

## Model silnego przywództwa jako antidotum na strach

The model of strong leadership as an antidote to fear

BORYS JACEK SOIŃSKI

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Teologiczny, Polska

oborys@wp.pl

<https://orcid.org/0000-0003-4212-2711>

**Abstract:** The aim of the article entitled “The model of strong leadership as an antidote to fear”, is to test the hypothesis, that psychological theories show the impact of the emotions of fear and anxiety on the human search for a strong leader.

The author first shows the state of research on the phenomenon of leadership from the pre-scientific period in social psychology to the present day. He presents two theories explaining the origins of leadership: the concept of leader traits and the interactive concept. Then he shows the model of a strong leader in the light of three psychological approaches: the concept of a charismatic leader, the concept of an autocratic and democratic leader, and the concept of a transactional and transformational leader. He also analyzes the conditions of strong leadership in terms of the sources of effectiveness and efficiency of the leader. The last point of the analysis is the search for psychological justifications for the mechanism of man’s search for a strong leader on the basis of experienced anxiety and fear. The author evokes the concepts of Karen Horney and Erich Fromm.

The conducted analyzes allow, in the light of various psychological theories, to explain that situations that evoke strong emotions of fear and anxiety increase the need for a strong leader. In addition, the author indicates what can be done so that the influence of anxiety and fear of various threats does not cause a blind and irrational desire to escape from freedom.

**Keywords:** anxiety; autocratic leader; charismatic leader; transformational leadership; fear; emergency

**Abstrakt:** Celem artykułu *Model silnego przywództwa jako antidotum na strach* jest sprawdzenie hipotezy, że teorie psychologiczne ukazują wpływ emocji strachu i lęku na poszukiwanie przez człowieka silnego przywódcy.

Autor najpierw ukazuje stan badań nad zjawiskiem przywództwa od okresu przednaukowego w psychologii społecznej aż po współczesność. Przedstawia dwie teorie wyjaśniające genezę przywództwa: koncepcję cech przywódcy oraz koncepcję interakcyjną. Następnie ukazuje model silnego przywódcy w świetle trzech ujęć psychologicznych: koncepcję przywódcy charyzmatycznego, koncepcję przywódcy autokratycznego i demokratycznego oraz koncepcję przywódcy transakcyjnego i transformacyjnego. Analizuje także uwarunkowania silnego przywództwa w aspekcie źródeł skuteczności oraz sprawności przywódcy. Ostatnim punktem analiz są poszukiwania psychologicznych uzasadnień mechanizmu poszukiwania przez człowieka silnego przywódcy na podłożu doświadczanego lęku i strachu. Autor przywołuje tu koncepcje Karen Horney oraz Ericha Fromma.

Przeprowadzone analizy pozwalają w świetle różnych teorii psychologicznych wyjaśnić, że sytuacje budzące silne emocje lęku i strachu wzmagają potrzebę posiadania silnego przywódcy. Ponadto autor wskazuje, co można robić, aby wpływ lęku i strachu przed różnymi zagrożeniami nie wywoływał w człowieku ślepego i irracjonalnego pragnienia ucieczki od wolności.

**Słowa kluczowe:** lęk; przywódca autokratyczny; przywódca charyzmatyczny; przywództwo transformacyjne; starch; sytuacja zagrożenia

## Wstęp

Wiek XXI to okres gwałtownego rozpowszechnienia się nowych technologii cyfrowych oraz badań nad sztuczną inteligencją, wiek, w którym nie wypada poddawać się negatywnym emocjom takim, jak lęk i strach, gdyż powszechnie są one uważane za oznakę nieprzystosowania, nieudolności i słabości, braku zrównoważenia, a nawet niedojrzałości psychicznej (Kamiński 2014). Z drugiej strony jednak właśnie w ciągu ostatnich dekad strach zaczął być postrzegany jako cecha tak bardzo charakterystyczna dla naszego społeczeństwa, że mówi się dziś wprost o kulturze strachu (*The Culture of Fear*)<sup>1</sup>. Wzrasta powszechna świadomość zagrożeń, bo – jak się zdaje – wiele podmiotów dokłada wszelkich starań, aby tak się stało. Manipulacja percepcją rzeczywistości przynosi niekwestionowane zyski mediom dzięki zwiększaniu oglądalności, relacjonowaniu katastrof i zapowiadaniu kolejnych. Również rozmaite grupy interesów starają się o rozmaite granty, by zabezpieczyć ludzi przed spodziewanym, a często tylko domniemanym zagrożeniem. Ceną jest panika społeczna (Kampka 2020), której przedmiotem może stać się wszystko – od maso-

---

<sup>1</sup> Pojęcie kultury strachu wprowadził węgiersko-kanadyjski socjolog Frank Furedi, a spopularyzował socjolog amerykański Barry Glassner (por. Furedi 1997; Glassner 1999).

wych szczepień (Jach, Lamża i Wardawy 2021), przez pandemię COVID-19, nowe technologie (typu: sieć 5G; Różycki 2014), islamski terroryzm, zagrożenie III wojną światową (Kaniasty 2003), rozszerzenie wojny na Ukrainie na kolejne kraje ościennie, galopującą inflację, zmiany klimatu, zaginięcia dzieci, aż po mały przynoszące kolejne wirusy ospy. To przykładowe tematy, na których nieustannie skupia się uwagę społeczeństw i wokół których narastają kolejne lęki i strachy. Na zarządzaniu strachem szczególnie zyskują politycy, którzy wygrywają wybory dzięki falom lęków, podsycanych przez nich samych. Istotą ich przekazów jest pokazanie politycznego kontrkandydata jako osoby nieodpowiedzialnej, a nawet jako zagrażającego społeczeństwu szaleńca. Ma to na celu przestraszenie wyborców konsekwencjami zagłosowania na niego. Natomiast prostą receptą na uniknięcie tego problemu (i rozładowanie strachu) ma być zagłosowanie na tego, kto jest w stanie ochronić społeczeństwo przed owym szaleńcem (Francuz 2007). Na wywoływanie psychozy strachu zyskują również rozmaici samozwańczy przywódcy religijni i liderzy nieformalnych ruchów religijnych czy sekt (Drozdowicz 2000). Jako doskonałe antidotum na strach i społeczne lęki jawi się silne przywództwo. Oznacza ono bowiem taką sprawność kierowania, która pozwoli maksymalnie zminimalizować straty (Krawczyński 2012).

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie: Czy teorie psychologiczne dostarczają jakichś uzasadnionych argumentów, które wskazują na wpływ emocji strachu i lęku na poszukiwanie przez człowieka silnego przywódcy?

Na wstępie należy jeszcze zaznaczyć, że w literaturze psychologicznej nie zawsze odróżnia się lęk od strachu. Ci, którzy rozróżniają te emocje, podkreślają, że „dla lęku właściwe są niejasne, trudno uchwytnie zagrożenia” (Parrot 1996, 238). Tak rozumiany lęk pozbawiony jest obiektu odniesienia, jest „często bezprzedmiotowy (brak przyczyny zagrożenia) lub nieproporcjonalny do wielkości zagrożenia” (Łosiak 2009, 137). Lęk ma charakter wewnętrzny i często może utrudniać nawiązywanie kontaktów interpersonalnych oraz funkcjonowanie w grupie społecznej. Natomiast strach rodzi się w sytuacji bezpośredniego postrzegania jakiegoś aktualnego (albo tylko oczekiwanego) zewnętrznego zagrożenia dla życia, zdrowia lub dla realizacji ważnych celów. Wzbudzonej emocji strachu „towarzyszą chęć ucieczki i liczne, częściowo zindywidualizowane objawy fizjologiczne, takie jak wzrost ciśnienia krwi, wzrost poziomu adrenaliny i cukru we krwi” (Beauvale 2009, 270). Strach ma wyraźny wymiar przedmiotowy, gdyż człowiek potrafi wskazać, co jest jego przyczyną (Kamiński 2014). Odczuwany jest bowiem zawsze przed kimś lub przed czymś, przed jakimś czynnikiem zewnętrznym, np. przed dzikim zwierzęciem, ale też przed wojną czy psychopatycznym przywódcą. Z tej racji poniższe analizy dotyczyć będą w większej mierze emocji strachu niż lęku,

choć lęk i strach bywają ze sobą ściśle powiązane. Dzieje się tak, gdyż lęk niejednokrotnie poprzedza strach. Rodząc się w sytuacji niejasnej i trudno uchwytniej, w miarę rozpoznania zewnętrznego zagrożenia przeradza się w strach. Strach jednak nie musi uwalniać od lęku, bo pomimo rozpoznania zewnętrznego źródła strachu nadal można przeżywać nieokreślony niepokój, martwić się przyszłym zdarzeniem, odczuwać beznadziejność, nieśmiałość bądź zażenowanie.

## I. Przywództwo

Zagadnienie przywództwa jest jednym z najstarszych problemów, jakim zajmowała się psychologia w przednaukowym okresie jej rozwoju. Temat ten jawił się jako niezwykle doniosły, gdyż, jak zauważa dziewiętnastowieczny badacz społeczny Gustaw Le Bon w *Psychologii tłumu* (1994): „Dzieło traktujące o życiu wielkich przywódców ludzkości niewiele by zawierało nazwisk, ale nazwiska te przewodziłyby najważniejszym wydarzeniom w dziejach cywilizacji i historii” (Le Bon 1994, 79). Historię osiągnięć znanych nam cywilizacji można więc opisać jako to, co osiągnęli wielcy przywódcy tego świata, którzy pokierowali innymi poprzez urzeczywistnianie własnych idei oraz tworzenie historii (Babiak 2008). Dlatego też, jak tylko pojawiły się zapisy opisujące czyny wielkich ludzi, wodzów i królów, proroków i przywódców religijnych, to – jak zauważył Stanisław Mika (Mika 1987) – niejednokrotnie podejmowano próby opisywania ich charakterystycznych cech charakteru (np. *Żywoty sławnych mężów* Plutarcha), a nawet formułowano wskazania, w jaki sposób rządzić czy kierować ludźmi (np. Machiavelli 1987; Podgórecki 1973).

Chociaż zjawisko przywództwa budzi zainteresowanie od tysiącleci i od lat stanowi ważny obszar badań psychologii społecznej, to jednocześnie w obszarze nauk społecznych należy do materii najsłabiej zrozumianej i wyjaśnionej (Bennis i Nanus 2007; Burns 1978). Zdaniem Elżbiety Szulc-Wałęckiej (2015), wynika to głównie z niejednoznacznego i niemal nieograniczonego zakresu tego pojęcia i istnienia co najmniej kilkudziesięciu bardzo różnorodnych ujęć definicyjnych. Trudności są także skutkiem multidyscyplinarnego podejścia do tematu przywództwa, bo tym zagadnieniem oprócz psychologów (zainteresowanych głównie osobowością liderów) zajmują się także socjologowie i politologowie (koncentrujący się na mechanizmach wywierania wpływu), a także specjaliści od zarządzania i organizacji.

Na wstępie należy rozróżnić pojęcie władzy i pojęcie przywództwa. Bogdan Wojciszke definiuje władzę jednostki jako jej „zdolność do wywierania

wpływu na innych minus zdolność owych innych do wywierania wpływu na jednostkę” (2002, 403). Istotną cechą władzy jest więc asymetria wpływu. Przywódca to osoba o największej władzy w grupie, bo ma większą możliwość wywierania wpływu na innych, niż oni mają na niego. Zdaniem amerykańskiego badacza Amitai Etzioniego, przywództwo tym różni się od władzy, że obejmuje wpływ na związane z celami grupy myśli, uczucia i działania, czyli prowadzi u podwładnych do zmiany preferencji. Tymczasem władza powoduje tylko ich zawieszenie (Etzioni 1965). Wpływa jedynie na zachowanie danego człowieka lub grupy. Dotyczy to zwłaszcza władzy opartej na przymusie. Osoby wykorzystujące przymus lub siłę z reguły nie będą postrzegane jako liderzy (np. policjant może mieć władzę, ale przez to nie staje się przywódcą). Wyjątkiem będą jednak takie sytuacje, gdy siła będzie uważana przez członków grupy za oczekiwany i pożądaný sposób wywierania wpływu albo gdy tyran czy dyktator oprócz siły mieć będzie również moc przekonywania i silną charyzmę (Smith 1996). Przywództwo zatem jest rodzajem władzy opartej na właściwościach i cechach osobowości przywódcy, który staje się zdolny skłonić swoich zwolenników do dobrowolnego podporządkowania się.

## 2. Źródła przywództwa

Badania prowadzone w obrębie psychologii społecznej pozwoliły wyłonić dwie koncepcje wyjaśniające genezę przywództwa, czyli zjawiska, że tacy, a nie inni, członkowie grupy stają się liderami i zajmują najwyższe pozycje w hierarchii władzy. Pierwsza koncepcja pojawiania się liderów w grupie to koncepcja cech przywódcy. Odwołuje się ona do cech osób, które stają się przywódcami (np. inteligencji, temperamentu, aktywności). Wedle tego ujęcia tylko urodzeni przywódcy mogą zostać liderami. Empiryczne badania dotyczące osobowości przywódców rozpoczęto już w 1933 roku (Smith i Krueger 1933), kiedy to poszukiwano charakterystycznego układu cech, które wyróżniałyby osobę przywódcy od nieliderów oraz zapewniały skuteczność jego działań (Bass i Bass 2009). W kolejnych metaanalizach uwzględniano wiele zmiennych: wiek, cechy fizyczne (wzrost i wagę), zdrowotne, wykształcenie i status społeczny, a także cechy osobowościowe, takie jak np. inteligencja (IQ), motywacja, płynność słowna, zdolność przystosowania się, zdolność trafnej oceny sytuacji, szybkość podejmowania decyzji, dominację, pewność siebie, oryginalność, inicjatywę, wytrwałość, ambicję, odpowiedzialność, panowanie nad nastrojami, kontrolę emocji, optymizm oraz poczucie humoru (Bass i Bass 2009, 61-71). Okazało się, że przywódcy grup na ogół są inteligentniejsi, bardziej męscy, dominujący, ekstrawertywni, konserwatywni oraz lepiej przysto-

sowani niż nieliderzy (Lord, De Vader i Alliger 1986). Jednak inna metaanaliza dotychczasowych badań (Stodgill 1974) wykazała, że ich wyniki są niespójne i nie można jednoznacznie wytypować cech uniwersalnych, których posiadanie jest warunkiem koniecznym skutecznego kierowania (Babiak 2008).

Druga koncepcja genezy, interakcyjna, ma charakter bardziej behawioralny i społeczny. Podkreśla ona znaczenie sytuacji, w jakiej ktoś staje się przywódcą, oraz specyfiki zadań, które ta sytuacja rodzi, a także cech danej grupy społecznej. W tym ujęciu trudno mówić o jednoznacznych charakterystycznych dla przywódcy cechach psychicznych, ujawniających się we wszystkich sytuacjach i w każdej grupie. Podstawowy problem nie polega na tym, jakie cechy predestynują kandydata na przywódcę, ale kiedy grupa wyłania lidera, bo przywódca staje się jej koniecznym potrzebny. W zależności od sytuacji oraz od rodzaju zadań, jakie stają przed grupą, przywódcami stają się różni ludzie zależnie od ich predyspozycji. Ponadto, odpowiedni dla danej grupy przywódca wcale nie musi być odpowiednim dla innej grupy. O ile jednak dostrzeżenie u przywódcy jakichś typowych cech, to może to być skutkiem wzmocnienia społecznego. Przywódcy bowiem uczą się pewnych reakcji, które jeśli są często powtarzane, sprawiają wrażenie jakichś stałych cech przywódczych. Ponadto, osoba zajmująca najwyższą pozycję w strukturach władzy musi się zachowywać zgodnie z wymogami roli lidera i koniecznymi dla tej funkcji przymiotami (Mika 1987). Przykładem podejścia interakcyjnego jest koncepcja Freda Fiedlera i współpracowników (Fiedler i House 1994), zwana teorią zdolności poznawczych (*cognitive resource theory*).

Zgodnie z podejściem interakcyjnym genezy przywództwa, na pierwszy plan wysuwa się sytuacja będąca jakimś ważnym wyzwaniem, nierzadko rodzącym poczucie zagrożenia, niepokój, a nawet strach<sup>2</sup>. Pojawienie się zewnętrznego zagrożenia dla realizacji celów grupy (lub nawet dla jej istnienia), jak wykazują liczne badania, znacząco wpływa na potrzebę wyłonienia przywódcy (Wilke i Van Knippenberg 1996). Wojciszke (2021) podaje tutaj jako przykład starożytną republikę rzymską, gdy w obliczu pojawiających się zagrożeń i wojen obronnych wybierano dyktatora, któremu powierzano na jakiś czas jednoosobową władzę. W takiej sytuacji liczy się także przekonujący obraz przywódcy i zaadresowany do zwolenników wyraźny przekaz wskazujący na sposób stawienia czoła wyzwaniom oraz na posiadanie przez niego zdolności sprawczych (Koźmiński 2013). Tak rozumianą istotą przywództwa

---

<sup>2</sup> Badania wykazały istnienie kilku uwarunkowań wpływających na wzrost szansy wyłonienia przywódcy, są to: przyrost liczebności grupy, zmiana warunków wymagających kooperacji, koordynacji i specjalizacji, pojawienie się współzależności społecznej, pojawienie konieczności ustalania i egzekwowania zasad podziału zysków, dostępność osoby z doświadczeniem w roli przywódcy, a także ważne dla tegoż opracowania pojawienie się zewnętrznego zagrożenia dla realizacji celów grupy lub jej istnienia (por. Wojciszke 2021).

amerykański ekonomista John K. Galbraith (2010) ujął za pomocą jednego zdania: „Wszyscy wielcy przywódcy mieli jedną cechę wspólną: była to wola stanowczego stawienia czoła najważniejszym niepokojom ich ludzi w ich czasie” (za: Koźmiński 2013, 5). Zatem sytuacja zagrożenia budząca silny niepokój, lęk i strach powoduje, że ludzie, pragnąc żyć bezpiecznie, skłonni są do rezygnacji z niektórych aspektów wolności oraz zawieszenia niektórych reguł demokracji i do podporządkowania się silnemu przywódcy.

### 3. Silny przywódca – przywódca charyzmatyczny

Cechy pożądane u silnego przywódcy wymienił już w VI wieku przed Ch. chiński mędrzec Sun Tzu: „Jeśli dowódca jest mądry, potrafi zareagować odpowiednio do zmieniających się warunków. Jeśli jest szczery, jego żołnierze nie mają kłopotów ze zrozumieniem jego intencji i nie odczuwają lęku. Jeśli jest humanitarny, to kocha ludzi, potrafi współczuć innym, dba o ich interesy oraz uzbrojenie. Jeśli jest odważny, osiąga zwycięstwo, łamiąc bez wahania opór wroga. Jeśli jest wymagający, jego oddziały są zdyscyplinowane, ponieważ czują przed nim respekt i obawiają się kary” (za: Koźmiński 2013, 3).

Współcześnie, bo w roku 1997, Jack Welch, dyrektor generalny koncernu General Electric, tak zdefiniował charakter liderów biznesu typu A: „Na tym poziomie przywództwa A jest to mężczyzna lub kobieta posiadający wizję i umiejętność przekazania jej ludziom na tyle żywo i z taką mocą, by ci traktowali je jako własną. Lider typu A ma nadzwyczajną energię osobistą, a ponadto zdolność pobudzania innych i wydobywania z nich tego, co najlepsze, z reguły w skali globalnej. Lider typu A dysponuje również pewną «przewagą»: instynktem i odwagą podejmowania twardych decyzji – stanowczo, lecz bezstronnie i absolutnie uczciwie (za: Koźmiński 2013, 3).

Oba powyższe opisy definiują silnego przywódcę w sposób, w który w psychologii społecznej określa się jako przywództwo charyzmatyczne. Koncepcja takiego przywództwa zajmuje bowiem eksponowane miejsce we współczesnych badaniach psychologicznych.

W tym miejscu należy jednak wyjaśnić znaczenie terminu „charyzmatyczny”, który pochodzi od słowa greckiego *χάρισμα* (*charisma*), oznaczającego w tekstach antycznych duchowy dar, dar darmo dany, dar łaski czy łaskę boską. W odniesieniu do omawianego typu przywództwa należy jednak przyjąć rozumienie tego terminu nadane mu przez Maxa Webera w latach dwudziestych XX wieku. Tenże, w pracy *Wirtschaft und Gesellschaft* (1921/1922), zdefiniował go jako: dar, siłę przywódczą, moc autorytetu (Mojsik 2008). Przyjął, że termin „charyzma” „może być zastosowany do opisu pewnej właściwości osoby, na mocy której jest ona odseparowana od grupy i traktowa-

na jako obdarowana ponadnaturalną, nadludzką lub przynajmniej szczególnie wyjątkową władzą i zdolnościami” (Babiak 2008, 92)<sup>3</sup>.

Trzeba jednak zauważyć, że pomimo zainteresowania wielu badaczy charyzmatycznym przywództwem nie wypracowano jeszcze w środowisku akademickim konsensusu w sprawie precyzyjnego rozumienia pojęcia charyzmy. Pojęcie bowiem charyzmatycznego przywódcy stosuje się zarówno do liderów politycznych (np. Adolfa Hitlera, Benita Mussoliniego, Fidela Castro, Franklina Delano Roosevelta), przywódców religijnych (np. Jezusa Chrystusa), liderów sekt (np. Jima Jonesa), liderów organizacji i ruchów społecznych (np. Mahatmy Gandhiego, Martina Luthera Kinga), jak i do liderów organizacji biznesowych (np. Stevena Jobsa). Z tych przykładów wynika, że charyzmę rozumie się w bardzo szerokim zakresie, który nie pozwala odróżnić przywództwa dobrego lub moralnego od przywództwa złego lub niemoralnego. Stąd w analizie zjawiska przywództwa dąży się do rozróżnienia różnych typów przywódców charyzmatycznych za pomocą takich kryteriów, które nie podlegają ocenie moralnej (np. cech osobowości, które można obserwować i zweryfikować; House i Howell 1992).

Przywództwo charyzmatyczne można ujmować w perspektywie wpływu wywieranego na zwolenników. Zgodnie z definicją Dariusza Wadowskiego z *Encyklopedii katolickiej*: przywództwo charyzmatyczne jest to „forma wywierania wpływu, inspirowania, motywowania, kierowania i koordynowania jednostkami, grupami lub organizacjami społecznymi opierająca się na posiadanych przez przywódcę lub przypisywanych mu szczególnych, nadnaturalnych własnościach” (2012, k. 811). Ponadto należy je postrzegać w perspektywie silnej więzi emocjonalnej przywódcy i podwładnych (czy zwolenników). Jolanta Babiak opisuje ten rodzaj przywódcy następującymi słowami: „Przywódcą charyzmatyczny imponuje swoim podwładnym. Zdobywa ich posłuszeństwo, zwłaszcza w sytuacjach nieznanych, problemowych i kryzysowych. Wtedy właśnie podwładni wymagają pokierowania, pokazania drogi wyjścia z impasu i są gotowi podporządkować się wytycznym osoby, która ma przekonujący program działania” (Babiak 2008, 91).

Wspomniany wcześniej Weber przywództwo charyzmatyczne przeciwstawił przywództwu legalno-racjonalnemu, gdyż uprawnienia przywódcy charyzmatycznego do sprawowania władzy bazują często na przekonaniu ogółu o: jego kontakcie z mocami ponadludzkimi, wyjątkowych doświadczeniach reli-

---

<sup>3</sup> Weber (1984) tak pisze: „Charyzmą będziemy nazywać tę cechę osobowości (pierwotnie przypisywaną zarówno prorokom, jak i mędrcom w teapeutyce i prawie, przewodnikom łowów i herosom wojennym, a więc magicznie uwarunkowaną), która uchodzi za pozacodzienną, z której powodu ocenia się ową osobowość jako obdarzoną mocami lub właściwościami nadnaturalnymi czy nadludzkimi bądź co najmniej osobliwie pozacodziennymi, niedostępnymi innym, albo jako osobowość będącą wzorem dla innych i dlatego «przywódczą»” (s. 134).



gijnych, zdolnościach przewidywania przyszłości, czynienia znaków i cudów albo mitologii wybraństwa (np. jako pomazaniec Boży). Posiadanie przezeń nadludzkich cech i nadnaturalnych możliwości pozwala mu pozyskać nowych zwolenników oraz bardziej jeszcze mobilizować dotychczasowych. Jednakże charyzma to atrybut przywódcy, który go uwiarygadnia w oczach zwolenników, a nie cecha, poprzez którą na nich wpływa (Weber 2002). To zwolennicy muszą wierzyć w charyzmę swojego przywódcy, a jego charyzma nie sprawia, że oni weń uwierzyli. Charyzma bowiem nie jest siłą sprawczą, lecz siłą legitymizującą (Kaczmarek 2010). Istotą charyzmy jest zatem przypisywanie osobie przywódcy specjalnych zdolności, które umożliwiają mu rozwiązywanie problemów i trudności jego zwolenników. Inaczej mówiąc, władza charyzmatyczna opiera się na zawierzeniu przywódcy, które opiera się w znaczącej mierze na oddziaływaniu jego osobowości.

Już Le Bon (1994) zauważył, że całym kapitałem charyzmatycznego przywódcy jest osobisty prestiż, który „nie zależy ani od nazwiska i władzy ani od majątku. Posiadają go tylko nieliczne jednostki, wywierające czar prawdziwie magnetyczny na swe otoczenie, nawet na równych sobie. Jednostki te narzucają mu pewne idee i uczucia; otoczenie ulega tak ich władzy jak ulega dziekie zwierzę pogromcy którego przecież w każdej chwili może unicestwić” (Le Bon 1994, 84). Zatem przywódca charyzmatyczny nie przekonuje, ale narzuca się, rzucając „magiczny” czar na otoczenie.

Z faktu, iż charyzma musi się potwierdzać w oczach wyznawców, wynika, że jest niestabilna z samej swej natury. Stąd trzeba nieustannie zabiegać o utrzymanie prestiżu i dbać, by przypadkiem nie spowszedniał (Weber 2002). Le Bon zauważa, że „Bogowie i ludzie, jak długo nie dopuszczali do poddawania dyskusji swego prestiżu, tak długo posiadali moc i znaczenie. Kto chce, aby tłum go uwielbiał, musi go trzymać na dystans” (1994, 88). Okazuje się bowiem, że utrata wiary zwolenników w wyjątkowe, nadzwyczajne czy też specjalne właściwości przywódcy charyzmatycznego pociąga za sobą jego upadek. Charyzma lidera, jak zauważa Wojciszke, bywa zatem nietrwała, i za przykład podaje Lecha Wałęsę, niesłuchanie popularnego przywódcę Solidarności w latach osiemdziesiątych XX wieku, przywódcę Polski w okresie przełomu ustrojowego i demokratycznie wybranego prezydenta, który w kilka lat później stał się wielkim przegranym (Wojciszke 2002, 410).

Zdaniem Le Bona, wybitni przywódcy byli genialnymi znawcami „duszy tłumów”, „intuicyjnymi psychologami tłumów”, którzy potrafili przeniknąć emocje i wyobrażenia mas. Skuteczność przywódcy bowiem zależy według niego od umiejętności sterowania tłumem, który jest pozbawioną racjonalnego myślenia masą kierującą się w swoim działaniu wyłącznie emocjami. Aby kierować taką masą, potrzebna jest prosta, mocna idea oraz „nadprzyrodzoność” przywódcy traktowanego jak bóstwo. Na wiele lat przed pojawieniem

się charyzmatycznych przewodników mas, ras i narodów – Lenina, Stalina czy Hitlera – Le Bon (1994) ukazywał, że gdy tacy ludzie zawładną tłumem, to będą mogli zrobić z nim, co tylko zechcą.

Przywództwo charyzmatyczne ujawnia się w sytuacjach kryzysowych, gwałtownych i nieprzewidywalnych, które wymykają się ustalonym strukturom i procedurom. Postępowanie przywódcy charyzmatycznego jest spontaniczne, nieprzewidywalne, często związane z łamaniem tradycji i dotychczasowych norm prawnych (Wadowski 2012). Łamanie norm prawnych, społecznych czy moralnych ma jednak podwójne oblicze. Pozwala bowiem przywódcom stosującym zasadę, że cel uświęca środki, być bardziej skutecznymi, ale z drugiej strony można zauważyć, że historyczni charyzmatyczni przywódcy, którzy umieli wykorzystać wolę społeczeństwa do podporządkowania się, niejednokrotnie przekraczali normy moralne i prawne, przez co prowadzili nie tylko swoich zwolenników, ale całe narody w otchłań strasznych katastrof, wojen i tragedii (Koźmiński 2013).

Socjologiczne pojmowanie przywództwa charyzmatycznego zaproponowane przez Webera zawiera zatem pięć następujących elementów:

- 1) osoba wyjątkowo uzdolniona (obdarzona charyzmą);
- 2) kryzys społeczny lub sytuacja społeczna budzące niepokój i powszechny strach;
- 3) zestaw koncepcji podsuwających radykalne sposoby rozwiązania kryzysu, a w konsekwencji zapewniających bezpieczeństwo;
- 4) wyznawcy zafascynowani i pociągani wyjątkową osobowością przywódcy i wierzący, że osoba ta ma dostęp do transcendentnych mocy;
- 5) uwiarygodnienie niezwykłych cech osobistych tej osoby i jej transcendentnych możliwości przez powtarzające się sukcesy (House 1999).

Współczesne rozumienie przywództwa charyzmatycznego z perspektywy psychologii zarządzania zaproponował Robert J. House. Koncepcja jego czerpie z ukazanej wcześniej Weberowskiej koncepcji charyzmy, oznaczającej osobę, która poprzez umiejętną komunikację potrafi zjednać sobie wyznawców, która niezwykle skutecznie radzi sobie ze stresem w sytuacjach kryzysu i która skutecznie stosuje nieoczekiwane i radykalne kroki, by osiągnąć zamierzone cele. Przywództwo charyzmatyczne według House'a (1999; Babiak 2008) ujmuje się za pomocą trzech definicji:

- 1) relacja między przywódcą a zwolennikami opierająca się na głęboko podzielanych wartościach ideowych (w przeciwieństwie do wartości materialnych);

- 2) osoba dokonująca niezwykłych wyczynów dzięki wysiłkom zwolenników, którzy są wyjątkowo lojalni, mają do niej wysoki stopień zaufania i są gotowi do osobistych poświęceń w interesie wspólnej wizji;
- 3) szereg cech osobistych i zachowań indywidualnych, które prowadzą do obu powyższych wyników.

Ponadto House zauważył, że przywódcy charyzmatyczni we współczesnych organizacjach mają specyficzne cechy osobowości, odmienne od przywódców niecharyzmatycznych. Obok wyjątkowej pewności siebie, silnej motywacji do przejmowania wpływu, silnego przekonania o moralnej słuszności swoich przekonań (House i Aditya 1997) jawią się oni jako osoby wspierające, wrażliwe, opiekuńcze i rozważne, tak jak np. Mahatma Gandhi czy Nelson Mandela, a nie są – jak wskazuje tradycyjny stereotyp lidera – osobowościami agresywnymi, wymagającymi, dominującymi i krytycznymi. Stąd uspołecznione przywództwo charyzmatyczne należy zdefiniować (House i Howell 1992) jako przywództwo, które:

- 1) opiera się na zachowaniu egalitarnym;
- 2) służy wspólnym interesom, a nie jest kierowane własnym interesem lidera;
- 3) rozwija i wzmacnia innych.

Aby zaistniało przywództwo, powinny pojawić się dwa czynniki: potrzeba przywództwa oraz osoba, której znacząca grupa zwolenników przypisze potencjał zaspokojenia tej potrzeby. Należy przy tym podkreślić, że potrzeba przywódcy charyzmatycznego ma genezę przede wszystkim emocjonalną: strach, niepokój, poczucie zagrożenia czy upokorzenia. Dlatego nie do przecenienia jest emocjonalny pierwiastek przywództwa (Koźmiński 2013). Kierunek emocjonalnego zaangażowania wyznaczony jest przez przywódcę, który z jednej strony jest podziwiany przez swoich zwolenników, a z drugiej przeciwstawia się intensywnym emocjom negatywnym przeciwników. Silny związek emocjonalny podwładnych z przywódcą charyzmatycznym polega na lojalnej wobec niego postawie, na naśladowaniu go i posłuszeństwie, co umożliwia mu skuteczne przeprowadzanie zmian, które nie byłyby możliwe do wprowadzenia przez przywódcę niecharyzmatycznego (Babiak 2008).

Sprawowanie przywództwa charyzmatycznego wiąże się ponadto z koniecznością stałego emocjonalnego mobilizowania zwolenników. Osiąga się to np. poprzez działania wzmacniające identyfikację z przywódcą, a zarazem pogłębiające wiarę w niego (Wadowski 2012). Tutaj należy podkreślić rolę pozytywnych emocji w procesie kierowania charyzmatycznego. Badania Joyce'a E. Bono i Remusa Iliesa (2006) wykazały, że emocje są znaczącym mechanizmem psychologicznym wspomagającym charyzmatycznych przywódców

w wywieraniu wpływu na nastrój zwolenników. Można dostrzec tutaj dodatnie sprzężenie zwrotne, gdyż pozytywne stany afektywne, czyli pozytywne emocje przywódcy wobec podwładnych oraz ich dobry nastrój mają znów wpływ na ocenę skuteczności przywódcy oraz na wzmocnienie jego pozytywnego wizerunku u podwładnych, co ostatecznie bardziej jeszcze sprzyja wywieraniu przezeń wpływu (Babiak 2008).

W charakterystyce przywódcy charyzmatycznego warto jeszcze podkreślić, że dla zaistnienia takiego przywództwa, oprócz potrzeby wpływu oraz potencjału sprawowanej przez przywódcę władzy, czyli jego cech indywidualnych, niezwykle ważna jest odpowiedź podwładnych na jego zachowanie się. Żaden bowiem przywódca nie działa w pojedynkę. Zawsze muszą być osoby go popierające, w tym krąg bliskich współpracowników średniego szczebla. Ci ostatni z kolei są w stanie efektywnie przewodzić licznym grupom zwolenników o niższym statusie, realizując wolę i program przywódcy (Koźmiński 2013).

Według Webera przywództwo charyzmatyczne miało być typowe dla archaicznych i niedojrzałych form życia społecznego. Obecnie jednak widać, że na tej formie przywództwa często opierają się nowe, rodzące się ruchy społeczno-polityczne, ideologie, ruchy religijne i sekty, których struktura instytucjonalna nie jest jeszcze w pełni rozbudowana. Charakteryzuje je płynność celów, zasad organizacyjnych i słabo rozwinięta wewnętrzna hierarchia (Wadowski 2012).

#### **4. Przywódca autokratyczny i demokratyczny**

Wiele zagadnień dotyczących przywództwa odnosi się do pewnego tylko jego aspektu, jakim jest styl kierowania. Osoba kierująca grupą bowiem może stosować rozmaite sposoby i środki, które składają się na określony styl kierowania. W badaniach nad stylami, prowadzonych w latach trzydziestych XX wieku przez zespół Kurta Lewina (Lewin, Lippitt i White 1939), wyłoniono trzy style kierowania: autokratyczny, demokratyczny i liberalny<sup>4</sup>. Pierwszy z nich, skoncentrowany na zadaniu i produktywności w połączeniu z dyrektywnością i narzucaniem podwładnym swojej opinii, prowadził do największej skuteczności i ilościowej produktywności. Jednak przywódca osiągał

---

<sup>4</sup> Inny podział przywódców ze względu na styl kierowania polega na rozróżnieniu stylu zadaniowego oraz stylu społecznego. Styl zadaniowy polega na organizowaniu i merytorycznej ocenie pracy ze względu na to, czy skutecznie prowadzi do osiągnięcia celów grupy. Społeczny styl kierowania grupą to inaczej troska o podwładnych, gdyż taki przywódca zabiega usilnie o dobrostan swoich podwładnych, darzy ich szacunkiem, wspiera i docenia (por. Wojciszke 2021). Styl zadaniowy byłby zbliżony z omówionym wcześniej stylem autokratycznym, a styl społeczny ze stylem demokratycznym.

to za cenę oryginalności, silnych frustracji i apatii, a także agresji wewnątrzgrupowej lub skierowanej na zewnątrz grupy. Członkowie mieli negatywny stosunek do takiego autokratycznego przywódcy i wewnątrznie nie akceptowali jego wymagań. Styl demokratyczny okazał się mniej produktywny, ale za to sprzyjał lepszej jakości i oryginalności. Stosunki wewnątrzgrupowe oraz akceptacja przywódcy były bardziej przyjazne, a grupa jawiła się jako bardziej atrakcyjna i spoista. Znacznie większy był także poziom wewnętrznej akceptacji norm grupowych. Styl ten był bardziej efektywny społecznie. Styl liberalny, w którym przywódca pozostaje całkowicie bierny, okazał się najmniej produktywny, cechowała go niska jakość pracy, przy czym wyłaniały się struktury nieformalne zwykle z kierownikami kierującymi się stylem autokratycznym. Liberalne kierowanie jest w zasadzie zaprzeczeniem jakiegokolwiek kierownictwa (Mika 1987).

Dalsze badania wykazały istnienie wielu niejednoznaczności wskazujących, że ludzie niejednokrotnie preferują autokratów, a grupy kierowane demokratycznie bywają mniej popularne jako znacznie mniej efektywne. Okazuje się, że ważną zmienną wpływającą na skuteczność, a zarazem na atrakcyjność stylu kierowania pełnią wartości podkreślenia czynniki sytuacyjne oraz stopień zagrożenia grupy. Zwrócił na nie uwagę Fred Fiedler (1978). Preferowanie autokratycznego stylu kierowania jako przywództwa silnego nasila się w warunkach zagrożenia, niepokoju, lęku i strachu. Natomiast w bezpiecznym czasie pokoju preferowani są przywódcy o stylu demokratycznym. Ponadto siła i znaczenie przywódcy autokratycznego wzrasta wraz ze stopniem akceptacji go przez grupę, z czym łączy się także stopień identyfikacji z kierownikiem. W takiej sytuacji stosunkowo łatwo przychodzi mu sprawować władzę w sposób autokratyczny, wydawać polecenia i nie uwzględniać zdania członków grupy. Znaczenie stylu autokratycznego wzrasta także (1) w sytuacji, gdy jasno określono cele i zadania grupy albo odwrotnie (2) w sytuacji, gdy brak jasnego celu. W sytuacji zagrożenia (np. oddział obrony przeciwlotniczej) jasno określone i proste zadania formułowane przez przywódcę o cechach autokratycznych prowadzą do działań, które usuną zagrożenia i uchronią przed rozpadem grupy (Mika 1987; Wojciszke 2021).

## 5. Przywódca transakcyjny i transformacyjny

Warto jeszcze zwrócić uwagę na budzące współcześnie większe zainteresowanie rozróżnienie stylów przywództwa dokonane przez Jamesa G. Burnsa (2003). Obok tradycyjnego rozumienia przywództwa opartego na wymianie (interakcji) między przywódcą i grupą (zwolennikami czy podwładnymi), nazwanego przezeń przywództwem transakcyjnym, jako pierwszy zdefiniował

przywództwo transformacyjne, które według niego jest na przeciwnym biegunie kontinuum niż transakcyjne<sup>5</sup>. Pierwszy z wyróżnionych, przywódca transakcyjny, został przezeń scharakteryzowany jako ten, który – dążąc do osiągnięcia celów – dokonuje swoistej transakcji. Po precyzyjnym wyjaśnieniu podwładnym swoich oczekiwań udziela zasadnej nagrody za przejawy oczekiwanego zachowania i osiągnięcie wyznaczonych celów. Zarządza on aktywnie, monitorując postępowanie i sprawdzając, czy podwładny dotrzymuje założonych standardów, wskazując na jego błędy i nieskuteczność, a pasywnie, czyli z pewnym opóźnieniem, zarządza w stosunku do wyjątkowych (błędnych) zachowań, kiedy problemy narosną. Taki sposób działania przeraża się jednak niekiedy w styl przywództwa unikowego (Wojciszke 2021). Zatem przywództwo transakcyjne opiera się w dużej mierze na uleganiu normom rozpoznawanym w procesie transakcji między przywódcą i podwładnymi.

Natomiast przywództwo transformacyjne to styl kierowania pożądanym szczególnie w czasach przesilenia. Oparte jest na plastycznym reagowaniu na sytuację. Przywódca o takim stylu działania dzieli się z podwładnymi swoją wizją, wartościami i ideami, ukazuje zgodność swoich postaw z tymi wartościami, budzi respekt i pragnienie naśladownictwa u swoich podwładnych (zachowanie charyzmatyczne). Wzmacnia ich motywację, inspirując do działań zgodnych z ukazaną wizją, budząc entuzjazm i optymizm co do możliwości zrealizowania założonej misji. Podwładnych stymuluje intelektualnie, angażując w tworzenie nowych rozwiązań. Wreszcie interesuje się każdym z osobna, troszcząc się o ich indywidualny rozwój i realizację potencjału. W takim ujęciu „cele przywódcy i podwładnych tworzą jedną całość, wzbudza się oczekiwania przez odwoływanie się do wyższych potrzeb oraz zaangażowana zostaje cała osoba zwolennika” (Griffin 1996, 515). Przywództwo transformacyjne oparte jest zasadniczo „na charyzmie, komunikowaniu wizji, traktowaniu jednostki jako całości oraz intelektualnej stymulacji poprzez oferowanie nowych rozwiązań”. Według Ricka W. Griffina (1996) przywództwo transformacyjne „wykracza poza zwykłe oczekiwania”, „przekazuje poczucie misji”, „pobudza proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia” (s. 515). Ten rodzaj przywództwa opiera się zatem na procesie zmiany przekonań, wartości i potrzeb podwładnych.

---

<sup>5</sup> Bernard M. Bass, który zmodyfikował koncepcję Burnsa, przyjął, że te dwa rodzaje przywództwa należy postrzegać jako komplementarne, a nie jako bieguny jednego kontinuum. Na podstawie badań wyróżnił osiem wymiarów przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego, którymi są: charyzma (*Charisma*), inspiracja (*Inspiration*), stymulacja intelektualna (*Intellectual Stimulation*), podejście indywidualne (*Individualized Consideration*), nagradzanie warunkowe (*Contingent Reward*), aktywne zarządzanie przez wyjątki (*Management by Exception – active*), pasywne zarządzanie przez wyjątki (*Management by Exception – passive*) i leseferyzm (*Laissez-Faire*) (Bass 1990; Babiak 2008).

W takim rozumieniu stylów przywództwa skuteczność danej metody również zależy będzie od sytuacji, w jakiej znalazła się grupa. Zdaniem Wojciszke (2021), w czasach zwyczajnych, czasach spokoju i bezpieczeństwa, czyli w stabilnej sytuacji, jako skuteczniejsze jawi się przywództwo transakcyjne, gdy w ciężkich czasach, w obliczu trudnych wyzwań, niepokojów, lęku czy nawet strachu, kiedy organizacja grupy i jej działanie wymaga pilnej zmiany, lepsze wydaje się przywództwo transformacyjne.

## 6. Silny przywódca: skuteczny i sprawny

Poszukiwanie uwarunkowań silnego przywództwa prowadzono m.in. w aspekcie źródeł skuteczności przywódcy. Metaanaliza badań prowadzonych w paradygmacie cech przywódcy (Judge et al. 2002) wykazała, że istnieje istotna dodatnia korelacja trzech cech osobowości z pozytywnym postrzeganiem przywódcy przez podwładnych. Pierwszym korelującym czynnikiem jest inteligencja rozumiana jako zdolność umysłowa, drugim męskość, a trzecim dominacja. Także inny jeszcze przegląd badań wykazał istnienie dodatniego związku z przywództwem inteligencji rozumianej jako zdolność umysłowa (Judge, Colbert i Ilies 2004). Można zatem przyjąć, że podejście uwzględniające w badaniach cechy osobowości przywódców potwierdza istnienie ich wpływu na skuteczność kierowania innymi (Babiak 2008).

W Polsce natomiast prowadzono badania psychologiczne uwarunkowań przywództwa w aspekcie sprawności przywódcy. Badania nad cechami przywódców, prowadzone przez Andrzeja Strzałeckiego (2005; 2007) ze współpracownikami (Strzałeckie i Kusal 2002; Strzałeckie i Czołak 2005), wskazały, że przywódców charakteryzują trzy czynniki: mechanizm sprawnej osobowości, transgresja i zdolność do działań ryzykownych oraz stabilne, pozytywnie zdeterminowane tło genetyczne.

- 1) Mechanizm sprawnej osobowości warunkuje i podtrzymuje procesy działania ukierunkowane na realizację celów (Strzałeckie 2010; 2011b), zapewniając stabilność, tożsamość i sprawność działania. Przeciwdziała dezintegracji i neutralizuje wyczerpywanie się zasobów psychicznych. Konsekwentna realizacja postawionych celów jest możliwa dzięki efektywności mechanizmu samoregulacji, która umożliwia utrzymanie równowagi emocjonalnej, neutralizowanie motywów antagonistycznych i odnawianie wyczerpanych zasobów energetycznych oraz dzięki systemowi poznawczemu, czyli zdolności do rozpoznawania i zrozumienia stawianych celów i uznawanych wartości. Mechanizm sprawnej osobowości zapewnia integrację, stabilność i sprawność w długim horyzoncie czasowym. Można

go porównać do innych konstruktów formułowanych w psychologii osobowości wyjaśniających procesy radzenia sobie (Strzałecki 2011a). Są to przykładowo takie konstrukty, jak: twardość osobowości, totalitarne ego, autoafirmacja (Steele 1988), prężność osobowa (Uchnast 1998) czy poczucie koherencji (Antonovsky 1995).

- 2) Transgresja oraz zdolność do działań ryzykownych. Transgresja to gotowość do „wychodzenia poza” i przekraczania granic własnych sposobów postępowania. Intencjonalne przekraczanie granic leży u podłoża koncepcji transgresyjnej człowieka Józefa Kozielskiego (2007). Postawa transgresyjna jest możliwa u człowieka o zintegrowanej osobowości, pewnego siebie, o wysokiej samoakceptacji i realistycznej samoocenie. Optymizm i nadzieja, przekonanie o słuszności podjętych decyzji, wytrwałość w dążeniu do odległych celów, a zatem działania odważne i niepewne wiążą się z koniecznością podejmowania działań ryzykownych przez silnego przywódcę (Strzałecki 2011a). Ten czynnik jest zgodny z koncepcją przywództwa transformacyjnego Burnsa (2003), w której głównym aspektem w drodze do osiągnięcia ponadprzeciętnej skuteczności jest przekraczanie barier i ograniczeń.
- 3) Stabilne, pozytywnie zdeterminowane tło genetyczne, czyli wymiar temperamentalny, charakterystyczny dla silnego przywództwa to duża aktywność i niska emocjonalność. Pozytywnie zdeterminowane tło genetyczne sprzyja uzyskaniu przez daną osobę wysokiej pozycji i popularności w grupie. Stabilność emocjonalna i niskie nasilenie objawów neurotycznych wpływają korzystnie na podejmowanie aktywności zawodowej. W wielu badaniach okazało się (Strzałecki 2011a), że zrównoważenie emocjonalne, które przejawia się przez stałość zachowań podmiotu na przestrzeni dłuższego czasu, jest znaczącym wyznacznikiem wsparcia psychologicznego, jakiego udziela on innym osobom, i jest znaczącym czynnikiem uzyskiwania prestiżu w grupie. Osoba zrównoważona emocjonalnie i śmiała w kontaktach szybko zyskuje wysoką pozycję w grupie i łatwo staje się jej przywódcą.

## 7. Przywództwo a pokonywanie lęku i strachu

W tym miejscu interesującym zagadnieniem staje się psychologiczne uzasadnienie mechanizmu poszukiwania silnego przywódcy na podłożu emocji lęku i strachu. Lęk i strach należą do ważnych składników ludzkiego doświadczenia, pierwotnych odczuć działających na poziomie popędowych mechanizmów samozachowawczych. Już niemowlę ujawnia kilka odrębnych emocji podstawowych, wśród których obok frustracji i gniewu pojawia się strach, a dopiero z czasem na ich bazie mogą rozwinąć się emocje wtórne (Ekman 1992; Ga-



siul 2002). Stąd strach i lęk są nierozzerwalnie związane z egzystencją ludzką i nie tylko, bo i w świecie zwierząt powszechnie doznawaną emocją jest strach przed zagrożeniami i lęk o los potomstwa. Emocje te są związane z oczekiwaniem pojawienia się sytuacji potencjalnie niekorzystnej. Łączy się to z zamartwianiem się przyszłym zdarzeniem i dążeniem do uniknięcia go. Ponadto strach przed karą i oparte na lęku poczucie winy są znaczącymi czynnikami wpływającymi na kształtowanie się uczuć moralnych dziecka (Strus 2012).

Emocje lęku i strachu mogą motywować człowieka do zachowań o charakterze afiliacyjnym, ukierunkowanych na uzyskanie wsparcia społecznego (Parrot 1996). Strach i chęć uniknięcia zagrożenia sprawiają, że człowiek, aby poczuć się bezpiecznie, u potencjalnego obrońcy poszukuje wsparcia i ochrony nawet za cenę rezygnacji z części autonomii i wolności. Pewne uzasadnienie psychologiczne takiego mechanizmu znajdziemy w koncepcjach neopsychanalizy: Karen Horney oraz Ericha Fromma.

### **7.1. Postawy „do”, „od” i „przeciw” ludziom**

Horney poświęciła wiele miejsca problematyce lęku i strachu. Zarówno lęk, jak i strach są emocjonalnymi reakcjami na niebezpieczeństwo, jednakże niebezpieczeństwo powodujące strach jest widoczne i obiektywne, gdy w przypadku lęku subiektywne i ukryte (Horney 1978). Proces rozwoju lęku rozpoczyna się w dzieciństwie. Jeśli zabraknie miłości, to pojawia się bezradność, poczucie emocjonalnej izolacji, zagrożenia i lęku, co Horney określiła jako lęk podstawowy (Bazyłak 1982). Zauważa ona, że dziecko rozwija różne strategie, za pomocą których redukuje ów stan. Może przyjąć postawę wrogości i dążyć do zemsty na tych, którzy według jego subiektywnego odczucia je odtrącili lub źle potraktowali. Może też przyjąć postawę uległości i próbować odzyskać utraconą miłość. Może też starać się kupić czyjąś miłość albo też za pomocą różnorodnych prób próbować zmusić innych, by je polubili (Hall, Lindzey i Campbell 2006).

Każda strategia obrony przed lękiem może stać się składnikiem osobowości zaliczanym do kategorii postaw. Horney (2000) sprowadziła te strategie do trzech:

- 1) dążenie ku ludziom polega na poszukiwaniu uczucia i opieki; to usuwanie się na drugi plan; cechą tej postawy w relacjach interpersonalnych jest uległość; postawa taka zaspokaja potrzeby miłości, akceptacji, zależności i uległości;
- 2) odsuwanie się od ludzi to strategia polegająca na unikaniu zaangażowania i samowystarczalności, np. potrzeba niezależności, autonomii czy doskonałości;

- 3) występowanie przeciw ludziom przejawia się w potrzebie zdobycia kontroli i władzy; agresja skierowana do otoczenia zaspokaja potrzeby władzy, dominacji i uznania.

Każda z tych postaw akcentuje jeden element lęku podstawowego: w dążeniu ku ludziom ujawnia się bezradność, w odsuwaniu się od ludzi – izolacja, a w występowaniu przeciw ludziom – wrogość. Każda postawa reprezentuje swoiste podstawowe nastawienie wobec innych i wobec samego siebie. U osób zdrowych i dojrzałych w różnych okresach występuje każde z tych nastawień, przez co w ich życiu rozwija się zarówno miłość i współpraca, jak i refleksja i integracja oraz stanowczość i konkurencja. Ponieważ te aspekty nie wykluczają się wzajemnie, to możliwa jest ich integracja. Neurotykom, którzy charakteryzują się silniejszym lękiem podstawowym, będzie brakować takiej elastyczności. Stąd są zmuszeni do stosowania rozwiązań irracjonalnych, sztywnych i sztucznych. Świadomie uznają jedną z tych strategii, a wypierają pozostałe.

Interesujący nas mechanizm poszukiwania silnego przywódcy ujawniać się będzie najwyraźniej u tych osób, u których dominuje dążenie ku ludziom, zwane uległością. Dla nich bowiem stanowi ono próbę uporania się z poczuciem braku bezpieczeństwa za pomocą przyjętego jako motto rozmowania: „Jeżeli mnie kochasz, nie skrzywdzisz mnie” (Horney 2022, 85)<sup>6</sup>. Osoby takie, aby uchronić się przed lękiem, dążą do zapewnienia sobie miłości pod jakąkolwiek postacią. Postawa chroniącej przed lękiem uległości – jak zaznacza Horney – a może odnosić się, po pierwsze, do konkretnych osób i instytucji. Przykładem będzie uległość wobec obrządków i zasad religijnych albo też uległość wobec konkretnego człowieka mającego władzę. Wszelkie zachowanie motywowane będzie wtedy przemożną potrzebą przestrzegania przepisów i spełniania czyichś poleceń, ale po to tylko, aby być „dobrym” w oczach danej instytucji czy osoby. W innym przypadku, kiedy brakuje odniesienia do jakiejś instytucji czy osoby, uległość skłania kogoś do poddawania się potencjalnym, wyobrażonym życzeniom wszystkich ludzi i unikania tego wszystkiego, co mogłoby wzbudzić czyjąś niechęć czy złość. Osoba taka, wypierając wszystkie swoje potrzeby, odczucie lęku oraz krytyczne myśli wobec innych, pozwala się wykorzystywać i gotowa jest we wszystkim pomagać innym. Żywi przy tym głębokie przekonanie, że postępuje tak w imię miłości, altruizmu czy idei samopoświęcenia się. W obu opisanych przypadkach głów-

---

<sup>6</sup> Odsuwanie się od ludzi lub polegające na rezygnacji wycofanie się, stosuje dziecko usiłujące rozwiązać konflikt poczucia braku bezpieczeństwa, przyjmując jako motto: „jeżeli się wycofam, nic mi nie może sprawić przykrości”. Występowanie przeciw ludziom, określane jako agresja to dziecko, które stosuje motto: „Jeżeli będę miał władzę, nikt nie może mnie skrzywdzić” (Horney 2022, 86).

nym mottem postępowania jest myśl: „Jeżeli poddam się, nie zostanę skrzywdzony” (Horney 2022, 85-86). Dominacja i utrwalenie się takiego dążenia do ulegania sprawia, że poszukiwanie silnego przywódcy czy kierownika będzie szczególnie wpływać na postawy neurotyka jako osoby o funkcjonowaniu sztywnym, kompulsywnym i zdeterminowanym lękowo.

## 7.2. Strach przed wolnością i samotnością

Poszukiwanie silnego przywództwa jako antidotum na strach odnajdujemy także w koncepcji Fromma. Zauważa on, że człowiek, poszukując bezpieczeństwa, dokonuje takich wyborów, które są ucieczką od rozwoju swej indywidualności (indywiduacji) oraz od wzrostu wolności (Fromm 2022). Ten mechanizm ucieczki „polega na redukowaniu lęku i poszukiwaniu bezpieczeństwa kosztem osobistej odpowiedzialności za kształt własnego życia” (Toronczak 2007, 50).

Podstawową ideą prac Fromma jest myśl, że człowiek dlatego czuje się samotny i wyobcowany, gdyż zerwał swoje powiązania z przyrodą i z ludźmi. Według niego ludzie czują się coraz bardziej osamotnieni dlatego, że na przestrzeni wieków uzyskiwali coraz więcej wolności. Staje się ona dla nich stanem negatywnym, bo budzi strach, lęk, który trudno znieść i od którego starają się uciec. Zniwelająca staje się potrzeba przynależenia. Człowiek, co prawda, może przyjąć strategię jednoczenia się z innymi ludźmi w duchu miłości i współpracy, jednak niezdrowy jego wybór polega na tym, że usiłuje „uciec od wolności”. Można to uczynić na trzy sposoby: po pierwsze, przez ucieczkę od lęku przed wolnością poprzez autorytaryzm, przez uległość wobec posiadających władzę przywódców czy też poprzez staranie się o to, aby samemu dysponować potężną władzą. Natomiast ucieczka poprzez destruktywność to ucieczka od lęku przez niszczenie tych wszystkich warunkowań społecznych, które wywołały takie poczucie. Analiza ta wydaje się zgodna z zauważalnym obecnie zjawiskiem przemocy członków grup społecznych, które są w niekorzystnej sytuacji (przychodzą tutaj na myśl dzisiejsze anarchizujące ruchy rewolucyjne, społeczne czy obywatelskie np. w rodzaju *Black lives mater* – Prager 2017). Wreszcie ucieczka przez automatyczny konformizm polega na rezygnacji z posiadania własnej osobowości poprzez przyjmowanie „pseudo-jaźni” zbudowanej na oczekiwaniach innych. Natomiast ludzie o zdrowej osobowości korzystają zwykle ze swej wolności w celu kształtowania lepszego społeczeństwa. W sumie ci, którzy dokonują niezdrowego wyboru za pomocą któregoś z wyliczonych wyżej sposobów ucieczki od wolności, w rzeczywistości nakładają na siebie nowe więzy (Hall, Lindzey i Campbell 2006).

*Ucieczka od wolności* napisana została w cieniu hitlerowskiego totalitaryzmu. Autor wykazuje w niej, że ta forma silnego przywództwa była dla ludzi atrakcyjna, ponieważ w miejsce strachu i lęku oferowała im poczucie bezpieczeństwa. „Dla przeciętnego człowieka – pisze Fromm – nie ma rzeczy trudniejszej do zniesienia niż uczucie, że nie jest identyfikowany z szerszą grupą. Choćby obywatel niemiecki był nawet zajadłym wrogiem zasad hitleryzmu, mając do wyboru między odosobnieniem a poczuciem przynależności do Niemiec, w większości wybrał to drugie. W wielu wypadkach można zauważyć, jak osoby nie będące hitlerowcami bronią hitleryzmu przed krytyką cudzoziemców, czują bowiem, że atakowanie hitleryzmu jest atakowaniem Niemiec. Strach przed izolacją i względna słabość zasad moralnych pomagają każdej partii w uzyskaniu lojalnego poparcia szerokiego odłamu ludności, z chwilą, kiedy partia ta zagarnie władzę” (2022, 202).

Podporządkowanie się silnemu przywódcy, czyli wodzowi, jak to się stało w krajach faszystowskich i totalitarnych, nie jest jedyną formą ucieczki od strachu przed samotnością. W swoich pracach Fromm wykazywał, że każdą formę społeczeństwa (zarówno feudalizm, jak i kapitalizm, socjalizm, faszyzm i komunizm) należy postrzegać jako próbę rozwiązania podstawowej sprzeczności egzystencjalnej, która tkwi pomiędzy bezpieczeństwem a prowadzącą do samotności i izolacji wolnością (Hall, Lindzey i Campbell, 2006). „Religia i nacjonalizm, tak jak obyczaje i jakiegokolwiek wierzenia, choćby niedorzeczne i poniżające, byleby sprzęgały jednostkę z innymi, są ucieczką przed tym, czego człowiek boi się najbardziej, przed izolacją” (Fromm 2022, 27).

Zdaniem Fromma, w systemach demokratycznych głównym szlakiem ucieczki od wolności i strachu przed izolacją stała się przymusowa konformizacja. Przystosowanie do społeczeństwa to kompromis zawierany pomiędzy potrzebami wewnętrznymi a wymaganiami zewnętrznymi. Człowiek, aby przezwyciężyć strach przed izolacją, zmuszony jest do nieustannego przystosowywania się i poszukiwania swojej tożsamości w aprobachie i uznaniu przez innych. Dzięki temu, adekwatnie do wymagań społeczeństwa, rozwija w sobie charakter społeczny. Fromm dostrzega możliwość przejścia od wolności negatywnej (*wolności od*) do wolności pozytywnej, kiedy człowiek żyje jako niezależne „ja” i nie tylko nie jest odizolowany, lecz zjednoczony ze światem i ludźmi. Człowiek może być wolny, a zarazem nie samotny, niezależny, stanowiący jednocześnie integralną część ludzkości. Wolność taką osiąga się przez bycie samym sobą, czyli poprzez realizację swojego „ja”, krytycznego i odpowiedzialnego (Fromm 2022). Wówczas nie musi już uciekać od wolności i szukać silnego przywódcy, który zapewni bezpieczeństwo i uchroni przed strachem.

Prace Fromma zdobyły potwierdzenie w badaniach empirycznych Theodora W. Adorno z zespołem współpracowników nad modelem osobowości autorytarnej (Adorno et al. 2010), która była podłożem przyjmowania ideolo-

gii faszystowskiej<sup>7</sup>. Zaproponowana przez Adorno koncepcja autorytaryzmu jako cechy osobowości nie we wszystkim okazała się zadowalająca. Obecnie prowadzone są badania nad autorytaryzmem jako zjawiskiem grupowym, które jest skutkiem kolektywnej motywacji bezpieczeństwa. Jednym z czynników źródłowych prowadzących do powstawania takiej grupowej motywacji bezpieczeństwa i dążenia do harmonii jest budząca lęk i strach sytuacja rzeczywistego zagrożenia. Natomiast pośrednikiem pomiędzy zagrożeniem a motywacją bezpieczeństwa jest wiara w niebezpieczny i zagrażający świat, w którym człowiek dobry i żyjący przyzwoicie jest stale zagrożony z powodu ludzi złych (Duckitt 2001).

## Wnioski

Przeprowadzone wyżej analizy pozwalają w świetle wybranych teorii psychologicznych wyjaśnić, że sytuacje budzące silne emocje lęku i strachu wzmagają potrzebę posiadania silnego przywódcy. Przesłanek na istnienie takiego związku dostarczają wypracowane w obszarze psychologii społecznej koncepcje genezy przywództwa charyzmatycznego, koncepcje stylów przywództwa, teorie cech, a także neopsychoanalityczne teorie osobowości. I tak:

- interakcyjna koncepcja genezy przywództwa wykazuje, że w sytuacjach zewnętrznego zagrożenia, niepokoju, lęku i strachu może być bardziej potrzebny silny przywódca;
- koncepcja przywódcy charyzmatycznego wyjaśnia jego emocjonalną genezę w budzących niepokój i strach sytuacjach kryzysowych, gwałtownych i nieprzewidywalnych;
- badania nad stylami kierowania grupą dowodzą, że w warunkach zagrożenia, lęku i strachu ludzie łatwo akceptują silne przywództwo w postaci stylu autokratycznego;
- koncepcja stylów przywództwa wskazuje, że w czasach zmiany, niepokojów, lęku czy strachu bardziej pożądanym stylem kierowania jest przywództwo transformacyjne;

---

<sup>7</sup> Adorno zaliczył do syndromu totalitarnego następujące objawy: (1) konwencjonalizm i zaangażowanie w tradycyjne normy i wartości przyjmowane przez większość społeczeństwa; (2) autorytarną uległość wobec władzy i wyidealizowanych autorytetów; (3) autorytarną agresję, tendencję do wyszukiwania, potępiania i odrzucania ludzi naruszających konwencje; (4) niechęć do wglądu w psychikę; (5) zamiłowanie do władzy, identyfikowanie się z nią i obsesja na tle relacji: dominacja-podporządkowanie, siła-słabość, przywódca-podwładny; (6) destruktywność i cynizm, wrogość do rodzaju ludzkiego z przekonaniem, że człowiek jest z natury zły, a różne niebezpieczne i tajemnicze siły kierują losami jednostek i świata; (7) projekcję, czyli rzutowanie własnych nieświadomych pragnień na innych (Wojciszke 2021).

- mechanizmy sprawnej osobowości opisywane na gruncie teorii cech dostarczają argumentów wyjaśniających procesy radzenia sobie, które w trudnych sytuacjach stają się istotnym czynnikiem zjednującym uznanie w grupie silnego przywódcy;
- teorie neopsychoanalityczne Horneya i Fromma, dostarczają natomiast uzasadnień, że lęk, strach i pragnienie uniknięcia zagrożenia mogą sprawić, iż człowiek u silnego przywódcy poszukuje bezpieczeństwa, wsparcia i ochrony nawet za cenę neurotycznej bądź masochistycznej uległości, rezygnacji z części autonomii oraz kosztem osobistej odpowiedzialności za kształt własnego życia.

Jak ukazano wyżej, silnym przywódcą staje się ktoś, kto ma potrzebną grupie charyzmę. Wobec zagrażającej sytuacji lękowej pozwala ona wypełnić związane z tą sytuacją zadania. Zatem budząca lęk i strach sytuacja sprawia, że osoba o pewnych cechach i umiejętnościach, proponująca wyraźnie określony program oraz bardziej czy mniej dyrektywny styl działania, staje się atrakcyjnym przywódcą w oczach grupy społecznej. Budzące silne reakcje emocjonalne wyzwania zagrażającej sytuacji lękowej są więc pierwszym czynnikiem genezy silnego przywództwa. Natomiast czynnikiem pośredniczącym wydaje się grupa i jej subiektywne rozeznanie sytuacji. Zdolności poznawcze człowieka mogą jednak być ograniczone albo celowo ograniczane i modyfikowane wskutek wzbudzenia silnych emocji, zwłaszcza lęku i strachu. Kierunek emocjonalnego zaangażowania grupy może być określany przez przywódcę, który stale musi emocjonalnie stymulować zwolenników i wpływać na ich nastroje. Z jednej strony zabiega o pozytywną emocjonalną więź ze zwolennikami, co osłabiać będzie ich lęki, a z drugiej o to, aby nie osłabło budzące strach poczucie zagrożenia. Dlatego strach był, jest i będzie wykorzystywany przez rozmaitych silnych przywódców i kierowników. Wynika to z faktu, że siła perswazyjna strachu osadzona jest na podstawowych mechanizmach przystosowawczych i przez to stanowi on niezwykle skuteczne narzędzie oddziaływania na ludzi. Machiavelli w traktacie *Księżę* (1987) zagadnieniu temu poświęcił cały rozdział zatytułowany: *O srogości i łaskawości, i co lepiej: miłość czy strach budzić*. Jak zauważa, choć oba uczucia są dla człowieka bardzo wartościowe, to w praktyce władzy, gdy ma się do wyboru strach i miłość, skuteczniejszą jest jednak budzić strach (Francuz 2007). Argumentuje tę tezę takimi słowami: „albowiem miłość jest trzymana węzłem zobowiązań, który ludzie, ponieważ są nikczemni, zrywają, skoro tylko nadarzy się sposobność osobistej korzyści, natomiast strach jest oparty na obawie kary; ten więc nie zawiedzie nigdy” (Machiavelli 1987, 52).

W tym momencie rodzi się pytanie: Co robić, aby oddziaływanie lęku i strachu nie wywoływało ślepego i irracjonalnego pragnienia ucieczki od wolności?

Odpowiedź na nie domaga się oddzielnego opracowania. Z pewnością trzeba uznać, że wrodzone emocje lęku i strachu są człowiekowi niezbędne. Pozwalają mu zmierzyć się z niebezpieczeństwem i uchronić przed zagrożeniami. Lęk utrzymuje człowieka w stanie gotowości i czujności. Jeśli jednak stanie się zbyt silny, może zadziałać paraliżująco i uniemożliwić działanie. Albo też, w poszukiwaniu bezpieczeństwa może popchnąć do bezkrytycznego poddania się silnym, charyzmatycznym przywódcom, a nierzadko manipulatorom społecznym. Dlatego człowiek nie może stawiać sobie jako celu wyeliminowania wszystkich lęków, lecz powinien dążyć do opanowania tych, które są przesadne.

Niekwestionowane znaczenie dla funkcjonowania sfery emocjonalnej ma, jak wykazali przed laty Stanley Schachter i Jerome E. Singer (1962), sfera poznawcza. Pierwszymi bowiem źródłami reakcji emocjonalnej są docierające do mózgu informacje o pobudzeniu fizjologicznym. Dzięki informacjom i ich subiektywnej interpretacji poznawczej irracjonalny lęk może się nasilać, ale może też przerodzić się w łatwiejszy do opanowania stan strachu. Człowiek bowiem znacznie bardziej „boi się czegoś, co jest przerażające i nieokreślone (lęk) niż czegoś, co jest przerażające, ale na tyle zrozumiałe (strach), że można coś z tym zrobić” (Kampka 2020, 189). Człowiek potrzebuje więc wiedzy na temat sytuacji budzących odczucie irracjonalnego lęku oraz indywidualnego sposobu ich przeżywania, aby nauczyć się je rozpoznawać, właściwie ocenić i zrozumieć.

We współczesnym świecie strach przed eksponowanymi medialnie zagrożeniami jest wręcz niemożliwy do opanowania. Okazuje się, że przestaje wystarczać zdobyta w świetle rozumu scjentystyczna wiedza, a tradycyjne i proste kalkulacje tzw. chłopskiego rozumu okazują się niedostosowane do nowej, tak złożonej rzeczywistości, że człowiek nie może przeżyć bez zaufania innemu. Dlatego często poszukuje bezpieczeństwa, poddając się kierownictwu innych, ceniąc przede wszystkim przywódców silnych i charyzmatycznych. Poszukiwanie bezpieczeństwa i wewnętrznego spokoju może się przenosić na obszar religii, czy to przez zawierzenie i posłuszeństwo Bogu („jak trwoga, to do Boga”), czy to w formie zaufania religijnym autorytetom i przywódcom. To może wyjaśniać popularność ruchów, grup, wspólnot religijnych, a nawet sekt, która nasila się w czasach przemian i niepewności. Należy jednak zadbać o to, aby poszukiwanie duchowego przywództwa i grupowego bezpieczeństwa nie dokonywało się pod wpływem negatywnych emocji wzbudzanych np. wobec Kościoła. Aby nie prowadziło do ucieczki od wolności, a zwłaszcza od odpowiedzialności, bo rodząca się namiastka tradycyjnej społeczności, kierowana przez silnych neoliderów społecznościowych, wcale nie musi prowadzić do nowego wspaniałego świata (Huxley 2017).

Przeciwieństwem lęku jest odwaga, a przeciwieństwem poczucia bezsilności i bezradności – męstwo. Zapewnia ono człowiekowi stałość niecofania się

wobec przeciwności, niewzruszone trwanie wśród niebezpieczeństw oraz opowanie lęku i bojaźni (Tomasz z Akwinu 1962). Jest potwierdzeniem bycia na przekór przeciwnościom, lękom i zagrożeniom. Męstwo to moc, która pozwala pokonać lęk i strach oraz podejmować działania pomimo obaw (Tillich 1983). Dlatego wydaje się, że w epoce kultury strachu nieprzypadkowo znaczną popularnością cieszy się obecnie postawa stoicka i męstwo bycia (*courage to be*; Kampka 2020). Jednakże chrześcijanin, źródła prawdziwego męstwa nie będzie szukać w bezuczuciowej postawie stoickiej wobec lęku, bo jest ono dlań darem Ducha Świętego, efektem oddziaływania tegoż Ducha na duszę człowieka (Tomasz z Akwinu 1962). Stąd nakazy typu „bądź mężny” czy „nie lękajcie się” przyjmują postać przykazań pochodzących od Boga. Sam Jezus Chrystus bowiem wzywa swych uczniów do tego, by się nie lękali, bo On jest pośród nich (por. Mk 6,50). W ten sposób istotą męstwa staje się osobowa relacja z Bogiem – Jezusem Chrystusem (Woroniecki 1986). Kto Jemu zawierzy, ten staje się wolny od strachu.

## BIBLIOGRAFIA

- Adorno, Theodor W. et al. 2010. *Osobowość autorytarna*, tłum. Marcin Pańków. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Antonovsky, Aaron. 1995. *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, tłum. Helena Grzegołowska-Klarkowska. Warszawa: Fundacja IPN.
- Babiak, Jolanta. 2008. Cechy przywódcze jako determinanty sukcesu organizacyjnego: odradzający się kierunek w badaniach przywództwa w organizacji. *Przegląd Psychologiczny*, 51(1), 87-97.
- Bass, Bernard M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31. <https://doi.org/10.2307/j.ctvpg85tk.29>.
- Bass, Bernard M. i Ruth Bass. 2009. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bazylak, Józef. 1982. Lęk a postawy religijne młodzieży. *Studia Philosophiae Christianae*, 18(2), 7-20.
- Beauvaleur, Andrzej. 2009. Strach. W: *Słownik psychologii*, red. Jerzy Siuta, 270. Warszawa: Krakowskie Wydawnictwo Naukowe.
- Bennis, Warren G. i Burt Nanus. 2007. *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper Business Essentials.
- Bono, Joyce E. i Remus Ilies. 2006. Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17.4: 317-334. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>.
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Perennial.
- Burns, James MacGregor. 2003. *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Grove Press.
- Drozdowicz, Zbigniew. 2000. *Sekty religijne w nowożytnej Europie*. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Duckitt, John et al. 2002. The psychological bases of ideology and prejudice: Testing a dual process model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1, 75-93. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.1.75>.



- Duckitt, John. 2001. A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. *Advances in Experimental Social Psychology*, 33, 41-113.
- Etzioni, Amitai. 1965. Dual Leadership in Complex Organizations. *American Sociological Review*, 30, 688-698.
- Fiedler, Fred E. 1978. The contingency model and the dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2).
- Fiedler, Fred E. i Robert J. House. 1988. Leadership theory and research: A report of progress. W: *International review of industrial and organizational psychology*, red. Cary L. Cooper i Ivan T. Robertson. 73-92. Chichester: John Wiley & Sons.
- Francuz, Piotr. 2007. Strach i lęk w reklamie politycznej. W: *Psychologiczne aspekty komunikacji audiowizualnej*, red. Piotr Francuz. 213-230. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.
- Fromm, Erich. 2022. *Ucieczka od wolności*, tłum. Olga i Andrzej Ziemilscy. Kraków: Wydawnictwo Vis-a-vis Etiuda.
- Furedi, Frank. 1997. *Culture of Fear: Risk Taking and the Morality of Low Expectation*. London–New York: Cassell.
- Galbraith, John Kenneth. 2010. *The Affluent Society and Other Writings 1952-1967*. New York: The Library of America.
- Glassner, Barry. 1999. *The Culture of Fear. Why Americans Are Afraid of the Things*. New York: Basic Books.
- Griffin, Ricky W. 1996. *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall, Calvin S., Gardner Lindzey i John Burden Campbell. 2006. *Teorie osobowości*, tłum. Joanna Kowalczevska, Józef Radzicki i Michał Zagrodzki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Horney, Karen. 1978. *Nerwica a rozwój człowieka. Trudna droga do samorealizacji*, tłum. Zofia Doroszowa. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Horney, Karen. 2000. *Nasze wewnętrzne konflikty: konstruktywna teoria nerwic*, tłum. Aleksander Gomola. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Horney, Karen. 2022. *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, tłum. Helena Grzegołowska. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- House, Robert J. i Jane M. Howell. 1992. Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3, 2, 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E).
- House, Robert J. i Ram N. Aditya. 1997. The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 3, 409-473. <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>.
- House, Robert J. 1999. Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 4, 563-574. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00032-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00032-6).
- Huxley, Aldous. 2017. *Nowy wspaniały świat*, tłum. Bogdan Baran. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza.
- Jach, Łukasz, Łukasz Lamża i Paulina Wardawy. 2021. Psychologiczne korelaty postaw wobec szczepionek na COVID-19 wśród polskich respondentów – migawkowe badanie przed rozpoczęciem masowej kampanii szczepień. *Przegląd Psychologiczny*, 64, 3, 7-26. <https://doi.org/10.31648/pp.7351>.
- Judge, Timothy A., Amy E. Colbert i Remus Ilies. 2004. Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 3, 542-552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>.
- Judge, Timothy A. et al. 2002. Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 765-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>.
- Kaczmarek, Kamil. 2010. *Guru – uczniowie – wspólnota*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Kamiński, Michał. 2014. Pojęcie lęku i strachu oraz ich znaczenie dla prób samobójczych. *Przegląd Prawniczy Ekonomiczny i Społeczny*, 4, 44-63.

- Kampka, Franciszek. 2020. Strach przed gwałtowną zmianą w społeczeństwie ryzyka. *Rocznik Lubuski*, 46, 2, 181-193. <https://doi.org/10.34768/rl.2020.v462.13>.
- Kaniasty, Krzysztof. 2003. *Kłęska żywiołowa czy katastrofa społeczna?*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kozielecki, Józef. 2007. *Psychotransgresjonizm. Nowy kierunek psychologii*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”.
- Koźmiński, Andrzej. 2013. Tajemnice przywództwa. *Management and Business Administration. Central Europe*, 120, 1, 3-12. DOI 10.7206/mba.ce.2084-3356.41
- Krawczyński, Roman. 2012. Bezpieczeństwo w kontekście osobowości osób zarządzających w sytuacjach kryzysowych. *Colloquium Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych AMW*, 3, 185-210.
- Le Bon, Gustaw. 1994. *Psychologia tłumy*, tłum. Bolesław Kaprocki. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt i Ralph K. White. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10, 2, 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Lord, Robert G., Christy L. De Vader i George M. Alliger. 1986. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 402-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402>.
- Łosiak, Władysław. 2009. Lęk. W: *Słownik psychologii*, red. Jerzy Siuta, 137. Warszawa: Krakowskie Wydawnictwo Naukowe.
- Machiavelli, Niccolo. 1987. *Księżę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu Liwiusza*, tłum. Czesław Nanke i Krzysztof Żaboklicki. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Mika, Stanisław. 1987. *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mojsik, Tomasz. 2008. Charisma i Charis (Charis/Charites) w świecie antycznym. W: *Charyzma. Jej funkcja w życiu religijnym, politycznym i społecznym*, red. Jacek Sieradzan. 13-23. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Parrot, Gerrod W. 1996. Lęk. W: *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, red. Janusz Czapiński. 238, tłum. Agata Bieniek et al. Warszawa: Jacek Santorski & Co.
- Plutarch z Cheronei. 1956. *Żywoty sławnych mężów*, tłum. Mieczysław Brożek. Wrocław: Zakład im. Ossolińskich.
- Podgórecki, Adam. 1973. Socjotechniczne wątki w twórczości Machiavellego. W: *Niccolò Machiavelli. Paradoksy losów doktryny*, red. Anita Tomasiak-Brzost, 131-143. Warszawa: Spółdzielnia Wydawniczo-Handlowa „Książka i Wiedza”.
- Prager, Jeffrey. 2017. Do Black Lives Matter? A Psychoanalytic Exploration of Racism and American Resistance to Reparations. *Political Psychology*, 38, 4, 637-651. <https://doi.org/10.1111/pops.12436>.
- Różycki, Michał. 2014. Zmowa nauki. Strach przed technologią we współczesnych amerykańskich teoriach spiskowych. *Er (r) go. Teoria-Literatura-Kultura*, 29, 97-109.
- Schachter, Stanley i Jerome E. Singer. 1962. Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological Review*, 69, 5, 379-399. <https://doi.org/10.1037/h0046234>.
- Smith, Henry L. i Levi M. Krueger 1933. *A brief summary of the literature on leadership*, t. 9. Bureau of cooperative research. Indiana University.
- Smith, Philip M. 1996. Przywództwo. W: *Psychologia społeczna. Encyklopedia Blackwella*, red. Janusz Czapiński. 449-454, tłum. Agata Bieniek et al. Warszawa: Jacek Santorski & Co.
- Steele, Claude M. 1988. The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, 261-302. [doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60229-4](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60229-4).

- Stodgill, Ralph Melvin. 1974. *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Strzałecki, Andrzej i Agnieszka Kusal. 2002. Osobowościowe i temperamentalne mechanizmy sprawnego zarządzania. *Studia Psychologica UKSW*, 3, 5-20;
- Strzałecki, Andrzej i Dorota Czołak. 2005. Osobowościowe i temperamentalne czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu w przedsiębiorczości. *Przegląd Psychologiczny*, 48, 2, 133-151.
- Strzałecki, Andrzej. 2005. Psychologiczne wymiary efektywności funkcjonowania polskich menedżerów w warunkach transformacji ustrojowej. W: *W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości*, red. Aleksandra Tokarz, 31-50. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Strzałecki, Andrzej. 2007. Twórcza przedsiębiorczość i zarządzanie. Wyniki nowych badań psychologicznych. *Prakseologia*, 147, 163-188.
- Strzałecki, Andrzej. 2010. Twórczość i prawdopodobieństwo subiektywne osiągania celów życiowych a czas psychologiczny. W: *Życie na czas. Perspektywy badawcze postrzegania czasu*, red. Grzegorz Sędek i Sylwia Bedyńska. 307-328. Warszawa: PWN.
- Strzałecki, Andrzej. 2011a. Psychologiczne wymiary przywództwa a sprawność osobowości. *Prakseologia*, 151, 123-124.
- Strzałecki, Andrzej. 2011b. Styl Twórczego Zachowania. Model i jego walidacja. W: *Kwestionariusze w psychologii. Postępy, zastosowania, problemy*, red. Włodzisław Zeidler, 190-244. Warszawa: Wydawnictwo WIZJA.
- Szulc-Wałęcka, Elżbieta. 2015. Przywództwo polityczne w samorządzie terytorialnym. *Ogrody Nauk i Sztuk*, 5, 116-124.
- Tillich, Paul. 1983. *Męstwo bycia*, tłum. Henryk Bednarek. Paris: Éditions du Dialogue: Société d'Éditions Internationales.
- Tomasz z Akwinu. 1962. *Suma teologiczna*, t. 21: *Męstwo*, II-II, q. 123-140, tłum. Stanisław Bełch. Londyn.
- Torończak, Edward. 2007. Psychologiczne uwarunkowania rozwoju ludzkiej wolności i wyboru zasadniczego człowieka. *Paedagogia Christiana*, 20, 2, 41-54.
- Uchnast, Zenon. 1998. Prężność osobowa a egzystencjalne wymiary wartościowania. *Roczniki Psychologiczne*, 1, 7-27.
- Wadowski, Dariusz. 2012. Przywództwo charyzmatyczne. W: *Encyklopedia katolicka*, red. Stanisław Wilk et al., t. 16. k. 811-812. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II.
- Weber, Max. 1921/1922. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Weber, Max. 1984. *Szkice z socjologii religii*, tłum. Jerzy Prokopiuk i Henryk Wandowski. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Weber, Max. 2002. *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, tłum. Dorota Lachowska. Warszawa: PWN.
- Wilke, Henk i Ad Van Knippenberg. 1996. Group performance. W: *Introduction to Social Psychology: A European Perspective*, red. Miles Hewstone, Wolfgang Stroebe i Geoffrey M. Stephenson, 315-349. Oxford: Blackwell.
- Wojciszke, Bogdan. 2002. *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wojciszke, Bogdan. 2021. *Psychologia społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Woroniecki, Jacek. 1986. *Katolicka etyka wychowawcza*, t. II/1. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.

**BORYS JACEK SOIŃSKI** – profesor UAM, doktor habilitowany nauk teologicznych, doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii. Ukończył studia psychologiczne na KUL, teologiczne na PAT oraz licencjackie z teologii duchowości na KUL. Profesor nadzwyczajny w Zakładzie Filozofii i Dialogu na Wydziale Teologicznym UAM. Przewodniczący Stowarzyszenia Psychologii Pastoralnej. Należy do Stowarzyszenia Psychologów Chrześcijańskich. Prezbiter z Zakonu Braci Mniejszych (OFM). Autor dwu monografii i redaktor dwunastu monografii zbiorowych. Opublikował ponad pięćdziesiąt artykułów w czasopismach naukowych i pracach zbiorowych z zakresu psychologii pastoralnej i teologii duchowości. W swoich badaniach podejmuje problematykę związaną z psychologicznymi i osobowościowymi uwarunkowaniami rozwoju i osiągnięcia dojrzałości psychospołecznej i religijnej.