

*Agnieszka Turska-Kawa*

(Instytut Nauk Politycznych i Dziennikarstwa, Uniwersytet Śląski)

## TRADYCYJNE I WSPÓŁCZESNE PODEJŚCIA DO PROCESU WYŁANIANIA SIĘ PRZYWÓDZTWA POLITYCZNEGO

**JEDNYM Z FUNDAMENTALNYCH PROBLEMÓW** poruszanych w badaniach nad przywództwem politycznym jest poszukiwanie determinant, które decydują o tym, że jednostka zostaje przywódcą politycznym, zyskując tym samym mandat zaufania większej zbiorowości i prawo sprawowania władzy w określonym zakresie. W pracach z okresu starożytności można zauważyć, że wielu filozofów czy uczonych doradzało przywódcom, w jaki sposób efektywnie sprawować powierzoną władzę i wpływać na poddanych. Przykładowo, Mencius (*Mengzi*, *Meng Ke*), orędownik myśli Konfucjusza, służył radą chińskim przywódcom jeszcze w IV w. p.n.e., Unsuru `l-Ma` Ali w XI w. doradzał władcom perskim, z kolei w XVI w. we Włoszech Niccolo Machiavelli zadedykował słynne dzieło *Książę* Lorenzo di Piero de` Medici<sup>1</sup>. Wszystkie te analizy podkreślają przewagę władcy i w jego kompetencjach pokładają sukces zarządzania.

W europejskiej literaturze tradycje odwołują badaczy do dwóch nurtów, które odcisnęły swe piętno na współczesnych analizach i badaniach przywództwa politycznego. Pierwszy z nich – *podmiotowy*, dominował w pierwszej połowie XX wieku, jego założenia ogniskowały uwagę badaczy na osobie przywódcy politycznego – jego przymiotach, motywacjach czy innych właściwościach psychologicznych, które decydują o efektywności sprawowanej funkcji. Drugi nurt, *sytuacyjny*, zyskał uznanie w połowie XX w. i wskazywał na istotność specyficznych uwarunkowań kontekstowych dla krystalizacji przywódcy politycznego<sup>2</sup>. Druga połowa ubiegłego stulecia to okres integracji wskazanych podejść, co zaowocowało trzecią

<sup>1</sup> R. Ayman, *The leadership perceptron: the role of gender and culture*, [w:] *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, red. M. Chemers, R. Ayman, San Diego 1993, s. 137–166.

<sup>2</sup> R.J. Sternberg, J. Antonakis, A. T Cianciolo, *The Nature of Leadership*, London 2004, s. 148.

drogą – ujęciem *relacyjnym* przywództwa politycznego, które ogniskuje się na zależnościach pomiędzy liderem a jego zwolennikami. XXI w., w którym zdecydowanie najintensywniej dokonało się urynkowanie polityki, zainicjował procesy kształtujące czwarty nurt, który można nazwać *reaktywnym*. Przywódca polityczny kreuje swoją rolę w interakcji z potrzebami i oczekiwaniami potencjalnych wyborców i modyfikuje ją w procesie bieżącego dostosowywania się do ewentualnych zmian w zakresie tych potrzeb i oczekiwań. W dużej mierze przywódca traktowany jest w nim jako produkt, dla którego fundamentalnym zadaniem jest znalezienie konsumentów, którzy go „kupią”. Jego krystalizacja dokonuje się pośrednio, przede wszystkim poprzez media, za pomocą których przywódca dostosowuje swój wizerunek do zmieniających się oczekiwań obywateli. Reaktywność jest więc procesem aktywnego zarządzania zmianą wizerunku przywódcy dokonywanym na potrzeby ewoluujących preferencji społecznych.

Prezentowany artykuł dokonuje zestawienia i szczegółowej analizy tradycyjnych i współczesnych podejść do procesu wyłaniania się przywództwa politycznego, porządkując rozważania i badania w cztery wskazane nurty: *podmiotowy*, *sytuacyjny*, *relacyjny* oraz *reaktywny*. Takie ich zestawienie wskazuje jednocześnie na ewolucję w badaniach tego obszaru oraz podkreśla adekwatność zmian w odniesieniu do otoczenia społeczno-politycznego.

## PODEJŚCIE PODMIOTOWE

Ujęcie podmiotowe, które dominowało do połowy ubiegłego stulecia popularnie zwane jest w literaturze jako teoria wybitnej jednostki (*The Great Man Theory*). Wedle jej głównych założeń przedstawionych po raz pierwszy przez Thomasa Carlyle'a<sup>3</sup>, historia może być wyjaśniana przez wpływ wielkich jednostek o ponadprzeciętnych przymiotach. W swoich dziełach autor pisał: „Historia świata jest biografią wybitnego człowieka”<sup>4</sup>. Autor dokonując analizy wielkich postaci (m.in. Luther, Shakespeare, Rousseau, Napoleon) wyrażał przekonanie, że to głębokie inspiracje oraz niepowседневnie ich cechy zadecydowały o wielkich zwrotach w historii. Argumenty te wspierała refleksja Fredericka A. Woodsa, który odwołując się do analizy kilkuset władców europejskich sformułował sąd, że to ich

<sup>3</sup> T. Carlyle, *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*, Oksford 1907.

<sup>4</sup> W.J. Bennett, *The Book of Man: Readings on the Path to Manhood*, Nashville 2011, s. 396.

zdolności i umiejętności wyrokowały o jakości panowania i kondycji zarządzanego państwa<sup>5</sup>.

W badaniach podejmowanych przez uczonych w podejściu podmiotowym można zauważyć trzy wyraźne nurty analiz, które w odmiennym obszarze psychologicznej charakterystyki jednostki doszukują się jej wyjątkowości. Pierwszy z nich wskazuje na specyficzne cechy osobowościowe przywódcy politycznego. Poszukiwania dyspozycji osobowościowych liderów wskazują często na znaczenie wysokiej samooceny. W badaniach Anny Potockiej-Hoser okazało się, że wysoki poziom samooceny i samoakceptacji wykazują aktywni działacze największej w okresie realizacji badań partii – PZPR w porównaniu do działaczy mniejszych organizacji, osób biernych politycznie czy członków związków zawodowych<sup>6</sup>. Jednostka z wyższą samooceną wykazuje większą pewność siebie, aktywniej i śmieiej podchodzi do różnego rodzaju problemów. Z kolei niższa samoocena częściej predestynuje jednostki do politycznej porażki, przywódcy tacy przeżywają częściej poczucie bezsilności politycznej<sup>7</sup>. Jednak samoocena jest cechą, która wykazuje dość duże zróżnicowanie w zakresie przywództwa politycznego<sup>8</sup>. W badaniach amerykańskich prezydentów James D. Barber zwrócił uwagę, że przywódcy z wysokim stopniem samooceny prezentowali zdecydowanie większą łatwość uczenia się na własnym doświadczeniu oraz byli bardziej skuteczni w sprawowaniu urzędu<sup>9</sup>. Na podstawie układu kilku cech autor wykrystalizował cztery typy prezydentów, które prezentują odmienny poziom samooceny<sup>10</sup>. Typy *pasywny-pozytywny* oraz *pasywny-negatywny* charakteryzują się niską samooceną, jednak w pierwszym przypadku jest ona kompensowana przez zachowania ingracyjne i powierzchowny optymizm (samoocena oparta na poczuciu niskiej atrakcyjności), natomiast w drugim przez służbę innym ludziom oraz niechęć do agresywnych i intensywnych negocjacji (samoocena oparta na poczuciu beznadziejności).

<sup>5</sup> F.A. Woods, *The Influence of Monarchs: Steps in a New Science of History*, New York 1913.

<sup>6</sup> A. Potocka-Hoser, *Aktywiści organizacji społecznych i politycznych w zakładzie przemysłowym*, Warszawa 1985.

<sup>7</sup> C. Barrier-Barry, R. Rosenwein, *Psychological Perspectives on Politics*, New York 1985, s. 64–65.

<sup>8</sup> W rzeczywistości badanie relacji między przywództwem politycznym a samooceną jest niezwykle trudne, bowiem trudno oszacować na ile wysoka samoocena wpływa na osiągnięcie władzy, a w jakim stopniu osiągnięcie władzy tę samoocenę podnosi. Zweryfikowanie tych wątpliwości wymagałoby badań poziomu samooceny jednostki przed przyjęciem roli przywódcy politycznego oraz w trakcie sprawowania władzy.

<sup>9</sup> J.D. Barber, *The Presidential Character: Predicting Performance in the White House*, New York 1985.

<sup>10</sup> A.L. George, *Assessing Presidential Character*, „World Politics” 1974, vol. 26, nr 2, s. 234–282.

Z kolei typy *aktywny-pozytywny* oraz *aktywny-negatywny* charakteryzuje wysoki poziom samooceny – pierwszy współwystępuje z pasją sprawowania urzędu, gotowością do działania, drugi natomiast traktuje władzę jako środek do samorealizacji, nie czerpie radości z zaangażowania, bowiem otrzymuje niską satysfakcję emocjonalną.

W badaniach Paula M. Snidermana porównano poziomy samooceny przywódców politycznych i ich zwolenników<sup>11</sup>. Okazało się, że aktywiści partyjni (niekoniecznie sprawujący formalnie funkcje lidera) mają wyższy poziom tej dyspozycji w trzech wyróżnionych przez autora wymiarach: poczucia niskiej wartości, poczucia niższości oraz kompetencji interpersonalnych, przy czym najbardziej różnicujący okazał się ostatni czynnik. Autor zauważa, że niska samoocena może współwystępować z motywacją władzy (na przykład poprzez potrzebę bycia podziwianym), jednak jej słaby poziom jest istotną przeszkodą w wejściu w sferę polityki lub utrzymaniu się w niej dłużej, bowiem bojaźliwość, ustępliwość, nieśmiałość czy trudności w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych znacząco utrudniają sukces w tej płaszczyźnie. Weryfikując tę tezę na gruncie karier politycznych amerykańskich polityków przynależących do Demokratów i Republikanów okazało się, że nie ma bezpośredniego związku między poziomem samooceny a sprawowaniem funkcji w partii.

Wiele badań poświęcono analizie cech przywódców politycznych w ujęciu pięcioczynnikowego modelu osobowości Paula Costy i Roberta McCrae. I tak, Dean K. Simonton ukazał, że ekstrawersja oraz otwartość na doświadczenie częściej związane są z różnymi wskaźnikami sukcesów badanych amerykańskich prezydentów<sup>12</sup>. Otwartość pozytywnie korelowała także z wielkością przywódcy ocenioną przez historyków w badaniach Stevena J. Rubenzer i współpracowników<sup>13</sup>, była to jednak dość słaba zależność. Wielu autorów ogniskuje swoją uwagę na tworzeniu indywidualnych portretów przywódców politycznych opartych o cechy. Wspomniany S.J. Rubenzer wraz z zespołem wykazali wysokie poziomy sumienności i surgencji oraz niski w zakresie ugodowości u George'a Washingtona. Z analizy Pascala de Suttera wynika z kolei, że George Bush charakteryzuje się wysoką ekstrawersją, ale niskimi poziomami otwartości na doświadczenie, ugodo-

<sup>11</sup> P.M. Sniderman, *Personality and democratic politics*, Berkeley–Los Angeles–London 1975, s. 269 i n.

<sup>12</sup> D.K. Simonton, *Presidential personality: Biographical use of the Gough Adjective Check List*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, nr 51, s. 149–160.

<sup>13</sup> S.J. Rubenzer, T.R. Faschingbauer, D.S. Ones, *Assessing the U.S. presidents using the revised NEO Personality Inventory*, „Assessment” 2000, nr 7, s. 403–420.

wości oraz sumienności<sup>14</sup>. Badacze często podejmują analizy cech osobowości historycznych przywódców politycznych. Są to jednak oceny konkretnych jednostek, trudno tutaj mówić o poszukiwaniu uniwersalnego wzorca idealnego przywódcy, z pewnością jednak z poznawczego punktu widzenia są to cenne refleksje.

Przedmiotem wielu badań był również sposób funkcjonowania poznawczego przywódców politycznych. Okazało się m.in., że w amerykańskich wyborach prezydenckich częściej wygrywali optymiści<sup>15</sup>. Wśród przywódców politycznych wysoki poziom optymizmu wiąże się często z eskalacją kryzysu i agresją<sup>16</sup>. Badania wskazują także, że objęcie funkcji przywódczej implikuje inne postrzeganie rzeczywistości społeczno-politycznej w kategoriach większej złożoności, uwzględniającej wiele powiązanych ze sobą aspektów. Analizy Krystyny Skarżyńskiej zwracają uwagę, że po objęciu przywództwa polityk przechodzi z pozycji obserwatora na pozycję aktora, czyli aktywnego uczestnika i decydenta, co może wpływać na zmianę sposobu interpretacji zdarzeń przez przywódcę politycznego<sup>17</sup>. Aktorzy częściej są skłonni przypisywać własne porażki czynnikom sytuacyjnym lub przypisywać winę innym. Koncentrują się w myśleniu o polityce przede wszystkim na działaniach i skuteczności. Zmiany te obserwuje się wyłącznie u przywódców osiągających sukcesy polityczne. Pozostałych charakteryzuje dość niski poziom złożoności poznawczej, która nie wzrasta wraz z objęciem funkcji przywódczej.

Obok nurtu, który podkreśla specyficzne cechy osobowościowe przywódcy politycznego, drugi zwraca uwagę na jego szczególne zachowania. Badania prowadzone na jego gruncie poddają analizie strategię sprawowania władzy politycznej przez przywódców w oparciu o sposoby podejmowania decyzji czy budowania relacji z otoczeniem. Na tej podstawie Ralph White oraz Donald Lippitt wyróżnili trzy style przywództwa politycznego<sup>18</sup>. Pierwszy – *autorytarny* – opiera się na centralizacji i monopolizacji władzy w rękach przywódcy, nie zezwala on na funkcjonowanie jakichkolwiek ról, które posiadałyby chociaż namiastkę władzy, samodzielnie podejmuje decyzje. Postrzega on otoczenie w kategoriach hierarchii władzy, w której szczyt zajmuje przywódca polityczny. Wymaga on posłuszeństwa

<sup>14</sup> P. de Sutter, *Szaleńcy u władzy*, Warszawa 2009, s. 178 i n.

<sup>15</sup> H.M. Zullow, M.E. Seligman, *Pessimistic rumination predicts defeat of Presidential candidates: 1900–1984*, „Psychological Inquiry” 1990, nr 1, s. 52–61.

<sup>16</sup> Np. J.M. Satterfield, M.E.P. Seligman, *Military aggression and risk predicted by explanatory style*, „Psychological Science” 1994, nr 5, s. 77–82.

<sup>17</sup> Za: U. Jakubowska, *Przywództwo polityczne*, [w:] *Podstawy psychologii politycznej*, red. K. Skarżyńska, Poznań 2002, s. 99.

<sup>18</sup> R. White, D. Lippitt, *Autocracy and Democracy*, New York 1960.

i posłuchu. W kolejnym stylu – *leseferycznym* – podejmowanie decyzji jest procesem oddanym całkowicie grupie. Społeczności delegowana jest pełna wolność i swoboda w podejmowaniu decyzji, które jej dotyczą. Rola przywódcy sprowadzona zostaje do reprezentacyjnej, stanowi on ogniwo łączące daną społeczność z otoczeniem zewnętrznym. Pośredni styl – *demokratyczny* – zapewnia aktywne i grupowe podejmowanie decyzji, przywódca zachęca jednostki do udziału w dochodzeniu do ważnych dla nich decyzji poprzez różnego rodzaju konsultacje i dyskusje.

Na bazie profilów osobowości przywódców politycznych Harold D. Lasswell przedstawił klasyfikację trzech stylów przewodzenia politycznego: *Polityczny Agitator*, *Polityczny Administrator* oraz *Polityczny Teoretyk*<sup>19</sup>. Pierwszy z nich to przywódca, który wzbudza w odbiorcach szereg emocji i czerpie z tego satysfakcję oraz wykazuje się dużymi zdolnościami na gruncie kontaktów interpersonalnych. Kolejny posiada zdolności zarządzania rzeczami i sytuacjami realnie istniejącymi, jest konkretny i racjonalny. Z kolei *Polityczny Teoretyk* ukierunkowany jest na idee i formowanie dalekosiężnych programów, jednocześnie ogólny i powierzchowny ogląd bieżącej sytuacji.

Trzeci z nurtów w podejściu podmiotowym ogniskuje uwagę na szczególnych motywach działalności politycznej przywódców. Motywami określamy tendencje do zbliżania się do pożądanego stanu końcowego lub też unikania tych, które wzbudzają w jednostce niepokój. Motyw steruje ukierunkowanymi zachowaniami ludzi. To uświadomienie celu i programu, umożliwiające danej osobie podjęcie określonej czynności<sup>20</sup>. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że motywy niejednokrotnie działają na poziomie utajonym, nieuświadomianym – może to być wynik uruchamianych mechanizmów obronnych lub braku głębszej refleksji nad warunkowaniami naszych długoterminowych działań. David G. Winter, przyjmując, że motywy są stabilnymi dyspozycjami, wzbudzanymi przez określone strumienie bodźców, kierującymi zachowaniami ludzi, w odniesieniu do kandydatów na urzędy polityczne za istotne uznał trzy główne motywy: osiągnięć, afiliacji oraz władzy<sup>21</sup>. Badania amerykańskich przywódców politycznych potwierdzają zasad-

---

<sup>19</sup> H.D. Lasswell, *Political System, Styles and Personalities*, [w:] *Political Leadership in Industrialized Societies. Studies in Comparative Analysis*, red. L.J. Edinger, New York–London 2001.

<sup>20</sup> J. Strelau, D. Doliński, *Psychologia*, t. 1, Gdańsk 2008, s. 600.

<sup>21</sup> D.G. Winter, *Personality: Analysis and interpretation of lives*, Nowy Jork 1996; idem, *Motivation and Political Leadership*, [w:] *Political Leadership for the New Century: Personality and Behavior Among American Leaders*, red. L.O. Valenty, O. Feldman, Westport 2002, s. 25 i n.

ność tego rozróżnienia<sup>22</sup>. Liderzy, uzyskujący wysokie wyniki pod względem motywacji władzy mają tendencje do zdecydowanych działań z użyciem siły, w rezultacie mogą wydawać się charyzmatyczni dla zwolenników i agresywni dla przeciwników. Z kolei przywódcy o motywacji afiliacyjnej nastawieni są bardziej pokojowo, dopóki nie czują się zagrożeni. Motywacja osiągnięć natomiast nie przyczynia się specjalnie do sukcesu w polityce, ponieważ powoduje, że ludzie zaczynają przeżywać frustrację pod wpływem wielu nieodłącznych elementów życia politycznego. Badania na gruncie rodzimej polityki prowadzone przez K. Skarżyńską wskazują, że potrzeby wpływu, afiliacji, motywacja osiągnięć oraz wysoka ocena indywidualnej przedsiębiorczości cechują aktywistów politycznych<sup>23</sup>. We wcześniejszych badaniach autorki wśród motywów zaangażowania politycznego młodzi aktywiści polityczni sprawujących określone funkcje wskazywali m.in. potrzebę osiągnięć oraz oddziaływania na życie w kraju<sup>24</sup>. Autorka u części aktywistów zdiagnozowała potrzebę afiliacyjno-identyfikacyjną, która charakteryzowała się przynależnością do grupy oraz możliwością nawiązywania aktywnej relacji ze znaczącymi osobistościami w otoczeniu społeczno-politycznym. Motywy te w mniejszym stopniu wyrażali mniej zaangażowani politycznie, którzy częściej cenili spokojne życie oraz dbałość o środowisko naturalne.

Dążenie do władzy jest motywem, którego struktura wewnętrzna może być zróżnicowana u różnych przywódców politycznych i opierać się na odmiennych potrzebach psychologicznych. David G. Winter zauważa, że może ona wynikać z potrzeby wpływania na innych ludzi<sup>25</sup>. Z kolei Margaret G. Hermann podkreśla, że jednostki takie dążą częściej do niezależności<sup>26</sup>. Motyw sprawowania władzy może także mieć swe źródła w potrzebie altruistycznej, która ukierunkowuje przywódcę na działalność na rzecz dobra społeczności danego państwa lub regionu. Niektórzy autorzy wierzą nawet, że przywództwo jest jedynie wtedy efektywne, gdy podejmowane działania wynikają z tej właśnie potrzeby<sup>27</sup>. U części przywódców

---

<sup>22</sup> Za: D.G. Winter, *Personality and political behavior*, [w:] *Oxford handbook of political psychology*, red. D.O. Sears, L. Huddy, R. Jervis, New York 2003, s. 122.

<sup>23</sup> Zob. K. Skarżyńska, *Polityka i politycy w świadomości potocznej: wyobrażenia ról oraz pożądanych cech polityków*, „*Studia Politologiczne*” 1996, nr 1, s. 67–81.

<sup>24</sup> Eadem, *Młode elity polityczne: charakterystyka psychologiczna*, „*Studia Psychologiczne*”, 1996, 2, s. 45–60.

<sup>25</sup> D.G. Winter, *Measuring the motives of political actors at a distance*, [w:] *The psychological assessment of political leaders*, red. J.M. Post, Ann Arbor 2003, s. 153–177.

<sup>26</sup> M.G. Hermann, *Explaining foreign policy behavior using the personal characteristics of political leaders*, „*International Studies Quarterly*” 1980, vol. 24, nr 1, s. 7–46.

<sup>27</sup> R.N. Kanungo, M. Mendonca, *Ethical dimensions of leadership*, London 1996.

z kolei motyw władzy może mieć swe źródła w potrzebie bycia sławnym, podziwianym przez tłumy. Ten rodzaj potrzeby ma charakter kompensacyjny – człowiek niepewny poczucia własnej wartości oczekuje potwierdzenia jej przez otoczenie<sup>28</sup>.

Interesującym motywem działalności przywódczej jest podejmowanie ryzyka, które jak dowodzą badania charakterystyczne jest dla młodych liderów. Starsi częściej deklarowali preferencję dla spokojnej działalności, cenili większą ilość informacji oraz wyższe prawdopodobieństwo sukcesu współwystępujące z mniejszymi kosztami podejmowanej przez nich aktywności<sup>29</sup>. Wyższa potrzeba podejmowania ryzyka charakteryzuje przywódców z wyższą potrzebą osiągnięć<sup>30</sup>, większą tolerancją dla niejednoznacznych sytuacji<sup>31</sup>. Ponadto jednostki te mają większą siłę oddziaływania w dyskusjach<sup>32</sup> oraz są bardziej przekonujące<sup>33</sup>. Badania te jednak wymagają weryfikacji na gruncie polityki, bowiem ich odniesienie jest jedynie teoretyczne w oparciu o analizy empiryczne w innych płaszczyznach aktywności przywódczej (m.in. menedżerowie).

Teoria wybitnej jednostki spotkała się z szeroką polemiką, która przede wszystkim dotyczyła traktowania wybitnych przymiotów przywódcy politycznego jako wyłącznie decydujących o jego funkcji. Herbert Spencer podkreślał, że wyłonienie się przywódcy politycznego jest wynikiem splotu wielu czynników i zanim będzie on mógł oddziaływać na społeczeństwo, to społeczeństwo oddziałuje na jego osobę<sup>34</sup>. Tezę o „tworzeniu”, a nie „urodzeniu” się wielkich przywódców wspierał także William Stone, wskazując, że bycie przywódcą wymaga określonej akceptacji społeczeństwa, które wspiera jego osobiste zdolności jako istotne z punktu widzenia rozwiązania określonych problemów społecznych<sup>35</sup>.

---

<sup>28</sup> E. Elms, *Personality in politics*, New York 1976; W. Stone, *The psychology of politics*, London 1974. Za: U. Jakubowska *Przywództwo polityczne...*, s. 94.

<sup>29</sup> A.J. Alluto, L.G. Hrebiniak, *Research on commitment to employing organizations: Preliminary findings on a study on managers graduating from engineering and MBA programs*, Paper presented on Academy of Managements Meetings 1975. Za: B.M. Bass, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York 2008, s. 181.

<sup>30</sup> D.C. McClelland, *Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1965, nr 1, s. 389–392.

<sup>31</sup> J.L. Schere, *Tolerance of Ambiguity as a Discriminating Variable Between Entrepreneurs and Managers*, Pennsylvania 1981.

<sup>32</sup> M.A. Wallach, N. Kogan, D.J. Bern, *Group influence on individual risk taking*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1962, nr 65, s. 75–86.

<sup>33</sup> D.G. Marquis, *Individual responsibility and group decisions involving risk*, „Industrial Management Review” 1962, nr 3, s. 8–23.

<sup>34</sup> H. Spencer, *The Study of Sociology*, New York 1896, s. 34.

<sup>35</sup> W. Stone, *The psychology of politics*, London 1974.



## PODEJŚCIE SYTUACYJNE

Z ujęciem podmiotowym polemizowali przede wszystkim historycy i filozofowie, którzy zanegowali jego założenia przenosząc punkt ciężkości wyjaśnień z podmiotu na jego otoczenie. W myśl ich propozycji to „duch czasu” (*The Zeitgeist Theory*) ma decydować o tym, że jednostka zostaje przywódcą politycznym. Krystalizacja przywództwa dokonuje się tutaj w konsekwencji specyficznego splotu zdarzeń i jednostka nie musi posiadać szczególnych z góry określonych cech<sup>36</sup>.

Leo Tolstoy był zdania, że tacy przywódcy, jak chociażby Aleksander Wielki czy Napoleon Bonaparte swój sukces zawdzięczają nie tyle własnym przymiotom, ale przede wszystkim „duchowi czasu”, specyficznym warunkom historycznym i kulturowym, które stworzyły odpowiedni klimat dla ich działań. W swojej pracy autor przedstawił szereg dowodów, które sugerują, że nie zręczność oraz efektywność podejmowanych decyzji doprowadziły do sukcesów wielkich historycznych przywódców, ale właśnie specyficzne okoliczności, które nie poddają się racjonalnej kontroli<sup>37</sup>. Jak podkreśla Ralph Melvin Stogdill: „specyficzna konstelacja przymiotów nie czyni jednostki przywódcą (...) Dowody sugerują, że przywództwo to relacja, która funkcjonuje między ludźmi w określonym kontekście sytuacyjnym, stąd osoby, które stają się przywódcami w jednej sytuacji, wcale nie muszą być nimi w innej”<sup>38</sup>. Ten sam człowiek najprawdopodobniej w innych okolicznościach nie odniósłby takiego sukcesu.

Podejście to jednak zostało oparte przede wszystkim na rozważaniach teoretycznych w odniesieniu do postaci historycznych. Jego prezentacja odnosiła się w dużej mierze do powierzchownych obserwacji, a sposób jej weryfikacji w oparciu o nieżyjące osoby uniemożliwiał analizę podmiotową. Współcześnie odbiera się wyłączenie tezie o kategorycznym wpływie otoczenia na proces wyłaniania się przywódcy politycznego, choć zwraca się uwagę na istotność czynników zewnętrznych w przyjmowaniu roli przywódcy politycznego. Przykładowo, analizy sukcesu B. Obamy<sup>39</sup> dokonywane w duchu teorii zwracają uwagę na istotność sytuacji wewnętrznej i międzynarodowej, w której doszedł on do władzy (słaby system

<sup>36</sup> M.in. U. Jakubowska, *Przywództwo polityczne...*, s. 91; E. Elms, *Personality in politics*, New York 1976; W. Stone, *The psychology of politics*, London 1974.

<sup>37</sup> D.R. Forsyth, *Group Dynamics*, Belmont 2009, s. 255.

<sup>38</sup> R.M. Stogdill, *Handbook of Leadership*, New York 1974, s. 63–64.

<sup>39</sup> Ch. Baumann i inni, *Barack Obama's presidential election from an organisational perspective – an integrative analysis*, Munich 2009, s. 18.

opieki zdrowotnej, duży deficyt budżetowy czy wojna w Iraku), jednak nie dyskredytują innych czynników tkwiących w samym przywódcy.

## PODEJŚCIE RELACYJNE<sup>40</sup>

Istotność analiz podejmujących zależności pomiędzy liderem a jego sympatykami podkreśla pierwotnie zaszczerpiony z psychologii zarządzania termin przywództwo relacyjne<sup>41</sup>. W jego zakresie możemy wskazać dwa kierunki analiz: podmiotowy (*entity*) oraz relacyjny (*relational*)<sup>42</sup>. Pierwsza, bardziej tradycyjna perspektywa, zakłada, że:

- a) każda jednostka posiada „wiedzący umysł”;
- b) ludzie mają dostęp do zasobów swojego umysłu (treści umysłu i wiedza są postrzegane jako właściwości jednostki, coś, co jest w jej posiadaniu);
- c) jednostki jako całości są bytami o zarysowanej granicy względem innych i są wyróżniane z własnego otoczenia<sup>43</sup>.

W tym kontekście „wiedząca” jednostka jest rozumiana jako architekt i kontroler własnego wewnętrznego i zewnętrznego porządku. Nacisk kładziony jest na jej poglądy, potrzeby, zamiary, zachowania, oczekiwania, cechy w relacjach z inną osobą<sup>44</sup>. H. Peter Dachler i Dian-Marie Hosking określają to podejście jako „podmiot-przedmiot” – „stosunki społeczne są ustanawiane przez podmiot, który dąży

---

<sup>40</sup> Ta część prezentuje główne tezy rozważań autorki zawarte w odrębnym artykule: A. Turska-Kawa, *Przywództwo polityczne jako wynik wzajemnej relacji między przywódcą a jego zwolennikami*, [w:] *Przywództwo polityczne w Polsce i na świecie*, red. M. Hartliński, seria: „Forum Politologiczne”, Olsztyn, w druku.

<sup>41</sup> R.M. Stogdill, A.E. Coons, *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus 1957.

<sup>42</sup> M. Uhl-Bien, *Relational Leadership Theory: exploring the social processes of leadership and organizing*, „Leadership Quarterly” 1996, vol. 17, nr 6, s. 655.

<sup>43</sup> H.P. Dachler, D.M. Hosking, *The primacy of relations in socially constructing organizational realities*, [w:] *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, [w:] *Management and Organisation: Relational Perspectives*, red. D.M. Hosking, H.P. Dachler, K.J. Gergen, Aldershot 1995, s. 1–29.

<sup>44</sup> E.P. Hollander, *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*, New York 1978; R.G. Lord, D.J. Brown, S.J. Freiberg, *Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 1999, nr 78, s. 1–37; M. Uhl-Bien, G. Graen, T. Scandura, *Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage*, [w:] *Research in personnel and human resource management*, red. G.R. Ferris, vol. 18, Greenwich 2000, ss. 137–185.

do osiągnięcia wiedzy o innych osobach i grupach oraz możliwościach wpływania na nie<sup>45</sup>. Przywództwo w tej perspektywie to dwutorowa interakcja pomiędzy liderem a jego zwolennikami, ukierunkowana przede wszystkim na osiąganie wzajemnych celów<sup>46</sup>. Do tej relacji, każda ze stron jako autonomiczny podmiot wnosi własne cechy, potrzeby, oczekiwania, które oddziałują na kształt formowanej relacji. Warto też podkreślić, że u progu tego związku przywódca jest stroną obiektywnie zdefiniowaną – ma określone charakterystyki, przede wszystkim formalne, które nadają mu status przywódcy.

Badacze zajmujący się przywództwem politycznym odwołując się do perspektywy podmiotowej podejmują analizy związków pomiędzy konkretnym przywódcą politycznym a jego zwolennikami (wyborcami). Istotne są wówczas nie tylko cechy tego związku, ale także to, co każda ze stron do niego wnosi – własne potrzeby, oczekiwania, sposób konstruowania rzeczywistości społeczno-politycznej, cechy osobowości, wartości, cele, motywacje. Są one wkładem zarówno lidera, jak i jego sympatyków, jednocześnie ścierając się decydują o kształcie, spójności i trwałości kształtowanej relacji.

Przywództwo w perspektywie relacyjnej jest zdecydowanie trudniejsze do uchwycenia w płaszczyźnie polityki. Jest ono zarezerwowane przede wszystkim dla organizacji, w których każdy z członków ma swój określony zakres obowiązków, a jakość pracy indywidualnej przekłada się na efektywność całej komórki. Przywództwo wyłania się w wyniku interakcji wielu członków, funkcjonuje przy pełnym ich poparciu. Jednocześnie dynamika zespołu może to przywództwo przeformułować i zmienić z uwagi na cele organizacyjne. Tego typu przywództwo można odnaleźć na przykład w momencie inicjowania nowych partii politycznych, kiedy mniejsza grupa ludzi wspólnie wychodzi z inicjatywą. Zespół dzieli się zadaniami, wspólnie podejmuje decyzje, wybiera spośród siebie lidera, jednak lider ten działa wraz z zespołem i bez współpracowników nie osiągnąłby zamierzonego efektu. Przywództwo zatem jest wynikiem dynamiki zespołu organizacyjnego i kształtuje się w wyniku interakcji jego członków. W miarę jednak rozrastania się struktury partii, formalnego ukonstytuowania się przywódcy,

<sup>45</sup> H.P. Dachler, D.M. Hosking, *The primacy of relations in socially...*, s. 3.

<sup>46</sup> H.H. Brower, F.D. Schoorman, H.H. Tan, *A model of relational leadership: The integration of trust and leader – member exchange*, „The Leadership Quarterly” 2000, nr 11 (2), s. 227–250; G.B. Graen, T. Scandura, *Toward a psychology of dyadic organizing*, [w:] *Research in organizational behavior*, red. B.M. Staw and L.L. Cummings, vol. 9, Greenwich 1987, s. 175–208; G. Graen, M. Uhl-Bien, *The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making*, „Journal of Management Systems” 1991, nr 3 (3), s. 49–54.

masowego powiększania liczby członków, którzy nie przejmują określonych obowiązków organizacyjnych, ale przystępują do poparcia partii i jej przywódcy z powodów ideologicznych czy programowych perspektywa relacyjna zaczyna się przeformułowywać w podmiotową.

W ramach podmiotowej perspektywy przywództwa relacyjnego szczególnej analizie poddawane są dwie kwestie. Po pierwsze, potrzeby psychologiczne stron relacji – ich komplementarność może być fundamentem koherencji relacji między przywódcą a jego zwolennikami. Zarówno procesy życiowe człowieka, jak i jego zachowanie zależą od jego otoczenia i aktualnej sytuacji, których jest on elementem wyróżnionym. Różne rodzaje tej zależności określamy jako potrzeby<sup>47</sup>. Niezależnie od rodzaju potrzeby każdą z nich rządzi prawo deprywacji, które jednak uruchamiane jest przez nieco inny mechanizm. Potrzeba to odczuwany brak czegoś. Potrzeby są dynamicznymi składnikami osobowości, działają jak sygnał dla organizmu, który mobilizuje jednostkę do podjęcia zachowań, ukierunkowanych na jej zaspokojenie<sup>48</sup>. Jednym z kierunków ich zaspokajania może być wejście w relację zwolennicy – przywódca polityczny. Komplementarność potrzeb dwóch stron implikuje stabilność i trwałość tej relacji. Przykładem komplementarności potrzeb psychologicznych może być relacja między Adolfem Hitlerem i jego zwolennikami. Erich Fromm<sup>49</sup>, poszukując źródeł tego związku sięga do czasów dzieciństwa jednostki, wskazując na proces indywidualizacji, wyodrębniania się jej z otoczenia, budowania własnej tożsamości. Początkowo dziecko silnie związane jest z matką – ona karmi je i zaspokaja każdą życiową potrzebę. Z czasem jednak dziecko zaczyna traktować matkę i inne obiekty świata zewnętrznego jako byty odrębne od własnej osoby. „Z chwilą osiągnięcia stadium pełnej indywidualizacji i całkowitego wyzwolenia z tej pierwotnej więzi, jednostka staje wobec nowego zadania: zorientowania się i zakotwiczenia w świecie, zapewnienia sobie bezpieczeństwa w inny sposób niż uprzednio, w swej przedjednostkowej egzystencji”<sup>50</sup>. Jednym z aspektów procesu indywidualizacji jest narastająca samotność, bowiem więź pierwotna zapewniała jednostce poczucie bezpieczeństwa oraz jedność ze światem zewnętrznym. Rodzi się zatem w człowieku mobilizacja do przezwyciężenia owej samotności i beśsiły. Zaspokojenie potrzeb poczucia bezpieczeństwa czy przyna-

<sup>47</sup> T. Tomaszewski, *Podstawowe formy organizacji i regulacji zachowania*, [w:] *Psychologia*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1975, s. 491.

<sup>48</sup> Zob. A. Turska-Kawa, *Poczucie alienacji a użytkowanie mediów. W poszukiwaniu nowych obszarów zastosowania teorii użytkowania i gratyfikacji*, Katowice 2011, s. 88–97.

<sup>49</sup> E. Fromm, *Ucieczka od wolności*, przeł. O. i A. Zimilscy, Warszawa 2008.

<sup>50</sup> *Ibidem*, s. 41.

leżności może dokonywać się na kilka sposobów. Pozytywnym kierunkiem wypełnienia odczuwanych braków może być dążenie „(...) ku `wolności pozytywnej`, dobrowolnie łącząc się ze światem poprzez miłość i pracę, przez autentyczną ekspresję swych emocjonalnych, zmysłowych i intelektualnych dyspozycji (...), nie rezygnując z niezależności i integralności swego indywidualnego `ja`”<sup>51</sup>. Inne mechanizmy opierają się w mniejszym lub większym stopniu na rezygnacji z własnej niezależności. Jednym z nich jest autorytaryzm, polegający w swej istocie na wtopieniu się w kogoś lub coś na zewnątrz i czerpanie z tego obiektu siły i mocy, które pozwalają wypełnić odczuwane przez jednostkę braki. Najczęściej są to dążenia podporządkowania i dominacji, wyrażające się w tendencjach masochistycznych i sadystycznych. Obie te skłonności, mimo powierzchownej opozycyjności, wynikają z tych samych potrzeb i mogą efektywnie je wypełniać, dając jednostce poczucie siły, bezpieczeństwa, przynależności. Uległość wobec „wodza” w ideologii faszystowskiej może skutecznie zaspokajać masochistyczne skłonności, „jej (jednostki – przyp A.T.-K.) poczucie bezpieczeństwa rośnie, dzięki sprzęgnięciu się z milionami innych ludzi, którzy doznają tych samych uczuć”<sup>52</sup>. Z kolei charakterystyczny dla Hitlera stosunek do politycznych przeciwników, do mas niemieckich wyraża sadystyczne pożądanie władzy. Wielokrotne akcentowanie akceptacji dla dominacji i mocy jest również tego wyrazem, np.: „całość wychowania i rozwoju ucznia powinna zmierzać do przekonania go, że bezwzględnie góruje nad innymi”<sup>53</sup>.

Po drugie, spójność relacji może zapewniać także zasada podobieństwa, która jest najczęściej wymienianą spośród wielu przyczyn nawiązywania relacji interpersonalnych<sup>54</sup>. Mechanizm ten zgodny jest z prawidłowościami, które rządzą atrakcyjnością interpersonalną, w której właśnie podobieństwo jest jednym z jej wyznaczników. Zasadę tę można odnieść zarówno do poznawczego, jak i cechowego podobieństwa lidera i jego sympatyków. Badania Milтона Rokeacha<sup>55</sup> wykazały, że jednostki skłonne są kierować swoje polityczne sympatie w kierunku osób, które głoszą idee oparte na cenionych przez nich samych wartościach politycznych<sup>56</sup>.

<sup>51</sup> Ibidem, s. 140–141.

<sup>52</sup> Ibidem, s. 151.

<sup>53</sup> Ibidem, s. 212.

<sup>54</sup> Zob. D.M. Buss, *Human mate selection*, „American Scientist” 1985, nr 73(I-II), s. 47–51.

<sup>55</sup> M. Rokeach, *The nature of human values*, New York 1973.

<sup>56</sup> Odnosząc się do głównych ideologii politycznych (komunizm, socjalizm, faszyzm, kapitalizm) M. Rokeach stwierdził, że fundamentalna różnica między nimi to stosunek do dwóch wartości – równości i wolności.

M. Rokeach<sup>57</sup> przeprowadził na ten temat wiele badań, na podstawie których sformułował wniosek, że określone postaci polityczne oraz ideologie polityczne są atrakcyjne dla osób, których system wartości jest zgodny z głównymi wartościami zawartymi w danej ideologii i programie polityka, który tę ideologię reprezentuje. Oddanie głosu wyborczego na przywódcę, którego program i wizerunek jest zgodny z własną hierarchią wartości daje nadzieję, że wybrany podmiot będzie realizował cele zgodne z cenionymi przez wyborcę wartościami, że będzie te wartości chronić i propagować. Wyborca będzie także podejmował próby odtworzenia systemu wartości polityków na podstawie ich zachowania<sup>58</sup>. W wielu innych poszukiwaniach empirycznych, dotyczących kryteriów, które wyborcy stosują przy wyborze kandydata na prezydenta, okazało się, że istotną rolę pełni ocena zbieżności poglądów polityka z własnymi<sup>59</sup> oraz podobieństwo postrzegania rzeczywistości społeczno-politycznej<sup>60</sup>. Jak wskazano, w procesie budowania relacji między przywódcą a jego zwolennikami istotne jest również postrzegane podobieństwo cech. Gian V. Caprara i współpr. dowiedli, że słuchacze często mają tendencję do oceny mówców przez pryzmat postrzeganych cech osobowości<sup>61</sup>. W innych badaniach G.V. Caprara i współpr. zestawienie cech osobowości wyborców z cechami kandydatów pokazało, że politycy i ich wyborcy są podobni osobowościowo, a wyborcy prawidłowo spostrzegają polityków preferowanej opcji jako podobnych do siebie<sup>62</sup>. Ravi Iyer i współpr. wskazują nawet, że cechy te działają jak swoisty „ludzki klej”, który ma wyraźny wpływ na emocjonalne i poznawcze oceny kandydatów<sup>63</sup>.

---

<sup>57</sup> M. Rokeach, *The nature of human...*; idem, *The two-value model of political ideology and British politics*, „British Journal of Social and Clinical Psychology” 1979, nr 8, s. 169–172.

<sup>58</sup> I. Pilch, *Wartości podstawowe a preferencje ideologiczne i decyzje wyborcze w wyborach do sejmu 2011*, „Preferencje Polityczne” 2012, nr 3, s. 128.

<sup>59</sup> T. NewComb, *The acquaintance process*, New York 1961; K. Skarżyńska, *Podobieństwo poglądów czy osobowość kandydata na prezydenta: motywy decyzji wyborczych najmłodszych wyborców*, „Kultura i Społeczeństwo” 1997, nr 4, s. 167–177; G.V. Caprara, M. Vecchione, C. Barbaranelli, R. Ch. Fraley, *When likeness goes with liking: the case of political preferences*, „Political Psychology” 2007, vol. 28, nr 5, s. 609–632.

<sup>60</sup> U. Jakubowska, *Politycy oraz cechy mentalności społeczno-politycznej ich zwolenników*, [w:] *Potoczne wyobrażenia o demokracji. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje*, red. J. Reykowski, Warszawa 1996.

<sup>61</sup> G.V. Caprara, M. Vecchione, C. Barbaranelli, C. Fraley, *When parsimony subdues distinctiveness: Simplified public perceptions of politicians' personality*, „Political Psychology” 2002, nr 23, s. 77–95.

<sup>62</sup> Ibidem.

<sup>63</sup> R. Iyer, J. Graham, S. Koleva, P. Ditto, J. Haidt, *Beyond Identity Politics: Moral Psychology and the 2008 Democratic Primary*, „Analyses of Social Issues and Public Policy” 2010, nr 10(1), s. 295.

Przywództwo w podejściu relacyjnym jest wyznaczone przez charakterystyki stron tego związku. Każda z osób w nim uczestniczących – przywódca polityczny oraz jego zwolennicy (wyborcy) – wnosi w niego swój specyficzny jednostkowy wkład. Jako jednostki autonomiczne mają swoją własną strukturę osobowości – jej cechy, wartości, odczuwają określone potrzeby, prezentują swoistą percepcję rzeczywistości społeczno-politycznej, co w dużej mierze ukierunkowuje ich zachowanie. Budowanie relacji przywódczej w analizowanym kontekście to interakcja stron, których wkład decyduje o cechach tej relacji. Wkład ten można również określić pewnymi psychologicznymi oczekiwaniami jednostki względem drugiej strony relacji. Ma ona swoim działaniem w satysfakcjonujący sposób zaspokajać potrzeby, realizować cele wyznaczone przez wartości, zagospodarować cechy osobowości drugiej ze stron. Przypadkowe relacje – opierające się na chwilowej fascynacji czy realizacji doraźnych celów – będą krótkotrwałe, bowiem ich fundamentem nie są (względnie) trwałe dyspozycje psychologiczne jednostek.

## PODEJŚCIE REAKTYWNE

Reaktywność w prezentowanym podejściu wiąże się z pobudliwością stron relacji – przywódcy politycznego oraz jego potencjalnych zwolenników – na własne potrzeby, pragnienia, które kształtują zachowania drugiej strony. Fundamentalnym zadaniem polityka staje się dopasowanie do oczekiwań odbiorców, które wyznaczają zwrotnie jego zachowania. Elementem świadomej kreacji przywództwa są profesjonalne badania oczekiwań i preferencji społecznych, które są istotnym elementem ewolucji przywództwa relacyjnego w kierunku reaktywnego, a więc szybciej adaptującego się do zmieniającej się rzeczywistości<sup>64</sup>. Specyficzne potrzeby ukierunkowane na zdobycie i utrzymanie władzy stają się na tyle dominujące, że rzeczywiste cechy polityka zostają przysłonięte takimi, jakie są oczekiwane przez potencjalnych wyborców. Akomodacja ta nie jest aktem, ale procesem, zakładającym dynamikę zmian potrzeb i oczekiwań wyborców. Proces ten implikuje stałe wzajemne oddziaływania stron relacji i pomiar ich efektywności w kontekście kształtowania się politycznej roli przywódczej. Nie jest to jednak oddziaływanie

---

<sup>64</sup> Waldemar Wojtasik analizując czynniki, które decydują o sukcesie nowego ugrupowania na scenie politycznej wskazuje m.in. na odwoływanie się do ważnych społecznie kwestii, istotnych dla wyborców i mogących wpłynąć na ich decyzje wyborcze: W. Wojtasik, *Sukces Ruchu Palikota w świetle czynników możliwego sukcesu politycznego (Political Opportunity Structure)*, „Preferencje Polityczne” 2012, nr 3, s. 160 i n.

bezpośrednie, które z pewnością dawałoby politykom większą kontrolę i klarowność przekazu. W ujęciu tym integralną częścią procesu wyłaniania się przywództwa politycznego są środki masowego komunikowania, które pełnią znaczącą rolę jako pośrednik między przywódcą a społeczeństwem, modyfikując w określonym kierunku zakres oddziaływania stron relacji.

Wraz ze zwiększającą się szybkością informacji oraz rozwojem nowych technologii informacyjnych, dających mediom możliwość wpływu na społeczeństwo wyłanianie się przywództwa politycznego nabrało nowej jakości. Dostęp do środków masowego komunikowania zapewnił zainteresowanym możliwość śledzenia poczynąń przywódcy i jednocześnie kształtowania własnej opinii na temat jego osoby oraz działań przez niego podejmowanych. Bezpośrednim efektem tej zmiany stała się większa dbałość o techniki kreowania wizerunku<sup>65</sup>. Proces formowania relacji między przywódcą a jego zwolennikami, w efekcie którego dochodzi do zyskiwania ich sympatii, poparcia i tym samym otrzymania mandatu zaufania w trakcie wyborów nie jest obligatoryjny dla żadnej ze stron. Politycy coraz bardziej zdają sobie jednak sprawę, że zaistnienie w mediach jest często nieodłącznym elementem walki o władzę. „Ogrywiają oni swoisty spektakl przed widzami-wyborcami, aby zyskać ich poparcie, które jest równoznaczne ze zdobyciem władzy”<sup>66</sup>.

Aktywność widza-wyborcy jest jego autonomiczną decyzją – może samodzielnie wybrać medium, które jest dla niego wiarygodne, ma prawo wyboru przekazu, może także zupełnie zrezygnować ze śledzenia działań polityka. Polityka mediów ukierunkowana na zainteresowanie jak największej ilości widzów wymusza określone treści i formę komunikatu, tym samym jako pośrednik między politykami a potencjalnymi odbiorcami nie pełnią roli jedynie nadawczej, ale tworzą swoiste sito, w którym informacje zwykłe, nudne i mało poruszające zostają odrzucone. Zatem dbałość polityków o „trafny” wizerunek nie jest ukierunkowana wyłącznie na potrzeby wyborców, ale także na potrzeby odbiorców określonych przekazów medialnych.

Pośrednictwo mediów w procesie budowania relacji między przywódcą politycznym a jego zwolennikami zakłada jego schematyczność i skrótowość. Uproszczenie podyktowane przede wszystkim czasem przekazów medialnych oraz koniecznością dotarcia do jak największego grona odbiorców implikuje dwie ważne kwestie. Po pierwsze, wybiórczość informacji. Jak zauważa Sławomir Sierakowski,

<sup>65</sup> D.G. Lilleker, *Key Concepts in Political Communication*, London 2006, s. 30 i n.

<sup>66</sup> W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny. Perspektywa Psychologiczna*, Gdańsk 2006, s. 147.



media potrzebują określonego rodzaju polityków – takich, którzy efektywnie wypadają w telewizji oraz wykazują gotowość do udziału w dyskusjach na rytualne tematy publicystów-ekspertów. Celem jest stworzenie show, by sprzedać czas reklamowy<sup>67</sup>. Tym samym istotne są kompetencje, które raczej można nazwać medialnymi niż przywódczymi. Zdając sobie z tego sprawę politycy ukierunkowują swoje działania rynkowo. Wskazuje się nawet, że współcześnie doszło do wyodrębnienia specyficznej odmiany polityka – „gwiazdy medialnej”, którego charakteryzuje stawianie na pierwszym miejscu kwestii autopromocji i kreowania wizerunku. Jego działalność polega przede wszystkim na studiowaniu sondaży i udzielaniu wywiadów<sup>68</sup>. Po drugie, „inscenizacja” informacji. Sposób przedstawiania informacji w mediach ma przede wszystkim zainteresować, tym samym nadaje mu się specyficzną formę. Widz otrzymuje nie tylko „informacje”, ale również klucz do ich zrozumienia i zinterpretowania. Kryterium selekcji informacji nie jest ich obiektywna ważność, ale atrakcyjność i widowiskowość. Coraz częściej zdarza się także, że prawdziwe informacje zastępowane są przez fikcyjne „fakty medialne” (tzw. faktoidy) wykreowane w całości przez media i niemające odpowiedników w realnych wydarzeniach, uzyskujące jednak pozory realności i przez fakt ich ujawnienia często wywierające bardzo realne skutki w pozamedialnej rzeczywistości<sup>69</sup>. Polityk, na temat którego fakty (medialne) zostaną ujawnione wywołany musi się tłumaczyć i dowodzić ich nieprawdziwości, by nie wpłynęły one na jego wizerunek w oczach widza-wyborcy.

Polityk, którego nie ma w mediach, praktycznie nie istnieje w świadomości publicznej, tym samym jego szanse na funkcję przywódcą niemalże całkowicie się minimalizują. Polityk wypowiadający się w mediach, komentujący bieżące wydarzenia, zapraszany do udziału w dyskusjach częściej społecznie postrzegany jest jako ekspert, mający zaufanie partyjne, co z pewnością wpływa nie tylko na zakorzenienie się jego nazwiska wśród wyborców, ale także na wzrost jego autorytetu, co w efekcie może przełożyć się na głos wyborczy. Paradoxs polega na tym, że polityk, którego obecność w mediach zostanie nagle przerwana z pewnością częściej będzie postrzegany jako ten, który został „zdjęty z anteny” z uwagi na utratę zaufania zaplecza partyjnego lub medialnego czy zastąpienie go kimś bardziej

<sup>67</sup> S. Sierakowski w rozmowie P. Najsttubem, *Na pluszowym krzyżu*, „Przekrój” 2009, nr 50, s. 23.

<sup>68</sup> P. Żukiewicz, *Liderzy polityczni i media w epoce synopticonu, postpolityki i metawładzy*, [w:] *Media w Polsce. Pierwsza władza IV RP?*, red. M. Sokołowski, Warszawa 2007, s. 419.

<sup>69</sup> B. Michalak, *Czy grozi nam depolityzacja polityki? Rozważania na temat wizji postpolitycznej*, „Studia Polityczne” 2010, nr 25, s. 139.

kompetentnym, rzadziej natomiast nagłą nieobecność widz wytłumaczy na przykład jego koniecznością zaangażowania się w ważne obowiązki zawodowe.

Zarządzanie obecnością polityka w mediach w szczególności w okresie kampanii wyborczych jest zatem istotnym elementem dotarcia do wyborców. Specjaliści od marketingu politycznego starają się wpłynąć na media, by te zawężyły uwagę widzów do określonych polityków oraz w pożądanym sposobie ukazywały kandydatów. Kreowanie właściwych działań opiera się na empirycznej diagnozie oczekiwań społecznych. Model relacyjny opierał się na „intuicji” politycznej, model reaktywny ma swój fundament w precyzyjnym dostarczaniu konkretnej treści do identyfikowalnej zmiany oczekiwań. Przez to przywództwo reaktywne jest zdecydowanie bardziej dynamiczne, zmienne niż jego poprzednie stadia. Wykorzystywanie siły mediów do oddziaływania na zachowania wyborcze najczęściej przyjmuje trzy formy: ustalania porządku spraw (*agenda setting*), torowania (*priming*) oraz nakreślenia ram interpretacyjnych dla wyselekcjonowanych przekazów<sup>70</sup>.

Wyniki badań Maxwella E. McCombsa oraz Donalda L. Shawa doprowadziły autorów do wniosku, że częstotliwość treści poruszanych w mediach wpływa na postrzeganą ważność tych treści przez odbiorców<sup>71</sup>. Zatem poświęcanie uwagi mediów konkretnemu politykowi w kluczowym czasie/miejsce w medium ma znaczenie dla jego społecznie nadawanej rangi. Zgodnie z teorią ustalania porządku spraw to media decydują nie tyle o tym co ludzie myślą, ale o kim i o czym. Torowanie z kolei odnosi się do roli mediów w zakresie przykuwania uwagi do określonych kwestii i atrybutów polityków, przy jednoczesnym ignorowaniu innych. Efekt ten został zdiagnozowany w badaniach Shanto Iyngara i Donalda R. Kindera jako wyraźnie wpływający na oceny kandydatów na urząd prezydenta podczas amerykańskiej kampanii wyborczej w 1980 r.<sup>72</sup> Nagłe zainteresowanie mediów losom zakładników przetrzymywanych w amerykańskiej ambasadzie w Iranie skłoniło wyborców do oceny polityków przez pryzmat ich zdolności do radzenia sobie z zagrożeniem terroryzmem. Z kolei, tworzenie ram interpretacyjnych to sposób prezentacji treści, który wiąże się z wyznaczeniem określonej osi przewodniej, swoistym ujęciem poszczególnych zagadnień, ukazywaniem problemu z określonej perspektywy. W badaniach autorki niniejszego artykułu okazało się, że w okresie przedwyborczym (6 miesięcy) przed elekcją do Parlamentu Europej-

<sup>70</sup> Np.: W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny...*, s. 264 i n.

<sup>71</sup> M.E. McCombs, D.L. Shaw, *The agenda-setting function of mass media*, „Public Opinion Quarterly” 1972, nr 36(2), s. 176–185.

<sup>72</sup> Za: W. Cwalina, A. Falkowski, *Marketing polityczny...*, s. 271.

skiego zupełnie inne ramy interpretacyjne były nadawane treściom w Internecie dotyczącym Platformy Obywatelskiej oraz Prawa i Sprawiedliwości<sup>73</sup>. W odniesieniu do PiS najwięcej przekazów kładło nacisk na konflikt wewnątrz partii oraz atak na inny podmiot polityczny. Materiały dotyczące PO w przeważającej mierze podkreślały wspólnotę, integrację i entuzjazm jej działania oraz eksperckość i fachowość. Tego typu obraz był kompatybilny z ówczesnymi postawami i preferencjami internautów. Wśród ogółu internautów blisko jedna trzecia deklaruowała swoje poparcie dla PO, a jedynie jedna dziesiąta dla PiS. Badania wskazują, że internauci lepiej oceniają dokonania rządu Donalda Tuska<sup>74</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, media z uwagi na coraz większe możliwości technologiczne oraz społeczne, zasadzające się na intensywności oddziaływania na odbiorcę przestają być środkami wyłącznie przekazującymi informację, ale pełnią rolę kreatywną w odniesieniu do przekazu. Aranżując swoisty spektakl przed widzami zapraszają do niego określonych aktorów-polityków oraz inscenizują na własny użytek określone informacje. W spektaklu tym, mimo wyraźnie wyznaczonych wymogów dotyczących jakości informacji, elementy prawdy ścierają się z fikcją. W procesie budowania więzi między politykiem a jego zwolennikami zmniejsza się rola rzeczywistych kompetencji i zdolności jednostki, którym pierwotnie nadawano znaczącą rolę w osiąganiu funkcji przywódczej. Jednocześnie nowe przymioty zyskują na znaczeniu. Wśród nich na plan pierwszy wysuwają się te, które decydują o pozytywnym związku danego polityka z dominującymi środkami masowego przekazu: jego atrakcyjność dla mediów (fizyczna dostępność, umiejętność występów publicznych) oraz zdolność wpływania na media, celem uaktywnienia w pożądanym kierunku określonych form ich oddziaływania na zachowania wyborcze widzów. Tak zarysowany kierunek zmian przypieczętować można słowami Manuela Castellsa: „każda władza przechodzi przez media”<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> *Dychotomia wizerunkowa Prawa i Sprawiedliwości oraz Platformy Obywatelskiej w mediach. Analiza materiałów internetowych w kontekście wyborów do Parlamentu Europejskiego w 2009 roku*, [w:] *Polska scena polityczna. Środowiska – komunikacja polityczna – strategie*, red. A. Hess, K. Kowalczyk, K. Sobolewska-Myślik, Kraków 2010, s. 211–224.

<sup>74</sup> BS/33/2009. *Portret Internauty*. Komunikat z badań, CBOS, Warszawa, marzec 2009.

<sup>75</sup> P. Dybel, Sz. Wróbel, *Granice polityczności*, Warszawa 2008, s. 67.

## ZAKOŃCZENIE

Analizowane podejścia do procesu wyłaniania się przywództwa politycznego pozornie tylko stanowią odrębne pola analiz. W rzeczywistości każde przygotowuje grunt badawczy dla kolejnego, które w nawiązaniu przenosi punkt ciężkości badań, poszerzając je o nowy kontekst. W badaniach przedmiotowych istotnie zaznaczony jest również kierunek analiz, który w pewnym zakresie uzasadnia założenia poszczególnych podejść. Podejścia podmiotowe oraz sytuacyjne w przeważającej mierze zostały zarysowane w oparciu o analizy wielkich historycznych przywódców. Dostępność jedynie pośrednich informacji na temat zachowań przywódców w określonych sytuacjach czy charakterystyki okoliczności społeczno-politycznych zawężyła pole analiz do określonych wskaźników. Tym samym podejścia te w zasadzie porządkują określone kryteria w dwie grupy – cech przywódcy politycznego oraz cech sytuacji, w której został on wyłoniony, podkreślając tym samym ich znaczenie. Przywództwo polityczne nie istnieje jednak bez grupy osób, którym lider przewodzi, co znalazło swoje odzwierciedlenie w trzecim ujęciu – relacyjnym. Jak wskazuje Walter J.H. Sprott, przywództwo to procesy wzajemnej stymulacji i współpracy pomiędzy liderem a jego zwolennikami, które prowadzą do osiągnięcia wspólnych celów społecznych<sup>76</sup>. Z kolei Carl J. Friedrich zaznacza, że przywódca to ten, kto pozostaje w bliskiej relacji ze swoimi zwolennikami; ma on określoną władzę i środki przymusu, które są wynikiem jego zdolności wpływania na innych<sup>77</sup>. Współpraca między wskazanymi podmiotami – liderem i jego zwolennikami – jest zdeterminowana kontekstem kulturowym, społecznym, specyficzną sytuacją polityczną danego czasu, wzorami zachowań społecznych. Rozwój nowych technologii informacyjnych oraz upowszechnienie się środków komunikowania masowego wprowadziły kolejne ogniwo do analizowanego procesu, wymuszone zmianami cywilizacyjnymi. Media poprzez kształt i treść własnych przekazów istotnie wpływają dziś na poziom funkcjonowania polityków w świadomości publicznej oraz modyfikują społeczne wymagania i oczekiwania względem nich. Polityk bez mediów niemalże nie ma szans na mandat zaufania wyborców, dla których media są najbardziej i najłatwiej dostępnym środkiem weryfikacji jego działań.

<sup>76</sup> W.J.H. Sprott, *Social Psychology*, London 1956, s. 73.

<sup>77</sup> C.J. Friedrich, *An introduction to Political Theory*, New York 1967, s. 125.

Wskazane podejścia należy traktować jako odrębne modele, hipotetyczne konstrukcje, które poprzez pewne uproszczenie badanego fragmentu rzeczywistości, polegające na eliminacji myślowej określonych jej elementów (cech, relacji) pozwalają skupić uwagę na wybranym jej aspekcie. Celem takiego ujęcia jest większa penetracja analizowanego czynnika, co stanowi istotny wkład w szerzej ujęte badania<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> Zdecydowana większość badaczy zgadza się dzisiaj, że definiując przywództwo polityczne należy brać pod uwagę wiele elementów, z których każdy ma odrębne znaczenie. Wśród najważniejszych wymienić należy: osobowość i cechy przywódcy, osobowość i cechy wyborców i innych osób, z którymi przywódca się konfrontuje, społeczny i organizacyjny kontekst, w którym te konfrontacje zachodzą, bieżące problemy i zagadnienia, z którymi przywódca musi się zmierzyć, interpretacja prawa przez przywódcę, sposoby osiągania zamierzonych i ważnych społecznie celów, efekty działań. J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight, *Political leadership in context*, [w:] *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, red. J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight, Aldershot 2009, s. 5–6.

### **Traditional and modern aspects of selecting political leaders**

**ONE OF THE** fundamental issues raised in the study of political leadership is to seek determinants of becoming a political leader. Presented article shows a detailed analysis and the statement of the traditional and contemporary approaches to the process of the emergence of political leadership, organizing research considerations into four trends: the personal, situational, relational and reactive. The last suggestion is the author proposal. Political leader creates own role in interactions with the needs and expectations of potential voters, and modifies the current process of adapting to any changes in these needs and expectations. To a large extent, political leader is treated as a product, for which the fundamental task is to find consumers who “buy it”. Its crystallization is done indirectly, mainly through the media.

This combination approach also shows the evolution of the research in this area and emphasizes the relevance of changes with regard to the socio-political environment.