

KS. WŁADYSŁAW PRĘŻYNA  
KUL

## OSOBOWE KWALIFIKACJE PRZYWÓDCY GRUPY SPOŁECZNEJ (ETNICZNEJ)

Problem przywództwa jest tak dawny jak sam człowiek. Pojawił się wówczas, kiedy człowiek odnalazł się w grupie społecznej. Normalne bowiem funkcjonowanie grupy społecznej zakłada istnienie w jej strukturze czynnika przywódczego i to tak dalece, że pozbawienie grupy przywództwa może być i często bywa początkiem jej końca.

Nic zatem dziwnego, że w naukach społecznych, a zwłaszcza w psychologii społecznej, zagadnieniu przywództwa: jego genezie, uwarunkowaniom i skuteczności poświęca się bardzo wiele uwagi. Stosunkowo bogata literatura w tym zakresie, jaka pojawiła się na przestrzeni ostatnich paru dziesiątków lat, świadczy z jednej strony o aktualności zagadnienia, z drugiej – o złożoności i trudnościach napotykanym przy próbach jego wyjaśnienia. <Hollander, 1978; Gratton 1978>

W tych okolicznościach artykuł niniejszy należy traktować raczej jako wprowadzenie do samego zagadnienia niż jego wyczerpujące przedstawienie. Na jego treść złożą się: objaśnienie podstawowych pojęć, interpretacja genezy przywództwa, analiza warunków jego powodzenia, charakterystyka typów osobowości przywódczej, wreszcie próba aplikacji powyższych rozważań do przywództwa na terenie grupy etnicznej.

### 1. PODSTAWOWE POJĘCIA

Na wstępie wskazane jest pewne wyjaśnienie pojęć. I tak mówiąc o przywództwie, będę zgodnie ze sformułowaniem tematu miał na uwadze przywództwo zapodmiotowane w jednostce, która kieruje, koordynuje i dozoruje innych w realizacji wspólnego zadania <Fiedler 1971 s. 508>. Inną postacią przywództwa jest takie, którego podmiotem jest grupa jako całość bądź wyłonione z niej poszczególne zespoły kolegialnie spełniające rolę przywódczą. W niniejszych rozważaniach będę miał na uwadze pierwszą postać przywództwa. Występujący w niej przywódca często bywa nazywany liderem. Najogólniej mówiąc, jest nim jednostka, która wywiera największy wpływ w danej grupie społecznej <Dawid, Harari 1968 s. 348>.

Przywództwo lidera może być rozpatrywane w dwóch kontekstach społecznych: formalnym i nieformalnym (Knowles 1971 s. 143-144). W pierwszym wypadku przywództwo jest powiązane z określonym układem formalno-instytucjonalnym. Lidera powołuje prawo, a jego funkcja podstawowa polega na strzeżeniu respektowania tego prawa w grupie. W drugim wypadku lider występuje w kontekście nieformalnych grup społecznych. Właściwością tych grup jest m.in. to, że występujące w nich wartości i wzorce zachowania nie są wyznaczone przez formalne przepisy, ale powstają w sposób spontaniczny, w wyniku interakcji członków grupy zmierzających do realizacji swoich codziennych zadań (por. Knowles 1971 s. 144). W kontekście tych grup przywódca jest inspiratorem życia społecznego, często twórcą praw obowiązujących w danej grupie, nakreśla też cele grupy i wyznacza sposoby ich realizacji<sup>1</sup>. Jakkolwiek powyższy podział jest nieostry<sup>2</sup>, to mówiąc o liderze w dalszym ciągu niniejszych rozważań, będę miał na uwadze przywódcę funkcjonującego przede wszystkim w sytuacji zbliżonej do kontekstu grupy nieformalnej.

Wreszcie z przywództwem związane jest pojęcie stylu kierowania. Oznacza ono sposób zarządzania grupą przez jej przywódcę. Wymienia się najczęściej trzy podstawowe style kierowania: autokratyczny, demokratyczny i liberalny (*laissez faire*).

W autokratycznym stylu kierowania przywódca sam, bez udziału członków grupy, określa cele i zadania, jakie grupa ma realizować. Sam też dobiera sposoby realizacji tych zadań oraz ocenia skuteczność pracy członków grupy. W wypadku stylu demokratycznego wszelkie decyzje dotyczące wyboru zadań oraz sposobu ich realizacji należą do całej grupy. Przywódca pełni rolę inicjatora i koordynatora. Wreszcie styl liberalny jest raczej zaprzeczeniem faktycznego kierownictwa. Postawa przywódcy jest bierna, jego rola sprowadza się do komentowania działalności członków grupy.

## 2. GENEZA PRZYWÓDZTWA

Już potoczna obserwacja pozwala zauważyć, że w życiu społecznym występują jednostki, które przejawiają stałą inklinację do przewodzenia. Prze-

---

<sup>1</sup> Tak rozumiany przywódca może być określony mianem przywódcy „dyrektywnego” w odróżnieniu od przywódcy „wyzwalającego”. W tym drugim przypadku postawa przywódcy jest mniej czynna, bardziej bierna. Jego rola sprowadza się do wyzwalania inicjatywy i aktywności członków grupy. W analizie dalej przeprowadzonej biorę pod uwagę przede wszystkim pierwszą postać przywódcy.

<sup>2</sup> Empirycznie rzecz biorąc, trzeba stwierdzić, że elementy grup formalnych przenikają strukturę grup nieformalnych i na odwrót. Stąd trudno jest przeprowadzić wyraźną między nimi granicę.

noszone z grupy do grupy podejmują się wszędzie ról przywódczych, ujawniając w tym względzie znaczne umiejętności i uzyskując dostrzegalne sukcesy. Obok nich znajdują się jednostki, które w każdej sytuacji będą skłonne podejmować role podporządkowane, niechętnie będą podejmowały się ról przywódczych, ujawniając w ich sprawowaniu wyraźną nieporadność. Fakty te wskazują na osobowość jednostki jako źródło przywództwa społecznego<sup>3</sup>. Tak też stawiany jest ten problem w literaturze przedmiotu i można wyodrębnić dwa jego ujęcia.

Pierwsze, chronologicznie wcześniejsze, wiąże przywództwo z zespołem szczególnych, wyjątkowych, niemalże charyzmatycznych cech osobowości. Cechy te decydują o powołaniu jednostki do roli przywódcy, a jednocześnie są gwarantem skutecznego przewodzenia. Tylko niektórzy ludzie cechy takie posiadają; cechy te są im wrodzone. Stąd powiedzenie: przywódcy raczej się rodzą, niż się stają (McNeil 1974 s. 638). Jako charakterystyczne cechy przywódcy wymieniano najczęściej: zdolność odczytywania ludzkich myśli, hipnotyzowania czy przewidywania zdarzeń w przyszłości. Z czasem, w miarę pojawiania się badań empirycznych, uzupełniano je takimi jak: wybitna inteligencja, energia, siła woli itd.

Przedstawiona wyżej interpretacja osobowości przywódcy prowadziła do sformułowania teorii tzw. wielkich ludzi (*Great Men*). Według niej o przywództwie decydują określone cechy osobowości danej jednostki, które są niezależne od czasu i sytuacji (Baron, Byrne 1977 s. 590). Jednostki obdarzone zespołem takich cech są predysponowane do występowania w roli przywódcy zawsze i wszędzie. Jako przykłady ludzi z takimi właśnie cechami w stopniu wybitnym wymieniano m. in.: Genghis Khana, Joannę D'Arc, Aleksandra Wielkiego czy Juliusza Cezara. Przykłady te mówią, że miano przywódcy nie było dostępne na co dzień. Obdarzano nim ludzi wyjątkowych.

Obok ujęcia wyżej przedstawionego, osobowość przywódcy można interpretować w teorii potrzeb. Wówczas psychologicznym źródłem przywództwa byłaby ogólnie rozumiana potrzeba przewodzenia, władzy, kierowania czy bardziej szczegółowe potrzeby aktywności i dominacji. Działalność jednostki zmierza do gratyfikacji tych potrzeb. Gratyfikacja ta może być najlepiej zrealizowana właśnie w trakcie pełnienia roli przywódczej. Na tej drodze jednostka realizuje siebie, niejako wewnętrznie się usensawnia. Otóż tak rozumiana potrzeba występuje u ludzi z różną intensywnością, odmierzając w ten sposób ich skłonności do przewodzenia<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Obok tego źródłem przywództwa jest też sama grupa społeczna, dla której czynnik przywódczy stanowi istotny i niezbędny element strukturalny, zapewniający normalne funkcjonowanie każdej grupy.

<sup>4</sup> Można tu mówić o jawnej postaci tej potrzeby, znajdującej swój wyraz w tym, że jednostka dąży do posiadania przywództwa. Postaci ukrytej, kiedy jednostka nie zdradza takiej gotowości, ale podjąwszy się roli przywódczej, może efektywnie ją wykonywać. Wreszcie trzeci przypadek,

## 3. POWODZENIE W PRZYWÓDZTWIE

Z dotychczasowych rozważań można by wnosić, że i następny problem, dotyczący uwarunkowań powodzenia w roli przywódcy, kieruje naszą uwagę na osobowość jednostki. Wydaje się to logiczną konsekwencją tego, co zostało wyżej powiedziane na temat genezy przywództwa. I faktycznie, stosunkowo długo utrzymywał się pogląd, że warunkiem efektywnego przewodzenia jest posiadanie przez jednostkę określonych podmiotowych predyspozycji (cech, potrzeb). Podawano zestawienia takich cech, przeprowadzano ich klasyfikacje<sup>5</sup>. Miały one zapewnić sukces temu, kto je posiadał.

Otóż pogląd taki nie wydaje się słuszny. Przeczą temu dane empiryczne. Dostarczają one dowodów na to, że wybitny przywódca odnoszący sukcesy w jednej grupie, przeniesiony do innej, nie potrafi sprostać obowiązkom lidera. Innym razem jednostka odnosi sukcesy w roli przywódcy w danej grupie do pewnego momentu, po którym traci gwałtownie na popularności. Wreszcie zauważyć można, że skądinąd przeciętny technokrata – nie wyróżniający się wyjątkowymi cechami – odnosi duże sukcesy w roli przywódczej (Kendler 1963 s. 570-571). Dane te są dostatecznie wymowne, aby zakwestionować tezę, że cechy osobowości przywódcy stanowią wyłączną determinantę jego sukcesów; same cechy osobowości nie czynią przywódcy. Udział osobowości jako czynnika determinującego powodzenie w roli przywódcy nie może być kwestionowany, ale należy go rozpatrywać w kontekście szerszym, na który składa się obok cech osobowości przywódcy także psychospołeczna sytuacja grupy, w której on działa.

Sytuacja ta jest bardzo złożona, ale jako podstawowe jej elementy wymienić można: funkcje, jakie pełni przywódca, zadania, jakie grupa realizuje, oraz strukturę samej grupy (jej wielkość, skład personalny itd.). Tak rozumiana sytuacja społeczna oraz osobowość przywódcy stanowią dopiero całość – pole, w którym należy analizować zjawisko przywództwa. Między obu elementami tak rozumianej całości – przywódcą i grupą – istnieje swoiste wzajemne oddziaływanie. Przywódca, pełniąc swoją rolę, prowadzi grupie w realizacji tak celu grupowego, jak i indywidualnych oczekiwań poszczególnych członków grupy. Przyczyniając się do ich realizacji, przywódca otrzymuje w zamian szacunek i akceptację członków oraz powiększenie wpływów w grupie. Korzystając z tych ostatnich, przywódca może formułować nowe zadania grupowe, kształtować także nowe oczekiwania grupy, które będą już odpowiadały wartościom preferowanym przez samego przywódcę (por. Hollander, James 1971, s. 516).

---

kiedy można mówić w ogóle o braku takiej potrzeby; w jej miejsce pojawia się raczej potrzeba submisji, podporządkowania się niż kierowania.

<sup>5</sup> Np. Kendler (1963) mówi aż o 1800 określeniach kwalifikujących jednostkę do roli przywódcy, sprowadzając je następnie do 10 głównych kategorii (s. 570 n.).

Mówiąc o „osobowościowych kwalifikacjach” przywódcy należy mieć na uwadze taki zespół cech, który daje umiejętność nawiązywania i podtrzymywania wyżej przedstawionego „dialogu” przywódcy z grupą. W zespole tym poszczególni autorzy umieszczają różne cechy (por. Umanski 1967; Koontz, O'Donnell 1969 s. 352-356, 494-495). Najczęściej wymieniane są m.in.: inteligencja (praktyczna), poczucie realizmu, trafność i szybkość decyzji, odporność na stressy, kompetencja, zdolność do inicjatywy, umiejętność rozpoznawania ludzi (ich uzdolnień i stanów psychicznych) i nawiązywania z nimi kontaktu, zdolności przystosowawcze, ekstrawersja. Te i tym podobne cechy wydają się niezbędne dla przywódcy. Podane przykłady cech osobowości mają charakter głównie właściwości psychicznych, zapewniających jednostce właściwe znalezienie się w roli przywódcy i umiejętne pokierowanie grupą. Obok tych cech istotne dla przywódcy są przymioty „moralne”, mówiące o autentyczności jego identyfikacji z ideą, którą głosi, z zadaniem, które wspólnie z grupą chce realizować. Przymioty te stanowią ważny i oczekiwany przez członków grupy aspekt osobowości przywódcy. Dzięki nim przywódca staje się nie tylko organizatorem działań w służbie idei, ale jej wyrazicielem. Podkreślając znaczenie cech osobowości dla efektywnego pełnienia roli przywódczej, stwierdzić należy, że ma ono charakter względny; jest zrelatywizowane do kontekstu psychospołecznego, w którym działa lider.

Jak już wspominałem wyżej, na kontekst ten składa się wiele czynników. Przede wszystkim jest to jakość funkcji pełnionych przez lidera w grupie. Funkcje te mogą być różne. Jako podstawowe wymienić można następujące: 1. inicjatora idei, zadań i działań jakie podejmuje grupa; 2. wykonawcy przedsięwzięć grupowych; 3. reprezentanta wewnątrz i na zewnątrz grupy; 4. pośrednika między członkami grupy, np. rzecznika sprawiedliwości w zakresie nagradzania i karania członków grupy<sup>6</sup>.

Oczekiwania grupy pod adresem przywódcy i jego ocena przez grupę są właśnie określane przez tę funkcję, jaką w danym momencie pełni przywódca. Inne zatem oczekiwania społeczne będzie musiał spełnić przywódca występujący w roli rzecznika sprawiedliwości, a inne pełniący funkcję reprezentanta grupy na zewnątrz. Jednocześnie sprawne wykonywanie poszczególnych funkcji zakłada u przywódcy każdorazowo nieco inne preferencje osobowościowe<sup>7</sup>.

Z kolei poszczególne grupy różnić się mogą charakterem zadania stanowiącego cel grupowy. Efektywnie zaś przewodzenie w jego realizacji uwarun-

<sup>6</sup> Inni autorzy, np. Krech, Crutchfield, Ballachey (1962), wymieniają 14 funkcji lidera. Wydaje się jednak, że wiele z nich pokrywa się nawzajem.

<sup>7</sup> Oczywiście, jeśli ktoś pełni jednocześnie wiele takich funkcji, jego predyspozycje muszą być odpowiednio większe. Mielibyśmy wówczas przykład lidera w pełnym tego słowa znaczeniu. Jednakże w nowoczesnych społeczeństwach staje się to coraz rzadsze.

owane bywa określonym układem cech osobowości przywódcy. Stąd np. zespół cech osobowości lidera, który może być odpowiedni w przewodzeniu grupie twórczej (naukowej, artystycznej), nie musi i raczej nie będzie odpowiedni dla lidera występującego w organizacji charytatywnej czy korporacji przemysłowo-handlowej. Każda bowiem z tych grup ma zadania, których sprawną realizacją zakłada inne predyspozycje osobowościowe tego, który przewodzi temu przedsięwzięciu.

Dalszą specyfikację preferencji osobowościowych przywódcy wnosi sama grupa: jej wielkość, skład personalny, panujące w niej obyczaje, tradycja i historia grupy. Wszystko to bowiem składa się na swoistą sytuację psychospołeczną. Wynikają z niej odmienne preferencje i oczekiwania na określony wzorzec osobowościowy przywódcy, który ma zyskać akceptację tej społeczności. I tak, wnosić należy, że inne zapotrzebowania i oczekiwania przejawia naród polski mieszkający nad Wisłą, a inne, gdy stanowi mniejszość etniczną w makrospołeczności amerykańskiej, wreszcie inne, kiedy jako mniejszość etniczna żyje w społeczności niemieckiej czy francuskiej.

Dotatkowa trudność w porządkowaniu listy cech przywódczych wypływa z natury samej osobowości. Osobowość bowiem jest strukturą złożoną, przy czym o kształcie działań i zachowaniu się człowieka nie przesądzają poszczególne cechy – choć ich udział może być bardzo znaczny – ale ich konfiguracja. Powszechnie przyjmuje się, że przywódca winien odznaczać się wysoką inteligencją, ale inteligencja ta będzie różnie owocowała w zależności od tego, czy współwystępuje z introwersją czy z ekstrawersją, z potrzebą dominacji czy submisji, z dojrzałością czy też z niedojrzałością emocjonalną. Analizując zatem osobowościowe predyspozycje do roli przywódcy, trafniej byłoby mówić o pewnych typach osobowości, wyznaczonych przez cały zespół cech centralnych. Poszczególne przywódcy, reprezentujący dany typ osobowości, skłonni będą preferować określony styl kierowania grupą. Wówczas odpowiedniość danego typu osobowości – a pośrednio i stylu kierowania – może być oceniona na tle określonej sytuacji psychospołecznej grupy.

#### 4. TYPY PRZYWÓDCÓW

Nie sposób tutaj, w jednym artykule, przeanalizować wszystkie interesujące typy osobowości oraz ich implikacje w zakresie przewodzenia społecznego. Ograniczę się przeto do zaprezentowania wybranych kilku typów osobowości ze wskazaniem na ich konsekwencje w sprawowaniu roli przywódczej. Prezentacja ta pozwoli, mam nadzieję, przedstawić obraz mechanizmów psychologicznych regulujących oddziaływaniami osobowości na sposób sprawowania przywództwa w grupie, a pośrednio ułatwi określenie osobowościowych predyspozycji do roli przywódcy.

Zaznaczyłem już wyżej, że najtrafniej jest wskazać psychologiczne źródło przywództwa, odwołując się do określonych potrzeb jednostki. Potrzeby te jednak stanowią elementy strukturalne większej całości, jaką jest osobowość człowieka. To sprawia, że psychologiczny obraz – z uwagi na mechanizmy w nich występujące i sposób ich gratyfikacji – wyżej wymienionych potrzeb może być różny. Przyczyną tego jest właśnie odmienna struktura osobowości (inny układ pozostałych cech osobowości), której elementem jest dana potrzeba. Ten stan rzeczy będzie prowadził w konsekwencji do odmiennego funkcjonowania osobowości przywódczej (por. Knowles 1971 s. 148). W ten sposób dochodzimy do typologizacji przywódców. Spośród wielu możliwych typologii<sup>8</sup> podstawowy wydaje się podział na przywódców: A. skoncentrowanych na otoczeniu, B. skoncentrowanych na sobie.

Pierwsi reprezentują osobowość przywódcy nastawionego na idee, motywowanego dostrzeganiem wartościami. Wartości te, ich realizacja, stanowią dla niego cel sam w sobie. Jednostka pełniąc rolę przywódcy, jest niejako na służbie tych idei, np. narodowych, religijnych czy społecznych. Samo przywództwo jest przyporządkowane idei.

W tej kategorii przywódców można wyodrębnić dwa podtypy: 1. Ukierunkowanych na zadanie (*task-oriented*); 2. Ukierunkowanych na człowieka – stosunki międzyludzkie (*human relations-oriented*).

Dla pierwszych idea, której służą, ma postać określonego zadania (celu grupowego). Jego realizacja jest pierwszoplanowym celem zamierzeń przywódcy. Sukces przywódcy jest mierzony efektami w zakresie realizacji zadania. W tej strategii człowiek schodzi na drugi plan. Przywódca taki nie wnika w sprawy ludzkie, bo zazwyczaj – właśnie tutaj daje znać o sobie jego osobowość – jest po prostu na nie mniej wrażliwy. W drugim człowieku nie umie dostrzec odrębnego podmiotu przeżyć i doznań. Dlatego stosunkowo łatwo przechodzi na przedmiotowe, wręcz instrumentalne, traktowanie człowieka. Przywódca podporządkowuje osobę idei – zadaniu, przy czym jest to najczęściej zadanie w jego interpretacji. Taki typ przywódcy może być nazwany „specjalistą od realizacji zadań” (Newcomb, Turner, Converse 1970 s. 498). Źródłem satysfakcji dla niego jest to, że „coś robi”, „dokonuje jakiegoś dzieła”.

Przeciwnieństwem powyższego typu jest przywódca „ukierunkowany na człowieka”, na stosunki społeczno-emocjonalne w grupie. Członków grupy traktuje indywidualnie. Dostrzega w nich własną podmiotowość, odrębność usposobienia, zróżnicowanie ich uzdolnień i możliwości, a jednocześnie ich prawo do zachowania autonomii i realizacji swoich potencjalności. Daleki od legalizmu, nastawiony jest na zrozumienie drugiego człowieka. Jest to przywódca, którego możemy nazwać „specjalistą od spraw społeczno-emocjo-

<sup>8</sup> Np. interesującą próbę typologii przywódców – osób centralnych w grupie – podaje Redl (1970, s. 380 nn.).

nalnych” w grupie. Zadowolenie znajduje w tym, że „może coś zrobić dla innych”<sup>9</sup>.

U przywódców skoncentrowanych na sobie główne źródło motywacji przywódczej przenosi się z idei (zadania lub człowieka) na aktualny stan ich własnej osobowości. Osobowość ta jest rządzona mechanizmami obronnymi, a więc motywacją wyrosłą na podłożu emocjonalnym związanym z własną niedojrzałością. Celem ich działalności, często nawet nieuświadomianym, są oni sami, a mówiąc ściślej – gratyfikacja ich własnych potrzeb i związanych z nimi oczekiwań. W działalności przywódczej znajdują namiastkę tego właśnie, czego im psychologicznie potrzeba: poczucia bezpieczeństwa, pozbycia się lęku, własnego dowartościowania, a nawet uwolnienia się od poczucia winy.

Omawiany typ przywódcy prezentuje w istocie rzeczy osobowości słabe. Problem jednak w tym, że one nie chcą tego uznać, nie chcą się takimi widzieć. Odwołują się zatem do działań, które świadczyłyby o czymś zgoła innym: o ich sile i wielkości. Właśnie władza i przewodzenie dają ku temu okazję. Władza jest im potrzebna, bo przywraca im wewnętrzną równowagę, dając poczucie siły i znaczenia. Przedmiot ich kierownictwa – grupa, jej idee i wartości, sami członkowie grupy – jest traktowany instrumentalnie; instrumentalnie w stosunku do własnych potrzeb przywódców. Źródłem ich zadowolenia jest to, że mogą być „inicjatorem działania i zarządzać innymi” (Gough 1968, s. 49). Ten typ przywódcy nazwać by można „niezycziwym dyktatorem”.

Przedstawione wyżej typy przywódców są właśnie uwarunkowane określonym układem cech osobowości. Predyspozycje osobowościowe sprawiają, że przywódcy ci będą preferowali odmienny, swoisty dla siebie styl kierowania grupą. I tak, przywódcy skoncentrowani na sobie preferowali będą styl autokratyczny. W wymiarze behawioralnym podobny styl będą reprezentowali przywódcy ukierunkowani na zadanie. W obydwu jednak wypadkach autokratyzm ten będzie stanowił swoistą odmianę. W pierwszym wypadku autokratyzm będzie wyływał – jak już wyżej powiedziałem – z niezaspokojonych potrzeb przywódcy. Celem jego autokratycznych działań będzie władza sama w sobie, utrzymanie jej w swoim ręku. Stąd ewentualne na ten temat dyskusje nie znajdują przedmiotowego odniesienia i będą odbierane przez przywódcę autokratycznego jako skierowane przeciwko niemu samemu. Wówczas reagował będzie niepokojem wyrastającym z poczucia własnego zagrożenia; będzie to reakcja zdecydowanie emocjonalna. Ten styl kierowania można by zatem nazwać autokratyzmem podmiotowym (emocjonalnym). „Autokratyzm” zaś,

<sup>9</sup> Okazało się, że typy A i B mogą być diagnozowane w stosunkowo prostych sytuacjach. Na przykład testem może być to, jak bywa przez nich oceniany tzw. najmniej użyteczny członek grupy. Okazuje się, że generalnie i skrajnie ujemnie ocenia go zazwyczaj przywódca typu A, podczas gdy umiarkowanie, dostrzegając w nim pewne plusy, ocenia go przedstawiciel typu B (por. Fiedler 1971, s. 509).



prezentowany przez przywódcę ukierunkowanego na zadanie, łączył się będzie z realizacją zadania. Będzie ono niejako celem tego autokratyzmu. Zadanie to stanowi punkt odniesienia dla działań przywódczych oraz przedmiot ewentualnej dyskusji. Ten styl kierowania grupą można by nazwać autokratyzmem przedmiotowym (racjonalnym). Wreszcie przywódcy nastawieni na człowieka zazwyczaj będą preferowali demokratyczny styl kierowania grupą.

Pozostaje teraz pytanie: Jakie konsekwencje ma działalność poszczególnych typów przywódcy czy związany z nimi styl kierowania grupą<sup>10</sup>? Otóż najtrudniejsze do przewidzenia są konsekwencje działalności przywódczej lidera skoncentrowanego na sobie. Jego motywacja jest pozaracjonalna i uwikłana w niedojrzałą osobowość. Stąd jego decyzje będą pochodnymi takiej właśnie motywacji. Są tak nieczytelne, jak nieczytelna jest jego osobowość. Jego działalność natomiast może odznaczać się agresywnością, zwłaszcza wobec potencjalnych konkurentów. Do kierownictwa chętnie wprowadza element intrygi i walki. W walce bowiem i przez walkę uzyskuje poczucie pewności i wewnętrznej równowagi. Jest to najbardziej patologiczna postać przywództwa grupowego. Nie przeszkadza to jednak, że tacy przywódcy przy sprzyjających okolicznościach mogą odnosić znaczne sukcesy w realizacji określonych zadań grupowych. Wiadomo bowiem, że na przykład autokratyczny styl kierowania przynosi m.in. wyższe efekty produkcyjne, choć głównie ilościowe i na krótką metę.

Podobnie wygląda sytuacja w wypadku przywództwa skoncentrowanego na zadaniu. W sprzyjających okolicznościach może zapewnić ono znaczne sukcesy w realizacji zadań grupowych. Przywódca tego typu, inteligentny, obdarzony energią i pasją, potrafi zafascynować i w znacznej mierze pozyskać członków grupy dla realizacji danego zadania. Na ogół jednak sukcesy te bywają okupione zaniedbaniem tzw. spraw społecznych i tego wszystkiego, co dotyczy człowieka. W konsekwencji ten typ przywództwa nie sprzyja rozwojowi pozytywnych stosunków interpersonalnych w grupie, rodzi wzajemną nieufność i niezadowolenie. Na podkreślenie jednak zasługuje to, że ten typ przywódcy jest głęboko związany z zadaniem, które realizuje. Zadanie to stanowi dla niego wartość naczelną. Tym też różni się od przywódcy skoncentrowanego na sobie, który będzie gotów poświęcić zadanie dla utrzymania pozycji lidera, a zatem skłonny będzie zrezygnować z jego realizacji, jeśli to ułatwi mu sprawowanie funkcji przywódcy.

Wreszcie przywódcy skoncentrowani na stosunkach międzyludzkich przyczyniają się do rozwoju przyjaznych stosunków interpersonalnych w grupie,

<sup>10</sup> Nie stawiam wprost pytania o odpowiedność poszczególnych typów. Rodzi to bowiem dalsze pytanie: o kryteria tej odpowiedności. Można zaś wyróżnić co najmniej trojkie kryteria w tym względzie: 1. etyczne, 2. empiryczne (mające na uwadze samego przywódcę – jego utrzymanie się przy władzy), 3. biorące pod uwagę efektywność realizacji zadań grupowych.

do formowania się klimatu wzajemnej życzliwości i tzw. zdrowej atmosfery środowiskowej. W skrajnych wypadkach duża wrażliwość na sprawy ludzkie może utrudniać im sprawną realizację zadań grupowych. Na ogół jednak ten styl przywództwa zapewnia wyższą jakość realizacji zadania, i to na dłuższą metę.

Fiedler <1971> podjął próbę empirycznego sprawdzenia efektywności przywództwa skoncentrowanego na zadaniu i na stosunkach międzyludzkich, biorąc pod uwagę psychospołeczną sytuację w grupie. Sytuację tę oceniał pod kątem przychylności grupy wobec lidera. Miarą tej przychylności były: przyjazne stosunki w relacji przywódca-grupa, jasność zadania grupowego oraz znaczna władza w ręku przywódcy, miarą zaś nieprzychylności – niezyciliwe relacje, mglistość i nieokreśloność zadania grupowego oraz pozycja lidera nie poparta władzą. Okazało się, że przywódca skoncentrowany na zadaniu może być odpowiedni w sytuacjach krańcowych: bardzo przychylnych i bardzo nieprzychylnych dla lidera. W pierwszym wypadku przywódca cieszy się taką akceptacją grupy, która oczekuje jego poleceń, że może pozwolić sobie na koncentrację wysiłków przede wszystkim na realizacji zadania. W drugiej sytuacji, nieprzychylnych dla przywódcy, tylko koncentracja na jakiejś idei w połączeniu z autokratycznym stylem kierowania może jeszcze podtrzymać pozycję lidera; inaczej byłby odrzucony przez członków grupy. W sytuacjach społecznie umiarkowanych – biorąc pod uwagę wymienione trzy wymiary – większe szanse powodzenia ma przywódca skoncentrowany na stosunkach interpersonalnych, preferujący przy tym demokratyczny styl kierowania grupą.

Najważniejsze jest to, aby przywódca potrafił skoncentrować się na trafnie dobranym dla danej grupy zadaniu, jego realizacji, a jednocześnie umiał dostrzegać w grupie ludzi, ich potrzeby i oczekiwania. Korzyści z takiej postawy przywódcy są obustronne. Najpierw więc ułatwia ona członkom grupy własną ich samorealizację – podstawową potrzebę ludzkiej psychiki. Głównym bowiem terenem gratyfikacji tej potrzeby jest właśnie praca, podczas której i przez którą człowiek najpełniej realizuje siebie, nadaje sens swojej egzystencji. Musi jednak być to praca zaakceptowana przez człowieka. Zadowolenie, jakie towarzyszy takiej właśnie pracy, wyzwala osobiste zaangażowanie członków grupy w realizację wspólnego zadania, a jednocześnie stanowi źródło sympatii dla przywódcy. Ta zaś z kolei stanowi istotny czynnik w umacnianiu pozycji lidera, ułatwiając w ten sposób spełnianie podstawowej funkcji dobrego przywódcy, jakim jest umiejętne zapewnienie równowagi między oczekiwaniami poszczególnych jednostek i dobrem całej grupy.

Dodać należy, że dobry przywódca winien być na tyle plastyczny i posiadać zdolności przystosowawcze, aby mógł zmieniać style kierowania zależnie od okoliczności, choć dla ukształtowanej osobowości nie jest to łatwe. Okazuje się bowiem, iż biorąc na przykład pod uwagę etapy realizacji zadania, na etapie

planowania lepszy jest styl demokratyczny, natomiast kiedy plan uzyskał społeczną akceptację, korzystniejszy wydaje się styl autokratyczny.

Niezmiernie ważny jest też problem gratyfikacji w grupie, a zatem pełnienie przez lidera funkcji rzecznika sprawiedliwości społecznej. Stosowane przez przywódcę kryteria nagradzania powinny być inspirowane a zarazem potwierdzać podstawowe idee, którym służy grupa. To bardzo scala grupę i pozytywnie mobilizuje jej członków. Inna praktyka wyzwala siły odśrodkowe, często skierowane przeciwko samemu przywódcy.

Wreszcie bardzo ważnym przymiotem przywódcy jest umiejętność rozpoznawania ludzi, ich uzdolnień oraz przydatności do wypełniania określonych ról społecznych i związanych z nimi funkcji.

We współczesnym bowiem złożonym świecie efektywność przewodzenia zależy nie tylko od osobistych przymiotów przywódcy, ale bardziej jeszcze warunkowana jest jakością ludzi, których angażuje on w działalność zmierzającą do realizacji określonego zadania. Samodzielne wypełnianie przez przywódcę wszystkich funkcji z rolą tą związanych jest już dzisiaj bardzo utrudnione.

## 5. PRZYWÓDCA ETNICZNY

Tytuł niniejszego artykułu nawiązuje do przywództwa etnicznego. Powstaje zatem pytanie: jakie wnioski z dotychczasowych rozważań płyną dla tego rodzaju przywództwa?

Grupa etniczna stanowi specyficzny rodzaj społeczności. Harrison (1976) określa ją następująco: „Grupa etniczna jest zbiorowiskiem ludzi, którzy są uważani przez samych siebie i przez innych jako mających wspólne pochodzenie rasowe (przejawiające się w cechach fizycznych takich jak kolor skóry i cechy fizjonomii), wspólne pochodzenie narodowościowe, wspólny język i tradycję kulturową, bądź też pewną kombinację tych czynników” (s. 552). Wymienione czynniki stanowią istotne elementy identyfikacji grupy a zarazem kryterium jej odrębności od pozostałej reszty makrosocjety, w której grupa etniczna żyje.

Tak rozumiana grupa etniczna ma określone, sobie właściwe zadania. Generalnie sprowadzają się one do rozwijania istotnych, konstytuujących ją elementów, jak język, kultura, tradycja. Dzięki temu właśnie możliwe staje się utrzymanie własnej tożsamości, będącej naturalnym i podstawowym celem każdej grupy etnicznej.

Zasadność tak rozumianego celu grupy etnicznej może mieć co najmniej dwojakie przesłanki, uwarunkowane okolicznościami, w jakich uformowała się i żyje grupa etniczna. W sytuacji, kiedy egzystencja w diasporze uznana jest za tymczasową, podtrzymywanie odrębności etnicznej, ugruntowywanie więzi z elementami własnej kultury służy podtrzymaniu świadomości etnicz-

nej, zwłaszcza w nowym pokoleniu, aby w odpowiednim momencie włączyć się w nurt życia społecznego własnego narodu. Gdy grupa etniczna pozostaje na stałe w nowej ojczyźnie, podtrzymywanie własnej tożsamości etnicznej znajduje swoje uzasadnienie w przesłankach psychospołecznych rozwoju i egzystencji jednostki.

Poprawny i pełny rozwój człowieka zakłada pewne podstawowe warunki. Należą do nich czynniki materialne (np. miejsce na ziemi, mieszkanie, pokarm) oraz czynniki społeczne (np. zapewnienie opieki dającej poczucie bezpieczeństwa). Obok tego rozwój człowieka zakłada określony kontekst kulturowy. Życie psychiczne człowieka potrzebuje określonego systemu wartości, który nie tylko reguluje życie społeczne grupy, ale nadaje treść życiu jednostki. Wartości te ukierunkowują życie psychiczne jednostki, wykształcają ramy jej rozwoju: autoidentyfikacji, samorealizacji i wewnętrznego usensownienia. Dla zapewnienia takiego właśnie rozwoju wymagana jest pewna stabilizacja i pewna ciągłość kulturowa środowiska, w której jednostka żyje. Stabilizacja ta ma swój wymiar poprzeczny, wyrażający się w określonej harmonii głoszonych w środowisku zasad i wartości, ale ma również wymiar podłużny, który można nazwać historycznym. Jednostka chce się widzieć tu i teraz, ale też odczuwa potrzebę widzenia siebie w perspektywie czasowej. Taką perspektywę dla swego rozwoju znajduje jednostka poprzez afiliację do życia rodzinnego, szerzej – do życia społecznego, w tym do życia narodowego. Wówczas historia rodziny, narodu, treści, jakie niesie ta historia, stają się podstawą ciągłości kulturowej nie tylko grupy, ale też indywidualnego życia tych wszystkich, którzy z rodziną czy narodem się identyfikują. Identyfikacja ta, ułatwiając korzystanie z dóbr, jakie niesie historia, stanowi sposobność poszerzenia i ubogacenia własnego „ja” jednostki. Ubogacenie to jest tym pełniejsze, w im szerszym kontekście człowiek odbiera wartości kulturowe.

Duże znaczenie dla rozwoju człowieka mają na przykład jego własne doświadczenia i przeżycia, w tym także przeżycia estetyczne. Przeżyć takich dostarcza m.in. dzieło sztuki: obraz, rzeźba, utwór literacki lub muzyczny. Otóż głębia tych przeżyć jest tym większa, im szersze odniesienie dla danej jednostki posiadają treści w nich zawarte. Polem psychologicznym takiego odniesienia jest właśnie dziedzictwo kulturowe rodziny, plemienia, narodu. Jednostka identyfikując się z tymi kręgami społecznymi, staje się niejako współwłaścicielem tych dóbr, które przynależą do rodziny, plemienia, narodu. Przy takich odniesieniach dzieła sztuki nabierają właściwości wywołujących głębsze przeżycia u danej jednostki. W ten sposób ubogacają samą jednostkę, a jednocześnie stanowią element więzi poszczególnych jednostek z danym kręgiem społecznym. To zaś stanowi istotny czynnik rozwoju i stabilizacji psychicznego życia człowieka.

Tak rozumiana stabilizacja jest potrzebna człowiekowi. Przejawy jej poszukiwań można m.in. dostrzec w odkrywanych przez socjologów wysiłkach

(widocznych zwłaszcza w społeczeństwach młodszych) sięgania do historii i prehistorii w poszukiwaniu korzeni swojej społecznej egzystencji.

Biorąc pod uwagę wszelkie procesy nagłego i pośpiesznego przerywania więzi etnicznych, należy uznać za szkodliwe dla rozwoju tak pojedynczego człowieka, jak i – w konsekwencji – całej społeczności, w ramach której żyje dana grupa etniczna. Wszelkie przemiany w tym względzie muszą być powolne, ewolucyjne.

Istotnym ogniwem w procesie realizacji tak rozumianych celów grupy etnicznej (podtrzymywania własnej tożsamości etnicznej) jest rola przywódcy. Jaki on powinien być?

Otóż przywódca etniczny obok cech przywódcy w ogóle winien posiadać cechy specyficzne, które są pożądane z uwagi na właściwości i przymioty charakterystyczne dla tej grupy etnicznej, której ma przewodzić. Przede wszystkim sam powinien pochodzić z tej grupy, choć nie tylko o urodzenie chodzi. Jego cechy i cały sposób bycia winny być takie, aby pozwalały grupie na identyfikowanie go jako członka wspólnoty etnicznej. Powinien zatem znać i posługiwać się językiem danej grupy etnicznej. Powinien znać i zachowywać obyczaje tej grupy, system wartości w niej przyjęty, np. ważna może tu być sprawa religijności przywódcy, choć to jest oczywiście uwarunkowane stosunkiem do religii całej grupy. Nieobojętny jest nawet sposób bycia czy sposób ubierania się przywódcy<sup>11</sup>. Niezmiernie ważna dla przywódcy jest znajomość psychiki danej grupy etnicznej, jej tzw. osobowości społecznej. Poszczególne narody mają swoje cechy charakterystyczne, np. różnić się mogą poziomem niepokoju. Przywódca więc grupy etnicznej o wysokim poziomie niepokoju powinien posiadać taką osobowość, która wnosi poczucie bezpieczeństwa. Podobnie ma się rzecz z poczuciem niższości, jakie często charakteryzuje mniejszości etniczne. Wówczas przywódca winien odznaczać się takimi cechami, które nie tylko w mniemaniu członków upodobniają go do grupy, ale są też na tyle oryginalne i cenne, że są dostrzegane i akceptowane w całej makrospołeczności. Taka akceptacja lidera i jego cech jest wówczas percypowana przez grupę etniczną jako akceptacja ich samych. To zaś przyczynia się do poprawy akceptacji siebie u członków grupy etnicznej, a jednocześnie zwiększa ich identyfikację z liderem<sup>12</sup>.

Na koniec można powiedzieć, że poszukując predyspozycji osobowościowych dla przywódcy etycznego, wskazać należy na te, które pozwalają lepiej i skuteczniej gratyfikować oczekiwania grupy. Jeśli przywódca robi to trafnie,

<sup>11</sup> Charakterystyczny w tym względzie byłby przykład Wincentego Witosa – jego buty, kapelusz i brak krawata jako znak identyfikacji ze stanem chłopskim, któremu przewodził.

<sup>12</sup> Charakterystyczne w tym względzie byłyby fakty przyznawania się do polskiego pochodzenia ludzi dotąd nie identyfikujących się z etniczną grupą polską po wyborze pierwszego Polaka papieżem Kościoła katolickiego (własne materiały autora).

wówczas jest przez nią akceptowany, staje się dla niej wzorem. Uruchamia się wtedy proces identyfikacji członków z przywódcą grupy. Ta zaś wyzwala potrzebę naśladowstwa, więcej, spełniania oczekiwań przywódcy jako swoich własnych. W tym momencie przywódca przejmując inicjatywę – staje się liderem w pełnym tego słowa znaczeniu.

#### BIBLIOGRAFIA

- Baron R. A., Byrne D., *Social Psychology. Understanding Human Interaction*, Boston 1977<sup>2</sup>.
- Bavelas A., *Leadership: man and function*, [w:] E. P. Hollander, R. G. Hunt (Eds.), *Current perspectives in social psychology*, New York 1971<sup>3</sup>, s. 503-508.
- Brown R., *Social Psychology*, New York 1965.
- Dawid J. W., Harari H., *Social Psychology, Individuals groups, societies*, New York 1968.
- Fiedler F. E., *Styles of leadership*, [w:] E. P. Hollander, R. G. Hunt (Eds), *Current perspectives in social psychology*, New York 1971<sup>3</sup>, s. 508-514.
- Freedman J., Carlsmith J. M., Sears D. O., *Social Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey 1970.
- Gough H. G., *Inwentarz Psychologiczny (California Psychological Inventory)*. Podręcznik tymczasowy, opr. A. Kottas, B. Markowska, Warszawa 1968.
- Gratton C., *Selected subject bibliography (Covering the past ten years)*, „Humanitas”, 1978, vol XIV, Nr 3, s. 375-382.
- Harrison A. A., *Individuals and Groups Understanding Social Behavior*, Monterey, California 1976.
- Hollander E. P., James J. W., *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*, [w:] E. P. Hollander, R. G. Hunt (Eds), *Current perspectives in social psychology*, New York 1971<sup>3</sup>, s. 514-524.
- Hollander E. P., *Leader Effectiveness and Influence Process*, [w:] Cathcart R. S., Samovar L. A., *Small group Communication*, New York 1976, s. 367-374.
- Hollander E. P., *What is the crisis of leadership?*, „Humanitas”, 1978, vol XIV, Nr 3, s. 285-296.
- Kendler H. H., *Basic Psychology*, London 1963.
- Knowless H. P., Saxberg B. O., *Personality and Leadership Behavior*, Menlo Park, Mass. 1971.
- Koontz H., O'Donnell C., *Zasady zarządzania (tłum. z ang.)*, Warszawa 1969.
- Krech D., Crutchfield R. S., Ballachey E. L., *Individual in Society*, New York 1962.
- McNeil E. B., *The Psychology of Being Human*, New York 1974.
- Newcomb T. M., Turner R. H., Converse P. E., *Psychologia społeczna (tłum. z ang.)*, Warszawa 1970.
- Pandey J., *Effects of leadership style, personality characteristics and method of leader selection on members' and leader's behavior*, „European Journal of Social Psychology”, 1976, vol. 6/4/, s. 475-489.
- Redl F., *Émotion de groupe et leadership*, [w:] A. Lévy (Red.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris 1970, s. 376-392.
- Uman'ski L. I., *Organizatorskije sposobnosti i ich razvitije*, Kursk 1967.
- Studia pol 88-89

PERSONAL QUALIFICATIONS FOR A LEADER OF A SOCIAL  
(ETHNICAL) GROUP

## Summary

Social leadership is socially and psychologically conditioned. In the first case it is connected with functioning of a group, in the second – with a personality of an individual.

There occur individuals in social life, who evince a permanent inclination for leadership. Psychological literature deals with such facts. It observes that there must exist a group of unusual, particular inborn features which predetermine an individual to act as a leader, or which are indicative of the arrangement of needs possible to be gratified when acting as a leader.

Efficiency of leadership is another problem. At first it was connected with personal features of a leader exclusively. Now it is said that the efficiency of a leader is dependent on the two following factors: personality of a leader and psycho-social situation of a group: the type of function, the kind of a task, the size of a group. An accurate selection of a group of features of a leader's personality in relation to socially motivated expectations of a given group members are conducive to the efficiency in leadership.

From among possible types of a leader's personality it seems to be important to divide them into: (1) concentrated on environment and (2) self-concentrated ones. Those first represent a personality of a leader disposed to ideas and values. Two subtypes can be separated here: task-oriented and human relations oriented. It is the task, its realization, what is most important for the first ones. For the second the basic value is a man and his well-being. For a self-concentrated leader at last the main source of motivation is the present state of his own personality. The ultimate aim of his activity, often unconsciously, is gratification of his own needs. In a leader's activity they find a substitute for something they need most of all: feeling of safety, feeling of becoming more valuable or getting rid of feeling guilty. Leaders who represent the above mentioned types of personality prefer different styles of leadership and their activity leads to various results in a group.

The fundamental aim of an ethnical group is activity tending towards maintaining its own identity. Motivation of this aim is different if the existence in a diaspora is temporary, and different if it is lasting. Then this identity finds its motivation in psycho-social premises of the development and existence of an individual.

In order to make human evolution complete there must be a definite system of values, a system which not only can regulate the social life of a group but also gives much sense to the psychological life of an individual, it secures an individual his autoidentification. Such evolution demands a certain stabilization and cultural continuity in a social environment. This stabilization has two dimensions: transversal and longitudinal-historical. An individual wants to see himself here and now and he also wants to see himself in course of time. An individual can find such a perspective through the affiliation to family life, as well as social and national.

Taking this into consideration it should be said that processes of rapid and hurriedly done interruption of ethnical ties are harmful both for an individual and for society. A leader's activity in an ethnical group should tend to maintain its cultural tradition, this way making a full and harmonious evolution of individual members of ethnical society easier.