

Katarzyna Marzęda

Osobowościowe uwarunkowania przywództwa politycznego

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio K, Politologia 9, 101-111

2002

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA MARZĘDA

Osobowościowe uwarunkowania przywództwa politycznego

Personality conditions determining political leadership

Kwestie związane z przywództwem politycznym już w czasach antycznych stanowiły przedmiot szczególnego zainteresowania. Nie kto inny, ale sam Sokrates wyodrębnił sześć cech dobrego przywódcy, a mianowicie: dobieranie właściwej osoby do danej pracy; karanie złych i nagradzanie dobrych; zdobywanie życzliwości podwładnych; przyciąganie sprzymierzeńców i pomocników; utrzymywanie tego, co się osiągnęło oraz zachowywanie tempa i intensywności pracy.¹ Czy pozostają one aktualne do dzisiaj? Z pewnością!

Mimo iż archiwa i biblioteki pełne są biografii znanych przywódców – opisujących to co zrobili, co powiedzieli i do czego dążyli – można śmiało powiedzieć, iż przywództwo polityczne jest jednym z najbardziej powszechnych, lecz równocześnie najmniej zbadanych zjawisk na świecie. Ten brak uniwersalnej teorii przywództwa politycznego, jak pisze M. Hermann, znajduje swoje uzasadnienie w różnorodnym podejściu do tego problemu ze strony badaczy.² I tak, niektórzy z nich koncentrują się np. tylko na prognozowaniu przyszłych zachowań przywódców politycznych, podczas gdy inni starają się wyjaśnić, dlaczego w określonej sytuacji ci sami przywódcy zachowali się w taki a nie inny sposób lub podjęli takie a nie inne decyzje czy działania.

Ponieważ przywództwo polityczne jest zjawiskiem jednostkowym – to konkretna osoba, zajmująca najwyższą pozycję w strukturze władzy jest podmiotem decyzji i działań politycznych, w których wyraża się jej twórcza rola – problem przywództwa od dawna cieszy się szczególnym zainteresowaniem ze

¹ J. Adair, *Przywództwo*, Warszawa 2000, s. 43.

² M. Hermann, *Ingredients of leadership*, [w:] *Political Psychology*, red. M. Hermann, San Francisco–Londyn 1986, s. 167.

strony psychologów politycznych. Sam problem osobowościowych uwarunkowań przywództwa politycznego również nie jest nowy, już bowiem w latach 40. i 50. XX wieku prowadzono wzmożone badania nad osobowościowymi uwarunkowaniami zachowań i orientacji politycznych.³ Współcześnie, jak podaje U. Jakubowska, prace psychologów politycznych koncentrują się głównie wokół takich zagadnień, jak: kto zostaje przywódcą politycznym; jakie procesy decydują o tym, iż ludzie powierzają jednostce tę rolę; w jaki sposób przywódca sprawuje władzę oraz – co stanowi przedmiot niniejszego artykułu – jakie są psychologiczne (m.in. osobowościowe) uwarunkowania indywidualnych preferencji w tym zakresie.⁴

PRZYWÓDZTWO POLITYCZNE – CHARAKTERYSTYKA ZJAWISKA

Według *Słownika języka polskiego* – „przywództwo” to nic innego jak dowodzenie czy kierowanie, „przewodzenie” zaś to również – bycie na czele oraz narzucanie swojej woli.⁵ W języku angielskim – dodatkowo – w zakres tego pojęcia wchodzi również godność, urząd i pozycja lidera. Jak podaje R. M. Stogdill – autor monografii na temat przywództwa, samo pojęcie „lider” pojawiło się w języku angielskim wcześniej niż w XIV wieku, natomiast pojęcie „przywództwo polityczne” ma tradycję sięgającą wieku XIX. Według tego samego autora, w literaturze światowej, przywództwo polityczne definiowane jest na bardzo wiele różnych sposobów, m.in.: jako umiejętność posługiwania się wpływem; jako forma przekonywania; jako relacja władzy; jako instrument osiągnięcia celów; czy wreszcie przywództwo odnoszące się do wybitnych osobistości i ich działań.⁶

Zawężając przywództwo tylko do sfery polityki, sprowadzamy je do sprawowania władzy, gdzie istotą roli przywódczej jest to, że przywódca zajmuje najwyższą pozycję w strukturze władzy – to osoba o największej władzy w grupie, czyli największym wpływie. Wywieranie wpływu na innych, rozumiane w kategoriach obustronnej zależności na osi przywódca – zwolennicy, jest pierwszą i najważniejszą cechą przywództwa, mającą charakter uniwersalny. Cechami odnoszącymi się tylko do przywództwa politycznego, świadczącymi o jego specyfice są natomiast: szczególny rodzaj wykonywanych zadań i realizowanych celów; ranga i charakter podejmowanych decyzji; większy i bardziej zróż-

³ Szerzej: K. Skarżyńska, *Psychologia polityczna: główne tematy, ważniejsze dokonania i fazy rozwoju*, [w:] *Psychologia polityczna*, red. K. Skarżyńska, Poznań 1999, s. 8.

⁴ U. Jakubowska, *Przywództwo polityczne*, [w:] *Psychologia polityczna*, red. K. Skarżyńska, Poznań 1999, s. 73.

⁵ *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1979, tom III, s. 1066.

⁶ R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*, cyt. za: J. P. Georgica, *Dwa modele przywództwa politycznego*, „Państwo i Kultura Polityczna” 1988, vol. 3, s. 12.

nicowany zasób środków i instrumentów wywierania wpływu oraz zasięg wpływu.

Tak zdefiniowane przywództwo polityczne jest niewątpliwie zjawiskiem złożonym i uzależnionym od bardzo wielu czynników. Aby je zrozumieć, nie wystarczy jednak samo ich wskazanie, istotniejsze bowiem znaczenie ma określenie, w jakim stopniu czynniki te determinują wizerunek i działanie danego przywódcy.

Margaret Hermann, zajmująca się problematyką przywództwa politycznego, wyróżniła pięć „składników” mających wpływ na jego charakter. Według niej, aby zrozumieć przywództwo należy: poznać osobę przywódcy, czyli jego osobowość, styl polityczny i szczyble kariery, które przeszedł, aby stać się liderem; poznać grupę, której przewodzi; zapoznać się z relacjami pomiędzy nim a jego zwolennikami; poznać tło, czyli kontekst, w którym dokonuje się przywództwo, oraz charakter zachowań, które są właściwe dla przywództwa – czyli rezultaty interakcji pomiędzy przywódcą a zwolennikami.⁷

Wśród tak rozumianych „składników” przywództwa, krótkiego komentarza wymaga „kontekst” przywództwa. Otóż, pod tym pojęciem, według autorki kryje się aż siedem czynników, tj.: charakter procedur decyzyjnych; stopień odpowiedzialności przywódcy wobec wyborców; siła i rodzaj opozycji; charakter wspólnych przekonań politycznych, zasoby pozostające w dyspozycji przywódcy; poziomy organizacyjne łączące przywódcę z wyborcami oraz specyfika czasów.⁸

Na gruncie polskim B. Dobek, badająca tę problematykę w ujęciu socjologicznym, wyróżniła tylko dwie grupy czynników warunkujących przywództwo polityczne, a mianowicie: czynniki osobowościowe i pozaosobowościowe. W grupie czynników osobowościowych autorka umieściła: wiedzę i inteligencję; motywację (czyli bodźce pobudzające do zdobycia przywództwa politycznego); umiejętności przywódcze – rozumiane jako wrodzone zdolności; oraz styl kierowania. Natomiast wśród czynników pozaosobowościowych: cechy socjologiczne (m.in. pochodzenie i przynależność społeczna, środowisko wychowania, wykształcenie, sposób rekrutacji do elity); cechy demograficzne jak wiek i płeć; cechy drogi życiowej – ze szczególnym uwzględnieniem kariery politycznej; oraz powiązania przywódcy z elitą polityczną i grupami społecznymi.⁹

Biorąc pod uwagę stanowiska wyżej wskazanych autorów – czynniki warunkujące przywództwo polityczne – można sprowadzić do trzech grup, czyli: czynników instytucjonalnych, czynników osobowościowych i czynników środowiskowych.

⁷ M. Hermann, *op. cit.*, s. 169.

⁸ *Ibid.*, s. 170.

⁹ B. Dobek, *Uwarunkowania przywództwa politycznego*, „Studia Socjologiczne” 1985, nr 1, s. 113–137.

Pierwszą grupę stanowią czynniki instytucjonalne, wyznaczające ramy działania dla przywódców politycznych oraz wskazujące na istniejące możliwości i ograniczenia. Najważniejsze czynniki należące do tej grupy to: pozycja zajmowana przez przywódcę w strukturze władzy; stopień jego odpowiedzialności wobec wyborców; kompetencje; zakres odpowiedzialności; środki i instrumenty wpływu; procedury decyzyjne oraz siła i rodzaj opozycji. Czynniki te określają – kim jest przywódca w sensie instytucjonalnym; jakie miejsce zajmuje w systemie rządowym; jakie są jego możliwości, gdzie leżą ich granice i na czym polega jego rola.

Sposób, w jaki przywódca wykorzystuje swoje uprawnienia jest oczywiście nie tylko funkcją istniejącego prawa, ale w dużym stopniu zależy od jego talentu politycznego i od osobowości. Zebrane doświadczenia życiowe; system wartości; sposób postrzegania otaczającego świata i relacje z innymi ludźmi; motywy w dążeniu do przywództwa oraz reakcje na stres i sytuacje kryzysowe – to czynniki mające związek z osobą lidera, określające, jaki jest przywódca polityczny i które elementy jego osobowości w największym stopniu wpływają na pełnienie przez niego roli przywódczej.

Analizując poszczególnych przywódców i oceniając ich działalność, niezbędne jest również uwzględnienie „specyfiki czasów”, w których przyszło im działać. Czy czasy te charakteryzowała duża czy mała dynamika zmian? Czy były to czasy kryzysów, chaosu zamieszania? Odpowiedzi na te pytania, wyjaśniające kontekst przywództwa, podobnie jak charakterystyka wewnętrznego i międzynarodowego otoczenia przywódcy, należą do trzeciej grupy czynników – czynników środowiskowych.

RELACJE POMIĘDZY OSOBOWOŚCIĄ A PRZYWÓDZTWEM POLITYCZNYM

Aby w pełni zrozumieć zjawisko przywództwa politycznego, należy – przy jego analizie – uwzględnić wszystkie wskazane wyżej grupy czynników. Z drugiej jednak strony – ponieważ procesu sprawowania władzy nie da się do końca zobiektywizować, a przywództwo polityczne ma charakter jednostkowy – osobowość polityka jest i pozostanie tym elementem, który w decydującym stopniu znamionuje jego styl polityczny i sposób realizacji roli przywódczej oraz nadaje jego przywództwu niepowtarzalny, unikatowy charakter. By posłużyć się przykładem: na początku lat 50., wśród raportów nadchodzących z amerykańskiej ambasady w Związku Radzieckim, znalazł się jeden dosyć nietypowy, w którym autor, koncentrując się tylko na osobie przywódcy ZSRR, informował, że system sowiecki stanowi odbicie cech osobowościowych I Sekretarza. Wprawdzie dla przełożonych autora raportu, opinia taka była nie do przyjęcia, a sam raport został odrzucony, to jednak w trzy lata po śmierci Stalina „tajny” referat Nikity Chruszczowa, wygłoszony na XX Zjeździe KPZR, w pełni

potwierdził trafność obserwacji i wniosków zawartych w kontrowersyjnym raporcie.¹⁰ Jak widać, przykład Stalina potwierdza, iż pomiędzy osobowością a przywództwem politycznym zachodzą pewne relacje. Jakie są to relacje i jaki charakter przybierają w systemach demokratycznych – wyjaśnione zostanie poniżej.

W każdym systemie politycznym rozumianym jako całokształt działających instytucji politycznych, w tym przede wszystkim organów państwowych, istnieje konstytucyjnie określony zakres władzy im przysługujący. To prawo określa zajmowaną przez przywódcę pozycję w strukturze władzy, wyznacza ramy jego działania, wskazuje na możliwości i ograniczenia. Bez względu na to, kto obejmuje określony urząd w państwie, jego pozycja instytucjonalna i zasób instrumentów, jakimi dysponuje, realizując swoje funkcje, jest określony przez istniejące normy prawne. Skoro więc ramy instytucjonalne pozostają takie same dla poszczególnych przywódców, co w takim razie decyduje o jakościowym zróżnicowaniu w sposobie pojmowania i realizowania przez nich roli przywódczej? Co decyduje, że przywódcy całą swoją działalność polityczną podporządkowują jednej dziedzinie, czy jednemu obszarowi polityki? Co w końcu wpływa na to, że preferują takie a nie inne sposoby działania?

Jednym z czynników kształtujących przywództwo polityczne (o czym szerzej będzie mowa dalej) jest czynnik osobowościowy. Biorąc to pod uwagę, można postawić zasadnicze pytanie: czy osoby podejmujące działalność polityczną „angażują” w nią całą swoją osobowość, a jeżeli nie, to jakie jej elementy mają największy wpływ na tę działalność?

Według znawców tematu, o całkowitym „przeniesieniu osobowości” w sferę działalności politycznej, można mówić jedynie w odniesieniu do systemów totalitarnych czy autorytarnych.¹¹ W takich bowiem systemach, wskutek braku demokratycznych mechanizmów kontroli, decydujący wpływ na rodzaj podejmowanych decyzji politycznych oraz wybór instrumentów sprawowania władzy, opartych zazwyczaj na rozbudowanym systemie policyjnym i represjach, mają cechy osobowościowe dyktatora. Dla przykładu, paradoksem okresu międzywojennego, było całkowite przekonanie takich mężów stanu jak Józef Beck czy Neville Chamberlain o tym, że Hitler jest racjonalnym graczem politycznym, którego działanie można rozpatrywać w równie racjonalnych kategoriach. Jak pisze B. Dobek, jednostki z „uszkodzoną” osobowością lub tendencjami neurotycznymi zazwyczaj kierują się ku działalności politycznej, by tam znaleźć ujście dla swoich emocji i impulsów. W wielu przypadkach istniejące instytucjonalne mechanizmy usuwają takie osoby poza nawias życia politycznego. Jednak w pewnych okolicznościach, jednostki takie mogą dojść do władzy.

¹⁰ G. Cocks, *Contribution of psychohistory to understanding politics*, [w:] *Political Psychology*, red. M. Hermann, San Francisco–Londyn 1985, s. 18.

¹¹ Z. J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Kraków–Warszawa 1998, s. 327.

Dzieje się tak szczególnie w sytuacjach permanentnego zagrożenia i niestabilnej sytuacji politycznej. Wówczas to do głosu dochodzą tendencje totalitarne i dyktatorskie, za którymi, jak pisze autorka, kryją się jednostki z osobowościami dewiacyjnymi, takie jak np. Hitler.¹²

W systemach demokratycznych natomiast, w których pozycja osób zajmujących się działalnością polityczną jest ściśle określona przez istniejące normy prawne i regulacje instytucjonalne, wpływ czynników osobowościowych jest zdecydowanie ograniczony, a „motywy indywidualne nie mogą być swobodnie przenoszone do sfery publicznej, ponieważ takie działania napotykać na opór innych polityków i struktur organizacyjnych”.¹³ W takich systemach, prawnie określone mechanizmy dotyczące powoływania i odwoływania polityków ze stanowisk oraz instrumenty, jakimi mogą się posługiwać w swej działalności, pozostają niezmiennie, bez względu na to, kim jest osoba pretendująca na dane stanowisko. Negując zupełnie wpływ czynników osobowościowych, można byłoby wysunąć tezę (dopuszczając pewne uproszczenie), że ograniczona do wyznaczania i realizacji celów działalność polityczna Pana X zasadniczo niczym nie różniłaby się od działalności Pana Y, a przecież tak nie jest. Mimo tych samych ram instytucjonalnych, niektórzy z polityków zapisują się w historii jako wybitni mężowie stanu, inni natomiast „przechodzą” bez echa.

CZYNNIKI OSOBOWOŚCIOWE

Stawiając tezę o osobowościowych uwarunkowaniach przywództwa politycznego, na wstępie, należy dokonać rozróżnienia pomiędzy przyjęciem a realizacją roli przywódczej.

W pierwszym przypadku chodzi bowiem przede wszystkim o ustalenie, w jakie „osobowościowe atrybuty” powinien być wyposażony „kandydat” na przywódcę, a w efekcie, które z jego cech w największym stopniu decydują o tym, że zostaje on lub nie – przywódcą. W drugim natomiast, punktem wyjścia jest nie przyjęcie, lecz sposób realizacji przez daną jednostkę roli przywódczej. Przywództwo polityczne jest tutaj bowiem rozpatrywane przez pryzmat jego zewnętrznych przejawów, a więc: podejmowanych przez jednostkę decyzji i działań oraz preferowanego stylu przewodzenia.

Analizując przywództwo polityczne poprzez pryzmat czynników osobowościowych, skupiamy się na osobie przywódcy, jako jednostce wyposażonej w określony zakres władzy, upoważniającej ją do podejmowania decyzji w imieniu grup, organizacji, czy wreszcie rządu i ponoszącej odpowiedzialność za te decyzje.

¹² B. Dobek, *op. cit.*, s. 116.

¹³ Z. J. Pietraś, *op. cit.*, s. 327.

Do czynników kształtujących przywództwo polityczne, mających uzasadnienie w osobowości przywódcy możemy zatem zaliczyć: zebrane doświadczenia życiowe i system wartości przywódcy, motywy w dążeniu do przywództwa, sposób postrzegania otaczającego świata i relacje z innymi ludźmi oraz reakcje na stres i sytuacje kryzysowe.¹⁴

Zebrane doświadczenia życiowe – to sytuacje i zdarzenia, z którymi jednostka miała do czynienia, rozpoczynając od doświadczeń z dzieciństwa, poprzez doświadczenia związane z okresem dorastania, do doświadczeń związanych z szeroko pojmowaną działalnością polityczną.

Według M. Hermann, badającej od wielu lat zjawisko przywództwa politycznego, wiedza o pierwszych stanowiskach sprawowanych przez przywódcę wskazuje, jak w przyszłości będzie wyglądać jego zachowanie i działalność. Istotne znaczenie ma również określenie, w jaki sposób przywódca zdobył obecną pozycję i dlaczego ją uzyskał oraz, czy przeszedł wszystkie szczeble kariery politycznej. Informacje na ten temat, pozwalają określić poziom wiedzy przywódcy o osobach, grupach czy organizacjach, z którymi, lub wewnątrz których funkcjonuje. Kolejną istotną kwestią jest zapoznanie się z atmosferą społeczną i polityczną towarzyszącą okresowi dorastania przywódcy. Jakie wydarzenia i idee kształtowały młodych ludzi, kiedy przyszły lider przestawał być dzieckiem, a stawał się dorosłym? Jest to o tyle ważne, iż doświadczenia wspólne całemu pokoleniu, nie tylko zostawiają swe piętno na przyszłych przywódcach rekrutujących się z tego pokolenia, ale również w pewnym stopniu, kształtują ich poglądy i system wartości. Doskonałym przykładem może być tutaj sposób rozumienia celu integracji europejskiej przez część niemieckich polityków, którzy doświadczyli okrucieństw II wojny światowej, a czego najlepszym przykładem jest były kanclerz RFN – Helmut Kohl. Tym, co w największym stopniu determinowało tak ogromne zaangażowanie Kohla w proces integracji europejskiej, był bowiem – cytując M. A. Cichockiego – etos jego indywidualnego przeżycia historii.¹⁵ Bezpośrednie doświadczenie tragizmu wojny, potępionej jako zbrodnia przeciwko ludzkości wpłynęło bowiem nie tylko na przewartościowanie poglądów Kohla, ale przede wszystkim zaważyło na sposobie pojmowania przez niego własnej roli jako przywódcy Niemiec.

System wartości. Jednym z najprostszych sposobów wyjaśniania zależności pomiędzy tym, jaki jest przywódca polityczny, a tym jak działa i jakie decyzje podejmuje, jest określenie i zrozumienie systemu wartości, którym się kieruje. Poprzez pryzmat wartości przywódcy postrzegają i interpretują środowisko polityczne. One (wartości) pomagają im wyznaczyć obszary, które stają się domeną ich działalności politycznej. To wartości implikują cele i strategie

¹⁴ M. Hermann, *op. cit.*, s. 173–180.

¹⁵ M. A. Cichocki, *Europejska polityka Niemiec na rozdrożu*, [w:] *Drogi do Europy*, red. J. Kranz, J. Reiter, Warszawa 1998, s. 133.

polityczne. W kontekście wartości istotne jest również ustalenie, jak ważne są one dla przywódcy i na ile „zadomowiły” się w jego życiu – nie tylko politycznym. M. Hermann, badając przywódców politycznych pod kątem systemu wartości, stwierdziła, że przywódcy charakteryzujący się trwałością systemu wartości usiłują przekonać innych do swojego stanowiska i są bardziej skłonni do postrzegania bieżących wydarzeń politycznych poprzez pryzmat swoich przekonań czy swojej „sprawy”. Natomiast przywódcy, którzy wykazują pewną „elastyczność” w zakresie wartości są zazwyczaj bardziej pragmatyczni.¹⁶

Motywy w dążeniu do przywództwa. Wśród motywów podejmowania aktywności politycznej najczęściej przypisywanych przywódcom znajdują się: potrzeba władzy, czyli chęć wywierania wpływu na innych; potrzeba rozwiązania konkretnej sprawy; potrzeba „uświadomienia” innych o istniejących problemach; poczucie obowiązku; potrzeba aprobaty i szacunku ze strony innych; potrzeba posiadania wysokiej pozycji społecznej oraz potrzeba kompensacji problemów osobistych.¹⁷ R. Putman, zajmujący się elitami politycznymi, wyróżnił sześć bodźców motywujących jednostki do politycznego uczestnictwa, a mianowicie:

- * pochlebstwa – jednostka dąży do uzyskania popularności, dba o swoją reputację, jest towarzyska i pragnie zawsze być w centrum zainteresowania;

- * status społeczny – osiągnięcie sukcesu i zrobienie kariery politycznej jest wartością najwyższą, a cały wysiłek jednostki skierowany jest na wspinanie się po szczeblach hierarchii społecznej oraz osiągnięcie wysokiej pozycji i uznania;

- * program – rozwiązanie problemów społecznych, politycznych, ekonomicznych jest tutaj bodźcem zasadniczym;

- * misja – identyfikowanie się przywódcy ze sprawą, o którą walczy; jednostki o takiej motywacji kierują się w postępowaniu nakazami ideologii, której mogą być twórcami lub reprezentantami;

- * obowiązek – przywódca traktuje swoje funkcje jako społeczny lub obywatelski obowiązek;

- * gra polityczna – ćwiczenie swoich umiejętności w politycznym współzawodnictwie jest celem zasadniczym; tacy politycy są nastawieni na taktykę i strategię w działaniu, satysfakcję sprawia im publiczna walka z przeciwnikami i manipulacja.¹⁸

Zajmująca się tym problemem K. Skarżyńska, na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań ustaliła, że na gruncie polskim za główne powody angażowania się w aktywność polityczną młodzi działacze partyjni najczęściej uznawali potrzebę osiągnięć oraz wywierania wpływu na życie w państwie. Dodatkowo, u niektórych z nich autorka stwierdziła rozwiniętą potrzebę

¹⁶ M. Hermann, *op. cit.*, s. 179.

¹⁷ Szerzej: U. Jakubowska, *op. cit.*, s. 82–87.

¹⁸ R. Putman, *The Comparative Study of Political Elites*, cyt. za: B. Dobek, *op. cit.*, s. 129, 130.

afiliacyjno-identyfikacyjną, wyrażoną w chęci przynależności do grupy oraz współpracy z osobami znaczącymi w określonych kręgach społecznych.¹⁹

Motywy, jakimi dana jednostka kierowała się w dążeniu do zdobycia pozycji przywódcy, mają również wpływ na to, czym będzie się ona zajmować jako przywódca. Jak pisze M. Hermann, można zasugerować tezę, że przywódca poniesie klęskę lub ustąpi ze stanowiska – przynajmniej częściowo – ze względu na to, że jego pozycja nie stwarza szansy na zaspokojenie jego potrzeb – jest niezgodna z motywami. W sytuacji, gdy istnieje zgodność pomiędzy motywami skłaniającymi do przyjęcia roli przywódcy i oczekiwaniami związanymi z uzyskaną pozycją, przywódca okazuje się bardziej skuteczny, zarówno jeśli chodzi o zdobycie przywództwa jak i o jego utrzymanie.²⁰

Sposób postrzegania otaczającego świata i relacje z innymi ludźmi. Ponieważ każda aktywność polityczna, a do takiej niewątpliwie zalicza się sprawowanie roli przywódczej, podejmowana jest w obecności i we współpracy z innymi ludźmi, oraz realizowana w konkretnych okolicznościach, istotne znaczenie ma, w jaki sposób przywódca funkcjonuje w tym otoczeniu i jak wyglądają jego relacje z innymi ludźmi. Czy przywódcę cechuje ekstrawersja, otwartość na ludzi i łatwość nawiązywania kontaktów? Czy swoje otoczenie postrzega negatywnie – poprzez pryzmat potencjalnych zagrożeń, czy też pozytywnie – koncentrując się raczej na istniejących możliwościach? Odpowiadając na te, i tym podobne pytania uzyskujemy opis indywidualnych preferencji danego przywódcy, które w istotny sposób przekładają się na reprezentowany przez niego styl przewodzenia, a w szczególności reguły pracy politycznej. Doskonałą ilustracją tych indywidualnych preferencji może być porównanie stylu przywództwa i reguł pracy politycznej dwóch byłych kanclerzy RFN – Helmuta Kohla i Helmuta Schmidta, którzy piastując ten sam urząd i korzystając z tych samych środków i instrumentów, zasadniczo różnili się w sposobie sprawowania władzy. Jak pisze Marion Dönhoff w swej książce poświęconej sylwetkom powojennych kanclerzy RFN, obejmując urząd „pierwszego człowieka w państwie” Helmut Kohl postawił przede wszystkim na wzmocnienie poczucia wspólnoty – pragnął odejść od biurokracyzmu i „chłodnej” rzeczowości reprezentowanych przez jego poprzednika – Helmuta Schmidta.²¹ „Menedżerski” styl Schmidta, zamykający się w zwięzłej formule: „analiza – decyzja – działanie”, zastąpiony został przez „optymizm, ciepło i ludzkie podejście” Kohla, co w żadnym razie nie oznaczało gorszej skuteczności.

Reakcje na stres i sytuacje kryzysowe. Reakcja na skomplikowaną sytuację i towarzyszący jej stres związana jest z konkretną osobą – jest to najbardziej integralna część osobowości przywódcy. Każdy bowiem reaguje inaczej. Spra-

¹⁹ K. Skarżyńska, *Młode elity polityczne – charakterystyka psychologiczna*, „Studia Psychologiczne” 1996, nr 2, s. 48.

²⁰ M. Hermann, *op. cit.*, s. 175.

²¹ M. Dönhoff, *Kanclerze RFN jakich nie znamy*, Warszawa 1999, s. 246.

wowanie roli przywódcy ściśle wiąże się ze stresem. Wiele sytuacji charakteryzuje niepewność, podobnie jak wiele niesie ze sobą spore ryzyko. W przypadku przywódców istotne jest określenie, w jaki sposób radzą sobie oni w sytuacjach, kiedy poziom stresu znacznie przewyższa normę i kiedy są poddani presji sytuacyjnej. Według M. Hermann, w przypadku, kiedy wzrasta poziom stresu, przywódcy mają tendencję do usztywniania swojego stanowiska. Chcą jak najszybciej rozwiązać problem, mniej koncentrując się na konsekwencjach swojego działania. Często też rozpatrują bieżące wydarzenia przez pryzmat przeszłości oraz starają się – zawężając krąg współpracowników – sprawować bezpośrednią kontrolę nad procesem decyzyjnym. Wyżej wymienione zmiany w zachowaniu przywódców zmniejszają ilość możliwych rozwiązań, podobnie jak ograniczają ilość informacji przyswajanych przez przywódcę. Jednak nie wszyscy przywódcy reagują w ten sam sposób. Dla ilustracji autorka powołała się na *Roberta Kennedy’ego i jego wspomnienia związane z kryzysem kubańskim*, z których jasno wynika, że wśród polityków zajmujących się rozwiązaniem tego problemu byli tacy, którzy pod presją wykazali się dużym zaangażowaniem w poszukiwanie optymalnego rozwiązania i kreatywnością, oraz tacy, którzy zmieniali ciągle swe stanowisko, a nawet tracili trzeźwość osądu, ulegając presji sytuacji.²²

* * *

Konkludując, można postawić tezę, iż aby w pełni zrozumieć przywództwo polityczne, należy przede wszystkim poznać osobowość przywódcy. Procesu sprawowania władzy nie da się bowiem w pełni zobiektywizować. Jak już było powiedziane – przywództwo polityczne ma charakter jednostkowy – to konkretna osoba, zajmująca najwyższą pozycję w strukturze władzy jest podmiotem decyzji i działań politycznych, w których wyraża się jej indywidualna twórcza rola. Zatem, aby zrozumieć wpływ osobowości przywódcy na charakter jego przywództwa należy osiąść wiedzę o nim samym, na którą składają się:

* informacje na temat systemu wartości; trwałość i niezmienność systemu wartości sugeruje, m.in. rodzaj celów i strategii, które przywódca będzie realizował w ramach swojej pozycji;

* informacje na temat doświadczeń życiowych przywódcy i charakteru jego relacji z innymi ludźmi, które wskazują, jak będzie zorganizowane jego najbliższe otoczenie, oraz w jaki sposób w przyszłości będzie wyglądać jego zachowanie i działalność;

* informacje na temat motywów w dążeniu do przywództwa, które często uwidaczniają się poprzez rodzaj i charakter działalności politycznej, w którą

²² M. Hermann, *op. cit.*, s. 176.

angażuje się przywódca, jak również poprzez problemy, na których przywódca szczególnie koncentruje swoją uwagę oraz;

* reakcje na stres – dzięki wiedzy na ten temat, można określić, jakie sprawy – sytuacje stwarzają przywódcy najwięcej problemów.

SUMMARY

Political leadership is without doubt a highly complex phenomenon that depends on very many factors. Generally, in order to understand political leadership, it is necessary to get to know the leader's personality – occupying the highest position in the hierarchy of power, he/she is the agent of political decision-making and action; to understand the institutional context of leadership (inter alia: the position occupied by the leader in the hierarchy of power, the scope of responsibility, means and instruments of influence and decision-making procedures) as well as the environmental context (the profile of the internal and international environment of the leader and the specific features of the times in which he/she is active).

The purpose of the article is to explain relations obtaining between leadership and the first of the foregoing factors, that is between political leadership and the leader's personality. Primarily, this paper will seek to distinguish those psychological (personality) factors that determine to the highest extent political leadership and individual preferences in this respect.

The factors that mould political leadership and have grounds in the leader's personality include: the leader's acquired life experience and his/her system of values; motives by which the leader is driven towards leadership; the manner of viewing the surrounding world and relations with other people and reactions to stress and crisis situations. Possessing the knowledge of those personality aspects of leadership we can determine how principle-driven, flexible, sensitive, controllable or stress-resistant the leader is, which in turn is reflected in the way he/she discharges his/her leadership role, and this translates into the quality of his/her leadership. However, the examination itself of interactions between personality and political leadership, and thereby establishment of the network of mutual connections and interrelationships, should rather be carried out in the context of a specific example of political leadership defined by personal relations.