

Przemysław Żukiewicz

## O komunikacji w procesie przywództwa politycznego

W niniejszym artykule podejmuję temat wzajemnego związku pomiędzy dwoma – istotnymi z punktu widzenia zachowań politycznych – procesami: komunikacją i przywództwem politycznym. Ponieważ badacze nauk społecznych nie mają wątpliwości co do tego, że oba procesy warunkują się wzajemnie (Hiebert, Klatt, 2001, s. 232 i n.), warto w mojej opinii zapytać o charakter zachodzącej między nimi relacji. Czy w istocie mamy do czynienia z niesymetrycznym przepływem informacji pomiędzy liderem i jego zwolennikami? Czy efektywna komunikacja zapewnia efektywne przywództwo? Czy istnieje zestaw „recept” komunikacyjnych gwarantujący przywódcy odniesienie sukcesu?

Powyższe problemy rozpatruję na kilku płaszczyznach. Po pierwsze, kreślę podstawowe ramy definicyjne, które zarówno w przypadku komunikacji politycznej, jak i przywództwa politycznego nie są wcale jednoznaczne. Po drugie, wskazuję na to, w jaki sposób zmiana modelu komunikacji między liderem a zwolennikami doprowadziła do zmiany paradygmatu w badaniach nad przywództwem politycznym. Po trzecie, dowodzę, że teoretyczne modele przywództwa różnią się zasadniczo właśnie antycypowanymi rolami komunikacyjnymi, które przyjąć mają na siebie obydwie strony tego procesu. Po czwarte, przedstawiam klasyfikacje procesów przywództwa oparte na kryterium zróżnicowania komunikacyjnego. Po piąte, podnoszę, iż symetryczność procesu przywództwa oznacza konieczność zwrócenia uwagi na narzędzia komunikacyjne pozostające w dyspozycji nie tylko lidera politycznego, ale także jego zwolenników. Wreszcie w podsumowaniu podkreślam,

iż wątpliwa jest teza – stawiana często w dyskursie publicznym – mówiąca o tym, jakobyśmy we współczesnym świecie mieli do czynienia z kryzysem przywództwa. Przedstawione przeze mnie argumenty świadczą bowiem raczej o kryzysie komunikacji w procesach przywództwa aniżeli o zaniku relacji pomiędzy liderami a ich zwolennikami.

## **Przywództwo polityczne – komunikacja polityczna. Rozważania definicyjne**

W naukach społecznych przywództwo ujmowane jest na trzy różne sposoby. Autorzy największej liczby definicji podkreślają znaczenie wpływu społecznego dla ukonstytuowania się relacji pomiędzy liderem i jego zwolennikami [Blanchard, 2007, s. XIV; Antonakis, 2006, s. 6; Rost, 1993, s. 161]. W tym znaczeniu przywództwo jawi się najczęściej jako umiejętność wpływu na drugą osobę (lub na grupę osób). Szerzej kategorię przywództwa pojmują ci badacze, którzy uznają je za psychologiczną relację łączącą lidera ze swoimi zwolennikami [Burns, 1978, s. 18; Wiatr, 2008, s. 23; Hartliński, 2011, s. 66]. Relacja ta bowiem opiera się – ich zdaniem – na zdecydowanie bardziej złożonych podstawach (psychologicznych, ekonomicznych, społecznych, prawnych) aniżeli tylko na umiejętności wpływania na zachowania innych ludzi. W najszerszej perspektywie przywództwo uważa się za proces społeczny: nie chodzi tu już tylko o wpływ, ani nawet o skomplikowaną relację, ale o uporządkowany w czasie ciąg zmian, który prowadzi do określonych efektów [Blondel, 1987, s. 15; Antoszewski, 2006, s. 497; Żukiewicz, 2011, s. 48]. Zmian tych dokonują zarówno lider, jak i jego zwolennicy. To, w jaki sposób przebiega proces przywództwa, zależy zaś od wielu uwarunkowań kontekstualnych, spośród których do najważniejszych należy zaliczyć: wzorce kulturowe, potrzeby psychologiczne, konieczność reprezentacji interesów, samoświadomość stron procesu [Pałeczki, 2011, s. 12-13; Żukiewicz, 2009, s. 304-307].

16|

Ostatnie podejście – procesualne – odnosi się także do pojęcia komunikacji politycznej. Panuje wśród badaczy powszechna zgoda co do tego, że oznacza ona jedną z form wzajemnych oddziaływań pomiędzy podmiotami polityki [McNair, 2003, s. 4]. Różnice pojawiają się dopiero wówczas, gdy naukowcy próbują wskazać owe podmioty. Dla jednych są to instytucje państwa, dla innych – wszyscy obywatele, którzy interesują się życiem politycznym oraz biorą udział w wyborach. Kontrowersje budzi również fakt, czy komunikujące się podmioty przekazują sobie w tym procesie informacje, czy też mogą przyświecać im inne cele, jak na przykład wpłynięcie na zachowanie innych [Perloff, 2003].

Mając świadomość istnienia wielu nurtów i paradygmatów zarówno w badaniach nad przywództwem politycznym, jak i nad komunikacją polityczną, warto jednak wskazać na wspólny rdzeń, który zdaje się łączyć oba procesy. Zarówno w przypadku komunikacji, jak i w przypadku przywództwa mówimy o dwustronnym charakterze procesu. W przywództwie owe dwie strony procesu są łatwo identyfikowalne: interakcja następuje pomiędzy liderem a jego zwolennikami [Messick, 2005, s. 81]. W komunikacji politycznej – o czym wspomniano – podmiotami mogą być zarówno jednostki, jak i instytucje, ale w samym procesie zawsze pełnią one jedną z dwóch funkcji: nadawcy lub odbiorcy komunikatu [Fras, 2005, s. 18]. W każdym z wymienionych procesów istotną rolę pełni także sprzężenie zwrotne, decydujące o ostatecznej efektywności komunikacji bądź przywództwa. Bez niego odbiorca nie ma świadomości, czy jego komunikat wywołał określony skutek, a lider nie wie, czy jego projekt polityczny ma szansę realizacji.

Wyraźnie jednak widać, że w tak zakreślonych ramach teoretycznych pojęcie komunikacji politycznej jest pojęciem znaczeniowo szerszym od pojęcia przywództwa politycznego. Decydują o tym dookreślenia definicyjne samego przywództwa, które uważa się za proces dobrowolny oraz symetryczny [Jakubowska, 2001, s. 34-35]. Trudno uznać, że zwolennik uczestniczy w efektywnym procesie przywództwa wtedy, gdy jest do tego zmuszany (choć on sam może utrzymywać, że popierany przezeń dyktator jest dla niego idealnym liderem). Trudno również twierdzić, że zwolennik jakkolwiek wpływa na proces przywództwa wtedy, gdy nie dysponuje narzędziami służącymi do wywierania nacisku na swojego lidera (choć on sam nie musi chcieć owych narzędzi używać). Takich definicyjnych obostrzeń nie zawiera w sobie żadna teoria komunikacji politycznej. Można założyć, że komunikaty polityczne generowane są zarówno w autorytarnych systemach politycznych, jak i w hierarchicznych strukturach instytucjonalnych [Pawelczyk, 2005, s. 106-107].

Owa niewspółmierność przywództwa politycznego i komunikacji politycznej prowadzi niekiedy do sytuacji, w której teoretycy komunikacji w swoich modelach nie pozostawiają miejsca na aktualizację tego procesu w ramach przywództwa politycznego. Spójrzmy na klasyfikację autorstwa Tomasza Gobana-Klasa, który wymienia następujące rodzaje komunikacji politycznej: 1) komunikację elitarną – gdy rządzący komunikują się między sobą (w obrębie władzy); 2) komunikację hegemoniczną – gdy rządzący kierują komunikaty ku rządzonym; 3) komunikację petycyjną – gdy rządzeni kierują wypowiedzi ku rządzącym; 4) komunikację asocjacyjną – gdy rządzeni komunikują się między sobą [Goban-Klas, 1998, s. 9].

Można założyć, że Goban-Klas dla procesu przywództwa rezerwuje drugi rodzaj komunikacji. Zgodnie z tym modelem lider kieruje komunikaty polityczne do swoich zwolenników, ci je dekodują i jeśli się z nimi zgadzają, udzielają przywódcy swojego poparcia, jeśli zaś nie, kierują swoją uwagę ku innym politykom (względnie: decydują się pozostać bierni). Opisana sytuacja idealna nie oddaje jednak w pełni istoty procesu przywództwa, jest za to charakterystyczna dla asymetrycznego stosunku społecznego, za jaki bez wątplenia uznać należy władzę polityczną.

### **Zmiana paradygmatu w badaniach nad przywództwem politycznym jako efekt zmiany modelu komunikacji między przywódcą a jego zwolennikami**

Traktowanie przywództwa politycznego jako procesu ściśle związanego z władzą polityczną ma w naukach społecznych i humanistycznych długą tradycję. Podkreśla się, że dla obu z nich cechą charakterystyczną jest wywieranie wpływu na zachowanie innych ludzi oraz fakt, że wezwania przywódcy lub władcy znajdują posłuch wśród zwolenników lub rządzonych [Janda, 1960]. Zróznicowane pozostają co najwyżej techniki, dzięki którym udaje się ów posłuch uzyskać. W przypadku władzy może temu służyć zastosowanie przymusu (lub choćby domniemana groźba jego zastosowania), w przypadku przywództwa częściej wykorzystywany jest autorytet polityczny [Tucker, 1992, s. 29-35].

Władzę utożsamiał z przywództwem Platon, kreśląc w *Państwie* obraz idealnego przywódcy, którym mógł zostać wyłącznie król-filozof. Zdolność do odróżniania rzeczy prawdziwych od sądów lub mniemań fałszywych predestynować miała myślicieli do decydowania o losie wspólnoty [Platon, 2003, s. 177 i n.]. Asymetria relacji władca – poddany była w tym ujęciu dla Platona oczywista. Także Niccolò Machiavelli uważał, że skutecznym przywódcą może być wyłącznie ta osoba, która nie waha się stanąć na czele grupy i – co więcej – jest w stanie tą grupą umiejętnie sterować. Najważniejsze okazywało się w tym przypadku osiągnięcie celu politycznego, któremu podporządkować należało relację przywódcy z jego zwolennikami. Lider mógł na przykład, zdaniem autora *Księcia*, stosować przymus oraz mówić nieprawdę – pod tym wszakże warunkiem, że służyło to w ostatecznym rozrachunku realizacji interesu wspólnoty [Machiavelli, 2005, s. 51-52]. Wreszcie i u początków XX w. Gustave Le Bon stwierdzał, że skuteczność lidera zależy od jego umiejętności sterowania tłumem, który to tłum – z punktu widzenia socjologa – jest pozbawioną rozumu masą kierującą się w swoim działaniu wyłącznie emocjami [Le Bon, 2004, s. 57-60].

Filozoficzny pogląd, zgodnie z którym władca pozostawał w istocie przywódcą, tyle że wyposażonym w dodatkowe sankcje przymusu, zaczęto podważać dopiero po wydarzeniach II wojny światowej i doświadczeniach niemieckiego oraz rosyjskiego totalitaryzmu. Uczni zaczęli pytać wówczas o granice pomiędzy przywództwem a totalitarną formą sprawowania władzy. Innymi słowy, chodziło o teoretyczne rozstrzygnięcie dylematu, czy (i jeśli tak, to kiedy) Adolf Hitler przestał być dla swojego narodu przywódcą politycznym w pełnym tego słowa znaczeniu. Swoisty kryzys w badaniach na przywództwem na przełomie lat czterdziestych i pięćdziesiątych XX w. był właśnie wyrazem bezradności naukowców wobec tak przedstawionego dylematu.

Co ciekawe, pierwsze próby wyjścia z impasu podjęte zostały nie przez socjologów czy politologów, ale przez ekonomistów zastanawiających się nad czynnikami sprzyjającymi skutecznemu zarządzaniu firmą. Ci ostatni w badaniach empirycznych dowodzili, że aby zwiększyć produktywność przedsiębiorstwa, potrzebna jest (w większości przypadków) zmiana stylu administrowania nim. Większy nacisk niż na zysk i realizację konkretnych zadań należało położyć na relację ze swoimi pracownikami. Dopiero wówczas gdy podwładni czuli się przez swojego pracodawcę dostrzegani i doceniani, mogli skutecznie wykonywać powierzone im zadania, a przez to pracować wydajniej i produktywniej. Badania prowadzone w kolejnych latach potwierdzały tę zależność, na pierwszy plan wysuwając czynnik komunikacji jako warunkujący powodzenie przywództwa opartego na relacjach [Simerson, Venn, 2006, s. 157-163].

Zmiana paradygmatu w badaniach nad przywództwem politycznym dokonała się między innymi dzięki wyżej opisanym odkryciom ekonomistów. Próbując na nowo skonstruować siatkę pojęć, w której przywództwo ściśle wiązałoby się z wartościami demokratycznymi, i porównując przywódców państw demokratycznych z przywódcami państw totalitarnych, politolodzy coraz częściej dochodzili do wniosku, że istotą przywództwa wcale nie musi być zdolność wpływania lidera na grupę, ale umiejętność wspólnego podążania do wcześniej ustalonego celu politycznego [Crosby, Bryson, 2005]. W tym znaczeniu przywódca stawał się co najwyżej wyrazicielem poglądów i postaw swoich zwolenników, spełniał przy tym funkcje wyznaczane mu w państwie przez system reprezentacji, ale pozostawał przywódcą dopóty, dopóki jego zwolennicy uważali go za osobę, która dobrze sprawdza się w swej społecznej roli. To właśnie różne formy poparcia stawały się według teoretyków „paliwem”, które napędzało proces przywództwa i czyniło relację lidera i jego zwolenników dynamiczną. Takie podejście spowodowało, że w procesie przywództwa upodmiotowiono (lub – jak często

podnoszą badacze amerykańscy – wyciśnięto) zwolennika. To nie była już tylko osoba ślepo wierząca w przekaz płynący ze strony przywódcy, ale świadoma swoich praw jednostka, która dysponowała istotnym narzędziem nacisku na lidera – groźbą przeniesienia poparcia na innego polityka [Frič, 2008, s. 28].

Nie da się w tym kontekście pominąć znaczenia mediów dla powyższej zmiany w myśleniu o przywództwie politycznym i roli zwolennika, jaką odgrywa on w tym procesie. O ile do początków XX w. ludzie nie mieli możliwości bieżącego śledzenia poczynań swoich władców, a w związku z tym ich polityczne oceny miały charakter ogólny i pobieżny, o tyle rozwój technik komunikowania (zwłaszcza po II wojnie światowej) sprawił, że każdy obywatel, który tylko był tym zainteresowany, mógł na bieżąco obserwować wydarzenia polityczne i w związku z tym samodzielnie kształtować swój pogląd na temat poszczególnych liderów politycznych. Spowodowało to także – rzecz jasna – zmianę strategii prowadzenia działań politycznych przez samych liderów, którzy coraz większą wagę przywiązywali do marketingowych technik kreowania wizerunku [Lilleker, 2006, s. 30-35].

Warto zauważyć, że spośród wszystkich elementów zmiany paradygmatu badań nad przywództwem politycznym, które skrupulatnie wymienił czeski socjolog, Pavol Frič (zob. tab. 1), duża część dotyczy komunikacji pomiędzy przywódcą politycznym a jego zwolennikami. I tak wpływ, który w starym paradygmacie miał kierunek jednostronny (to lider wpływał na zwolenników), obecnie postrzegany jest jako proces dwustronny (także zwolennicy wpływają istotnie na swojego lidera), przez co sprzężenia zwrotne w procesie komunikacji także mają charakter dwukierunkowy. Jeśli z kolei w starym paradygmacie istotą procesu przywództwa była realizacja interesów politycznych lidera, to współcześnie ważniejsza stała się troska przywódcy o interesy jego zwolenników, co oznacza, że proces komunikacji musiał zmienić swój charakter na daleko bardziej symetryczny.

20|

**Tabela 1. Zmiana paradygmatu w badaniach nad przywództwem politycznym**

Poziom	Relacje przywódcy – zwolennicy	Stary paradygmat	Nowy paradygmat
Władczy	Przymus	Prawdopodobny	Mało prawdopodobny
	Wpływ	Jednostronny	Dwustronny
	Forma władzy	Jawna władza podejmowania decyzji	Ukryta władza definiowania zależności
	Partycypacja	Brak	Jest
	Partnerstwo	Brak	Jest (zrównoważone)

<b>Normatywny</b>	Manipulacja	Prawdopodobna	Prawdopodobna/mało prawdopodobna
	Kontrola nad przywódcami	Niepożądana	Pożądana
	Cel	Efektywność	Emancypacja
	Realizowane priorytety	Wartości przywódcy	Wartości społeczne/ wartości zwolenników
	Orientacja na zbiorowość	Indywidualizm, egoizm	Społeczny altruizm
<b>Społeczny</b>	Zależność przywódców od szerokiego kontekstu	Nie (przywództwo jako zjawisko indywidualne)	Tak (przywództwo jako zjawisko społeczne/grupowe)
	Zależność przywództwa od zwolenników	Brak (autonomia)	Konstytuująca proces
	Dominujący udział w konstruowaniu relacji	Nie obejmuje zwolenników	Zrównoważony/ zwolennicy
	Hierarchia	Tak (nadrzędność elit)	Nie (równorzędność)
	Znaczenie dystansu	Uznawane	Uznawane/nieuznawane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Frič, 2008, s. 50-51.

## Wpływ komunikacji na efektywność przywództwa w poszczególnych modelach procesu

O tym, że komunikacja pomiędzy liderem i jego zwolennikami odgrywa kluczową rolę w procesie przywództwa (nierzadko też decyduje o efektywności tego procesu), przekonują nie tylko sami liderzy, którzy odnieśli sukces w zarządzaniu [Giuliani, 2003, s. 199 i n.]. Wielu naukowców podkreśla w swoich modelach, że aby skutecznie przewodzić, należy dbać o drożność kanałów przepływu komunikatów oraz umiejętnie selekcjonować docierające zarówno do lidera, jak i do jego zwolenników informacje.

Twórcy modelu decyzyjnego zauważyli, że skuteczność w procesie przywództwa zależy od postępowania zgodnie z odpowiednią procedurą podejmowania decyzji. W każdym wypadku lider, rozwiązując określony problem, powinien odpowiedzieć sobie na pytania pozwalające na wybór optymalnego sposobu decydowania. Przykładowo: 1. Czy problem jest skomplikowany? 2. Czy posiadam wystarczająco dużo informacji, by podjąć dobrą decyzję? 3. Czy jeśli sam podejmę decyzję, mogę mieć pewność, że zaakceptują ją moi współpracownicy? 4. Czy prawdopodobny jest konflikt pomiędzy współpracownikami w sprawie podjęcia decyzji? Różne kombinacje

odpowiedzi „tak” i „nie” prowadzą w ostateczności do określenia, czy decyzja powinna być podjęta w sposób demokratyczny, autokratyczny czy liberalny. Nietrudno zauważyć, że kluczową rolę w konstruowaniu odpowiedzi na pytania „drzewa decyzyjnego” odgrywają informacje, które ma do dyspozycji lider. Tylko trafne odczytanie i zdiagnozowanie sytuacji pozwala mu wybrać odpowiednią drogę postępowania [Kanarski, 2005, s. 56 i n.].

W modelu sytuacyjnym nacisk kładziony jest na dostosowanie umiejętności zwolenników do wyznaczonych im zadań. W zależności od tego, jak lider ocenia zdolność zwolennika do wywiązania się z określonych obowiązków, może zastosować wobec niego cztery strategie komunikacyjne: 1) strategię informowania – gdy uznaje, że zwolennik nie jest ani zdolny, ani chętny do wykonania zadania; 2) strategię dopingowania – gdy ocenia, że zwolennik jest chętny, ale brak mu umiejętności; 3) strategię delegowania – gdy stwierdza, że zwolennik jest zdolny, ale niechętny; 4) strategię partycypowania (współpracy) – gdy uznaje, że zwolennik ma kompetencje do tego, by podjąć wyznaczonym mu obowiązkom, oraz chętnie wykonuje zleczone mu zadania. W każdej z tych strategii zróżnicowane pozostaje nastawienie lidera do zwolennika – w przypadku informowania i delegowania zwraca się uwagę wyłącznie na powierzone zadania, w przypadku dopingowania i partycypowania większą rolę odgrywają relacje osobiste [Hughes, Ginnett, Curphy 2006, s. 368-371].

Komunikacja w procesie przywództwa jest także kluczowym elementem tzw. ścieżki prowadzącej do celu. W modelu tym lider musi mieć pewność co do wartości, jaką zwolennicy przypiszą zaproponowanemu przezeń celowi, a następnie powinien udzielić im wszelkiej pomocy, by mogli ów cel osiągnąć. Przywódca pomaga zidentyfikować oraz ominąć przeszkody, dostarcza także emocjonalnego wsparcia. W zależności od tego, jaką strategię komunikacyjną przyjmują liderzy w modelu ścieżki prowadzącej do celu, można podzielić ich na: 1) dyrektywnych – gdy mówią swoim współpracownikom, do czego mają dążyć i jak mają osiągnąć swój cel; 2) ofiarnych – gdy zawiązują bliskie i przyjacielskie relacje ze swoimi zwolennikami, wyrażają szacunek dla ich potrzeb i dbają o ich dobre samopoczucie; 3) uczestniczących – gdy angażują się w działania o charakterze koncyliacyjnym, za każdym razem próbując podejmować decyzje wraz ze współpracownikami; 4) wymagających – gdy na pierwszym miejscu stawiają wymagania co do realizacji zadania, a dopiero w razie satysfakcjonujących efektów wspierają swoich zwolenników [House, Shamir, 1993, s. 87 i n.].

Współcześnie coraz większą popularnością cieszą się także modele przywództwa złożonego, charakterystyczne dla sieciowych form organizacji (także politycznych, jak np. Unia Europejska czy ruchy alterglobalistyczne).



W tego typu organizacjach nie tylko nie ma miejsca na „klasyczne” hierarchiczne przywództwo i „klasyczną” hegemoniczną komunikację, ale często dochodzi wręcz do zanegowania istoty funkcji przewodzenia organizacji – liderzy stają się wyłącznie symbolami, uosobieniem wartości wspólnoty, której przewodzą [Marion, Uhl-Bien, 2001]. Efektywność organizacyjna osiągnięta jest natomiast dzięki pełnemu wykorzystaniu potencjału sieci [Rothert, 2009]. W organizacji typu sieciowego każdy uczestnik może wnieść do podejmowanej decyzji swój wkład, a sama organizacja zapewnia platformę komunikacyjną do przedstawienia określonych projektów czy pomysłów. Język liderów nastawiony jest nie na zarządzanie, ale wyłącznie na zachęcanie i wspieranie kreatywności. Nawet konflikt, traktowany w klasycznych koncepcjach komunikacyjnych jako element negatywnie wpływający na relacje w grupie, okazuje się w modelu przywództwa złożonego wartością – pozwala na transfer idei, generuje nowe pomysły, utrzymuje organizację w stanie pełnej dynamiki [Plowman i in., 2007, s. 353-354].

Kluczowa rola komunikacji w procesie przywództwa swoje potwierdzenie znajduje nie tylko w efektywności zarządzania organizacją czy też relacją lidera z jego zwolennikami. Również w tych koncepcjach, których autorzy kładą nacisk na negatywne aspekty przywództwa, daje się zauważyć istotność zmiennej komunikacyjnej. W uproszczeniu można nawet stwierdzić, że każde „złe” przywództwo ma swoje źródło w nieprawidłowej komunikacji [Kellerman, 2004]. Dzieje się tak wówczas, gdy lider zaczyna realizować cele niezbieżne z celami swoich zwolenników; gdy przywódca nie jest w stanie dostosować stylu przywództwa do wartości potencjalnych zwolenników, których chciałby do siebie przekonać; wreszcie także wtedy, gdy zwolennicy ignorują uwarunkowania kontekstualne przywództwa, żądając realizacji tych interesów, których aktualnie zrealizować nie można [Lipman-Blumen, 2006]. Wartość sprzężenia zwrotnego w tego typu komunikacji zostaje istotnie zaburzona, co zdaje się tylko potwierdzać tezę, że bez skutecznego komunikowania nie może się obyć żaden proces przywództwa.

## Rodzaje procesów przywództwa a kontekst komunikacyjny

W klasyfikacjach procesów przywództwa politycznego badacze bardzo często biorą pod uwagę sposób komunikowania się lidera ze swoimi zwolennikami. Niestety wciąż rzadziej podkreśla się znaczenie tych komunikatów, które zwolennicy kierują do swojego przywódcy.

Pod pojęciem stylu przywództwa rozumie się zwykle ogół cech osobowościowych wpływających na sposób zachowania się danego lidera. Problem

polega jednak na tym, że trudno jest ustalić jeden niezmienny zestaw atrybutów pozwalających przewidzieć, jak zachowa się przywódca w określonej sytuacji. Autorzy koncepcji przywództwa sytuacyjnego skłonni byli nawet uważać, że w zależności od okoliczności liderzy zachowują się w zgoła odmienny sposób – inaczej reagują w sytuacjach przewidywalnych (zgodnych z procedurami postępowania), a inaczej w sytuacjach ryzykownych i niepewnych [Sielski, 2001, s. 182-184]. Dlatego też zgodzono się, że w „wariacie minimum” za styl przywództwa można uznać sposób podejmowania decyzji w danej sytuacji. Style przywództwa podzielono tym samym na: demokratyczny, autokratyczny i liberalny [Ehrhart, Klein, 2001].

W pierwszym z nich lider decyduje o wyborze rozwiązania, konsultując się ze swoimi zwolennikami. Aranżuje debatę, podczas której wysłuchuje racji poszczególnych stron, może nawet zadecydować, kierując się głosem większości. Drugi styl oznacza, że przywódca podejmuje decyzję samodzielnie. Charakterystyczny jest zwłaszcza dla sytuacji kryzysowych, w których albo nie ma czasu na konsultowanie sposobu działania, albo też zwolennicy oczekują od przywódcy jednoznacznego wskazania drogi postępowania. Jeśli natomiast lider preferuje styl liberalny, będzie usuwał się w cień, chcąc, by decyzje wypracowane zostały przez grupę, której przewodzi. Wypełni wówczas funkcję *primus inter pares* – moderatora lub mediatora niebiorącego jednak na siebie pełnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje [Bronowicka, Głębocka, 2005, s. 64]. Nietrudno zauważyć, że wyróżnienie stylu demokratycznego, autokratycznego i liberalnego jest w istocie wskazaniem na dominujący model komunikacji pomiędzy liderem a jego zwolennikami: w demokracji chodzi o komunikację symetryczną, w stylu autokratycznym i liberalnym akcentuje się przewagę komunikacyjną jednej ze stron interakcji; w pierwszym przypadku – przywódcy, w drugim – jego zwolenników.

Inną klasyfikacją, w której istotnym kryterium podziału procesów przywództwa wydaje się aspekt komunikacyjny, jest popularna koncepcja Jamesa MacGregora Burnsa. Wprawdzie w pierwotnej jej wersji Burnswi chodziło o podkreślenie etycznego wymiaru relacji lidera z jego zwolennikami [Burns, 1978, s. 20], ale zarówno sam autor, jak i uczeni rozwijający jego teorię w kolejnych latach skierowali swoją uwagę ku innej kwestii, pytając, w jaki sposób można osiągnąć w procesie przywództwa cele podzielane przez obie strony procesu.

Zdaniem badaczy w przywództwie transformacyjnym przywódca nakłania swoich zwolenników do podjęcia działania, motywując ich poprzez wyznaczenie celów o doniosłym historycznym znaczeniu [Bass, 1998]. Liderzy transformacyjni podkreślają więc w swoich wystąpieniach konieczność włożenia wysiłku, określają długoterminową wizję rozwoju, powołują

się na popularnych poprzedników. Z kolei przywódcy transakcyjni skupiają się na celach krótkofalowych – oferują swoim zwolennikom osiągnięcie korzyści, w zamian oczekując udzielenia poparcia. Dochodzi więc tym samym do zawiązania swoistej transakcji. Lider w ramach procesu transakcyjnego obiecuje, motywuje za pomocą systemu kar i nagród, ale musi liczyć się z tym, że brak długookresowej strategii może go kosztować utratę poparcia [Bass, 1997].

Biorąc pod uwagę aspekt komunikacyjny, przywódców można także podzielić na charyzmatycznych i niecharyzmatycznych. Wprawdzie wokół samego pojęcia charyzmy teoretycy przywództwa wciąż toczą zacięte spory [Conger, Kanungo, 1987, s. 637], ale nie ulega wątpliwości, że najistotniejszym kryterium, na bazie którego dokonuje się stosownego rozróżnienia, pozostaje odbiór lidera przez jego zwolenników. W sytuacji, w której przywódcę otacza aura tajemniczości i niedopowiedzenia, on sam zaś wzmacnia to wrażenie poprzez niestandardowe zachowania oraz prezentowanie siebie jako osoby posiadającej ponadprzeciętne zdolności lub wiedzę, istnieje duże prawdopodobieństwo, że zwolennicy zaczną określać lidera mianem charyzmatycznego. Jeśli natomiast lider będzie kreował swój wizerunek jako osoby zwyczajnej, niczym nieróżniącej się od tych, którym zamierza przewodzić, jego stronnicy atrybutu charyzmy raczej mu nie przypiszą. Swoiste „zapętlenie” komunikacyjne może natomiast sprawić, że przywódca, chcąc wykreować charyzmę, stanie się – wbrew swojej woli – celebrytą lub pseudocharyzmatykiem [Karwat, 2001].

## **Główne narzędzia komunikacyjne wykorzystywane w procesie przywództwa**

Ponieważ obecnie – jak podkreślano już wcześniej – efektywność procesu przywództwa politycznego zależy w dużej mierze od skutecznej komunikacji pomiędzy liderem i jego zwolennikami, warto scharakteryzować główne narzędzia komunikacyjne, których obie strony w tym procesie używają. Do takich narzędzi wykorzystywanych przez przywódcę zaliczymy głównie: debaty, przemówienia oraz reklamy. Rezerwuar środków pozostających w dyspozycji zwolenników to przede wszystkim: akt głosowania, demonstracje i aktywność w instytucjach demokracji deliberacyjnej.

Debaty liderów politycznych to specyficzna forma nadania komunikatu, który jest już nie tylko informacją o zamierzeniach, ale również symbolicznym pokazem zręczności, przebiegłości i woli walki. W zależności

od formy debaty (może być to „panel” lub „ring”) liderzy mają możliwość uwypuklenia własnego stanowiska przy jednoczesnym wypunktowaniu tych elementów planu przeciwnika politycznego, które uważają za niesłuszne lub kontrowersyjne [Schroeder, 2000, s. 35 i n.; Poprawa, 2009, s. 88 i n.].

Inną funkcję pełnią w komunikacji pomiędzy liderem a jego zwolennikami przemówienia. Mniejsze znaczenie ma w nich autoprezentacja oparta na porównaniu zamierzeń własnych z zamierzeniami oponentów politycznych, nacisk kładziony jest natomiast na wyraźne wskazanie celów wspólnego działania oraz sposobów, za pomocą których obie strony procesu przywództwa do celów tych chciałyby dążyć [Metcalf, 2004]. Przez wzgląd na wagę informacji o charakterze strategicznym przemówienia liderów politycznych urastają w wielu ustrojach do rangi zachowań konwencjonalno-symbolicznych, nierzadko nawet – zinstytucjonalizowanych. Skromniejszą, ale także symboliczną i utrwaloną formę mają wystąpienia przywódców podczas konwencji wyborczych. Generowane wówczas emocje powinny utrwalać zwolenników w ich politycznych przekonaniach, a także mobilizować do wytężonej pracy na rzecz popieranej partii [Zimny, Żukiewicz, 2010].

Istnieje wiele kryteriów, na podstawie których konstruowane są klasyfikacje reklam politycznych. Biorąc pod uwagę cel reklamodawcy, możemy wyróżnić reklamę wyborczą (obliczoną na polepszenie wyniku wyborczego) i podtrzymującą (mającą w trakcie trwania kadencji przypominać zwolennikom o podejmowanych przez lidera inicjatywach). Biorąc pod uwagę miejsce prezentacji, wyróżniamy reklamy: telewizyjną, prasową, radiową, internetową i uliczną. Zwracając uwagę na emocjonalne zabarwienie przekazu reklamowego, możemy mówić o reklamie pozytywnej, której zamierzeniem jest prezentacja walorów partii lub kandydata, oraz o reklamie negatywnej, która ukierunkowana zostaje na zdyskredytowanie w oczach wyborców przeciwników politycznych [Olczyk, 2009, s. 43 i n.]. Warto też podkreślić, że w inny sposób konstruowane są reklamy poszczególnych ugrupowań politycznych, a w inny – reklamy liderów.

Reklamy liderów politycznych ogniskują się na osobie polityka, choć w zależności od tego, czy odgrywa on już rolę przywódcy dla stosunkowo dużego grona zwolenników, czy też do takiej roli dopiero pretenduje, akcent kładzie się w nich na odmienne aspekty. W pierwszym przypadku najważniejszym celem reklamy jest prezentacja wizerunku lidera i przeniesienie emocji, które wiążą się z jego osobą, na inne kategorie (tzn. wykorzystanie stereotypowego wizerunku danego lidera do promowania innych kandydatów czy określonych kwestii programowych). W drugim z kolei przypadku

najważniejsze okazuje się dotarcie do odbiorców z treścią przekazu. Dopiero wyrażone przez potencjalnych zwolenników zainteresowanie przekazem i jego nadawcą skłonić może do udzielenia poparcia określonemu pretendentowi do miana lidera [Żukiewicz, 2011, s. 215].

Ze względu na to, iż współcześni teoretycy przywództwa politycznego podkreślają znaczenie symetrii w procesie komunikacji, który przebiega pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami, warto również zwrócić uwagę na podstawowe narzędzia komunikacyjne, jakimi może posłużyć się każdy ze stronników popierających danego lidera politycznego. Pierwszą z form zakomunikowania o własnej opinii (czy nawet postawie) jest – w przypadku ustrojów demokratycznych – akt głosowania. W akcie tym zwolennicy dokonują oceny dotychczasowych działań lidera politycznego i egzekwują polityczną odpowiedzialność za wykonane zadania i niezrealizowane cele. Podobne znaczenie, choć niezwiązane bezpośrednio z osobą przywódcy, ma referendum, w którym każdy ze zwolenników może wypowiedzieć własną opinię na temat uznany przez rządzących za potencjalnie kontrowersyjny.

Zdecydowanie więcej zaangażowania wymagają od zwolenników akcje, w których demonstrują oni swoją postawę nie tyle wobec wszystkich zachowań politycznych lidera, co raczej wobec obranej przez niego – w wąskim wycinku rzeczywistości – strategii. Nie jest bowiem prawdą, że fakt protestowania, domagania się czegoś czy walki o partykularne interesy przez przedstawicieli danej grupy społecznej oznacza natychmiastowe cofnięcie poparcia liderowi politycznemu. Często grupy uznają, że nie ma lepszego kandydata do objęcia tej funkcji społecznej, lub też kwestię, którą chcą poruszyć, uważają za nie na tyle istotną, by mogła ona wpłynąć na przeniesienie poparcia na innego polityka. Zdecydowanie jednak łatwiej przy użyciu tego narzędzia komunikacyjnego wyrzucić na przywódców nacisk.

Najrzadziej spotykaną – ze względu na wymagany w niej duży stopień zaangażowania obywateli – formą komunikacji z liderami politycznymi jest uczestnictwo w instytucjach demokracji deliberacyjnej. Mowa tu o wszystkich formach deliberacji, w ramach których przywódcy i ich zwolennicy (a także, co istotne, ich konkurenci bądź potencjalni stronnicy) mogą wypracowywać wspólne stanowisko w najbardziej interesujących ich obszarach życia społecznego i gospodarczego. Ponieważ jednak w wielu instytucjach demokracji deliberacyjnej (np. komisjach dialogu społecznego, powszechnych zebraniach mieszkańców itp.) konieczna jest gruntowna znajomość podnoszonej problematyki oraz otwartość na argumenty przeciwników politycznych, uznawane są one często za idealistyczne

narzędzie komunikacyjne, nienadające się do wykorzystania w praktyce [Fishkin, Laslett, 2003; Mutz, 2006].

### **Zamiast podsumowania: kryzys przywództwa czy kryzys komunikacji w procesach przywództwa?**

Wielu publicystów i badaczy twierdzi, że w świecie współczesnym przywództwo polityczne pogrążone jest w kryzysie [Konarski, Durska, Bachrynowski, 2011]. Argumenty na rzecz tej tezy można podzielić na trzy główne typy. Pierwsze – natury ontologicznej – opierają się na przekonaniu, że liderzy polityczni nie odgrywają dziś żadnej istotnej roli. Kryzys państwa sprawił, że podejmowane przez rządzących decyzje nie są ani samodzielne, ani też w sposób znaczący nie są w stanie wpłynąć na życie społeczeństw. Drugi typ argumentów – natury ideologicznej – polega na zanegowaniu procesu przywództwa jako niemieszczącego się w ramach demokracji liberalnej. Zakłada ona bowiem równość obywateli wobec prawa oraz (nie wprost) równą wagę przekonań poszczególnych członków społeczności. Tym samym proces przywództwa, w którym nie da się nigdy w pełni zrealizować ideału symetrii, jest swoistym zaprzeczeniem zasad tej równości. Trzeci typ argumentów – natury symbolicznej (komunikacyjnej) – zasnada się na stwierdzeniu, że przywódcy polityczni we współczesnym świecie jedynie udają, że wypełniają swoją funkcję. Ich zwolennicy skłonni są popierać działania przywódców, ale zdają sobie sprawę, że nikt nie bierze pod uwagę ich rzeczywistych interesów. Dochodzi w efekcie do alienacji obu stron procesu przywództwa.

Większość spośród symptomów kryzysu przywództwa politycznego dotyczy właśnie tej ostatniej kwestii – sposobu komunikacji pomiędzy liderem a jego zwolennikami. Kryzys nie ma bowiem charakteru ontycznego – nic nie wskazuje na to, by współcześni liderzy polityczni odgrywali bardziej poślednie role niż ich poprzednicy w XX w. (czy w jeszcze dawniejszych czasach). Kryzys ten nie ma też charakteru ideologicznego – zmiana paradygmatu w badaniach nad przywództwem politycznym dowodzi tego, że w systemie demokratycznym, przy zachowaniu odpowiednich procedur i możliwości wyegzekwowania politycznej odpowiedzialności, procesy przywództwa mogą przybierać postać symetrycznej relacji między zwolennikami a przywódcami. Dwie główne przyczyny skłaniają jednak do tego, by poważnie zacząć dyskusować o zmianie metod komunikowania w procesach przywództwa.

Pierwszym problemem jest niereagowanie na komunikaty płynące w ramach sprzężenia zwrotnego. Dotyczy to zarówno przywódców politycznych, jak i ich zwolenników. Problem ten nasila się zwłaszcza wówczas, gdy cele, do których dążą obie strony procesu, zaczynają się od siebie różnić. W wielu przypadkach dochodzi wówczas do uruchomienia mechanizmów obronnych, co w konsekwencji prowadzi do ujawnienia się konfliktu politycznego i – w efekcie – do zaburzeń w procesie przywództwa. Niezadowolenie z jego przebiegu wynika wówczas z tego, że nie zawsze liderzy potrafią odpowiednio zareagować na sygnały płynące ze strony ich zwolenników (alienują się od nich, nie dbają o nich, realizują wyłącznie swoje własne partykularne interesy), ale i zwolennicy nierzadko nie potrafią wyrazić własnych oczekiwań bądź też oczekują od swoich przywódców spełnienia nierealnych żądań (nie interesują się polityką, są roszczeniowi, nie chcą się angażować).

Drugim symptomem kryzysu przywództwa w aspekcie komunikacyjnym jest nadzwyczaj częste odgrywanie przez liderów politycznych określonych ról, wyznaczonych im w większości przypadków przez specjalistów do spraw marketingu politycznego. Ponieważ ów zestaw ról zmienia się zbyt często, dochodzi do utraty zaufania i nadszarpnięcia reputacji liderów (co wyraża się choćby w potocznym sformułowaniu: „Brakuje nam dzisiaj prawdziwych przywódców”). Zwolennicy orientują się wówczas, że ich przywódca w rzeczywistości nie posiada cech predestynujących go do bycia liderem, przeżywają rozczarowanie i decydują się albo wycofać z uczestnictwa w życiu politycznym, albo też zaangażować się w nowy proces przywództwa.

Wydaje się, że właśnie przekroczenie obu wyżej opisanych barier komunikacyjnych jest jedyną szansą na to, by procesy przywództwa we współczesnym świecie mogły być bardziej efektywne – zarówno z punktu widzenia lidera, jak i z perspektywy jego zwolenników.

## Literatura

- Antonakis J. [2006], *Leadership. What is it and how it is implicated in strategic management?*, „International Journal of Management Cases” no. 4, s. 4-20.
- Antoszewski, A. [2006], *Przywództwo polityczne*, w: B. Szmulik, M. Żmigrodzki (red.), *Wprowadzenie do nauki o państwie i polityce* (s. 497-513), Lublin.
- Bass B.M. [1997], *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational boundaries?*, „American Psychologist” no. 52, s. 130-139.

- Bass B.M. [1998], *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Mahwah.
- Blanchard K. [2007], *Przywództwo wyższego stopnia*, tłum. A. Bekier, Warszawa.
- Blondel J. [1987], *Political leadership: Towards a general analysis*, London.
- Bronowicka A., Głębocka A. [2005], *Przewodzenie polityczne. Perspektywa psychologii politycznej*, w: L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość* (s. 55-69), Toruń.
- Burns J.M. [1978], *Leadership*, New York.
- Conger J.A., Kanungo R.N. [1987], *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*, „Academy of Management Review” no. 12, s. 637-647.
- Crosby B.C., Bryson J.M. [2005], *Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world*, San Francisco.
- Ehrhart M.G., Klein K. [2001], *Predicting follower's preference for charismatic leadership: The influence of follower value and personality*, „Leadership Quarterly” no. 12, s. 153-179.
- Fishkin J.S., Laslett P. (eds.) [2003], *Debating deliberative democracy*, Malden.
- Fras J. [2005], *Komunikacja polityczna. Wybrane zagadnienia gatunków i języka wypowiedzi*, Wrocław.
- Frič P. (ed.) [2008], *Vůdcovství českých elit*, Praha.
- Giuliani R.W. [2003], *Przywództwo*, tłum. M. Krupa, Kraków.
- Goban-Klas T. [1998], *Wstęp*, w: B. McNair, *Wprowadzenie do komunikowania politycznego*, tłum. D. Piontek, Poznań.
- Hartliński M. [2011], *Przywództwo partyjne w Polsce*, Toruń.
- Hiebert M., Klatt B. [2001], *The Encyclopedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*, New York.
- House R.J., Shamir B. [1993], *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*, in: M.M. Chemers, R. Ayman (eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (s. 167-188), San Diego.
- Hughes R.L., Ginett R.C., Curphy G.J. [2006], *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, New York.
- Jakubowska U. [2001], *Czym jest przywództwo polityczne?*, „Studia Politologiczne” nr 5, s. 33-49.
- Janda K.F. [1960], *Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power*, „Human Relations” no. 13, s. 345-363.
- Kanarski L. [2005], *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, Warszawa.
- Karwat M. [2001], *Charyzma i pseudocharyzma*, „Studia Politologiczne” nr 5, s. 126-175.
- Kellerman B. [2004], *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Harvard Boston.



- Konarski W., Durska A., Bachrynowski S. (red.) [2011], *Kryzys przywództwa we współczesnej polityce*, Warszawa.
- Le Bon G. [2004], *Psychologia tłumu*, tłum. B. Kaprocki, Kęty.
- Lilleker D.G. [2006], *Key Concepts in Political Communication*, London.
- Lipman-Blumen J. [2006], *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*, New York.
- Machiavelli N. [2005], *Książę*, tłum. C. Nanke, Kęty.
- Marion R., Uhl-Bien M. [2001], *Leadership in complex organizations*, „Leadership Quarterly” no. 4, s. 389-418.
- McNair B. [2003], *An introduction to political communications*, London-New York.
- Messick D.M. [2005], *On the Psychological Exchange Between Leaders and Followers*, in: D.M. Messick, R.M. Kramer (eds.), *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research* (s. 81-96), London-Mahwah.
- Metcalf A. [2004], *Presidential voices: speaking styles from George Washington to George W. Bush*, New York-Boston.
- Mutz D. [2006], *Hearing the other side. Deliberative versus participatory democracy*. Cambridge.
- Olczyk T. [2009], *Politrozrywka i popperswazja. Reklama telewizyjna w polskich kampaniach wyborczych XXI wieku*, Warszawa.
- Palecki K. [2011], *Wokół przywództwa politycznego – ramy dyskursu*, w: A. Kasińska-Metryka (red.), *Studia nad przywództwem politycznym. Ustalenia metodologiczne i praktyka* (s. 9-18), Toruń.
- Pawelczyk P. [2005], *Przywódca w państwie autorytarnym – w ujęciu socjotechnicznym*, w: L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość* (s. 98-109), Toruń.
- Perloff R.M. [2003], *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century*, Mahwah.
- Platon [2003], *Państwo*, tłum. W. Witwicki, Kęty.
- Plowman D.A., Solansky S., Beck T.E., Baker L., Kulkarni M., Travis D.V. [2007], *The role of leadership in emergent, self-organization*, „The Leadership Quarterly” no. 4, s. 341-356.
- Poprawa M. [2009], *Telewizyjne debaty polityków jako przykład dyskursu publicznego*, Kraków.
- Rost J.C. [1993], *Leadership for the Twenty-First Century*, Westport.
- Rothert A. [2009], *Emergencja rządu sieciowego*, Warszawa.
- Schroeder A. [2000], *Presidential debates: forty years of high-risk TV*, New York.
- Sielski J. [2001], *Osobowość polityczna idealnego polityka*, w: E.M. Marciniak, T. Mołdawa, K.A. Wojtaszczyk (red.), *Etyka i polityka* (s. 165-184), Warszawa.
- Simerson B.K., Venn M.L. [2006], *The manager as leader*, Westport.

- Tucker R.C. [1992], *Politics as leadership*, in: A. Mughan, S.C. Patterson (eds.), *Political leadership* (s. 29-43), Chicago.
- Wiatr J.J. [2008], *Przywództwo polityczne. Studium politologiczne*, Łódź.
- Zimny R., Żukiewicz P. [2010], *The emotionality of Jarosław Kaczyński's language versus the efficiency of the political messaging: A politolinguistic survey*, „Linguistics Applied” no. 2/3, s. 297-312.
- Żukiewicz P. [2009], *Kontekstualne modele badań nad przywództwem politycznym*, w: D. Gauza, M. Krzysztofik (red.), *Politologia jako nauka? Analiza politologiczna wobec kwestii współczesnego świata* (s. 296-309), Zielona Góra.
- Żukiewicz P. [2011], *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Warszawa.