

ISSN2464-0344

# Res novae



*Revija za celovito znanost*  
*Journal for Integrated Science*

*Bernard Goršak*

THE SEPARATION OF BODY AND SOUL AFTER DEATH:  
A PEDAGOGICAL INTERPRETATION

*Ivo Kerže*

MARITAINOVSKI FILOZOFSKI IZVORI  
IZJAVE *DIGNITATIS HUMANAЕ*

*Karmen Likeb*

RAZVOJ MODELA ETIČNIH KONTROLNIH TOČK (EKT)  
KOT REŠITEV PROBLEMA ZAVAJAJOČEGA OGLAŠEVANJA  
PREHRANSKIH DOPOLNI

*Simon Malmenvall*

RAZUMEVANJE DEDIŠČINE CIRILA IN METODA  
V LUČI SLOVENSKEGA KATOLIŠTVA IN NARODNE ZAVESTI

*Marija Šimenc*

NASTAJANJE VODITELJA SKOZI IZKUŠNJO V ČASU:  
SV. CIRIL IN METOD V LUČI SODOBNIH SISTEMSKIH TEORIJ

**Fakulteta za pravo in ekonomijo, Katoliški inštitut**  
**Faculty of Law and Economics, Catholic Institute**

LETNIK 10 • 2025 • ŠTEVILKA 2

# *Res novae*

Res novae: revija za celovito znanost

Izdajatelj in založnik:

Fakulteta za pravo in ekonomijo, Katoliški inštitut

Naslov uredništva:

Res novae, Krekov trg 1, 1000 Ljubljana, Slovenija

Odgovorni urednik:

Andrej Naglič

Glavni urednik:

Matic Batič

Spletni naslov:

<http://www.katoliski-institut.si/raziskovanje/res-novae>

E-pošta:

[matic.batic@kat-inst.si](mailto:matic.batic@kat-inst.si)

Uredniški odbor:

Philip Booth (St Mary's University, London, Velika Britanija), Mihai Dragnea (Universitetet i Sørøst-Norge, USN Handelshøgskolen, Vestfold, Norveška), Andres Fink (Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina), Aleksandra Kostić Tmušić (Univerzitet u Prištini, Filozofski fakultet, Kosovska Mitrovica, Srbija/Kosovo), Simon Malmenvall (Univerza v Ljubljani, Teološka fakulteta; Slovenski šolski muzej, Ljubljana, Slovenija), Aleksej Martinjuk (Respublikanski inštitut višje šole, Minsk, Belorusija), José Ignacio Murillo (Universidad de Navarra, Instituto Cultura y Sociedad, Pamplona, Španija), Mitja Steinbacher (Katoliški inštitut, Fakulteta za pravo in ekonomijo, Ljubljana, Slovenija), Dorina Dragnea (Institutul Național Al Patrimoniului, Bukarešta, Romunija), Anton Stres (Katoliški inštitut, Fakulteta za pravo in ekonomijo, Ljubljana, Slovenija), Sebastijan Valentan (Univerza v Ljubljani, Teološka fakulteta, Ljubljana, Slovenija).

Redakcija te številke je bila zaključena 21. 12. 2025.

Publikacija izhaja s finančno podporo Javne agencije za znanstveno-raziskovalno in inovacijsko dejavnost Republike Slovenije.

Tisk:

Itagraf d. o. o., Ljubljana

Oblikovanje in prelom:

Breda Sturm

Naklada:

100 izvodov

Letna naročnina:

28€ (Slovenija), 40€ (Evropa), 57\$ (ostalo navadno),

66\$ (ostalo prednostno)

ISSN (tiskana verzija): 2464-0344

ISSN (elektronska verzija): 2464-0352



# *Res novae*

*Revija za celovito znanost  
Journal for Integrated Science*



SPIRITUS  
AUTEM  
VIVIFICAT

LETNIK 10 • 2025 • ŠTEVILKA 2

# Vsebina

*Bernard Goršak*

The Separation of Body and Soul After Death: A Pedagogical Interpretation

**7**

*Ivo Kerže*

Maritainovski filozofski izvori  
izjave *Dignitatis humanae*

**31**

*Karmen Likeb*

Razvoj modela etičnih kontrolnih točk (EKT)  
kot rešitev problema zavajajočega oglaševanja  
prehranskih dopolni

**67**

*Simon Malmenvall*

Razumevanje dediščine Cirila in Metoda  
v luči slovenskega katolištva  
in narodne zavesti

**127**

*Marija Šimenc*

Nastajanje voditelja skozi izkušnjo  
v času: sv. Ciril in Metod  
v luči sodobnih sistemskih teorij

**151**

Marija Šimenc\*

## **Nastajanje voditelja skozi izkušnjo v času: sv. Ciril in Metod v luči sodobnih sistemskih teorij**

**Izvleček:** Raziskava interdisciplinarno povezuje koncept služabniškega voditeljstva (*leadership-a*) z življenjskim zgledom sv. Cirila in Metoda. V kvantitativni fazi (N=186) spletna anketa razkriva visoko internalizacijo altruističnih vrednot med slovenskimi cerkvenimi voditelji in voditeljicami, a hkrati rahlo diskrepanco, ki jo z leti izkušenj blaži prosocialna orientacija (ženske > moški; daljša izkušnja > krajša). Kvalitativna faza skozi Clintonov šestfazni model in okrožnico *Slavorum Apostoli* (Janez Pavel II. 1985) pokaže, da solunska brata ponazarjata longitudinalni razvoj od temeljev do žarenja, kjer krizo spreminjata v katalizator rasti. Predlogi za formacijo poudarjajo: (1) fazno duhovno zorenje, (2) kulturno senzitivnost, (3) relacijsko empatijo, (4) strateško inovativnost, (5) etično integriteto in (6) krizno resilientnost. Sv. Ciril in Metod ostajata brezčasen arhetip za preseganje polarizacije in gradnjo trajnostne slovenske cerkvene skupnosti v 21. stoletju.

\* Dr., asistent, Katoliški inštitut, Krekov trg 1, SI-1000 Ljubljana, mojca.simenc@rkc.si, ORCID: 0009-0001-1100-1645.

**Ključne besede:** sv. Ciril in Metod, motivacija, vseživljenjski razvoj, cerkveno voditeljstvo, Slovenija

**Abstract:** This study adopts an interdisciplinary approach to linking the concept of servant leadership with the life and mission of Saints Cyril and Methodius. In the quantitative phase (N = 186), an online survey indicates a high degree of internalization of altruistic values among Slovenian church leaders, alongside a slight discrepancy that diminishes with increasing years of experience and stronger prosocial orientation (women > men; longer experience > shorter experience). The qualitative phase, drawing on Clinton's six-phase leadership development model and the encyclica *Slavorum Apostoli* (1985), demonstrates that the Thessalonian brothers exemplify a longitudinal pattern of development, progressing from foundational formation to enduring influence, with crisis functioning as a catalyst for personal and spiritual growth. Based on these findings, the study proposes several guidelines for leadership formation: (1) phased spiritual maturation, (2) cultural sensitivity, (3) relational empathy, (4) strategic innovation, (5) ethical integrity, and (6) resilience in the face of crisis. Saints Cyril and Methodius thus emerge as a timeless archetype for overcoming polarization and fostering a sustainable Slovenian church community in the twenty-first century.

**Keywords:** Ss. Cyril and Methodius, motivation, lifelong development, church leadership, Slovenia

## Uvod

Namen raziskave je vzpostaviti povezavo med koncepcijo voditeljskega služenja in življenjskim zgledom sv. Cirila in Metoda ter s tem odgovoriti na vrzel raziskav v katoliškem prostoru, kjer so integracije odnosnih in strateških teorij voditeljstva z empirično obdelanimi življenjskimi primeri zgodovinskih voditeljev še razmeroma redke. V kategorijo cerkvenih voditeljev so v tej raziskavi zajeti tako moški kot ženske ter zaposleni in prostovoljni nosilci voditeljskih funkcij v Cerkvi.

*Leadership* je večdimenzionalen fenomen, ki se teoretsko in konceptualno trajno posodablja. O vlogi osebnostnih lastnosti vodje, vedenjskih značilnostih, procesih nastajanja vloge ter vodenju kot socialnem vplivu se intenzivno razpravlja že od sedemdesetih let 20. stoletja (Stogdill 1974). Metaanalitična periodizacija Lorda in sodelavcev (2017) razmejuje tri odmevne faze razvoja teorije voditeljstva v obdobju 1980–2020: (1) kognitivne in vedenjske pristope (1980–1990), (2) relacijske in transformacijske pristope (1990–2000) ter (3) kompleksno-modelne integracije po letu 2000. Od 2020 naprej se raziskave osredotočajo na vpliv digitalizacije, kriz, trajnosti in medkulturnosti (Milenković 2022; Nowakovska in sodelavci 2025; Pandey 2025). V cerkvenem kontekstu so opazni premiki od hierarhično-avtoritarnih modelov k relacijskim in misijonsko usmerjenim pristopom (Breedt in Niemandt 2013). Empirični podatki kažejo, da pristno voditeljstvo v verskih skupnostih temelji na transparentnosti, odgovornosti, etičnosti in integriteti – ne glede na demografske razlike (Kamau in sodelavci 2025).

Razvoj voditelja je podvržen vplivom okolja. Bronfenbrennerjeva ekološka teorija človekovega razvoja ponuja relevanten epistemološki okvir, ki razlaga razvoj posameznika prek interakcij med mikro-, mezo-, ekso- in makrosistemom ter kronosistemom, ki uvaja časovno dimenzijo in zgodovinske prehode (Bronfenbrenner 1979; Poredoš 2023, 128–129). Vse to nadgrajuje novejša interpretacija, ki poudarja procesno naravo »bližnjih interakcij« (*proximal processes*) in njihovo odvisnost od lastnosti akterja in konteksta (Navarro in Tudge 2023).

V kronosistemu voditelja se razvojni prehodi manifestirajo kot sistemsko pogojeni dogodki. Clintonova teorija nastajanja voditelja (2012) pa opisuje razvoj kot fazni, iterativen in dialoški proces, v katerem se prepletajo Božje delovanje, izkušnje in odzivi posameznika. Opredeljenih je šest razvojnih faz (temelji, rast notranjega življenja, zorenje v služenju, zorenje življenja, konvergenca in žarenje). Prehodi med fazami so praviloma povezani s krizo, ki omogoči spremembo na višji ravni (Clinton 2012, 92–95). Razvojni proces ima za cilj preseganje kognitivnega in operativnega zastajanja ter poglobljanje poslušnosti voditelja Bogu.

Prispevek te raziskave je v interdisciplinarnem pristopu, ki integrira tradicijo in sodobne teorije za identifikacijo novih razvojno-praktičnih smernic za potrebe cerkvenega voditeljstva. V kvantitativnem delu (spletna anketa, 1. faza) je bilo zorenje voditelja skozi izkušnjo definirano kot vhod v raziskavo. V kvalitativnem delu (2. faza) je bila izvedena tematska in primerjalna analiza življenjskih poudarkov sv. Cirila in Metoda skozi Clintonov razvojni model. Primarni viri so bili: okrožnica *Slavorum apostoli* (slov. *Apostola Slovanov*) (Janez Pavel II. 1985) in teorija nastajanja voditelja skozi čas. Dodatni

virji so bili uporabljeni za konceptualno razširitev kulturnega konteksta in njegovih zahtev.

Vsakodnevne voditeljske dileme v cerkvenih skupnostih so pogoste, kar se odraža v različnih pojavih, kot so nesorazmerna pričakovanja do voditelja, razočaranja ob neizpolnjenih pričakovanjih, malodušnost voditelja ob neuspehu, odvisnost od voditelja, nesodelovanje in razdeljenost. Nanje posredno opozarja raziskava Annemarie Foppen in Joke W. van der Saane (2023), ki sta proučili merila ocenjevanja učinkovitosti verskega vodstva v akademskih raziskavah v zadnjih petindvajsetih letih. Ugotovili sta, da je glavno merilo še vedno toga zahteva po učinkovitosti in uspešnosti (7); dodali pa sta, da novejša raziskave uvajajo bolj dinamičen pristop, ki temelji na raznovrstnih merilih in sistemskem upoštevanju odnosov med vodji, člani in širšo skupnostjo (12).

Obhajanje 40-letnice okrožnice svetega papeža Janeza Pavla II. *Apostola Slovanov* (1985) ter živa prisotnost lika sv. Cirila in Metoda v slovenski kulturni zavesti (Stanonik 2021, 13–61) ponuja priliko za postavitev raziskovalnih vprašanj: S katerim pojavom med današnjimi slovenskimi cerkvenimi voditelji in voditeljicami ter njihovimi sodelavci in sledilci je mogoče nasloviti razpravo o aktualnosti življenja in dela sv. Cirila in Metoda? Kako slovenski cerkveni voditelj doživlja svoje poslanstvo in s čim mu lahko sporočilo solunskih bratov približamo v njegovo vsakodnevno izkušnjo? Za pridobitev praktičnih uvidov v navedena vprašanja smo empirično raziskali stališča slovenskih cerkvenih voditeljev in voditeljic.

## Prva faza: empirična analiza

Teoretično ozadje predstavljata pojma altruizem in prosocialnost. Altruizem je definiran kot vedenje v korist drugega brez pričakovanja recipročnosti (Trivers 1971, 35); v sodobni organizacijski psihologiji ga obravnavamo kot osnovno sestavino služabniškega voditeljstva (Greenleaf 1977, 27) in možno komponento karierno usmerjenega poklica (Duffy in Raque-Bogdan 2010, 254). Prosocialna motivacija (Grant 2008, 49) pa izraža željo po pomoči drugim ali prizadevanju za njihovo dobrobit, pri čemer lahko vključuje tudi druge motive, npr. relacijske ali reputacijske. Kljub visoki normativni privlačnosti altruizma ostaja odprto vprašanje, v kolikšni meri ga voditelji resnično ponotranjajo in uporabljajo v praksi, zlasti ob upoštevanju demografskih dejavnikov.

Eisenberg in Miller (1987, 114–115) sta pokazala, da se prosocialno in altruistično delovanje ne pojavlja naključno, temveč je povezano s psihološkimi dispozicijami, ki omogočajo usmerjenost na drugega. Posredni regulator v tej shemi je empatija, ki omogoča, da posameznik zazna potrebo drugega in jo interpretira kot situacijo, vredno odziva. Prosocialnost in altruizem sta dejanska vedenjska izida tega procesa in pomenita pripravljenost ukrepati za dobro drugega, tudi kadar neposredne povračilne koristi ni. Altruistično delovanje tako pomeni preseganje pomanjkljive zgolj afektivne odzivnosti ter prehod v dejanje, ki ima zunanje merljiv skupnostni učinek.

Seveda voditelji cerkvenih skupin delujejo tudi iz duhovnega nagiba, kjer služenje in altruistične ali prosocialne nagibe nadgrajujejo z motivacijo darovanja iz ljubezni do Kristusa. Vseh nagibov krščanskega vodenja ni mogoče poenostaviti

v altruizem in prosocialnost, saj temelji na veri in milosti. To je skrito, odvisno od Boga, ima teološki cilj in ni izmerljivo. Pogosto ni vidno niti voditelju samemu. To je razlog, da se v obravnavi cerkvenih voditeljev opiramo na merske inštrumente na ravni duševnosti.

Vprašali smo: V kolikšni meri voditelji cerkvenih skupin v Sloveniji sprejemajo altruistične vrednote? V katerih skupinah so razlike in podobnosti glede prosocialne usmerjenosti?

### *Ugotovitve*

V empiričnem delu raziskave smo ugotovili, da se voditelji stoodstotno strinjajo glede pomena nesebičnega služenja. Prepoznavajo tudi, da tega prepričanja niso zmožni stoodstotno uveljavljati v služenju drugim in v odnosu do potreb širšega okolja, kar ni odvisno samo od njihovega hotenja, ampak tudi od drugih dejavnikov. Našli smo večjo prosocialno usmerjenost v prid žensk, skoraj ničelno razliko med starostnimi skupinami ter naraščanje prosocialne usmerjenosti z višanjem starosti in daljšanjem voditeljske izkušnje. Ugotovitev pomenljivo uvaja v razmišljanje o času kot kot merodajnem dejavniku zorenja voditelja. Rezultati kažejo visoko strinjanje s postavkami altruističnega vodenja, z rahlim odstopanjem pri spolu in bolj izrazitim pri dolžini izkušnje, kar uvaja razmislek o dejavnikih, ki voditelja spodbujajo v razvoju skozi dalj časa trajajoč neposreden stik z lastno izkušnjo.

### *Potek raziskave*

V spletno anketo o altruistični in prosocialni naravnosti med voditelji skupin v ustanovah Katoliške Cerkve v Sloveniji, ki smo jo izvedli oktobra 2024, smo naključno povabili voditelje zakonskih skupin, duhovnike, redovnike in redovnice, katehete, oratorijske animatorje, voditelje duhovnih gibanj, skavtske voditelje, zborovodje, voditelje Karitas, ravnatelje študentskih domov ter druge. Uporabili smo za voditeljski kontekst prilagojeno lestvico motivacije služenja (*Service Motivation Scale*; Duffy in Raque-Bogdan 2010, 254), ki motivacijo voditeljevega služenja operacionalizira kot altruistično (brez pričakovanja recipročnosti) in prosocialno (z možnim pričakovanjem povračila v kateri koli obliki), s trditvami: 1. Svoje vodenje bom uporabil/a za pomoč drugim. 2. Svojo dejavnost vodenja bom uporabil/a za spreminjanje življenja drugih ljudi. 3. Menim, da je pomembno, da svoje vodenje uporabljam za služenje drugim. 4. Menim, da ni pomembno, da svoje vodenje uporabim za služenje širši skupnosti. 5. Vsako voditeljsko delo, ki ga bom opravljal/a, bom uporabil/a za služenje širši skupnosti. 6. Potrebe širše družbe ne vplivajo na moje vodenje.

Vzorec udeležencev (N=124) je bil sestavljen iz 94 žensk in 28 moških s starostno zastopanostjo 56 % ≤ 45 let, 44 % > 45 let in z zastopanostjo glede na dolžino voditeljske izkušnje: 43 % < 10 let, 57 % ≥ 10 let. Merilni instrument je imel 6 trditev in 6-stopenjsko Likertovo lestvico (1 = sploh se ne strinjam, 6 = povsem se strinjam). Trditvi 4 in 6 sta bili reverzno kodirani (r). Soglasje so izražale stopnje 4 + 5 + 6 na lestvici. Postopek spletnega anketiranja prek platforme <https://1ka.arnes.si/> je zagotavljal prostovoljnost in anonimnost udeležbe. Povabilo smo poslali prek nacionalnih, regionalnih ali lokalnih vod-

stev po elektronski pošti. Podatke smo analizirali z deskriptivno statistiko in primerjavo povprečij s programoma Excel in Jamovi.

### *Rezultati*

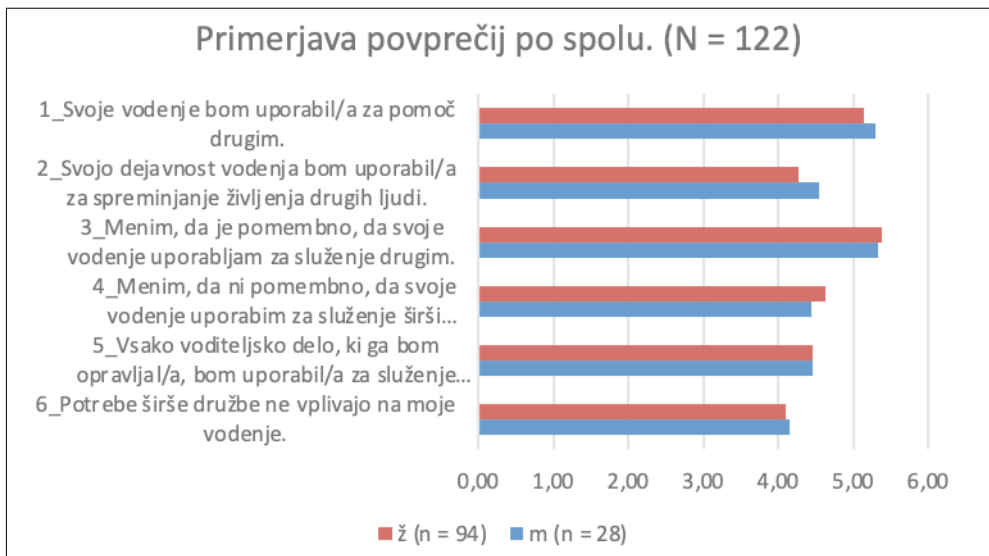
V vzorcu (N = 124; moški = 28, ženske = 94, 2 neodg.) so bile povprečne vrednosti na vseh šestih trditvah zelo visoke, kar potrjuje splošno močno prosocialno in službenjsko usmerjenost celotne populacije voditeljev.

Pri spolu je največja absolutna razlika pri trditvi 2 (»spreminjanje življenja drugih«), kjer moški dosegajo nekoliko višje povprečje, kar bi lahko nakazovalo rahlo močnejšo transformativno ambicijo pri moških, vendar razlika ni statistično značilna.

Pri trditvi 4 (zavračanje pomena služenja širši skupnosti) ženske nekoliko močnejše zavračajo trditve kar lahko pomeni, da ženske še nekoliko bolj poudarjajo pomen skupnostnega služenja, a tudi tu razlika ni izrazita.

Na preostalih trditvah (1, 3, 5, 6) so povprečja med spoloma praktično identična.

Spol se v tem vzorcu ni izkazal kot pomemben moderator dojemanja vodenja kot služenja. Tako moški kot ženske voditelji v enaki meri oz. podobni izražajo visoko stopnjo altruistične, prosocialne in skupnostno usmerjene naravnosti vodenja. Morebitne manjše odklone (npr. rahlo višja transformativna usmerjenost pri moških) je treba obravnavati kot naključne ali šum, dokler jih večji in bolj uravnoteženi vzorci ne potrdijo kot sistematične (Graf 1).

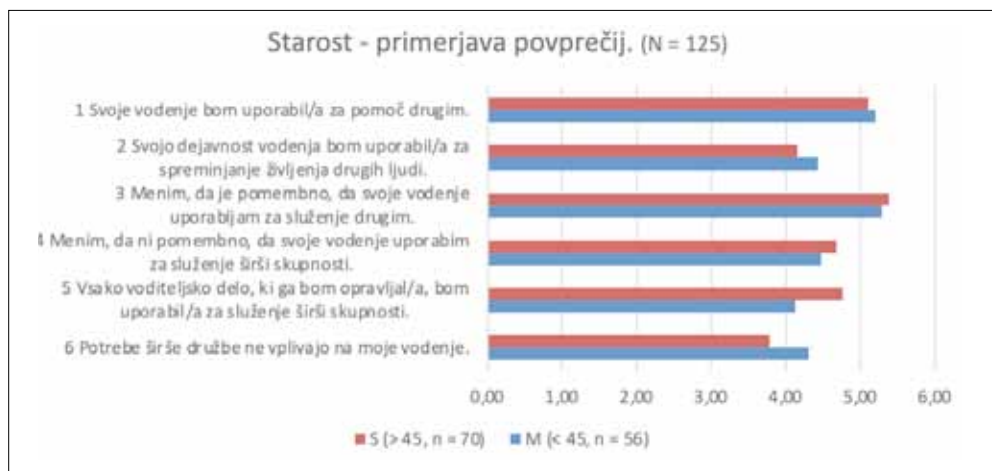


Graf 1: Razlike med moškimi in ženskami v pojmovanju vodenja glede na prosocialno motivacijo.

Iz opravljene primerjave povprečij med spoloma (moški: n = 28; ženske: n = 94) je razvidno, da med moškimi in ženskami ni pomenljivih razlik na nobeni od šestih obravnavanih trditvev. Opazovane razlike v povprečjih so minimalne in praktično zanemarljive, kar kaže, da spol v tem vzorcu ne deluje kot pomemben moderator percepcije vodenja kot služenja. Tako moški kot ženske v visoki meri izražajo prosocialno, altruistično in skupnostno usmerjeno pojmovanje vodstvene vloge. Drugačno podobo kaže primerjava po starosti in po dolžini voditeljske izkušnje. V starostnih skupinah mlajših in starejših voditeljev pri drugi in šesti trditvi (prepričanju, da bo njihovo vodenje spreminjalo življenja drugih in mnenju, da potrebe širše družbe ne vplivajo na njihovo vodenje) mlajša starostna skupina izraža bistveno

višjo stopnjo prepričanja v transformativni učinek lastnega vodenja in nižjo stopnjo prepričanja v vpliv potreb širše družbe na njihovo vodenje. Podobno je družbena dimenzija služenja manj izražena v skupini mlajših voditeljev pri četrti in peti trditvi, ki se obe nanašata na uporaba vodenja za služenje širši skupnosti. Mlajši respondenti v manjši meri priznavajo pomen vodenja v smislu služenja širši skupnosti, hkrati pa v večji meri zavračajo vpliv zunanjih družbenih potreb na svoje vodenje.

Skupni vzorec tako nakazuje, da mlajša generacija voditeljev pogosteje dojema vodenje kot orodje lastnega transformativnega vpliva in izražanja osebne vizije, medtem ko je pri starejših voditeljih družbena dimenzija služenja (skupnosti in širši družbi) izraziteje prisotna. Te ugotovitve kažejo na generacijsko razliko med kolektivno usmerjenim konceptom vodenja kot služenja pri starejših voditeljih ter bolj individualno in samozavestno naravnemu transformativnemu vodenju pri mlajših generacijah (Graf 2).

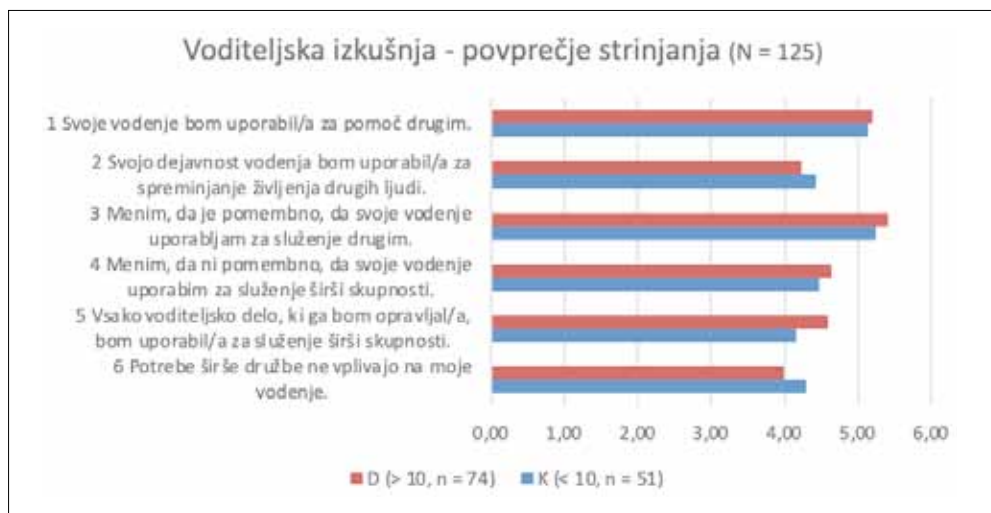


Graf 2: Razlike med mlajšimi in starejšimi voditelji.

Razlike v odgovorih med mlajšimi in starejšimi voditelji nakazujejo razlike v pojmovanju služečega, kolektivno usmerjenega, ter transformativnega, individualnega vodenja. Analiza po dolžini vodstvene izkušnje razkriva podoben vzorec kot pri starosti: prosocialna in skupnostno usmerjena dimenzija vodenja se s podaljševanjem vodstvene prakse postopno krepi. Razlike med skupinami z različno dolžino izkušenj so večinoma zmerne, a konsistentne. Voditelji s krajšimi izkušnjami (< 10 let) dosegajo višja povprečja pri trditvah, ki odražata idealizem in samozavestno prepričanje v lastni transformativni potencial (trditvi 2 in 6), kar nakazuje značilno začetno fazo vodstvene kariere, zaznamovano z močno osebno vizijo in vero v lasten vpliv.

Nasprotno pa voditelji z daljšimi izkušnjami (> 10 let) izražajo izraziteje prosocialno naravnost: v višji meri se strinjajo, da je treba vodenje uporabljati za pomoč ljudem in služenje drugim (trditev 3), obenem pa v večji meri priznavajo pomen vodenja za širšo skupnost in družbo (trditvi 4 in 5). Ti rezultati kažejo, da daljša vodstvena praksa spodbuja prehod od pretežno individualno-transformativnega koncepta vodenja k zrelejšemu, bolj vključujočemu in skupnostno odgovornemu dojemanju vloge voditelja.

Tako dolžina vodstvene izkušnje deluje kot pomemben dejavnik, ki postopno krepi identifikacijo z ideali služenja in širše družbene odgovornosti, medtem ko začetne faze vodstvene kariere odražajo močnejši poudarek na osebni viziji in individualnem vplivu (Graf 3).



Graf 3: Razlike med odgovori voditeljev s krajšo (K) in daljšo (D) voditeljsko izkušnjo.

Voditelji z več kot desetletnimi vodstvenimi izkušnjami so v povprečju izraziteje podpirali trditve, ki opredeljujejo vodenje kot služenje širši skupnosti in družbi (trditvi 4 in 5), ter dosegali statistično značilno višja povprečja v primerjavi z manj izkušenimi respondenti ( $p < 0,05$ ). Ta ugotovitev potrjuje, da daljša vodstvena praksa spodbuja močnejšo internalizacijo koncepta vodenja kot služenja skupnosti (servant leadership) v njegovi širši družbeni dimenziji.

### *Razprava ob rezultatih empirične faze*

Analiza razlik med spoloma v prosocialni naravnosti vodenja potrjuje, da ženske v povprečju izražajo nekoliko večjo usmerjenost k služenju drugim, kar potrjujejo tudi dognanja o transformacijskem in služabniškem voditeljskem pristopu, ki med drugim omenjajo, da so ženske v povprečju nekoliko bolj usmerjene v služenje drugim (Eagly, 2001). Statistično značilna razlika se je pojavila pri trditvi »Menim, da je pomembno, da svoje vodenje uporabim za služenje drugim«, kjer so ženske dosegale višje ocene kot moški. Pri drugih trditvah so bile razlike minimalne in statistično neznačilne. V povprečju torej ženske nekoliko pogosteje izražajo prepričanje, da ima njihovo vodenje tudi družbeno oziroma skupnostno funkcijo, medtem ko so moški rezultati bližje nevtralnim vrednostim. Vendar pa so učinki v vseh primerih majhni do zmerni, kar kaže na splošno podobne vrednote obeh spolov glede prosocialnih ciljev vodenja.

Razlike v starostnih skupinah so statistično majhne, vendar se pri mlajših udeležencih opazi nekoliko večji poudarek na pomoči drugim in spremembi življenj ljudi. Ta vzorec je v skladu z ugotovitvami raziskav, ki poudarjajo, da mlajši voditelji pogosto izražajo večjo idealistično komponento vodenja in večjo osebno usmerjenost k služenju (npr. Greenleaf, 1977; Liden idr., 2015). Starejši voditelji pa se lahko bolj zanašajo na izkušnje in razvijajo pragmatičnejši pristop, ki temelji na učinkovitosti in stabilnosti organizacijskega okolja. Kljub temu so povprečne vrednosti v obeh skupinah visoke, kar kaže, da prosocialna dimenzija ostaja pomembna značilnost voditeljskega pristopa ne glede na starostno skupino.

Razlike med voditelji z različno dolgo izkušnjo vodenja so zmerne in konsistentno usmerjene v višjo prosocialno na-

ravnost tistih z daljšo vodstveno dobo. Voditelji z več kot desetimi leti izkušenj so v povprečju pogosteje izražali prepričanje, da svoje vodenje uporabljajo za pomoč drugim in za služenje širši skupnosti. Posebej izstopata tretja in peta trditev (»Menim, da je pomembno, da svoje vodenje uporabljam za služenje drugim« in »Vsako voditeljsko delo, ki ga bom opravljal/a, bom uporabil/a za služenje širši skupnosti«), kjer je razlika med skupinama največja, kar nakazuje, da se z daljšim vodstvenim delovanjem krepi zavest o etični in služnostni dimenziji vodenja. Pri postavkah, ki merijo širši družbeni vpliv vodenja (npr. postavki 4 in 6), daljša izkušnja prav tako prinaša višje povprečje, kar pomeni manj zavračanja pomena skupnostnega vidika vodenja. To potrjuje, da se pri izkušenih voditeljih razvija širši pogled na vlogo voditelja kot služabnika skupnosti.

Voditelji s krajšo izkušnjo poročajo o nekoliko o nekoliko višjem prepričanju, da bodo z vodenjem spreminjali življenja ljudi in da potrebe širše družbe ne vplivajo na njihovo vodenje. To je lahko povezano z začetno motivacijo in entuziazmom, ki pogosto spremljata zgodnje faze vodstvene kariere (Eva in sodelavci 2019). Voditelji z daljšo izkušnjo pa so nekoliko bolj uravnoteženi v izražanju prosocialnih vrednot, kar nakazuje možno integracijo teh vrednot v bolj stabilen, reflektiran vodstveni slog. Razlike potrjujejo, da prosocialno vodenje ostaja pomemben del vodstvene identitete, njegova manifestacija pa se z leti lahko preoblikuje.

### *Omejitve raziskave*

Voditelji cerkvenih skupin niso spodbujeni samo z altruistično in prosocialno motivacijo. Nedvomno delujejo tudi iz duhovnega nagiba, pri čemer altruistično ali prosocialno

usmerjeno vedenje nadgrajujejo z motivacijo darovanja, utemeljeno v ljubezni (*agape*) do Kristusa. Toda vseh dimenzij krščanskega vodenja ni mogoče reducirati na altruizem in prosocialno motivacijo, saj temeljijo na epistemološko drugačnem temelju: veri kot osebnem odnosu z Bogom in delovanju milosti. Duhovna motivacija je po naravi skrita, odvisna od Božjega delovanja in usmerjena k teološkemu cilju – zveličanju duše in širjenju Božjega kraljestva. Zato ni neposredno izmerljiva z instrumenti, ki merijo vedenjske ali psihološke dispozicije. Njena prisotnost pogosto ostaja nedostopna celo introspekciji voditelja samega, kar onemogoča zanesljivo samoocenjevanje na ravni duhovne globine. Posledično se pri empirični obravnavi cerkvenih voditeljev zanašamo na posredne merske instrumente na ravni duševnosti, ki zajemajo zaznane vedenjske manifestacije, prepričanja in čustvene dispozicije. Ti instrumenti ne merijo milosti same, temveč njene fenomenološke odmeve v zavesti posameznika – kar omogoča omejeno, a metodološko utemeljeno operacionalizacijo duhovnega nagiba v raziskovalnem kontekstu.

Med omejitve empirične raziskave se vključuje tudi nereprezentativnost vzorca za celotno populacijo, po drugi strani pa gre za vzorec, ki po številu udeležencev ni zanemarljiv. Prav tako je mogoče predpostaviti socialno zaželeno odgovore ali spregled reverzних postavk pri posameznih udeležencih. Kljub temu empirični rezultati kažejo, da je altruizem skoraj popolnoma internaliziran kot vrednota vodenja, prenos v prakso širše skupnosti pa napreduje z izkušnjami in zorenjem. Ta ugotovitev omogoča vključitev v refleksijo o srečanju sv. Cirila in Metoda s sodobnim voditeljem cerkvenih skupin v Sloveniji.

## Druga faza: Kvalitativna analiza

Ob rezultatih empirične faze raziskave zastavljamo vprašanje: »Kako bi cerkveni voditelji lahko s pomočjo primera sv. Cirila in Metoda učinkovito razumeli funkcijo lastne vsakodnevne in dolgotrajne izkušnje vodenja ter sprejeli njeno postopno delovanje skozi čas? Kateri principi in smernice iz njune izkušnje so lahko relevantni za voditelja v sodobnem slovenskem kontekstu?« Zadano vprašanje raziskuje, kako lahko cerkveni voditelji uporabijo vplive kronosistema v svoje voditeljsko samoizgrajevanje s pozitivno rabo bližnjih interakcijskih procesov in prehodov skozi razvojne faze.

### *Ugotovitve*

Voditeljska pot sv. Cirila in Metoda je dvoobdobna: prvo obdobje – setev (mlajše obdobje, od polaganja temeljev do zorenja v služenju) – je zajemalo prejem vere in izobrazbe, učenje novih praktičnih nalog ter iznajdbo pripomočka za oznanjevanje evangelija med slovanskimi narodi. Drugo obdobje – žetev (starejše obdobje, od zorenja življenja do slavljenja) – je prineslo papeško odobritev rabe slovanskih bogoslužnih knjig, ohranitev vpliva ter zapuščino, ki se skozi stoletja preliva v sodobnost. Prehodi med različnimi razvojnimi fazami voditeljskega procesa pogosto vključujejo preizkušnje in krizne situacije kot dejavnik razvoja voditeljev. Zdi se, da je njuno pot mogoče aplicirati na voditelje cerkvenih skupin.

Za ponazoritev teh ugotovitev predstavljamo tabelo, ki povzema faze razvoja, ključne dogodke njune rasti in možne smernice za razvojno delovanje voditeljev v slovenskem cerkvenem in kulturnem okolju:

	Faza razvoja (po Clintonu)	<b>Povezava z razvojem skozi čas (ključni dogodki in rast)</b>	<b>Kulturni odziv cerkvenega voditelja v Sloveniji</b>
S E T E V	<b>1. Temelji voditeljstva</b> (Osebnost, vpliv družine)	Odraščanje v izobraženi krščanski družini in večkulturnem okolju. Odprta karierna pot.	Črpanje iz družinskih vrednot, vere in kulture; razvijanje kompetenc.
	<i>Preizkušnja</i>	<i>Prekinitve kariere.</i>	<i>Odločitev za poklic.</i>
	<b>2. Rast notranjega življenja</b> (Molitev, preizkušnje, krepitev značaja)	Ciril: menih, učenjak, filozof; Metod: menih. Politična misija med Saraceni in Hazari.	Osamosvajanje, vitalnost.
	<i>Preizkušnja</i>	<i>Zapustiti morata samostan in sodelovati v političnih misijah.</i>	<i>Zaposlitev.</i>
	<b>3. Zorenje v služenju</b> (Uporaba darov, učenje iz odnosov, prehod k praktičnemu vodstvu)	Izbrana za misijonarja na Velikomoravskem. Prevod bogoslužnih knjig, izum nove abecede.	Inovativno prilagajanje potrebam skupine. Uporaba sodobnih orodij.
	<i>Preizkušnja</i>	<i>Nasprotovanje pastirjev latinske Cerkve.</i>	<i>Odnosi v delovnem kolektivu.</i>
Ž E T E V	<b>4. Zorenje življenja</b> (Prioritete, zrela plodnost, poudarek na kakovosti in ne na količini)	Papež odobri bogoslužje v slovanskem jeziku; Metod nadaljuje z delom tudi po Cirilovi smrti (869). Vzgoja učencev.	Uveljavljanje pravičnosti, boj za enotnost skupine. Krepitev evangeljske vizije, prilagajanje kulturnim potrebam sledilcev.
	<i>Preizkušnja</i>	<i>Cirilova bolezen.</i>	<i>Osebne in družinske preizkušnje.</i>
	<b>5. Konvergenca</b> (Osredotočenost na poslanstvo, učinkovitost)	Zapuščina: glagolica, prevodi, vpliv na slovansko kulturo.	Delo za dobro vseh in preseganje razdeljenosti. Osredotočenost na poslanstvo, ki presega čas.
	<i>Preizkušnja</i>	<i>Cirilova smrt. Metodovo jetništvo. Nasprotovanja.</i>	<i>Spremembe konteksta. Ostarevanje.</i>
	<b>6. Žarenje ali slavljenje</b> (priznanje, vplivata skozi stoletja)	Sozavetnika Evrope; skozi stoletja vplivata na slovanske Cerkve, kulturo in enotnost.	Je steber moralne integritete in empatije. Deluje kot mentor mlajših. Pričuje za trajne vrednote. Je zdravo kritičen.

Tabela 1: Sv. Ciril in Metod – dinamični razvoj v voditelja in njen vpliv.

Tabela predstavlja povezanost dejavnikov razvoja voditelja na primeru sv. Cirila in Metoda. Pri obeh bratih je prepoznaven razvoj skozi življenjske faze, hkrati pa je očitna njuna vpetost v kulturni sistem, kar ponuja praktične oblike služnja za današnje voditelje cerkvenih skupin v Sloveniji.

### **Razprava: sistemski vplivi na voditelja**

Okrožnica *Apostola Slovanov* pojmuje sv. Cirila in Metoda kot učitelja, pastirja in oznanjevalca evangelija (št. 7),<sup>1</sup> s čimer želi poudariti, da verski voditelj v svoji skupnosti opravlja večdimenzionalno vlogo. Izvajanje voditeljske vloge ni odvisno izključno od vodje, temveč tudi od interakcij med vodjo, sledilci in okoljem. Longitudinalno se voditelj spreminja skozi čas, z akumulacijo življenjskih in voditeljskih izkušenj. Vodja, sledilci, interakcije in časovne dimenzije so medsebojno povezani in se recipročno vplivajo. V tem je mogoče prepoznati misel povezanosti vsega, ki jo je teološko utemeljeval Tomaž Akvinski, povzel pa jo je papež Frančišek v okrožnici *Bodi hvaljen, moj Gospod*: »Božje Osebe so medsebojni odnosi, svet pa, ki je bil ustvarjen po božji podobi, je mreža odnosov. Ustvarjena bitja se obračajo k Bogu in po njem je vsakemu živemu bitju lastno, da teži k drugi stvari. Tako lahko v vesolju srečamo številna trajna razmerja, ki se skrivnostno prepletajo« (Frančišek 2015, št. 240).

Voditeljevo delovanje predstavlja odraz celotnega načina življenja in odnosov. Obrnjeno velja, da voditeljevega življenja ni mogoče razumeti izolirano, saj nanj vplivata kulturno okolje in časovna dimenzija življenja.

1 Posamezni deli iz okrožnice so (kot je v veljavi za cerkvene dokumente) citirani z navedbo številke paragrafa.

### *Vpliv kontekstualnega in časovnega dejavnika*

Kontekstualni in časovni dejavniki se medsebojno prepletajo in vplivajo na oblikovanje cerkvenega voditelja, ki je zmožen prilagajanja v skupnosti in času ter usklajevanja ideala s prakso. Kontekstualni vplivi na cerkvenega voditelja so ključni za razumevanje, kako se njegova vloga oblikuje in prilagaja glede na okolje delovanja. Ti vplivi so dinamični in vključujejo kulturne norme, družbene strukture, zgodovinske okoliščine, politične razmere ter geografske in ekonomske dejavnike. V različnih kulturah lahko ti elementi vplivajo tudi na odnos do vere (Whiteman 1997, 2) in njenih predstavnikov. V nekaterih kulturah bolj poudarjajo duhovno avtoriteto, v drugih sposobnost ustvarjanja prijateljskih odnosov in pripadnosti, spet v tretjih strateško delovanje (Crea 2004, 59). V vsaki kulturi mora voditelj svoj stil prilagajati kulturni dinamiki in vrednotam skupnosti ter njenih članov.

Čas ni zgolj linearen potek dogodkov, temveč dinamičen prostor, v katerem se oblikujejo ključne lastnosti voditeljev, kot so njihove izkušnje, modrost in medsebojni odnosi. V okviru tega širšega razumevanja časa se časovni dejavnik izkazuje kot temeljni element pri razvoju cerkvenega voditelja. Le-ta vpliva na različne vidike njegovega življenja, vključno z osebno rastjo, duhovnim razvojem, zorenjem v medčloveških odnosih ter na sposobnost prilagajanja in odzivanja na spreminjajoče se potrebe skupnosti. Čas kot dejavnik ne le preoblikuje voditelja skozi različne faze njegovega razvoja, temveč oblikuje tudi njegov vodstveni slog, sposobnost soočanja s kulturnimi dejavniki ter ustvarjanje dolgoročne vizije, ki vključuje tudi odnos do prihodnjih rodov (Clinton 2012, 33–47).

Poleg tega, študija o osebnostnih spremembah v zgodnji odraslosti (De Vries in sodelavci 2021) potrjuje, da pomembni življenjski dogodki – kot so začetek poklicne poti, poroka ali bolezni – igrajo ključno vlogo pri oblikovanju življenjske smeri posameznika, pri čemer imajo določeni dogodki vpliv na to, katero pot bo oseba v življenju izbrala.

Na razvoj in delovanje slovenskega cerkvenega voditelja ne dvomno vplivata oba konteksta, kulturni in časovni. Ta vpliv je ambivalenten: v določenih obdobjih in okoliščinah ga podpirata in potrjujeta v altruističnem, služensko naravnem delovanju, v drugih ga lahko zavirata ali mu postavljata omejitve. Ob tem se potrjuje temeljno eklesiološko dejstvo, da je razvoj cerkvenega voditelja praviloma rezultat skupnosti in ne zgolj individualne agenture in dispozicij posameznika. Voditelj je obenem nepretrgoma produkt kulturnega okolja, iz katerega izhaja in v katerem deluje.

*Pogled na slovenskega voditelja ter primerjava s  
sv. Cirilom in Metodom*

Kulturni makrosistem sooblikuje časovno raven razvoja in jo hkrati reperkuzivno črpa; konstituira namreč vrednostne orientacije ter normativna pričakovanja, ki usmerjajo vedenje in odločitvene procese akterjev. Slovensko ozemlje je zgodovinsko prepoznano kot interkulturno stičišče. Geografska prehodnost in ugodni pogoji so omogočili zgodnjo poselitev ter intenzivne izmenjave z evropskim prostorom (Granda 2008, 13), kar je prispevalo k formiranju vrednostnih profilov, primerljivih z evropskimi (Musek 2004, 98). Anton Trstenjak (1992, 171) v tem okviru izpostavi potrebo po tipu voditelja, ki zna preiti iz preudarjanja v odločitev za skupni blagor; po-

sebej valorizira poštenost, discipliniranost (74), sposobnost organizacije (172–175) in svetovljanstvo (175–178).

Empirično in zgodovinsko je mogoče prepoznati visoko stopnjo odpornosti slovenskega kolektiva v kriznih kontekstih, kar implicira zahtevo po odločno orientiranem voditelju (Rode 1997, 33). Ob tem ostaja visok pomen družine in lokalne skupnosti, zato obstaja pričakovanje po voditeljski empatiji in po varovanju identitetne kontinuitete. Vrednote mladih izstopajo z visoko uvrstitvijo zdravja, prijateljstva in varovanja narave, obenem pa se zaznava rast individualizacije (Lavrič in Rutar 2021, 347–355). Zaradi vztrajnega kolektivnega razkola ostaja družbeni ideal voditelja, ki je sposoben preseči dihotomne polarizacije in omogočiti proces sprave (Možina 2019, 535–538; Rupel 2024, 46–47). Slovenski kulturni makrostistem je do svojih voditeljev skozi čas oblikoval specifična pričakovanja.

Opisane lastnosti slovenskega kulturnega miljeja je v posameznih kontekstih mogoče razumeti tudi kot kolektivne reprezentacije ali stereotipe, kar terja njihovo empirično preverjanje ter kontekstualizacijo v konkretnih primerih. Empirični podatki o kulturnih preferencah bodočih slovenskih managerjev nakazujejo prisotnost empatije, operacionalizirane skozi poudarjanje enakosti spolov, humane orientacije in družinskega kolektivizma; obenem se izkazuje želja po višji asertivnosti in večji razdalji moči, hkrati pa relativno nizka želja po radikalnih premikih v humani orientaciji. Pred petnajstimi leti so slovenski študenti, ki danes zasedajo vodstvene pozicije, višje vrednotili samovarovalni in avtonomen slog, nižje pa karizmatični in participativni. V primerjavi z vrstniki iz drugih srednjeevropskih držav so statistično višje vrednotili timsko vodenje (Čater in Pučko 2011, 96–97).

Analogno temu je mogoče voditeljsko služenje sv. Cirila in Metoda analitično opisati kot delo v dobro naroda, presejanje družbenih fragmentacij, iskanje novih inkulturacijskih in komunikacijskih poti evangelizacije, sistematično krepitev odnosov in vzdrževanje moralne integritete. S prevodom bogoslužnih knjig ter z iznajdbo in standardizacijo glagolice sta ne samo ohranila slovansko jezikovno dediščino, temveč sta jo vpeljala v širši krščansko-kulturni prostor (Janez Pavel II. 1985, št. 11). Delovala sta kot posrednika med Vzhodom in Zahodom, podpirala dialog in spravne procese (št. 27); pastoralno poslanstvo sta uresničevala vizionarsko in metodološko inovativno (št. 16), pri čemer sta svoja dejanja kontinuirano prilagajala mlajšim kulturam (št. 21) in ohranjala osebno integriteto kljub preganjanju (št. 14–15).

Sv. Ciril in Metod tako ostajata relevanten model za sodobno ohranjanje identitete ter odgovorno ravnanje z materialnimi in simbolnimi viri. Do sodobnega slovenskega voditelja iz tega izhajajo pričakovanja, da bo zmožen povezovati notranje polarizacije ter udeležati pravičnost kot temelj enotnosti. Ob arhitekturi njunega delovanja lahko razvija vizionarstvo, predlaga ustvarjalne poti ter goji empatijo kot zmožnost razumevanja potreb ljudi, njihovo podporo, poštenost in odločnost v kriznih situacijah.

Slovenski cerkveni voditelj je – analogno solunskima bratoma – normativno orientiran k mediaciji med tradicijo in sodobnostjo, k ohranjanju slovanske duhovne dediščine ter k njeni ustvarjalni vgraditvi v evropski in globalni kontekst. V tem procesu ne more zaobiti dejavnika časa, saj se tudi sam formira v kontinuiteti bioloških, relacijskih in duhovnih transformacij.

### *Faze nastajanja skozi čas*

Faze nastajanja skozi čas je mogoče v analogiji s Clintonovo teorijo nastajanja cerkvenega voditelja paradigmatško osvetliti s potjo sv. Cirila in Metoda (Janez Pavel II 1985, št. 4–7; Benedik 1985). Temelje sta postavila v izobraženi družini v Bizancu, v izpostavljenosti multikulturnemu okolju. Rast notranjega življenja je razvidna v zbiranju učenosti in v vztrajnosti. V fazi služenja sta implementirala inovativno jezikovno politiko prevajanja in uvajanja slovanskega jezika v liturgijo. V fazi zorenja sta dosegla rimsko-papeško odobritev. Konvergenco je mogoče prepoznati v nastanku glagolice, v korpusu slovanskih bogoslužnih knjig in učinkoviti misijonski dejavnosti med Slovani. Faza žarenja je prepoznana v več kot 1100-letni recepciji ter vplivu na evropske in slovanske krščanske tradicije.

Fazno dinamiko nastajanja skozi čas sestavlja tudi dejavniki krize. Clinton (2012, 92–95) opredeli krizo kot pojav konflikta, ki ima lahko splošno naravo ali pa je specifično vezan na vodenje. Splošni konflikt označuje vsak konflikt, ki voditelju omogoča napredovanje v duhovnem in pastoralnem življenju. Pastoralni konflikt je konflikt, ki nastane v okviru pastoralnega vodenja in animacije skupine ali skupnosti ter omogoča učenje (pozitivno ali negativno) o naravi, reševanju in duhovnem pomenu konflikta. Izvor konflikta so tako neverujoči kot verujoči, pri čemer so konflikti z verujočimi praviloma težavnejši, saj so pričakovanja voditelja do vernikov višja. Ugodna rešitev konflikta okrepi kohezijo skupine, neugodna potencira razdeljenost. Ključno ni zgolj reševanje samega problema, marveč prepoznavanje, da konflikt razkrija značilnosti vpletenih akterjev. Konflikt je treba zaključiti, da se lahko zaključi tudi učna faza in da se lahko nadaljuje razvojna dinamika voditelja.

Kljub številnim preizkušnjam in krizam, s katerimi sta se soočala sv. Ciril in Metod v svojem misijonskem delovanju – vključno z odločitvijo za meništvo, prekinjanjem samostanskega življenja zaradi političnih nalog, nasprotovanjem latinske Cerkve glede uporabe slovanskega jezika v bogoslužju, Cirilovo boleznijo in smrtjo ter Metodovim jetništvom – sta vztrajno in neomajno uresničevala svoje poslanstvo oznanjevanja.

Razumevanje te razvojne logike daje slovenskemu voditelju reflektivno zavest o razvojnih potrebah in nalogah posameznih življenjskih obdobj. S to zavestjo presega shematične in stereotipne pristope ter se izogne eroziji motivacije in rutinskemu delovanju; posledično je lahko v vsakem obdobju življenja maksimalno funkcionalen za skupnost.

Na tej osnovi bi voditelj najprej moral postavljati temelje v družini, v notranji apropiaciji vrednot vere in identitete. V fazi notranje rasti mora kognitivno znanje spremljati konsolidacija discipline. V fazi služenja se pričakuje razvoj aplikativnih veščin in inovativnosti. V fazi zorenja se utrjuje vizija in upanje. V fazi konvergence voditelj koordinira in vodi iniciative, ki utrjujejo narodno in krščansko identitetno infrastrukturo. Zapuščina pa se vzpostavlja preko prenosa evangeljske motivacije in vizije v nadaljnje generacije. Krizni prehodi se pojavijo kot zaključevanje ene in vstopanje v drugo fazo.

### *Omejitve kvalitativnega dela raziskave*

Omejitve kvalitativnega dela raziskave so bile predvidene in vnaprej konceptualizirane. Mednje sodijo: izbrana kvalitativna metodologija sama po sebi, kompleksnost tematike, idiografska orientacija analize, vključenost raziskovalčevih

(teoloških in osebnih) vrednot v interpretativni proces ter epistemološka in hermenevtična razdalja do zgodovinskega primera sv. Cirila in Metoda. Vse to znižuje replikabilnost in prenosljivost ugotovitev v strogem statističnem smislu in zahteva sistematično refleksijo ter transparentno upravičevanje interpretativnih odločitev.

Ključna omejitev kvalitativnega pristopa je, da rezultati niso statistično posplošljivi, temveč kontekstualno umeščeni, interpretativni in vezani na izkušnjo vpletenih; zato zahtevajo natančno opisno transparentnost metod in refleksijo vloge raziskovalca, da bi ohranili znanstveno kredibilnost.

Dodatno metodološko omejitev predstavlja vključevanje sekularnih teorij, ki so bile adaptirane za cerkveni kontekst. Gre za prenos konceptov iz paradigem duhovnosti v paradigme relacijskega, organizacijskega in strateškega vodenja. Tovrstni prenos mora biti izpeljan z visoko stopnjo hermenevtične previdnosti: nekritično apliciranje sekularnih modelov lahko zamegli svojstvenost krščanskega vrednostnega jedra ter vodi v konceptualno erozijo specifičnega teološkega habitusa cerkvenega vodstva. Posledično obstaja tudi tveganje negativnega vpliva na percepcijo verodostojnosti cerkvenega poslanstva in zaupanja vernikov v integriteto pastoralnega voditeljstva.

Praktične poti za formacijo voditeljev v Cerkvi v Sloveniji ter nadaljnje raziskave so zato predložene ob upoštevanju naštetih omejitev.

## **Formacija voditeljev iz zapuščine sv. Cirila in Metoda**

Podajamo temeljne naloge za formacijo voditeljev v prihodnosti z aplikacijo zapuščine sv. Cirila in Metoda: povezovati osebno in duhovno rast s fazami človeškega zorenja; spodbujati kulturno občutljivost in prilagajanje; krepiti relacijsko povezanost; razvijati strateško vizijo in inovativnost; poudarjati etično integriteto in pomen zapuščine; uporabljati krizo kot sprožilec rasti in preobrazbe.

V praksi predlagamo naslednje poti formacije za cerkvene voditelje: osebno usmerjeno formacijo, časovno strukturirano pot, kulturno integrirano formacijo, formacijo za reševanje konfliktov. Vsaka od teh poti naj bo zastavljena celostno in naj se v njih prepletajo osebne, kulturne in časovne dimenzije.

Za nadaljnje raziskave predlagamo: poglobitev voditeljskih teorij ob likih slovenskih cerkvenih voditeljev (npr. Antona Martina Slomška, škofa Antona Volka in drugih); preverbo teorije razvoja voditelja med slovenskimi voditelji in razvoj voditeljev skozi čas (npr. od skavtskega voditelja do škofa) z uporabo biografskih intervjujev; študijo o nasledstvu v cerkvenih skupnostih in skupinah z analizo primerov in simulacijo scenarijev; študijo o pojavljanju in reševanju konfliktov v cerkvenih skupinah; raziskave o vplivu institucionalnih in kulturnih sprememb v Cerkvi na razvoj prosocialnih oblik vodenja pri obeh spolih.

Ti predlogi, navdihnjeni ob zgledu sv. Cirila in Metoda, nas vodijo k zaključnim mislim o njunem vplivu za današnji čas.

## Zaključek

V zaključku lahko ugotovimo, da voditeljstvo – kljub neločljivi napetosti med altruističnim idealom in kontekstualnimi vplivi v praktičnem kontekstu cerkvenega vodenja – predstavlja dinamičen proces samorefleksije in etične koherence. Življenjski procesi voditeljevega poslanstva ne izpodjedajo, temveč ga lahko ob zavestni integraciji bogatijo v smeri trajnostne relacijske kohezije.

Ciril in Metod kot arhetipska modela etičnega in vizionarkega voditeljstva presegata zgodovinski kontekst ter sozvenita s sodobnimi sistemskimi teorijami. Njuno delovanje – duhovna globina, kulturna občutljivost in strateška inovativnost – ni le katalizator slovanske identitetne formacije, temveč veljaven okvir za sodobne slovenske voditelje, katerih vrednote predpostavljajo integriteto, empatičnost in vizionarsko usmeritev.

V času hitrih družbenih in ekonomskih sprememb, polarizacije in globalnih kriz solunska brata ponazarjata principe odgovornega upravljanja virov, izgrajevanja enotnosti in trajne zapuščine. Izpeljani predlogi poudarjajo duhovno zorenje, kulturno empatijo, relacijsko dinamiko, strateško vizijo, etično konsistenco in odpornost (rezilientnost) kot ključne determinante za vseživljenjski razvoj učinkovitega voditelja.

Želimo si, da bi njuna prizadevanja današnje voditelje in voditeljice cerkvenih skupin in skupnosti v Sloveniji usmerjala k služenju za duhovno prenavo slovanske skupnosti, da bi v 21. stoletju še naprej (sredi drugih slovanskih narodov) gradila na vrednotah pravičnosti, sočutja, inovativnosti in evangelija. Sv. Ciril in Metod nas vabita, da kot dobri gospodarji hodimo po poti samooblikovanja za služenje, ki presega čas in prostor, ter tako oblikujemo prihodnost, ki bo v ponos našim koreninam.

## Reference

Benedik, Metod. 1985. Žitje Konstantina (Cirila) in Žitje Metoda. *Acta Ecclesiastica Sloveniae* 7: 117–233.

Breedt, Jacob; Niemandt, Cornelius. 2013. Relational Leadership and the Missional Church. *Verbum et Ecclesia* 34 (1): art. 819. <https://doi.org/10.4102/ve.v34i1.819>.

Bronfenbrenner, Urie. 1979. *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Clinton, Robert J. 2012. *The Making of a Leader: Recognizing the Lessons and Stages of Leadership Development*. 2. izd. Colorado Springs, CO: NavPress.

Crea, Giuseppe. 2004. *Animare i gruppi e costruire la comunità: Indicazione e metodi per una leadership responsabile*. Bologna: EDB.

De Vries, Jantje Hinrika; Spengler, Maik; Frintrup, Andreas; Mussel, Patrick. 2021. Personality Development in Emerging Adulthood—How the Perception of Life Events and Mindset Affect Personality Trait Change. *Frontiers in Psychology* 12: 671421. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.671421>.

Duffy, Ryan D.; Raque-Bogdan, Trisha L. 2010. The Motivation to Serve Others: Exploring Relations to Career Development. *Journal of Career Assessment* 18: 250–65. <https://doi.org/10.1177/1069072710364791>.

Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C. 2001. The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*

57 (4): 781–797. <https://files.blogs.baruch.cuny.edu/wp-content/blogs.dir/5527/files/2017/06>

Eva, Nathan A.; Mulyadi, Robert; Sendjaya, Sen; van Die-  
rendonck, Dirk; Liden, Robert C. 2019. Servant Leadership:  
A Systematic Review and Call for Future Research. *The Le-  
adership Quarterly* 30 (1): 111–132. [https://doi.org/10.1016/j.  
leaqua.2018.07.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004).

Foppen, Annemarie; van Saane, Joke W. 2023. Assessing Reli-  
gious Leadership: A Scoping Review of Leadership Effective-  
ness Criteria and Current Trends in the Academic Literature.  
*Pastoral Psychology* 73: 1–21. [https://doi.org/10.1007/s11089-  
023-01113-8](https://doi.org/10.1007/s11089-023-01113-8).

Frančiček. 2015. Okrožnica *Hvaljen, moj Gospod*. Cerkevni do-  
kumenti 149. Ljubljana: Družina.

Granda, Stane. 2008. *Mala zgodovina Slovenije*. Celje: Mohor-  
jeva družba.

Grant, Adam M. 2008. Does Intrinsic Motivation Fuel the Pro-  
social Fire? *Academy of Management Journal* 51 (1): 48–58.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>.

Greenleaf, Robert K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into  
the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Pau-  
list Press. [https://books.google.si/books/about/Servant\\_Le-  
adership.html?id=AfjUgMJDK4C&redir\\_esc=y](https://books.google.si/books/about/Servant_Leadership.html?id=AfjUgMJDK4C&redir_esc=y).

Janez Pavel II. 1985. Okrožnica *Apostola Slovanov*. Cerkevni  
dokumenti 27. Ljubljana: Družina.

Kamau, Stephen Njoroge; Katue Nzinga, Edward; Jacob Kimathi. 2025. Authentic Leadership, Personal Characteristics, and Church Growth in Embu County, Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science* 9 (1): 115–27. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9010012>.

Lavrič, Miran; Rutar, Tibor. 2021. Vrednote, zanimanja in stališča mladih. V: *Mladina 2020: Položaj mladih v Sloveniji*, 347–91. Ur. Miran Lavrič in Tomaž Deželan. Maribor: Univerza v Mariboru.

Liden, Robert C.; Wayne, Sandy J.; Zhao, Hao; Henderson, David. 2015. Servant Leadership: Development of a Multi-dimensional Measure and Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly* 26 (2): 233–249. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>.

Lord, Robert G.; Day, David V.; Zaccaro, Stephen J.; Avolio, Bruce J.; Eagly, Alice H. 2017. Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology* 102 (3): 434–51. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>.

Milenković, Milica. 2022. Intercultural Communication and Leadership in Organizations. *Knowledge – International Journal* 53 (2): 393–97. <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/5515>.

Možina, Jože. 2019. *Slovenski razkol: okupacija, revolucija in začetki protirevolucionarnega upora*. Ljubljana: Medijske in raziskovalne storitve, J. Možina; Celje: Celjska Mohorjeva družba; Celovec: Mohorjeva družba; Gorica: Goriška Mohorjeva družba.

Musek, Janek. 2004. Slovenia under a Psychomicroscope: Recent Research on Personality and Value Dimensions. *Psychology Science* 46 (Supplement 1): 89–102. <https://www.academia.edu/32792241>.

Navarro, Jessica L.; Tudge, Jonathan R. H. 2023. Technologizing Bronfenbrenner: Neo-ecological Theory. *Current Psychology* 42 (22): 19338–54. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02738-3>.

Nowakowska, Iwona; Duda, Ewa; Ellena, Adriano; Martinelli, Daniela; Szulawski, Michał; Pozzi, Maura. 2025. Challenges for Formal Organizations Engaging Volunteers During Regular and Crisis Times According to Polish and Italian Volunteer Coordinators. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 36 (1): 18–31. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00689-w>.

Pandey, Varun. 2025. "Leadership in the AI Era: Navigating and Shaping the Future of Organizational Guidance." *International Journal of Science and Research Archive* 15 (3): 1737–47. <https://doi.org/10.30574/ijsra.2025.15.3.1875>.

Poredoš, Barbara. 2023. *Dovolj je, da ste mladi: Priročnik za pozitivni razvoj mladih, posebej mladostnic*. Ljubljana: Salve.

Pučko, Danijel; Čater, Tomaž. 2011. Cultural Dimensions and Leadership Styles Perceived by Future Managers: Differences between Slovenia and a Cluster of Central European Countries. *Organizacija* 44: 89–100. <https://doi.org/10.2478/v10051-011-0009-6>.

Rode, Franc. 1997. *Za čast dežele*. Ljubljana: Družina.

Rupel, Dimitrij. 2024. *Voditelji Slovenije*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Slovenska škofovska konferenca. 2023. *Letno poročilo Katoliške Cerkve v Sloveniji 2023*. Ljubljana: SŠK.

Stanonik, Marija. 2021. *Sveta Ciril in Metod v slovenski književnosti in narodovem spominu*. Ljubljana: Družina.

Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press. [https://books.google.si/books/about/Handbook\\_of\\_Leadership.html?id=RG6xAAAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.si/books/about/Handbook_of_Leadership.html?id=RG6xAAAAIAAJ&redir_esc=y).

Trivers, Robert L. 1971. The Evolution of Reciprocal Altruism. *The Quarterly Review of Biology* 46 (1): 35–57. <https://www.jstor.org/stable/2822435>.

Trstenjak, Anton. 1992. *Misli o slovenskem človeku*. Ljubljana: Mihelač.

Whiteman, Darrell L. 1997. "Contextualization: The Theory, the Gap, the Challenge." *International Bulletin of Missionary Research* 21 (1): 2–7. <https://doi.org/10.1177/239693939702100101>.

Priloge:

Priloga 1: Anketni vprašalnik

**Lestvica motivacije v služenju drugim**  
**Prosimo, odgovorite na naslednje postavke**  
**z uporabo spodnje lestvice:**

1 = Sploh se ne strinjam.

2 = Večinoma se ne strinjam.

3 = Bolj ne kot da.

4 = Bolj da kot ne.

5 = Večinoma se strinjam.

6 = Povsem se strinjam.

1. Svoje vodenje bom uporabil/a za pomoč drugim.
2. Svojo dejavnost vodenja bom uporabil/a za spreminjanje življenja drugih ljudi.
3. Menim, da je pomembno, da svoje vodenje uporabljam za služenje drugim.
4. Menim, da ni pomembno, da svoje vodenje uporabim za služenje širši skupnosti. (r).
5. Vsako voditeljsko delo, ki ga bom opravljal/a, bom uporabil/a za služenje širši skupnosti.
6. Potrebe širše družbe ne vplivajo na moje vodenje. (r)

**Spol:**

1 = ženski

2 = moški

**Starost:**

1 = 15–30 let

2 = 31–45 let

3 = 46–65 let

4 = Nad 65 let

**Dolžina voditeljske izkušnje:**

1 = 0–5 let

2 = 6–10 let

3 = 11–15 let

4 = Nad 15 let

## Priloga 2: Izračuni

<b>Spol</b>				
	<b>Spol</b>	<b>1_Svoje vodenje bom uporabil/a za pomoč drugim.</b>	<b>2_Svojo dejavnost vodenja bom uporabil/a za spreminjanje življenja drugih ljudi.</b>	<b>3_Menim, da je pomembno, da svoje vodenje uporabljam za služenje drugim.</b>
<b>N</b>	<b>Ženske</b>	94	94	94
	<b>Moški</b>	28	28	28
<b>x</b>	<b>Ženske</b>	5,14	4,27	5,37
	<b>Moški</b>	5,29	4,54	5,32

<b>Starost</b>				
	<b>Vaša starost</b>	<b>1_Svoje vodenje bom uporabil/a za pomoč drugim.</b>	<b>2_Svojo dejavnost vodenja bom uporabil/a za spreminjanje življenja drugih ljudi.</b>	<b>3_Menim, da je pomembno, da svoje vodenje uporabljam za služenje drugim.</b>
<b>N</b>	<b>15–30 let</b>	35	35	35
	<b>31–45 let</b>	32	32	32
	<b>46–65 let</b>	42	42	42
	<b>Nad 65</b>	13	13	13
<b>x</b>	<b>15–30 let</b>	5,17	4,51	5,29
	<b>31–45 let</b>	5,31	4,38	4,41
	<b>46–65 let</b>	5,06	4,26	5,33
	<b>Nad 65</b>	5,15	3,92	5,54

<b>4_Menim, da ni pomembno, da svoje vodenje uporabim za služenje širši skupnosti.</b>	<b>5_Vsako voditeljsko delo, ki ga bom opravljal/a, bom uporabil/a za služenje širši skupnosti.</b>	<b>6_Potrebe širše družbe ne vplivajo na moje vodenje.</b>
94	94	94
28	28	28
4,63	4,45	4,09
4,43	4,46	4,14

<b>4_Menim, da ni pomembno, da svoje vodenje uporabim za služenje širši skupnosti.</b>	<b>5_Vsako voditeljsko delo, ki ga bom opravljal/a, bom uporabil/a za služenje širši skupnosti.</b>	<b>6_Potrebe širše družbe ne vplivajo na moje vodenje.</b>
35	35	35
32	32	32
42	42	42
13	13	13
4,34	4,06	4,37
4,63	4,38	4,25
4,86	4,86	3,90
4,23	4,38	3,62

<b>Dolžina izkušnje</b>				
	<b>Koliko let izkušenj v vodenju imate?</b>	<b>1_Svoje vodenje bom uporabil/a za pomoč drugim.</b>	<b>2_Svojo dejavnost vodenja bom uporabil/a za spreminjanje življenja drugih ljudi.</b>	<b>3_Menim, da je pomembno, da svoje vodenje uporabljam za služenje drugim.</b>
<b>N</b>	<b>Neodg.</b>	1	1	1
	<b>0–5 let</b>	23	23	23
	<b>6–10 let</b>	27	27	27
	<b>11–15 let</b>	16	16	16
	<b>Nad 15 let</b>	55	55	55
<b>x</b>	<b>Neodg.</b>	3	3	5
	<b>0–5 let</b>	5,30	4,39	5,26
	<b>6–10 let</b>	5,40	4,56	5,33
	<b>11–15 let</b>	5,19	4,50	5,31
	<b>Nad 15 let</b>	5,22	4,16	5,44

<b>4_Menim, da ni pomembno, da svoje vodenje uporabim za služenje širši skupnosti.</b>	<b>5_Vsako voditeljsko delo, ki ga bom opravljal/a, bom uporabil/a za služenje širši skupnosti.</b>	<b>6_Potrebe širše družbe ne vplivajo na moje vodenje.</b>
1	1	1
23	23	23
27	27	27
16	16	16
55	55	55
5	4	4
4,57	4,39	4,17
4,41	4,11	4,30
4,63	4,06	4,06
4,65	4,76	3,98

## **The Formation of a Leader Through Experience Over Time: Saints Cyril and Methodius in the Light of Contemporary Systems Theories**

### *Summary*

This study addresses a gap in Catholic leadership research, where the empirical integration of modern leadership theories with historical ecclesial figures remains limited. Its purpose is to connect servant leadership theory with the lived example of Saints Cyril and Methodius and to examine how contemporary Slovenian Church leaders understand the altruistic and prosocial dimensions of their mission. The theoretical framework draws on systemic and developmental models (Bronfenbrenner; Clinton) as well as on current challenges in Church leadership, including heightened community expectations, discouragement, and social fragmentation.

The research was conducted in two phases.

(1) Quantitative phase: An online survey (N = 124) was administered among Slovenian Church leaders (priests, religious, catechists, youth leaders, movement leaders, Caritas workers, and scouts). A modified Service Motivation Scale was used to measure altruistic and prosocial motivation. The data were analyzed using descriptive statistics and mean comparisons according to gender, age, and leadership experience.

(2) Qualitative phase: A thematic analysis of the lives of Saints Cyril and Methodius was conducted using Clinton's six-phase leadership development model and the encyclical *Apostles of the Slavs* (1985). The analysis sought to identify

developmental transitions, crises, and leadership principles relevant to contemporary Slovenian Church leadership.

The quantitative findings indicate a very high internalization of altruistic values across all participants. Gender differences are minimal, although women display a slightly stronger community orientation. Clear generational differences emerge: younger leaders exhibit stronger transformative idealism, whereas older leaders demonstrate a greater sense of communal responsibility. Leaders with longer experience ( $\geq 10$  years) show a higher degree of prosocial orientation and broader societal awareness. The qualitative analysis reveals a two-period developmental trajectory—sowing and harvesting—marked by crises that function as catalysts for growth. Saints Cyril and Methodius exemplify phased maturation, cultural adaptation, innovation (notably the creation of the Glagolitic script), resilience in the face of opposition, and sustained long-term mission focus. Overall, altruism is deeply internalized among Slovenian Church leaders, while prosocial and community-oriented leadership strengthens with experience. The example of Saints Cyril and Methodius offers a practical model for understanding leadership as a phased, iterative, and crisis-driven developmental process. Recommendations for leadership formation include phased spiritual maturation, cultural sensitivity, relational empathy, strategic innovation, ethical integrity, and resilience in times of crisis.

This study contributes to a deeper understanding of how Church leaders can overcome polarization and foster sustainable communities in the twenty-first century.