Theologische Studies / Theological Studies* 73, no. 4 (2017): a4803, <https://doi.org/10.4102/hts.v73i4.4803>.

<sup>45</sup> Sobór Watykański II, Konstytucja dogmatyczna o Kościele *Lumen gentium*, November 21, 1964, nr 1.

<sup>46</sup> Wolfgang Palaver, "Collective Identity and Christianity: Europe between Nationalism and an Open Patriotism," *Religions* 12, no. 5 (2021): art. 339, <https://doi.org/10.3390/rel12050339>.

Generalnie nowy dokument zaleca, aby organizacja duszpasterstw międzynarodowych opierała się na dwóch filarach tzw. *eigene Räume* (przestrzeń własna) i *Begegnungs Räume* (przestrzeń wspólna)<sup>47</sup>. *Eigene Räume* to przestrzeń zarezerwowana dla specyficznych dla danej narodowości (czy grupy etnicznej) form obocznościowych, stanowiących istotny element na drodze rozwoju wiary i życia religijnego. Są to takie formy, które trudno jest wdrożyć w Kościele lokalnym z uwagi na różnice mentalne, kulturowe oraz czynniki historyczne<sup>48</sup>. W przypadku polskojęzycznego duszpasterstwa do takich form przynależą szeroko rozbudowana pobożność maryjna czy formy pobożności pasyjnej, tj. drogi krzyżowe czy nabożeństwo gorzkich żali. W przypadku pobożności maryjnej zaznaczają się mocno czynniki historyczne, związane z historią Polski oraz emocjonalnym przeżywaniem wiary przez Polaków. Ten drugi czynnik znacząco wpłynął także na ukształtowanie się form religijności pasyjnej<sup>49</sup>.

*Begegnungs Räume* stanowią przestrzeń spotkania wiernych ukształtowanych w tradycji religijnej kraju pochodzenia z Kościołem lokalnym, w ramach którego rozwijają i kształtują wiarę<sup>50</sup>. Przykładem takiego spotkania mogą być wspólne inicjatywy pastoralne w ramach obchodów świąt kościelnych, np. Boże Ciało, wspólne pielgrzymki czy wyjazdy studyjne, w ramach których dochodzi do lepszej integracji wiernych, oraz wieczory formacyjne, przybliżające kulturę religijną poszczególnych krajów.

Ponadto dyskutowany dokument zawiera wymagania, jakim musi sprostać duchowny, ubiegając się o posługę w ramach duszpasterstwa obcokrajowców w Niemczech. Zgodnie z przedstawionymi tam wytycznymi, powinien on przede wszystkim legitymować się dobrą znajomością języka niemieckiego. Poziom znajomości języka ustala każda diecezja indywidualnie. Następnym ważnym aspektem jest doświadczenie pastoralne kandydata oraz znajomość realiów Kościoła w Niemczech<sup>51</sup>.

<sup>47</sup> Por. Deutsche Bischofskonferenz, *Auf dem Weg zu einer interkulturellen Communio*, 26–30.

<sup>48</sup> Por. Deutsche Bischofskonferenz, 26–28.

<sup>49</sup> Por. Emilia Zimnica-Kuzioła, *Polski homo religiosus: Doświadczenie religijne w relacjach potocznych* (Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2013), 224.

<sup>50</sup> Por. Deutsche Bischofskonferenz, *Auf dem Weg zu einer interkulturellen Communio*, 28–30.

<sup>51</sup> Por. Deutsche Bischofskonferenz, *Richtlinien für die polnischsprachige Seelsorge in Deutschland* (Deutsche Bischofskonferenz, September 17, 2001), 1–4.

## 2.2. Kontekst migracyjny

Na tle formalno-strukturalnych uwarunkowań działania PMK w Niemczech należy rozważyć zjawiska, które bezpośrednio wiążą się z faktem pozostawania Polaków na emigracji w Niemczech. Ostatnie 20 lat PMK w Niemczech to nie tylko okres gwałtownego przyrostu liczebnego polskiej emigracji, ale rozwój struktur, a w nich powołanie nowych ośrodków pracy duszpasterskiej. To także okres przemian społecznych, które sprawiły, że duszpasterstwo polskojęzyczne stoi przed nowymi wyzwaniami.

Analizując przemiany społeczne, należy wyróżnić współczesne grupy polskiej emigracji w Niemczech. O ile bowiem podstawowym celem duszpasterstwa polskojęzycznego w Niemczech jest troska o dobro duchowe wiernych i ich rozwój w wierze, to warunkiem realizacji tego zadania jest uwzględnienie różnic w potrzebach religijnych i oczekiwaniach poszczególnych grup emigrantów. A różnice te wynikają z przemian społecznych, kształtujących współczesną strukturę polskiej emigracji. Ostatecznie więc to właśnie dynamika zmian społecznych stanowi punkt wyjścia dla rozumienia zadań PMK i wyznacza kierunek działań duszpasterskich.

Za punkt wyjścia do właściwego ujęcia tych przemian należy uznać pierwszą grupę emigracji polskiej, która obejmowana była posługą duszpasterską, a stanowiła ją emigracja powojenna. Choć jest to już bardzo mała grupa, to jednak wciąż bardzo aktywna i wymagająca wsparcia oraz duszpasterskiej troski w postaci sakramentu pokuty, namaszczenia chorych czy zwykłej rozmowy duszpasterskiej. Trudne doświadczenia ich życia sprawiają, że wiele wspomnień, bólu i życiowych tragedii odżywa w starości, a wiara stanowi dla nich jedyne i solidne oparcie w jesieni życia<sup>52</sup>.

Drugą grupę polskiej emigracji, którą należałoby wyszczególnić, stanowią ci, którzy do Niemiec wyemigrowali w latach 70. XX w. i później. Czas ten z różnych względów był dla Polski bardzo trudny: komunistyczny reżim, trudne warunki życiowe, a niekiedy nawet prześladowania i szykany z uwagi na przyjmowany przez obywateli świat wartości. Społeczność, która w tamtym czasie wyjeżdżała do Niemiec, albo powoływała się na niemieckie pochodzenie (Ślązacy), albo uciekała z reżimu, szukając azylu za zachodnią granicą. Dla tej grupy emigrantów Kościół stał się domem i wsparciem w nowych uwarunkowaniach życia. Są to ludzie tęskniący za swoim krajem pochodzenia, którzy jednak nigdy nie zdecydowali się do niego powrócić z uwagi na stabilne i bezpieczne

<sup>52</sup> Por. Kazimierz Świąt, "Polskojęzyczne duszpasterstwo w Niemczech: Aktualne uwarunkowania i inicjatywy," *Studia Polonijne* 38 (2017): 83–95, <https://doi.org/10.18290/sp.2017.5>.

życie, jakie ułożyli sobie w Niemczech. Ta grupa emigracji posługuje się co prawda językiem niemieckim, ale nie potrafi w tym języku komunikować swoich najbardziej skrytych potrzeb. W związku z tym bardzo trudno przychodzi im wyrażać swoje potrzeby religijne w języku niemieckim. Poza tym tradycje i zwyczaje religijne, które praktykują, nie były praktykowane na gruncie Kościoła w Niemczech. Dla tej grupy Kościół pełnił bardzo ważną funkcję integrującą ich z nowym społeczeństwem, gdyż pomagał im odnaleźć się na nowym miejscu i wielokrotnie wspierał od strony socjalnej i administracyjnej. Podobnie jak ta grupa emigracyjna funkcjonuje generacja, która współcześnie napływa do Niemiec w celu poprawy warunków bytowych czy ze względu na lepiej płatną pracę za zachodnią granicą<sup>53</sup>.

Wyzwanie dla duszpasterstwa emigracyjnego w Niemczech stanowi młoda generacja. Jest ku temu kilka powodów. Po pierwsze jest to generacja urodzona i wychowana w Niemczech, która silnie zakorzeniona jest w tradycjach religijnych kraju pochodzenia ich rodziców. Powoduje to, że chociaż generacja ta dużo lepiej posługuje się językiem niemieckim niż polskim, to jednak bardzo potrzebuje polskich form pobożności, polskich zwyczajów religijnych i liturgicznej oprawy, w której wyraża się polska wrażliwość. Jest to zadanie bardzo trudne dla duszpasterzy polskojęzycznych, gdyż wymaga niejednokrotnie przekazu w języku niemieckim tego, co typowo polskie w pobożności. Stąd też silny nacisk, jaki rektor PMK w Niemczech położył na kształcenie językowe i kulturowe księży podejmujących się posługi w PMK w Niemczech<sup>54</sup>.

Jako drugi powód, dla którego młoda generacja stanowi wyzwanie dla polskojęzycznego duszpasterstwa, należy wskazać przemiany, jakie zachodzą w obszarze życia religijnego wśród młodej generacji. Religijność młodych ludzi w Polsce przestaje zatrzymywać się na powierzchownych formach, przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Należy tutaj jednak wyłączyć tradycje bożonarodzeniowe czy wielkanocne, które stosunkowo mocno wpisane są w życie polskich emigrantów i które oprócz funkcji religijnej, pełnią ważną funkcję socjalną jak np. pojednanie przed wigilijną wieczerzą, wyrażające się w łamaniu opłatkiem, wspólne jej spożywanie związane z pamięcią o tych, którzy są samotni i opuszczeni, oraz rodzinny charakter tej wieczerzy. Podobnie rzecz się ma ze śniadaniem wielkanocnym i poświęceniem pokarmów, które są

<sup>53</sup> Por. Stanisław Budyn, "Historia duszpasterstwa polskiego w Niemczech wczoraj i dziś: Wczoraj i dziś," in *Wczoraj i dziś duszpasterstwa polskiego w Niemczech 1945–2015*, ed. Stanisław Budyn et al. (Delegatura PMK; Księgarnia św. Jacka, 2016), 211–39.

<sup>54</sup> Por. Stanisław Budyn, "Duszpasterstwo Polaków w Niemczech: Wczoraj i dziś," in *Wczoraj i dziś duszpasterstwa polskiego w Niemczech 1945–2015*, ed. Stanisław Budyn et al. (Delegatura PMK; Księgarnia św. Jacka, 2016), 241–67.

spożywane w wielkanocny poranek. Te tradycje nie są przeżywane rutynowo, ale w każdej generacji towarzyszy im silny ładunek emocjonalny oraz poczucie więzi i przynależności do wspólnoty narodowej<sup>55</sup>.

Rutynowość, o której mowa, dotyczy praktykowania wiary i decyzji o jej wyznawaniu. Młodzi dzisiaj potrzebują osobistego doświadczenia religijnego, mogącego wprowadzić ich w życie wiary i pozwolić im założyć fundament, na którym tę wiarę będą budować. Naturalnie to doświadczenie może przyjść przez rodzinę. Biorąc jednak pod uwagę realia życia, w których dorastają dzisiejsi młodzi ludzie polskiego pochodzenia, oraz różnice, jakie zachodzą między młodą a starszymi generacjami Polaków w Niemczech, jest to raczej mało prawdopodobne. Z tego względu przed duszpasterstwem polonijnym w Niemczech stoi również ogromne zadanie badania przemian zachodzących w religijności młodych ludzi i próbowanie wyjścia im naprzeciw poprzez zaproponowane formy rozwoju wiary. Pewne kroki w tym temacie zostały już poczynione, np. stworzenie konspektów spotkań formacyjnych, uwzględniających badania nad religijnością polskich migrantów oraz wiedzę z zakresu psychologii i teorii komunikacji. Trudność duszpasterska, jaka tutaj się pojawia dotyczy umiejętności pogodzenia nowych form pobożności z tradycyjnymi i utartymi, do których przyzwyczajona jest starsza generacja.

Trzecim powodem, dla którego można mówić o tym, że młoda generacja stanowi wyzwanie dla polskojęzycznego duszpasterstwa, są czynniki psychologiczne. Musimy mieć świadomość, że mówiąc o młodej generacji mamy na myśli ludzi, którzy dorastają na styku dwóch tradycji – polskiej i niemieckiej. Nierzadko bywa, że młodzi ludzie nie są akceptowani wraz ze swoim światem wartości czy swoją wrażliwością poprzez grupy rówieśnicze. Napięcie, jakie wytwarza się wówczas w młodym człowieku, skutkuje np. epizodami depresyjnymi. Kościół staje się miejscem, gdzie ci młodzi czują się swobodnie i gdzie odzyskują siły do odważnego stawiania czoła codzienności. Poza tym to właśnie w Kościele odnajdują ludzi dzielących ich wrażliwość i światopogląd. Z tego względu duszpasterstwo młodych ludzi nie może jedynie zamykać się w małych lokalnych parafiach, ale musi otwierać się na inicjatywy ogólnokrajowe i najlepiej międzynarodowe. Tego typu projekty realizowane są już w PMK w Niemczech i przynoszą coraz lepsze owoce<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Por. Michał Wilkosz, "Przepowiadanie słowa w kontekście przemian religijności młodych Niemców i Polaków," *Polonia Sacra* 22, no. 1 (2018): 163–80, <https://doi.org/10.15633/ps.2387>.

<sup>56</sup> Por. Beata Stachowiak, "Młodzi Polacy na uczelniach europejskich – realne szanse czy tylko marzenia," *Kultura i Edukacja*, no. 4 (2008): 34–42.

W związku z tak zarysowaną specyfiką środowisk migracyjnych oraz zmianami strukturalnymi, przed którymi stoi Kościół katolicki w Niemczech, zasadne jest pytanie o dobrostan psychiczny i fizyczny duchownych posługujących w ramach duszpasterstw obcojęzycznych. A doprecyzowując, chodzi tutaj o wskazanie czynników mogących przyczynić się do wypalenia zawodowego duchownych, posługujących w ramach polskojęzycznego duszpasterstwa w Niemczech.

### 2.3. Wyzwania specyficzne

Warunki organizacyjno-instytucjonalne i kontekst migracyjny, w jakim podejmują posługę duchowni w PMK, przekłada się na specyficzne wyzwania, które poza tym kontekstem są poznawczo nieuchwytnie. Dotyczy to jednego z najbardziej obciążających czynników w pracy duchownych w ramach PMK w Niemczech, jakim jest izolacja i poczucie osamotnienia. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na dwie kwestie – terytorialne rozmieszczenie misji oraz zasoby personalne misji. Praca w strukturach PMK zakłada gotowość do podejmowania posługi duszpasterskiej w dość rozległym obszarze i bez przynależącego do misji jednego kościoła. Najczęściej kościoły, w których sprawowane są sakramenty w języku polskim, zostają użyzione przez lokalną wspólnotę niemiecką w określonym wymiarze godzin. Ponadto wierni przynależący do danej misji są rozlokowani nawet na obszarze 300 km. To sprawia, że duchowny, pragnąc podejmować posługę duszpasterską wśród Polonii w Niemczech, musi nastawić się na nieustanne bycie w drodze i świadomość, że wierni przynależący do jego wspólnoty nie są w zasięgu ręki i nie tworzą ukonstytuowanej, hermetycznie zamkniętej wspólnoty. Jest to diametralna różnica wobec tego, co w pierwszej kolejności dostrzegają duchowni przybywający z Polski, gdy porównują styl duszpasterstwa emigracyjnego w Niemczech z doświadczeniami wyniesionymi z rodzimych diecezji polskich. Praca w rozproszeniu i niejednokrotnie z daleka od wiernych, których w zdecydowanej większości duszpasterz widzi jedynie na niedzielnych Mszach Świętych, może powodować poczucie osamotnienia. Warto tutaj nadmienić, że wierni, chociażby nawet chcieli, nie mają niejednokrotnie możliwości częstszego kontaktu z parafią z uwagi na charakter pracy zawodowej, którą wykonują. Często jest to praca kilkuzmianowa, która skutecznie ogranicza aktywność pozazawodową.

Inny problem, jaki unaocznia się w tym kontekście, to braki personalne. W wielu przypadkach polskie misje mogłyby zostać lepiej obsadzone personalnie poprzez zwiększenie liczby księży czy siostr zakonnych. Niemniej jednak jest to niemożliwe z dwóch powodów. Pierwszym jest spadająca liczba powołań

w Polsce, co przekłada się na mniejszą liczbę osób wyjeżdżających do posługi poza granicę. Drugi to ograniczanie budżetu niemieckich diecezji w związku z reformą struktur Kościoła w Niemczech oraz mniejszymi wpływami z tzw. Kirchensteuer, co jest wynikiem spadku liczby wiernych. W tym miejscu należy zaznaczyć, że podatki na Kościół polskojęzycznych wiernych nie trafiają do Rektoratu PMK, tylko do lokalnej diecezji, na terenie której zamieszkują Polacy. Misja nie posiada uprawnień jurysdykcyjnych, w związku z czym jest włączona w struktury Kościoła w Niemczech. Braki personalne powodują, że wszystkie zadania spoczywają na barkach jednego człowieka, wspieranego przez sekretarki parafialne czy charytatywnie zaangażowanych wiernych. Gdy kumulacja obowiązków jest zbyt duża, może to skutkować poczuciem osamotnienia i przeciążenia w wykonywaniu zadań.

Kolejnym bardzo obciążającym czynnikiem w pracy duchownych w ramach PMK w Niemczech jest presja porównań z niemieckimi parafiami. Duchowni ci muszą funkcjonować między dwoma kontekstami kulturowymi i organizacyjnymi. Interpretując wyniki badań dotyczących różnic kulturowych i współpracy z niemieckimi strukturami można zauważyć pewien paradoks. Z jednej strony respondenci dostrzegają i doświadczają różnic, czasem dość dotkliwie (zwłaszcza w sferze organizacyjnej, komunikacyjnej, oczekiwań wobec ról). Z drugiej strony, jest w większości zgoda co do tego, że trzeba nauczyć się z tym żyć i częściowo dostosować, a współpracę z niemieckim Kościołem postrzega się raczej jako wartościową, choć wymagającą poprawy. Ten pozorny paradoks rozwiązuje się, gdy spojrzymy głębiej: pracownicy PMK chcą zachować tożsamość i specyfikę swoich misji, bo wierzą w ich wartość (dla polskich wiernych, a nawet dla całego Kościoła), ale jednocześnie rozumieją, że izolacja nie jest rozwiązaniem. Stąd dominujące stanowisko: „tak, dostosujemy się w pewnych granicach” i „otwórzmy się, ale nie za bardzo”. Można to zinterpretować jako strategię integracji przy zachowaniu odrębności – inaczej mówiąc, dążenie do modelu międzykulturowej współpracy, a nie asymilacji.

Warto zauważyć, że duchowni i pracownicy PMK posiadają kapitał kulturowy pozwalający poruszać się między dwoma światami, ale potrzebują przy tym wsparcia (np. szkoleń międzykulturowych, jasnych zasad współpracy z diecezjami, znajomości języka). Ich motywacja może być nadwątlona, gdy czują, że ten dwukulturowy wysiłek nie jest doceniany lub gdy napotykać mur niezrozumienia. Zjawisko, które się tu ujawnia, to coś, co można nazwać „podwójną lojalnością” – wobec polskiej wspólnoty i wobec Kościoła lokalnego. Napięcia między tymi lojalnościami (np. konflikt interesów lub wartości) przekładają się na stres i trudności opisywane przez respondentów. Utrzymanie motywacji pracowników PMK wymaga więc wsparcia ich w radzeniu sobie

z tymi napięciami. Jeśli np. biskupi niemieccy w pełni uznają znaczenie PMK, a przełożeni polscy dadzą misjom pewną autonomię w stylu działania – pracownikom będzie łatwiej działać bez wewnętrznych sprzeczności.

Kolejnym poważnym wyzwaniem, z jakim mierzą się polskojęzyczni duchowni, jest obciążenie administracyjne. Funkcjonowanie w ramach struktur Kościoła w Niemczech wiąże się dla polskich duchownych z przyjęciem reguł administracji niemieckiej, w ramach których zasadniczą część stanowią posiedzenia, konferencje i spotkania w ramach zespołów duszpasterskich, by omówić strategie pastoralne i kwestie formalne. Polskojęzyczni duchowni nienawykli do takiego sposobu pracy duszpasterskiej mogą odczuwać spory dyskomfort i mieć poczucie zagubienia i obcości. Wykazały to np. badania przeprowadzone nad motywacją pracowników PMK w Niemczech<sup>57</sup>. Wynika z nich, że respondenci, zapytani o funkcjonowanie w ramach struktur Kościoła w Niemczech, koncentrowali się na usprawnieniach bieżących: wprowadzenie harmonogramów pracy (np. tygodniowego, aby było wiadomo kto, co i kiedy robi – co zwiększa przejrzystość i pozwala uniknąć chaosu) czy zredukowanie liczby obowiązkowych zebrań. Ten ostatni postulat – „*mniej obowiązkowych zebrań*” – oraz uwaga innej osoby: „*wiele niepotrzebnych zebrań*”, wskazują, że nadmierna liczba spotkań administracyjnych postrzegana jest jako obciążenie, które zabiera czas i energię. Być może zamiast częstych zebrań należy zaproponować bardziej efektywne planowanie lub wykorzystanie innych kanałów komunikacji<sup>58</sup>.

Transparentność pojawiła się również jako hasło w jednej z wypowiedzi, co ogólnie można powiązać z potrzebą jasnych zasad i otwartej komunikacji – od przejrzystości finansów, po jawność decyzji personalnych czy planów duszpasterskich<sup>59</sup>. Kilka osób wspomniało o konieczności lepszego planowania działań duszpasterskich. Postulowano np. „*umiejętność wspólnego planowania kalendarza wydarzeń duszpasterskich*”. To wiąże się z uwagami o współpracy między misjami – gdyby kalendarze były uzgadniane, można unikać konfliktów terminów i wspólnie organizować większe wydarzenia<sup>60</sup>.

Podsumowując kwestie organizacyjne, respondenci sygnalizują potrzebę usprawnienia struktury i procesów: od makropoziomu (mapa misji, ich jurysdykcja i autonomia) po codzienny mikropoziom (rozkład zadań, komunikacja,

<sup>57</sup> Michał Wilkosz and Patryk Zajac, “Employee Motivation within Polish Catholic Missions in Germany. An Intercultural and Organisational Perspective – A Survey-Based Analysis,” *Studia Polonijne* [w druku].

<sup>58</sup> Wilkosz and Zajac.

<sup>59</sup> Wilkosz and Zajac.

<sup>60</sup> Wilkosz and Zajac.

zebrania). Celem tych zmian miałyby być odciążenie pracowników od zbędnej biurokracji oraz zwiększenie przejrzystości – co zapewne przyczyniłoby się do wyższej satysfakcji i efektywności.

Sporym problemem, z jakim mierzą się duchowni w ramach struktur PMK, ale także duchowni w ogóle, jest brak granic czasu pracy. Wynika to przede wszystkim z rozumienia kapłaństwa, które jest pomyślane jako nieustanna służba, a używając języka współczesnego managementu – *full-time job*. W świetle dokumentów Kościoła kapłaństwo ma stanowić ofiarę całkowitą z samego siebie, bez podziału na pracę i życie prywatne (*work-life balance*)<sup>61</sup>. W tym punkcie można przywołać jedno z uzasadnień celibatu. Właściwe wypełnianie zobowiązań wynikających ze święceń kapłańskich wiąże się z całkowitym zaangażowaniem swojego czasu i sił dla powierzonej misji w ramach wspólnoty Kościoła<sup>62</sup>.

Problemem, jaki się tu nasuwa, są zasoby formacyjne księży przyjeżdżających z Polski. Formacja do kapłaństwa w seminariach polskich zakłada całodzienną wypełnienie czasu księdza poprzez np. nauczanie religii w szkołach, pracę formacyjną w parafii czy sprawowanie sakramentów. Rzeczywistość, z jaką zderzają się księża przyjeżdżający do Niemiec, jest zgoła inna. Często w tygodniu księża muszą sobie organizować pracę i zajęcia sami. Jeżeli zasoby własne na to nie pozwalają, może się to skończyć poczuciem bycia bezużytecznym i niepotrzebnym. Ważne jest, żeby księża wyjeżdżający do pracy do Niemiec byli świadomi tej różnicy, a czas w ciągu tygodnia inwestowali w samorozwój, pogłębianie własnej wiedzy teologicznej czy kulturowej, co znajdzie wyraz np. w jakości homilii lub nowych inspiracjach pastoralnych.

Wobec czynników ryzyka wypalenia zawodowego księży posługujących w strukturach PMK w Niemczech, które zostały scharakteryzowane powyżej, zasadne wydaje się przedstawienie strategii, jakie aktualnie stosowane są w misji, by przeciwdziałać wypaleniu. Pozwoli to zapoznać się ze stanem aktualnym podejmowanych działań, dzięki czemu w kolejnym kroku można będzie nakreślić propozycje nowych działań pomocowych.

<sup>61</sup> Por. Sobór Watykański II, Dekret o posłudze i życiu prezbiterów *Presbyterorum ordinis*, December 7, 1965, nr 13; Gerhard Ludwig Müller, *Listy o kapłaństwie*, trans. Marek Chojnacki (Wydawnictwo WAM, 2019), 85–102.

<sup>62</sup> Por. Sobór Watykański II, *Presbyterorum ordinis*, nr 16.

## 2.4. Czynniki ochronne

Mając świadomość obciążeń wynikających z posługi pośród emigracji polskiej w Niemczech, w ramach misji wprowadzono następujące działania ochronne: (1) szkolenia teologiczno-pastoralne organizowane raz w roku, (2) rekolekcje kapłańskie, także raz w roku, (3) konferencje regionalne – dwa razy w roku, (4) wsparcie psychologiczne i szkoleniowe ze strony niemieckiego Kościoła, (5) wsparcie wiernych. Warto w następnym kroku przyjrzeć się bliżej wymienionym czynnikom.

### 2.4.1. Szkolenia teologiczno-pastoralne

W misji od 40 lat odbywają się regularne szkolenia teologiczno-pastoralne z udziałem specjalistów, poświęcone najbardziej absorbującym zagadnieniom, jakie w ostatnim czasie uwidoczniły się w pracy duszpasterskiej księży. Tematyka tych szkoleń jest bardzo różnorodna: od zagadnień prawnych związanych z dyscypliną sakramentów i statusem misji przez kwestie psychologiczne związane z zarządzaniem, rozwiązywaniem konfliktów i prewencją, a na tematyce historycznej i kulturowej skończywszy. Chociaż dobór tych tematów zależy od rektora misji, to w przygotowaniu tych szkoleń kolejni rektorzy zasięgali opinii rady dziekańskiej oraz zgłaszających konkretne problemy księży, proszących o wsparcie w obszarach, w których brakowało im wiedzy bądź kompetencji. Szkolenie trwa zazwyczaj trzy pełne dni, a program jest relatywnie napięty – od rana do wieczora. Oprócz zagadnień merytorycznych w szkolenie wkomponowany jest także program duchowy, opierający się o wspólną modlitwę i tematyczne homilie. Ważnym aspektem tych szkoleń jest integracja duchownych, którzy mają sposobność do bycia razem i wymiany doświadczeń. Szczególnego znaczenia nabiera to w przypadku duchownych stawiających swoje pierwsze kroki w rzeczywistości emigracyjnej. Uczenie się z doświadczenia starszych kolegów ma nieocenioną wartość.

### 2.4.2. Rekolekcje

W posłudze kapłańskiej istotną rolę odgrywa duchowość. Jak pokazały badania prowadzone nad motywacją wśród pracowników PMK w Niemczech, czynniki wewnętrzne górują nad zewnętrznymi<sup>63</sup>, co jest wskazaniem do wzmacniania elementów związanych z duchowością. Służą temu m.in. doroczne rekolekcje kapłańskie. Chociaż podobnie jak szkolenia teologiczno-pastoralne są one

<sup>63</sup> Wilkosz and Zajac, "Employee Motivation."

prowadzone od 40 lat, za każdym razem jest to spore wyzwanie dla rektoratu, który je organizuje. Wynika to z różnorodnych ścieżek rozwoju życia duchowego praktykowanych przez księży posługujących w PMK. Chociaż dzisiejsze czasy znacznie różnią się od tych sprzed 40 lat (dostępność różnych ofert rekolekcyjnych zarówno w Polsce, jak i w Niemczech, swoboda przemieszczania się, zagwarantowany w prawie diecezjalnym dodatkowy czas wolny od pracy na odbycie rekolekcji), to jednak przeżycie rekolekcji we wspólnocie, służące także wzajemnej integracji, oraz wymiana doświadczeń zwyciężają nad zindywidualizowanym profilem duchowości poszczególnych kapłanów. To stawia rektorat przed nie lada zadaniem przy doborze rekolekcjonistów, także reprezentujących różne drogi życia duchowego.

Współcześnie można także zauważyć dodatkowy czynnik utrudniający organizowanie wspólnych rekolekcji, jakim jest zróżnicowanie generacyjne, które przekłada się na zróżnicowane podejście do zachodzących zmian społecznych i postrzegania roli duchownego w społeczeństwie i Kościele. Mając to na uwadze, od 4 lat rekolekcje w ramach PMK w Niemczech są organizowane w oparciu o trzy propozycje. Pierwsza to oferta ogólna, związana z tradycyjnym przeżywaniem rekolekcji osadzonych w naukach rekolekcyjnych i praktykach ascetycznych, jak droga krzyżowa, koronka do Miłosierdzia Bożego i sakrament pokuty, odbywanych pod kierunkiem zaproszonego rekolekcjonisty. Rekolekcje te co drugi rok odbywają się w jednym z ośrodków rekolekcyjnych na terenie Niemiec, zaś w pozostałych latach mają charakter wyjazdowy – w różne miejsca Polski lub do Rzymu. W tym czasie rekolekcjom towarzyszy także program kulturalny, związany z poznawaniem kultury chrześcijańskiej danego regionu. Druga propozycja dotyczy tych duchownych, którzy chcą przeżywać rekolekcje w absolutnej ciszy, w oparciu o pracę własną. Rekolekcje te są najczęściej organizowane na sposób *lectio divina* i odbywają się domu formacyjnym Haus Concordia, należącym do Chrześcijańskiego Centrum Krzewienia Kultury, Tradycji i Języka Polskiego w Niemczech. Stowarzyszenie to powstało ramach misji polskiej w Niemczech i zajmuje się edukacją<sup>64</sup>. Trzecia propozycja rekolekcyjna, z której mogą korzystać duchowni, to rekolekcje połączone z wyjazdem studyjnym. Opcja ta pojawiła się dopiero w tym roku i cieszy się zainteresowaniem młodej generacji duchownych. Księżom pragnącym w taki sposób przeżywać swoje rekolekcje został zaproponowany wyjazd do USA, by obserwując rozwój katolicyzmu w tym kraju, znaleźli impulsy duchowe inspirujące ich do posługi duszpasterskiej.

<sup>64</sup> Por. "O Centrum," Chrześcijańskie Centrum Krzewienia Kultury, Tradycji i Języka Polskiego w Niemczech, accessed September 15, 2025, <https://chrzescijanskie-centrum.duszpolonia.org/>.

Niektórzy duchowni wyżej przedstawione oferty rekolekcji traktują raczej jako dodatek wzbogacający spotkanie integracyjne, zaś w ramach własnego urlopu rezerwują czas na odbycie własnych rekolekcji, np. ignacjańskich.

### 2.4.3. Konferencje regionalne

Ważną rolę w procesie integracyjnym odgrywają także konferencje dekanalne. Są to spotkania duchownych z poszczególnych regionów. PMK dzieli się na sześć regionów: północny, wschodni, zachodni, centralny, południowy i bawarski. Spotkania regionalne odbywają się dwa razy do roku i służą głównie przykazaniu i omówieniu informacji dotyczących duszpasterstwa oraz administracyjnych spraw bieżących. Zwykle mają temat wiodący, a jeden z duchownych danego regionu proszony jest o przygotowanie wystąpienia w określonym temacie. Spotkaniu towarzyszy także modlitwa i wspólna rekreacja. Oprócz kwestii formacyjnych i informacyjnych ważnym elementem w trakcie tych spotkań jest ich aspekt krajoznawczy. Konferencje regionalne organizowane są za każdym razem w innej misji danego regionu, dzięki czemu księża mogą zapoznać się ze specyfiką funkcjonowania polskojęzycznych duszpasterstw w innych miejscach niż miejsce ich posługi.

### 2.4.4. Wsparcie ze strony Kościoła w Niemczech

W przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu i wsparciu księży w ich posłudze duszpasterskiej istotną rolę odgrywają niemieckie diecezje, które oferują księżom nie tylko wsparcie ze strony psychologa, grup wsparcia, managementu i komunikacji, ale także posiadają bogatą ofertę szkoleń i kursów, z których mogą także korzystać pracujący w strukturach PMK duchowni. Problemem, jaki powstaje w tym obszarze, jest niewystarczająca znajomość języka niemieckiego, która utrudnia komunikację ze specjalistami oraz wyklucza pełne uczestnictwo w kursach i szkoleniach. Brak możliwości finansowych ze strony rektoratu uniemożliwia finansowanie regularnej pomocy dla księży w języku polskim. Budżet pozwala jedynie na organizowanie doraźnych szkoleń i kursów. Chociaż możliwości doskonalenia języka wpisane są w program kursów i szkoleń, to jednak problemem jest motywacja duchownych do rozwijania swoich kompetencji językowych.

### 2.4.5. Wsparcie wiernych

Jednym z kluczowych czynników chroniących przed wypaleniem duszpasterskim jest życzliwe i aktywne zaangażowanie wiernych. Tworzenie atmosfery

otwartości i współodpowiedzialności w parafii, gotowość do podejmowania wspólnych inicjatyw oraz przykład autentycznego życia religijnego stanowią dla kapłana nieocenione źródło motywacji. Wspólnota parafialna, jeśli żyje Ewangelią w sposób konkretny i widoczny, może inspirować duszpasterza do podejmowania nowych wyzwań pastoralnych oraz utwierdzać go w poczuciu sensu pełnionej posługi. Badania nad motywacją duchownych pokazują, że pozytywna relacja z wiernymi ma istotny wpływ na satysfakcję z posługi i długofalową stabilność emocjonalną księży<sup>65</sup>.

Zjawisko to działa jednak w dwie strony. Brak życzliwości, obojętność wobec życia wspólnoty czy wręcz postawy roszczeniowe mogą skutkować demotywacją i poczuciem osamotnienia, co sprzyja narastaniu symptomów wypalenia<sup>66</sup>. Z tego względu troska o budowanie partnerskiej relacji między duchownymi a wiernymi powinna być postrzegana nie tylko jako kwestia duszpasterskiej skuteczności, lecz także jako element strategii prewencji wypalenia zawodowego wśród księży.

### 3. Strategie przeciwdziałania wypaleniu duchownych w Polskiej Misji Katolickiej

Praktyczne pytanie, które należy obecnie podjąć, sprowadza się do wskazania wielowymiarowych sposobów radzenia sobie z całą złożonością sytuacji, w jakiej się znajdują duchowni posługujący w PMK w Niemczech, a która może prowadzić do stanu wypalenia zawodowego. Z uwagi na specyfikę posługi duchownych spojrzymy najpierw na to zagadnienie z perspektywy teologicznej. Odniesienie to dostarczy uzasadnienia dla przeprowadzonej dalej zbiorczej analizy danych o uwarunkowaniach pracy duchownych w PMK, które mogą być czynnikami ryzyka wystąpienia wypalenia zawodowego. Mając na uwadze już istniejące czynniki ochrony przed wypaleniem zawodowym, zaproponowana zostanie w końcowym etapie analizy strategia uzupełnienia istniejących zasobów instytucjonalnych i zarządczych o działania redukujące zidentyfikowane czynniki ryzyka wypalenia.

<sup>65</sup> Por. James W. Fowler, *Faith Development and Pastoral Care* (Fortress Press, 1987), 112–18; Dean R. Hoge, *The First Five Years of the Priesthood: A Study of Newly Ordained Catholic Priests* (Liturgical Press, 2002).

<sup>66</sup> Por. Adams et al., "Clergy Burnout," 147–75.

### 3.1. Praktyczna chrystologia zarządzania a przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu

Pytanie o strategię pomocowe oraz prewencyjne wobec ryzyka i wystąpienia wypalenia zawodowego wśród duchownych PMK w Niemczech wymaga zrozumienia problemu w perspektywie teologicznej i eklezjologicznej, pozwalającej uchwycić głębszy sens kryzysu duchowego. Jak zauważa Helmut J. Sobeczko, w teologii nie istnieje jedna metoda naukowa, lecz wiele jej odmian, wynikających z bogactwa przedmiotu i perspektyw badawczych, stąd konieczność metodologicznego pluralizmu także w badaniach nad duchowością kapłańską<sup>67</sup>. Toteż badane zagadnienie wypalenia zawodowego w rozważanej tu sytuacji osób duchownych ujmujemy przede wszystkim z wybranej perspektywy, tj. jako kwestię z zakresu praktycznej chrystologii, i dopiero w tej perspektywie jako zagadnienie prowadzące do wypracowania strategii w ramach organizacji i zarządzania.

Przez chrystologię praktyczną należy rozumieć wyprowadzenie z wiary Kościoła, wyrażonej na Soborze Chalcedońskim, konsekwencji dla codziennego życia wspólnoty chrześcijańskiej. Definicja chalcedońska głosi jedność w osobie Jezusa Chrystusa dwóch natur – boskiej i ludzkiej, pozostających „bez zmieszania, bez zmiany, bez podziału i bez rozdzielenia”<sup>68</sup>. W praktyce oznacza to, że odniesienie się w wierze do Jezusa Chrystusa jako osoby zakłada rozpoznawanie tajemnicy Jego boskości przez pośrednictwo Jego człowieczeństwa. Zatem w sposób oczywisty nie da się pominąć jednej z natur w integralnym wyznaniu wiary w osobę Jezusa Chrystusa.

Jeżeli wiarę wyrażoną w wyznaniu chalcedońskim rozważymy w świetle eklezjologii organicznej św. Pawła, który przedstawia Kościół jako Ciało (I Kor 12,26), to stanie się oczywiste, że troska o ciało organizacyjne Kościoła jest formą troski o realność człowieczeństwa Chrystusa obecnego w Jego Mistycznym Ciele. Zaniedbanie ludzkiej strony posługi (zdrowia psychicznego, rytmu pracy i odpoczynku, warunków organizacyjnych) byłoby zatem praktycznym monofizytyzmem: pomniejszaniem człowieczeństwa szafarza na rzecz „czystej” funkcji sakralnej. Taki sposób myślenia wykazuje istotne analogie do opisanego przez Sławomira Zatwardnickiego monofizytyzmu, który polega na sakralizowaniu

<sup>67</sup> Helmut Jan Sobeczko, „The Problem of Method in Theology,” *Wrocławski Przegląd Teologiczny* 28, no. 1 (2020): 69–71, <https://doi.org/10.52097/wpt.2313>.

<sup>68</sup> Arkadiusz Baron and Henryk Pietras, eds., *Nicea I, Konstantynopol I, Efez, Chalcedon, Konstantynopol II, Konstantynopol III, Nicea II: (325–787)*, vol. 1 of *Dokumenty soborów powszechnych: Tekst grecki, łaciński, polski*, Źródła Myśli Teologicznej 24 (Wydawnictwo WAM, 2007), 223.

tego, co naturalne, a przez to na zacieraniu właściwego rozróżnienia między porządkiem boskim i ludzkim. W analizie „nowego ateizmu” autor wskazuje, że monofizytyzm nie musi przyjmować wyłącznie postaci materialistycznej redukcji rzeczywistości do jednego wymiaru, lecz może również występować jako sakralizacja porządku immanentnego, prowadząca do absolutyzacji tego, co z natury względne i historyczne<sup>69</sup>. Analogiczny mechanizm daje się rozpoznać w praktykach kościelnych, w których posługa sakramentalna bywa funkcjonalnie oddzielana od realnych uwarunkowań ludzkiej kondycji szafarza, jak gdyby łaska znosiła, a nie zakładała i uzdrawiała naturę. Analogia ta nie jest jednak pełna. O ile monofizytyzm materialistyczny przybiera postać jawnej ideologii, o tyle monofizytyzm sakralizujący posługę rozwija się najczęściej w formie milczącej praktyki dnia codziennego, trudnej do uchwycenia i przez to szczególnie niebezpiecznej. Nie chodzi tu o formalne zaprzeczenie chalcedońskiej jedności natur, lecz o jej faktyczne zanegowanie na poziomie organizacji życia i pracy Kościoła. Z perspektywy chrystologii chalcedońskiej należy zatem stwierdzić, że jeśli w Chrystusie boskie i ludzkie pozostaje zjednoczone bez zmieszania i bez rozdzielania, to Kościół nie może głosić tej prawdy, a jednocześnie organizować posługę w taki sposób, jakby ludzka kondycja szafarza była drugorzędna.

W świetle tak zarysowanego paradygmatu chrystologicznego należy postrzegać proponowane dalej strategie i rozwiązania dotyczące wypalenia zawodowego duchownych w PMK w Niemczech. Wpisują się one w praktyczną chrystologię zarządzania, która – ze względu na chalcedońską normę wiary – powinna czerpać z potwierzonego stanu wiedzy przyrodzonej z zakresu zarządzania i wzmacniania dobrostanu osób podejmujących pracę, która jest posługą.

### 3.2. Prerekwizyt strategii: zastosowanie modelu JD-R (Job Demands-Resources) do wyjaśniania uwarunkowań Polskiej Misji Katolickiej w Niemczech

Aby opracować dla PMK w Niemczech strategię radzenia sobie z wypaleniem zawodowym duchownych, oparte na badaniach z zakresu zarządzania, konieczna jest zbiorcza analiza danych wynikających z rekonstrukcji uwarunkowań tego zjawiska. Narzędziem wystarczającym do tego celu jest teoria wymagań-zasobów JD-R. Pozwala ona zestawić wymagania pracy z istniejącymi zasobami. Centralne twierdzenie JD-R stanowi natomiast, że wypalenie nie wynika z samej

<sup>69</sup> Por. Sławomir Zatwardnicki, „Nowy ateizm w perspektywie teologicznej,” *Wrocławski Przegląd Teologiczny* 23, no. 1 (2015): 128–29.

intensywności pracy, lecz z „chronicznej nierównowagi” między wymaganiami (*demands*) a zasobami (*resources*). Z drugiej strony JD-R wskazuje, że zasoby – osobiste i organizacyjne – amortyzują obciążenia, chroniąc przed wyczerpaniem, dystansem/cynizmem i spadkiem skuteczności<sup>70</sup>. Metaanalizy i przegląd badań potwierdzają, że to właśnie systematyczne budowanie zasobów jest kluczowym mechanizmem profilaktyki i utrzymania zaangażowania<sup>71</sup>.

Relację wymagań do zasobów w kontekście PMK w Niemczech przedstawia zbiorczo tabela 2:

Tabela 2. Wymagania i zasoby w postudze duszpasterskiej PMK w Niemczech w perspektywie modelu Job Demands-Resources

<b>Wymagania (<i>demands</i>)</b>	<b>Zasoby już istniejące (<i>resources</i>)</b>
Rozproszenie geograficzne, duże odległości między ośrodkami	Struktura sześciu regionów duszpasterskich; kapłani-reprezentanci regionów; rada kapłańska przy delegacie
Samotność w postudze, poczucie izolacji	Rada świeckich jako organ doradczy; coroczne rekolekcje kapłańskie; konferencje regionalne dwa razy w roku
Nadmiar obowiązków duszpasterskich i administracyjnych	Delegat jako instytucjonalne wsparcie i reprezentant wobec episkopatów; sekretarki parafialne; zaangażowanie świeckich w działalność charytatywną
Niejasne granice roli i brak jasnego rytmu pracy	Regulacje prawa kanonicznego ( <i>misio cum cura / sine cura animarum</i> ) określające formalne kompetencje
Podwójna lojalność (wobec Kościoła polskiego i niemieckiego)	Delegat PMK jako łącznik między konferencjami episkopatów; kontakty z kuriami diecezjalnymi
Zmiany strukturalne w Kościele w Niemczech (mniej parafii, mniej personelu)	Współpraca z lokalnymi parafiami niemieckimi (udzielanie kościołów, wspólne inicjatywy duszpasterskie)

<sup>70</sup> Christina Maslach and Michael P. Leiter, “Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry,” *World Psychiatry* 15, no. 2 (2016): 103–11, <https://doi.org/10.1002/wps.20311>.

<sup>71</sup> Arnold B. Bakker and Evangelia Demerouti, “Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward,” *Journal of Occupational Health Psychology* 22, no. 3 (2017): 273–85, <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.

Wymagania ( <i>demands</i> )	Zasoby już istniejące ( <i>resources</i> )
Presja oczekiwań wiernych (Polonia licząca 1,2 mln wiernych)	Szeroka sieć 70 ośrodków duszpasterskich i 120 księży; pielęgnowanie pobożności narodowej (maryjna, pasyjna) jako zasób tożsamościowy
Ryzyko kryzysu osobistego i wypalenia	Doroczne szkolenia teologiczno-pastoralne; wsparcie oferowane przez niemieckie diecezje (np. psycholog, kursy, szkolenia)
Uznanie i widoczność pracy	Obecność delegata w Konferencji Episkopatu Niemiec; współorganizacja ogólnokrajowych inicjatyw pastoralnych

### 3.3. Strategia uzupełniania istniejących zasobów wobec wypalenia zawodowego duchownych w Polskiej Misji Katolickiej w Niemczech

Wobec zidentyfikowanych zasobów należy postawić pytanie o ich uzupełnienie ze względu na wyzwania mogące skutkować wypaleniem zawodowym wśród duchownych. Na podstawie literatury przedmiotu zidentyfikować można przynajmniej dziewięć sposobów działania, które pozwalają zaproponować spójną strategię w tym zakresie. Przedstawimy je kolejno.

#### 3.3.1. State narzędzia pracy rozproszonej i procedury współpracy „w biegu”

Posługa duchownych w PMK w Niemczech przypomina pracę tzw. zespołu rozproszonego. Literatura dotycząca zespołów rozproszonych pokazuje, że kluczem do ograniczenia tej trudności są proste narzędzia cyfrowe i rytuały współpracy, takie jak: wspólne kalendarze, intranet z gotowymi wzorcami czy cotygodniowe krótkie „check-iny” on-line<sup>72</sup>. Już w seminarium duchownym (etap *pre-boardingu*) można uczyć korzystania z takich narzędzi w ramach symulacji i ćwiczeń *case-based* (studia przypadków), by po wyjeździe duchowni potrafili zminimalizować poczucie zagubienia<sup>73</sup>. W pierwszych miesiącach w parafii – tzw.

<sup>72</sup> Lucy L. Gilson et al., “Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities,” *Journal of Management* 41, no. 5 (2015): 1313–37, <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.

<sup>73</sup> Leigh L. Thompson, *Making the Team: A Guide for Managers*, 6th ed. (Pearson, 2018), 313–17.

*on-boardingu* – sprawdzają się natomiast proste pakiety startowe i *shadowing*, czyli obserwacja pracy bardziej doświadczonego księdza. Badania nad pierwszymi „90 dniami” w nowej organizacji podkreślają, że taki strukturalny start znacząco przyspiesza adaptację<sup>74</sup>.

### 3.3.2. Mikro-wspólnoty kapłańskie i mentoring międzykulturowy

Z punktu widzenia rozszerzenia istniejących zasobów w zakresie równoważenia doświadczenia samotności badania nad zdrowiem duchownych wykazały, że wsparcie rówieśnicze koreluje z niższym poziomem wypalenia<sup>75</sup>. Dlatego już w seminarium warto wprowadzać mini-laboratoria superwizji rówieśniczej – ćwiczenia, w których uczestnicy uczą się otwarcie mówić o trudnościach i prosić o pomoc<sup>76</sup>. Ze względu na dynamikę życia środowiska kapłańskiego, nierzadko naznaczonego wysokim poziomem cynizmu organizacyjnego, zaangażowanie w ćwiczenie superwizji rówieśniczej na etapie formacji do kapłaństwa uznać należy za jedyny dogodny moment, najprawdopodobniej w całym biegu życia. Po przyjeździe do parafii skuteczny okazuje się system „buddy’ego” – czyli lokalnego opiekuna, z którym spotyka się regularnie w krótkich rozmowach. W dłuższej perspektywie działają mikro-wspólnoty kapłańskie – małe grupy księży spotykające się raz w miesiącu na wspólną modlitwę, rozmowę i planowanie – oraz tandemy mentoringowe między Polską a Niemcami. Metaanalizy pokazują, że mentoring daje stabilne korzyści – większą satysfakcję z pracy i mniejsze ryzyko wypalenia<sup>77</sup>.

### 3.3.3. Asystent świecki oraz Job Crafting

Aby wzmocnić obecnie istniejące strategie radzenia sobie z przeciążeniem pracą administracyjną, warto wyjść od przywołania ponownie teorii JD-R, która jasno pokazuje, że zbyt duże wymagania administracyjne prowadzą do wyczerpania i spadku efektywności<sup>78</sup>. Dlatego jeszcze przed wyjazdem warto uczyć planowania

<sup>74</sup> Michael D. Watkins, *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter* (Harvard Business Review Press, 2013).

<sup>75</sup> Adams et al., “Clergy Burnout,” 147–75.

<sup>76</sup> Rae Jean Proeschold-Bell and Jason Byassee, *Faithful and Fractured: Responding to the Clergy Health Crisis* (Baker Academic, 2018).

<sup>77</sup> Lisa T. Eby et al., “Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis,” *Journal of Vocational Behavior* 72, no. 2 (2008): 254–67, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>.

<sup>78</sup> Maria Tims, Arnold B. Bakker, and Daantje Derks, “Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study,” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24, no. 6 (2015): 914–28, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>.

i delegowania zadań. Po przyjeździe kluczowe jest wprowadzenie asystenta świeckiego, który przejmie część zadań biurowych, oraz wyznaczenie pierwszego autorskiego cyklu duszpasterskiego – aby ksiądz od początku miał poczucie, że jego praca ma sens<sup>79</sup>. Na stałe można wprowadzić warsztaty tzw. *job craftingu*, czyli świadomego przesuwania akcentów w pracy – w kierunku zadań dających energię, a z dala od tych, które drenują. Trafnie będzie przybliżyć tę strategię na przykładzie.

Weźmy pod uwagę sytuację księdza, który zaczyna odczuwać, że jego codzienna posługa stała się rutynowa: Msze Święte, katechezy, obowiązki administracyjne i spotkania parafialne wypełniają mu cały tydzień. Zauważa jednak, że ma szczególnie talent do pracy z młodzieżą i czuje się swobodnie w mediach społecznościowych. Postanawia więc świadomie przeobrazić swoją codzienną posługę – to właśnie jest *job crafting*. Najpierw deleguje część zadań administracyjnych świeckim wolontariuszom i przewodniczącemu rady parafialnej, aby odzyskać czas na bardziej twórcze działania. Zamiast prowadzić katechezę w formie wykładu, zamienia ją w warsztaty, a do tego zaczyna nagrywać krótkie filmiki z komentarzem do Ewangelii, publikując je na parafialnych mediach społecznościowych. Równocześnie poszerza swoje relacje: rozwija sieć liderów świeckich i animatorów młodzieży, a także nawiązuje współpracę z lokalnymi organizacjami pozarządowymi, by wspólnie organizować akcje społeczne. W jego oczach katecheza przestaje być jedynie szkolnym obowiązkiem – staje się platformą inspiracji do życia wiarą. Administracja parafii przestaje być biurokratycznym ciężarem, a nabiera sensu jako dbanie o przestrzeń, która sprzyja wspólnotce. W efekcie ksiądz czuje większy sens i satysfakcję z pracy, parafianie zauważają świeżość w parafii, a zaangażowanie świeckich rośnie. Tak właśnie działa *job crafting*, to nie zmiana stanowiska, lecz aktywne przeobrażanie własnej pracy, by była bliższa wartościom i talentom osoby, która ją wykonuje. Badania długookresowe pokazują, że osoby, które stosują *job crafting*, są bardziej efektywne i rzadziej się wypalają<sup>80</sup>.

### 3.3.4. Stawianie granic i higiena pracy

Powinno nastąpić także wzmocnienie tych zasobów osób duchownych pracujących w PMK, które dotyczą ustalania rytmu pracy i właściwego podejścia do powołania kapłańskiego w jego wymiarze społecznym. W tym celu należy wskazać na znaczenie tych wyników badań nad wypaleniem zawodowym, które podkreślają, że właśnie brak granic i „zawsze-dostępność” są jednymi z najsilniejszych

<sup>79</sup> Por. Watkins, *The First 90 Days*.

<sup>80</sup> Tims, Bakker, and Derks, “Job Crafting and Job Performance,” 914–28.

predyktorów kryzysu<sup>81</sup>. Nie ma to nic wspólnego z właściwą realizacją powołania duchownego. Dlatego w seminarium należy przygotowywać duchownych do wyznaczania własnych granic – bez egoizmu i bez syndromu mesjasza. Na początku pracy duszpasterskiej ważne jest publiczne zakomunikowanie zasad wobec wspólnoty: tzw. *quiet hours* (np. od 20:00 do 8:00 bez telefonów, z wyjątkiem nagłych wypadków), ograniczone dyżury telefoniczne, a także „dzień bez administracji” raz w tygodniu. Stałe monitorowanie tych granic w mikro-wspólnotach kapłańskich pozwala utrzymać zdrowy rytm i zapobiegać przeciążeniu.

### 3.3.5. Mentoring polsko-niemiecki oraz symulacje „dwóch lojalności”

Uzupełnianie istniejących zasobów w odniesieniu do właściwego rozumienia zakresów lojalności w odniesieniu do wspólnoty polskiej w warunkach pracy na emigracji wymaga położenia nacisku na okres przygotowawczy, i to jak najwcześniej w okresie formacji. Zaniechanie przygotowań na tym etapie może skutkować wytworzeniem się schematów i nawyków działania, które nigdy nie zostaną przewyżczone, zwłaszcza ze względu na odmienną kulturę kontekstów polskiego i niemieckiego. Dlatego już w seminarium należy prowadzić symulacje takich sytuacji, w których odgrywa się np. rozmowę z kurią i wspólnotą równocześnie, a potem analizuje przebieg i szuka rozwiązań. To metoda znana jako *debriefing* – uczenie się przez omówienie sytuacji<sup>82</sup>. W praktyce parafialnej sprawdzają się tandemy z doświadczonymi księżmi pracującymi w Niemczech, którzy stają się naturalnymi przewodnikami. Badania nad mentoringiem potwierdzają, że takie wsparcie zmniejsza poczucie chaosu i pomaga znaleźć równowagę<sup>83</sup>. Kluczowe znaczenie dla powodzenia tej strategii mają postawy księży pracujących w PMK w Niemczech.

### 3.3.6. Kompetencje *teamingu* i zarządzania w niedoborze

Wskazane jest rozszerzanie istniejących zasobów w odniesieniu do sytuacji konieczności podejmowania szerszego zakresu obowiązków w większych jednostkach duszpasterskich wobec redukcji sieci parafialnej i personelu, na tle przemian strukturalnych w Kościele w Niemczech. Aby podjąć to wyzwanie, mogące być jednym z czynników wypalenia zawodowego, warto odnotować,

<sup>81</sup> Maslach and Leiter, “Understanding the Burnout Experience,” 103–11.

<sup>82</sup> Amy C. Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy* (Jossey-Bass, 2012).

<sup>83</sup> Eby et al., “Does Mentoring Matter?” 254–67.

że literatura z zakresu zarządzania podkreśla kluczowe w takich warunkach umiejętności *teamingu*, czyli szybkiego tworzenia tymczasowych zespołów, uczenia się „w biegu” i adaptacji do niedoborów<sup>84</sup>. Podczas *pre-boardingu* można ćwiczyć takie umiejętności w zadaniach grupowych, w których brakuje części zasobów. W pierwszych 90 dniach w nowej parafii bardzo ważne jest ustalenie kilku „małych zwycięstw” – konkretnych, osiągalnych celów, które dadzą energię i poczucie sprawczości. Michael D. Watkins podkreśla, że właśnie te szybkie sukcesy chronią przed zniechęceniem<sup>85</sup>. Na dłuższą metę potrzebne są kwartalne przeglądy procesów i drobne usprawnienia, a także narzędzia pracy rozproszonej, które pomagają koordynować coraz większe obszary<sup>86</sup>.

### 3.3.7. Transparentne priorytety oraz 360-stopniowy *feedback* ukierunkowany na rozwój

Skoro Polonia liczy około 1,2 mln osób, a każdy z nich ma swoje oczekiwania wobec księdza, to w modelu JD-R otrzymujemy klasyczny przykład „nadmiernych wymagań”<sup>87</sup>. Wymaga to stałego poszerzania zasobów w radzeniu sobie z powstającą w tych warunkach presją. Aby temu sprostać, już w seminarium należy uczyć asertywnego komunikowania priorytetów. W pierwszych miesiącach pracy dobrze sprawdza się publiczny plan na 90 dni, w którym jasno zapisuje się, co zostanie zrobione teraz, a co poczeka. Na stałe warto wprowadzić 360-stopniowy *feedback*: raz w roku ksiądz otrzymuje krótką, anonimową informację zwrotną od przełożonego, kilku świeckich współpracowników i grupy wiernych. Badania pokazują, że taki system zwiększa samoświadomość i motywację, zwłaszcza gdy towarzyszy mu rozmowa rozwojowa z coachem<sup>88</sup>.

### 3.3.8. Profilaktyka rytmiczna oraz ścieżki wczesnej interwencji

Kiedy już, mimo istniejących i poszerzonych zasobów, dochodzi do wyczerpania, pojawienia się cynizmu i poczucia nieskuteczności – nadal pozostają jeszcze obszary do wspierania zasobów i uniknięcia pełnoobjawowego syndromu wypalenia

<sup>84</sup> Edmondson, *Teaming*.

<sup>85</sup> Watkins, *The First 90 Days*.

<sup>86</sup> Gilson et al., “Virtual Teams Research,” 1313–37.

<sup>87</sup> Bakker and Demerouti, “Job Demands-Resources Theory,” 273–85.

<sup>88</sup> James W. Smither et al., “Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings,” *Personnel Psychology* 58, no. 1 (2005): 33–66, [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x).

zawodowego<sup>89</sup>. Z sytuacją taką należy jednak liczyć się już na etapie formacji w seminarium. Trzeba wówczas uczyć rozpoznawania pierwszych sygnałów i strategii profilaktycznych. Po przyjeździe do parafii warto ustalić ścieżki pomocy – kto jest kontaktem w kryzysie (dziekan, PMK, terapeuta) i jakie są proste formy regeneracji. Na stałe należy planować tzw. mikrosabbaticale – krótkie przerwy 7–5 dni co pół roku. Badania pokazują, że takie regularne, krótkie przerwy dają większe i trwalsze efekty zdrowotne niż rzadkie długie urlopy<sup>90</sup>. Pomocne są też doświadczenia *recovery* – czas ciszy, ruchu, nauki lub twórczej pracy, które odbudowują zasoby<sup>91</sup>. W sytuacjach trudnych skuteczne są krótkie programy peer-coachingu (6 spotkań 1:1 z rówieśnikiem) czy grupy wsparcia z superwizją – literatura potwierdza, że obniżają wyczerpanie i podnoszą poczucie spełnienia<sup>92</sup>.

### 3.3.9. Rytuály uznania oraz partycypacja świeckich

Zasoby służące dostrzeżeniu i uznaniu pracy wykonanej przez duchownych są o tyle istotne, że badania nad zdrowiem osób wykonujących profesje pomocowe (a taką jest zawód duchownego) wskazują, że poczucie wsparcia i uznania ze strony wspólnoty działa ochronnie, podobnie jak profesjonalne interwencje<sup>93</sup>. Dlatego już na etapie formacji należy uczyć prostych praktyk komunikowania wdzięczności i pokazywania efektów pracy. Błędem formacyjnym byłoby poniżanie lub dezawuowanie pracy przyszłego duchownego pod pretekstem ćwiczenia w karności i pokorze. Takie działanie przynosi efekt przeciwny do zamierzonego. W pierwszych miesiącach pracy w kontekście PMK w Niemczech można natomiast zacząć od „małych zwycięstw” – np. krótkiej serii katechez – i ich publicznego podsumowania. Na stałe sprawdzają się rytuały uznania:

<sup>89</sup> Maslach and Leiter, “Understanding the Burnout Experience,” 103–11.

<sup>90</sup> Jessica de Bloom et al., “Effects of Short Vacations, Vacation Activities and Experiences on Employee Health and Well-Being,” *Stress and Health* 28, no. 4 (2012): 305–18, <https://doi.org/10.1002/smi.1434>.

<sup>91</sup> Sabine Sonnentag and Charlotte Fritz, “The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding from Work,” *Journal of Occupational Health Psychology* 12, no. 3 (2007): 204–21, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>.

<sup>92</sup> Tim Theeboom et al., “Does Coaching Work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context,” *The Journal of Positive Psychology* 9, no. 1 (2013): 1–18, <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>; Thomas M. Skovholt and Michelle Trotter-Mathison, *Resilient Practitioner: Burnout and Compassion Fatigue Prevention and Self-Care Strategies for the Helping Professions* (Routledge, 2016).

<sup>93</sup> Adams et al., “Clergy Burnout,” 147–75; Proeschold-Bell and Byassee, *Faithful and Fractured*, 72–85.

comiesięczne podziękowania na koniec Mszy, tablica z osiągnięciami parafii czy angażowanie świeckich wolontariuszy w administrację, co nie tylko odciąża księdza, ale daje wspólne poczucie odpowiedzialności i służenia dobrej sprawie.

## Zakończenie

Analiza przeprowadzona w niniejszym artykule wskazuje, że zjawisko wypalenia zawodowego wśród duchownych PMK w Niemczech nie może być interpretowane w kategoriach indywidualnych deficytów czy przejściowych kryzysów adaptacyjnych. Decydujący okazuje się układ relacyjny między rosnącymi wymaganiami posługi a strukturą dostępnych zasobów: osobistych, wspólnotowych, organizacyjnych i instytucjonalnych. W tym sensie wypalenie odślania pogranicze osoby i systemu – pole, na którym czynniki psychologiczne i eklezjalne nie tyle się sumują, ile wzajemnie wzmacniają. W warunkach misji w diasporze zależność ta staje się szczególnie widoczna, ponieważ rozproszenie wspólnot i konieczność mobilności, przeciążenie obowiązkami administracyjnymi przy ograniczonym zapleczu personalnym, różnice językowe i kulturowe w pracy między polsko- i niemieckojęzycznym Kościołem oraz napięcie wynikające z podwójnej lojalności instytucjonalnej kumulują się w stan trwałego obciążenia. Skutkiem jest nie tylko występowanie objawów typowych dla wypalenia – emocjonalnego wyczerpania, depersonalizacji, obniżonego poczucia skuteczności – lecz także erozja sensu w pracy, która z definicji ma być służbą sensowi.

Wykazane zależności pozwalają zidentyfikować zarówno czynniki ryzyka, jak i ochronne. Do pierwszych należą: rozległa geografia posługi, chroniczna nadwyżka zadań administracyjnych, rozmycie granic między pracą a odpoczynkiem, doświadczenie izolacji oraz ambiwalencja normatywna między dwoma stylami duszpasterskimi i reżimami instytucjonalnymi. Po stronie ochrony mieszczą się: autentyczna praktyka duchowa i dojrzałe życie wewnętrzne, trwałe więzi wspólnotowe i kultura uznania, mikrowspólnoty kapłańskie, mentoring międzykulturowy i superwizja, wsparcie ze strony świeckich w zadaniach administracyjnych, klarowny podział ról oraz świadomie kształtowane cykle pracy i odpoczynku. W perspektywie modelu JD-R pojedyncze interwencje nie przynoszą trwałego efektu, jeśli nie są wkomponowane w całościową architekturę organizacyjną; dopiero sprzężenie duchowości, wspólnoty i zarządzania pozwala utrzymać równowagę obciążeń i zasobów.

Uwzględnienie czynników migracyjnych i międzykulturowych pozwala też doprecyzować klasyczne ujęcia wypalenia: izolacja staje się izolacją ruchomą,

przeciążenie administracyjne narasta przez brak lokalnego zaplecza, a konflikt ról przeradza się w napięcie lojalności między instytucjami i kulturami pastoralnymi. Skuteczne działania prewencyjne muszą więc obejmować trzy wymiary: formacyjny (duchowość, tożsamość powołania), wspólnotowy (sieci wsparcia, małe braterskie grupy) i organizacyjny (redystrybucja zadań, asystenci świeccy, czytelne procedury po obu stronach granicy kościelnej). Tylko taka strukturalna integracja pozwala ograniczyć ryzyko emocjonalnego wypalenia i odbudować poczucie sensu, które stanowi o jakości posługi.

Choć niniejsze rozpoznania zostały osadzone w doświadczeniu duchownych PMK w Niemczech, nie mają one charakteru wyłącznie lokalnego. Opisany spłot obciążeń i zasobów występuje w każdej posłudze prowadzonej w warunkach rozproszenia, mobilności i dwukulturowości. Zasadne wydaje się założenie – warte dalszej weryfikacji – że część uzyskanych wyników może znaleźć zastosowanie także w odniesieniu do duchownych posługujących w innych środowiskach o podobnym charakterze międzykulturowym i międzynarodowym.

Fundamentalne znaczenie dla przyszłości ma jednak, jak się wydaje, odpowiednie odczytanie teologiczne diskutowanych ustaleń. W tej perspektywie należy dobitnie podkreślić, że troska o dobrostan kapłana nie jest dodatkiem do misji, lecz jej warunkiem wewnętrznym. Skoro w logice chalcedońskiej nie rozdziela się boskości od człowieczeństwa (*achōristōs*), to nie można też organizować życia Kościoła tak, jakby człowieczeństwo jego szafarzy było drugorzędne wobec funkcji sakralnych. Zaniedbanie kondycji psychicznej i fizycznej duchownych jest po prostu praktycznym przejawem monofizytyzmu, pomniejszaniem ludzkiego wymiaru na rzecz wyidealizowanej funkcji. Odpowiednio zaprojektowane granice i rytmy, współodpowiedzialność świeckich, transparentne zarządzanie i kultura uznania nie są więc „psychologiczną nadbudową”, lecz formą posłuszeństwa teologii Wcielenia i konkretnym wyrazem troski o wiarygodność Kościoła w warunkach globalnej mobilności.

W tym ujęciu przeciwdziałanie wypaleniu nie jest problemem marginalnym ani czysto pragmatycznym. Jest to zarazem problem teologiczny i eklezjologiczny, ale też szansa na reformę kultury organizacyjnej Kościoła. Kościół, który nauczy się równoważyć wymagania posługi poprzez rozbudowę zasobów duchowych, wspólnotowych i instytucjonalnych, stanie się środowiskiem bardziej wiarygodnym i odpornym. Problem wypalenia, choć realny i dramatyczny, może więc stać się impulsem do odnowy, nie tylko sygnałem kryzysu, ale wezwaniem do zmiany myślenia. Jeśli duchowni mają nadal być „stróżami sensu”, muszą doświadczać sensu nie tylko indywidualnie, lecz także jako owocu dobrze zorganizowanej, współodpowiedzialnej wspólnoty. Kościół, który potrafi dbać o granice i higienę pracy kapłanów, rozwija kulturę uznania i włącza świeckich

w realną współodpowiedzialność, potwierdza, że troska o człowieka jest jego własną formą wiary w Boga.

## Bibliografia

- Adams, Christopher J., Holly Hough, Rae Jean Proeschold-Bell, Jian-Feng Yao, and Melanie Kolkin. "Clergy Burnout: A Comparison Study with Other Helping Professions." *Pastoral Psychology* 66 (2017): 147–75. <https://doi.org/10.1007/s11089-016-0722-4>.
- Alarcon, Gene M. "A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitudes." *Journal of Vocational Behavior* 79, no. 2 (2011): 549–62. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>.
- Anczewska, Marta, Piotr Świtaj, and Joanna Roszczyńska. "Wypalenie zawodowe." *Postępy Psychiatrii i Neurologii* 14, no. 2 (2005): 67–77.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. "Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward." *Journal of Occupational Health Psychology* 22, no. 3 (2017): 273–85. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Baron, Arkadiusz, and Henryk Pietras, eds. *Nicea I, Konstantynopol I, Efez, Chalcedon, Konstantynopol II, Konstantynopol III, Nicea II: (325–787)*. Vol. 1 of *Dokumenty soborów powszechnych: Tekst grecki, łaciński, polski*. Źródła Myśli Teologicznej 24. Kraków: Wydawnictwo WAM, 2007.
- Basińska, Beata A., Ewa Gruszczyńska, and Wilmar B. Schaufeli. "Adaptacja Narzędzia Oceny Wypalenia Zawodowego (Burnout Assessment Tool – BAT-PL) do warunków polskich." *Psychiatria Polska* 57, no. 1 (2023): 223–35. <https://doi.org/10.12740/PP/OnlineFirst/141563>.
- Bączkiewicz, Franciszek. *Prawo kanoniczne. Podręcznik dla duchowieństwa*. Vol. 2. Wydawnictwo Św. Krzyża, 1958.
- Berkmann, Burkhard J. "Migrants from Eastern Catholic Churches in Germany." *Vergentis* 1, no. 11 (2020): 19–29.
- Bianchi, Renzo, Irvin Sam Schonfeld, and Eric Laurent. "Burnout–Depression Overlap: A Review." *Clinical Psychology Review* 36 (2015): 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>.
- Biela, Bogdan. *Parafia miejscem urzeczywistniania się komunii Kościoła: Studium teologiczno-pastoralne*. Księgarnia św. Jacka, 2006.
- Bloom, Jessica de, Sabine A. E. Geurts, and Arnold B. Bakker. "Effects of Short Vacations, Vacation Activities and Experiences on Employee Health and Well-Being." *Stress and Health* 28, no. 4 (2012): 305–18. <https://doi.org/10.1002/smi.1434>.
- Budyn, Stanisław. "Duszpasterstwo Polaków w Niemczech: Wczoraj i dziś." In *Wczoraj i dziś duszpasterstwa polskiego w Niemczech 1945–2015*, edited by Stanisław Budyn, Barbara Ostafin, and Kazimierz Świąć. Delegatura PMK; Księgarnia św. Jacka, 2016.
- Budyn, Stanisław. "Historia duszpasterstwa polskiego w Niemczech wczoraj i dziś: Wczoraj i dziś." In *Wczoraj i dziś duszpasterstwa polskiego w Niemczech 1945–2015*, edited by Stanisław Budyn, Barbara Ostafin, and Kazimierz Świąć. Delegatura PMK; Księgarnia św. Jacka, 2016.
- Codex Iuris Canonici*. Libreria Editrice Vaticana, 1983.

- Czajka-Gierak, Daria. "Wypalenie zawodowe księży katolickich – zarys problematyki." *Ogrody Nauk i Sztuk* 13 (2023): 23–36. <https://doi.org/10.15503/onis2023.23.36>.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, and Wilmar B. Schaufeli. "The Job Demands-Resources Model of Burnout." *Journal of Applied Psychology* 86, no. 3 (2001): 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Deutsche Bischofskonferenz. *Auf dem Weg zu einer interkulturellen Communio: Leitlinien für die Seelsorge in anderen Sprachen und Riten*. Die deutschen Bischöfe 115. Deutsche Bischofskonferenz, 2024. Accessed September 15, 2025. <https://dli.institute/wp/wp-content/uploads/2017/11/db115.pdf>.
- Deutsche Bischofskonferenz. *Interne Statistik*. Materiał wewnętrzny.
- Deutsche Bischofskonferenz. *Richtlinien für die Amtsausübung der Delegaten für die Seelsorge in anderen Muttersprachen*. Deutsche Bischofskonferenz, September 17, 2001. Materiał wewnętrzny.
- Deutsche Bischofskonferenz. *Richtlinien für die polnischsprachige Seelsorge in Deutschland*. Deutsche Bischofskonferenz, September 17, 2001.
- Eby, Lisa T., Tammy D. Allen, Sarah C. Evans, Thomas Ng i Katherine E. DuBois. "Does Mentoring Matter? A Multidisciplinary Meta-Analysis." *Journal of Vocational Behavior* 72, no. 2 (2008): 254–67. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>.
- Edmondson, Amy C. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. Jossey-Bass, 2012.
- Fabri, Janaina Mengal Gomes, Leslie J. Francis, Ursula McKenna, Liliana Isabel Faria Roldão, Eliane Ramos Pereira, Andrew Village, and Sílvia Caldeira. "Work-Related Psychological Wellbeing of Catholic Priests in Portugal: Cross-Cultural Adaptation of the Francis Burnout Inventory." *Journal of Religion and Health* 64 (2025): 1287–1300. <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02275-w>.
- Fowler, James W. *Faith Development and Pastoral Care*. Fortress Press, 1987.
- Freudenberger, Herbert J. "Staff Burn-Out." *Journal of Social Issues* 30, no. 1 (1974): 159–65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>.
- Gilson, Lucy L., M. Travis Maynard, Nicole C. Jones Young, Matti Vartiainen, and Maija Hakonen. "Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities." *Journal of Management* 41, no. 5 (2015): 1313–37. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.
- Golembiewski, Robert T., and Robert A. Munzenrider. *Phases of Burnout: Developments in Concepts and Applications*. Praeger, 1988.
- Hoge, Dean R. *The First Five Years of the Priesthood: A Study of Newly Ordained Catholic Priests*. Liturgical Press, 2002.
- "ICD-11: Burn-Out." World Health Organization, 2019. Accessed September 15, 2025. <https://icd.who.int>.
- Kalita, Krzysztof, Justyna Leszczak, Ewelina Czenczek-Lewandowska, and Artur Mazur. "Assessment of Health Behaviours and Satisfaction with Life among Catholic Priests in Poland." *Journal of Religion and Health* 62 (2023): 1676–94. <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01736-4>.
- "Katholische Pfarreien und Organisationsreformen." Forschungsgruppe Weltanschauungen in Deutschland, April 7, 2017. Accessed September 15, 2025. <https://fowid.de/meldung/katholische-pfarreien-und-organisationsreformen>.

- “Kirchen müssen laut Bericht rund 40.000 Immobilien aufgeben.” Vatican News, May 2, 2023. Accessed September 15, 2025. <https://www.vaticannews.va/de/kirche/news/2023-05/deutschland-kirchen-bericht-vierzigttausend-immobilien-aufgeben.html>.
- Knox, Sarah, Stephen G. Virginia, and John P. Lombardo. “Depression and Anxiety in Roman Catholic Secular Clergy.” *Pastoral Psychology* 50, no. 5 (2002): 345–58. <https://doi.org/10.1023/a:1014461603872>.
- Kristensen, Tage S., Marie Borritz, Ebbe Villadsen, and Karl B. Christensen. “The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout.” *Work & Stress* 19, no. 3 (2005): 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>.
- Kulczycka-Dopiera, Agnieszka. “Poczucie koherencji i duchowość – czynniki chroniące przed wypaleniem zawodowym: Doniesienie wstępne.” *Psychoonkologia* 18, no. 2 (2014): 59–65.
- Leiter, Michael P., and Christina Maslach. “Burnout and Engagement: Contributions to a New Vision.” *Burnout Research* 5 (2017): 55–57. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>.
- Luxmoore, Jonathan. “As Refugees Increase, German Bishops Work to Include Eastern Catholics.” Crux, October 19, 2020. Accessed September 15, 2025. <https://cruxnow.com/church-in-europe/2020/10/as-refugees-increase-german-bishops-work-to-include-eastern-catholics>.
- Maslach, Christina, and Michael P. Leiter. “Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry.” *World Psychiatry* 15, no. 2 (2016): 103–11. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>.
- Maslach, Christina, and Susan E. Jackson. “The Measurement of Experienced Burnout.” *Journal of Occupational Behaviour* 2, no. 2 (1981): 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.
- Maslach, Christina, Wilmar B. Schaufeli, and Michael P. Leiter. “Job Burnout.” *Annual Review of Psychology* 52, no. 1 (2001): 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
- Milstein, Glen, Carolyn F. Hybels, and Rae Jean Proeschold-Bell. “A Prospective Study of Clergy Spiritual Well-Being, Depressive Symptoms, and Occupational Distress.” *Psychology of Religion and Spirituality* 12, no. 4 (2019): 409–16. <https://doi.org/10.1037/relo000252>.
- Müller, Gerhard Ludwig. *Listy o kapłaństwie*. Translated by Marek Chojnacki. Wydawnictwo WAM, 2019.
- “O Centrum.” Chrześcijańskie Centrum Krzewienia Kultury, Tradycji i Języka Polskiego w Niemczech. Accessed September 15, 2025. <https://chrzescijanskie-centrum.duszpolonia.org/>.
- Oleszko, Aleksandra, Jolanta Joško-Ochojska, Jarosław Smoleń, and Rafał Śpiewak. “Jakość snu i zaburzenia depresyjne u księży Archidiecezji Katowickiej.” *Annales Academiae Medicae Silesiensis* 75 (2021): 85–98. <https://doi.org/10.18794/aams/137951>.
- Palaver, Wolfgang. “Collective Identity and Christianity: Europe between Nationalism and an Open Patriotism.” *Religions* 12, no. 5 (2021): art. 339. <https://doi.org/10.3390/rel12050339>.
- Papieska Rada ds. Duszpasterstwa Migrantów i Podróżnych. Instrukcja *Erga migrantes caritas Christi*. May 3, 2004. Accessed September 15, 2025. <https://migracja.episkopat.pl/wp-content/uploads/2016/12/Erga-migrantes-caritas-Christi-PL.pdf>.
- Picornell-Gallar, Damián, and Eduardo González-Fraile. “Burnout Syndrome among Catholic Clergy: A Systematic Review.” *Journal of Religion and Health* 63 (2024): 1830–48. <https://doi.org/10.1007/s10943-023-01883-8>.
- Plante, Thomas G. “Principles for Managing Burnout among Catholic Church Professionals.” *Pastoral Psychology* 72, no. 1 (2023): 23–31. <https://doi.org/10.1007/s11089-022-01039-7>.
- Proeschold-Bell, Rae Jean, and Jason Byassee. *Faithful and Fractured: Responding to the Clergy Health Crisis*. Eerdmans, 2018.

- Radacki, Artur. "Wypalenie w posłudze." *Pastores* 20, no. 3 (2003): 51–58.
- Rossetti, Stephen J. *Why Priests Are Happy: A Study of the Psychological and Spiritual Health of Priests*. Ave Maria Press, 2011.
- Ruiz-Prada, Miguel, Samuel Fernández-Salineró, Cristina García-Ael, and Gabriela Topa. "Occupational Stress and Catholic Priests: A Scoping Review of the Literature." *Journal of Religion and Health* 60, no. 6 (2021): 3807–70. <https://doi.org/10.1007/s10943-021-01352-0>.
- Schaufeli, Wilmar B., and Arnold B. Bakker. "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study." *Journal of Organizational Behavior* 25, no. 3 (2004): 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, Wilmar B., and Dirk Enzmann. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. Taylor & Francis, 1998.
- Schaufeli, Wilmar B., Steffie Desart, and Hans De Witte. "Burnout Assessment Tool (BAT) – Development, Validity, and Reliability." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, no. 24 (2020): art. 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>.
- Śęk, Helena, ed. *Wypalenie zawodowe: Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000.
- Shirom, Arie, and Elad Melamed. "A Comparison of the Construct Validity of Two Burnout Measures in Two Groups of Professionals." *International Journal of Stress Management* 13, no. 2 (2006): 176–200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>.
- Skovholt, Thomas M., and Michelle Trotter-Mathison. *Resilient Practitioner: Burnout and Compassion Fatigue Prevention and Self-Care Strategies for the Helping Professions*. Routledge, 2016.
- Smither, James W., Manuel London, and Richard R. Reilly. "Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings." *Personnel Psychology* 58, no. 1 (2005): 33–66. [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x).
- Sobeczko, Helmut Jan. "The Problem of Method in Theology." *Wrocławski Przegląd Teologiczny* 20, no. 1 (2020): 61–73. <https://doi.org/10.52097/wpt.2313>.
- Sobór Watykański II. Dekret o posłudze i życiu prezbiterów *Presbyterorum ordinis*. December 7, 1965.
- Sobór Watykański II. Konstytucja dogmatyczna o Kościele *Lumen gentium*, November 21, 1964.
- Sonak, Dariusz. "Formacja ludzka prezbiterów w świetle kwartalnika Pastores w latach 1998–2016." PhD diss., Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, 2018. Accessed September 15, 2025. <http://hdl.handle.net/20.500.12153/344>.
- Sonnentag, Sabine, and Charlotte Fritz. "The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding from Work." *Journal of Occupational Health Psychology* 12, no. 3 (2007): 204–21. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>.
- Stachowiak, Beata. "Młodzi Polacy na uczelniach europejskich – realne szanse czy tylko marzenia." *Kultura i Edukacja*, no. 4 (2008): 34–42.
- Święś, Kazimierz. "Polskojęzyczne duszpasterstwo w Niemczech: Aktualne uwarunkowania i inicjatywy." *Studia Polonijne* 38 (2017): 75–96. <https://doi.org/10.18290/sp.2017.5>.
- Theeboom, Tim, Bianca Beersma, and Annelies E. M. van Vianen. "Does Coaching Work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an

- Organizational Context." *The Journal of Positive Psychology* 9, no. 1 (2013): 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>.
- Thierfelder, Constanze. "Pastoral Care (Seelsorge) and Spiritual Care in Germany." *HTS Teologiese Studies / Theological Studies* 73, no. 4 (2017): a4803. <https://doi.org/10.4102/hts.v73i4.4803>.
- Thompson, Leigh L. *Making the Team: A Guide for Managers*. 6th ed. Pearson, 2018.
- Tims, Maria, Arnold B. Bakker, and Daantje Derks. "Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24, no. 6 (2015): 914–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>.
- Tucholska, Stanisława. *Wypalenie zawodowe u nauczycieli: Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*. Wydawnictwo KUL, 2003.
- "Von allem weniger – Mitgliedszahlen sinken." Evangelische Kirche in Deutschland (EKD), March 27, 2025. Accessed September 15, 2025. <https://www.ekd.de/de/von-allem-weniger-mitgliederzahlen-sinken-89324.htm>.
- Watkins, Michael D. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter*. Harvard Business Review Press, 2013.
- Wilkosz, Michał. *Chance oder Utopie? Jugendliche und Neuevangelisierung im Kontext der Situation der Kirche in Polen und in Deutschland: Untersuchungen bei polnischen und deutschen AbiturientInnen*. Unum Press, 2019.
- Wilkosz, Michał. "Przepowiadanie słowa w kontekście przemian religijności młodych Niemców i Polaków." *Polonia Sacra* 22, no. 1 (2018): 163–80. <https://doi.org/10.15633/ps.2387>.
- Wilkosz, Michał, and Patryk Zając. "Employee Motivation within Polish Catholic Missions in Germany: An Intercultural and Organisational Perspective – A Survey-Based Analysis." *Studia Polonijne*, 2025 [w druku].
- Zatwardnicki, Sławomir. "Nowy ateizm w perspektywie teologicznej." *Wrocławski Przegląd Teologiczny* 23, no. 1 (2015): 113–38. <https://doi.org/10.52097/wpt.2595>.
- Zimnica-Kuzioła, Emilia. *Polski homo religiosus: Doświadczenie religijne w relacjach potocznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2013.

MACIEJ HUŁAS (KS. DR HAB., PROF. KUL) – socjolog; w badaniach koncentruje się na problematyce sfery publicznej, katolickiej nauce społecznej oraz zagadnieniach migracji. Jest autorem dwóch monografii: *Ujarzmiony kapitał. Relacja „praca – kapitał” według Oswalda von Nell-Breuninga* (Wydawnictwo KUL, 2011) oraz *Decydować samemu. Sfera publiczna jako „locus” autonomii według Jürgena Habermasa* (Wydawnictwo KUL, 2019), a także licznych artykułów naukowych. Odbił staże badawcze na New York University, The University of Sydney oraz Australian Catholic University. Jego zainteresowania naukowe obejmują genealogię kluczowych instytucji nowoczesnego społeczeństwa, takich jak państwo, wolny rynek, nowoczesna nauka, religia i rodzina. Aktualnie prowadzi badania nad relacją między demokracją a Kościołem, ze szczególnym uwzględnieniem przednowoczesnych kontekstów asymilowania zasad demokratyczności i kultury republikańskiej w porządku społeczno-prawnym legitymizowanym przez Kościół. Od 2024 r. pełni funkcję dyrektora Instytutu Nauk Socjologicznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.

MICHAŁ WILKOSZ (KS. DR) – prezbiter archidiecezji krakowskiej, teolog pastoralny, doktor teologii oraz magister filologii germańskiej. W pracy naukowej łączy refleksję teologiczną z dorobkiem psychologii, nauk humanistycznych oraz studiów nad zarządzaniem. Studiował teologię na Uniwersytecie Papieskim Jana Pawła II w Krakowie, a następnie obronił doktorat z teologii na Uniwersytecie Albrechta i Ludwika we Fryburgu Bryzgowijskim, poszerzając swoje kompetencje filologiczne i kulturowe w ramach studiów germanistycznych, zakończonych uzyskaniem tytułu magistra filologii germańskiej na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach. Uzupełniał swoje wykształcenie w zakresie pedagogiki opiekuńczo-wychowawczej z pomocą psychologiczno-pedagogiczną w Warszawie oraz studiów podyplomowych z zakresu przywództwa, przedsiębiorczości i partnerstwa w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się na psychologii pastoralnej, religijności młodzieży oraz przemianach życia religijnego w kontekstach migracyjnych i diaspory, ze szczególnym uwzględnieniem procesów sekularyzacji, nowych form ewangelizacji oraz dobrostanu psychicznego i duchowego osób zaangażowanych w pracę kościelną. Od 2017 r. związany jest z Polską Misją Katolicką w Niemczech, gdzie pełnił funkcję sekretarza, a od 2021 r. sprawuje urząd rektora, inicjując i koordynując międzynarodowe, interdyscyplinarne projekty badawcze realizowane we współpracy z ośrodkami akademickimi Europy Środkowej i Zachodniej. Autor publikacji naukowych oraz książek o charakterze akademickim i praktyczno-pastoralnym, poświęconych religijności młodych, nowej ewangelizacji oraz współczesnym wyzwaniom duszpasterstwa w społeczeństwach mobilnych i pluralistycznych.

PATRYK PIOTR ZAJĄC (UNIwersYTET WIEDEŃSKI) prowadzi badania w zakresie epistemologii, epistemologii politycznej oraz teologii politycznej. Zajmuje się problemem normatywności i autorytetu epistemicznego, neopragmatyzmem – ze szczególnym uwzględnieniem filozofii Richarda Rorty’ego – a także relacjami między religią a demokracją w kontekstach postkomunistycznych. Obecnie na Uniwersytecie Wiedeńskim realizuje projekt badawczy poświęcony analizie relacji między współczesnymi formami populizmu a katolicyzmem, ujmowanej z perspektywy epistemologii politycznej, teologii politycznej i etyki społecznej, w kontekście debat nad normatywnością, legitymizacją demokratyczną oraz rolą religii w społeczeństwach pluralistycznych. Jest współredaktorem tomu *Threats to Democracy: Nationalism, Populism, Extremism and Christianity’s Response to Them* (Unum Press, 2025) oraz redaktorem tomu *Religion, Challenges to Democracy, and Resilience. Ambiguities of Belief Systems in Turbulent Times*, przyjętego do druku w wydawnictwie Vandenhoeck & Ruprecht w serii „Wiener Forum für Theologie und Religionswissenschaft”. Uczestniczył i współorganizował międzynarodowe projekty badawcze poświęcone zagrożeniom dla demokracji oraz problemowi nadużyć religii w krajach postkomunistycznych, w tym projekt *The Misuse of Religion in Post-Communist Countries and Building Resilience* kierowany przez Tomáša Halíka. Był inicjatorem i organizatorem międzynarodowego seminarium *In the Neighborhood of War. An Interdisciplinary Perspective* na Uniwersytecie Wiedeńskim (2024). Jest członkiem międzynarodowych towarzystw naukowych, w tym American Philosophical Association, Gesellschaft für Analytische Philosophie oraz The Richard Rorty Society.