

Reprinted with permission from the American Journal of Psychiatry, American Psychiatric Publishing, Inc. Copyright 1973. All rights reserved. Permission is granted for the use of this material in Psychiatria i Psychoterapia webjournal only. Permission must be requested from American Psychiatric Publishing, Inc. for any further use of this material. Przedruk i przekład za zgodą American Journal of Psychiatry, American Psychiatric Publishing, Inc. Copyright 1973. Wszystkie prawa zastrzeżone. Zgoda dotyczy użycia niniejszego materiału wyłącznie w czasopiśmie internetowym Psychiatria i Psychoterapia. Wszelkie inne wykorzystanie niniejszego materiału wymaga zwrócenia się do American Psychiatric Publishing, Inc.

Edward Messner

JAK RADZIĆ SOBIE Z PRZECIWNIKAMI W RAMACH SPRAWOWANIA OBIERALNEJ  
FUNKCJI PUBLICZNEJ  
COPING WITH ADVERSARIES IN ELECTIVE PUBLIC OFFICE

Streszczenie

Autor, psychoanalityk z doświadczeniem sprawowania obieralnej funkcji publicznej, obserwował i uczestniczył w wielu sytuacjach konfliktowych powstających w kontekście polityczno-rządowym. Różnią się one od codziennych sytuacji konfliktowych obecnością jasno sprecyzowanych procedur wyrażania i rozwiązywania sporów. Te poznawcze aspekty mogą łagodzić ich emocjonalny wpływ, jednak częstość ich pojawiania się, intensywność oraz zasięg oddziaływania, mogą być dla osób sprawujących funkcje publiczne źródłem stresu. Autor opisuje własne strategie radzenia sobie z takim stresem oraz strategie wykorzystywane przez innych obieralnych urzędników.

Abstract:

The author, a psychoanalyst who has served as an elected public official, has observed and participated in many adversary relationships that arose in political and government situations. They differ from ordinary conflictive relationships in that they provide explicit procedures for expression and resolution of disputes. These cognitive features can neutralize some of the emotional impact of the conflicts, but their frequency, intensity, and pervasiveness can still be stressful to elected officials. The author describes his own strategies for coping with that stress as well as some strategies used by other elected officials.

Słowa klucze: konflikt, stres, radzenie sobie, funkcje publiczne

Key words: conflict, stress, coping, elective public office

Brak zgody w świecie obieralnych urzędów publicznych jest immanentny a jej rozmiary są niekiedy szokujące, szczególnie dla nowicjuszy. Obserwacje, wnioski i przypuszczenia opisane w niniejszym artykule są efektem doświadczeń autora w pełnieniu obieralnej funkcji publicznej od roku 1971. Zostały one zaprezentowane w podobny sposób jak mogłyby zostać przedstawione doświadczenia

kliniczne, w celu zilustrowania niektórych przejawów intrapsychicznej adaptacji do konfliktów interpersonalnych napotykanym w środowisku rządowym, politycznym i w obieralnych urządach.

Zgodnie ze słownikiem Webstera (Webster's Third New International Dictionary), przeciwnik to ktoś, kto ma przeciwne, wrogie priorytety lub interesy. Relacja sporna przeciwników to zestaw interakcji pomiędzy jednostkami lub grupami, który umożliwia im wyrażenie przeciwnych interesów zgodnie z przyjętymi zasadami. Ogólnie rzecz biorąc, zasady te są wprost i jasno zdefiniowane lub przyjęte zwyczajowo, stanowiąc wymiar kognitywny. Stanowią one, że przeciwieństwo jest akceptowane, właściwe, istotne a wręcz pożądane. W wielu przypadkach, zasady te wprowadzają sędziego, arbitra czy kontrolera, procedury sądowe, formalne debaty i dysputy rozstrzygane przez tajne głosowanie [1].

Przeciwnie, "zwyczajne" konflikty zazwyczaj nie mają jasno określonych reguł ani arbitrów i są ogromnie emocjonalne i subiektywne. Taki konflikt jest często postrzegany przez jedną lub obie zaangażowane w niego strony jako nie do przyjęcia, nieprzyjemny, niewłaściwy, niestosowny czy niepożądany.

#### Konflikty w obieralnych urządach publicznych

Moje pierwsze doświadczenia z oponentami miały miejsce podczas debat sponsorowanych przez komitet rodzicielski podczas kampanii w trakcie wyborów do komitetu szkolnego w małym miasteczku w Massachusetts. Reguły zostały jasno określone przez moderatora. Po wyborach, debaty na zebraniach komitetu szkolnego prowadzone były według Zasad Porządkowych Roberta (Robert's Rules of Order).

Komisja finansów dokonywała przeglądów budżetu agencji istniejących w tym miasteczku i często pojawiały się różnice poglądów i ocen. Właściwe uchwalanie budżetu odbywało się na zebraniu miasta, ciała legislacyjnego przepełnionego polemikami przekraczającymi obszar finansów. W ramach samego departamentu szkolnictwa powstawały niekiedy konflikty pomiędzy ustalającym politykę postępowania komitetem szkolnym a administracją. Zdarzało się, że rodzice nie zgadzali się z komitetem w takich kwestiach jak transport, międzyszkolne zawody atletyczne lub remonty. Pojawiały się spory pomiędzy komitetem szkolnym a innymi obieralnymi komisjami, dotyczące działalności policji lub wywożenia śniegu. W innych stroną byli ustawodawcy stanowi, na przykład gdy chodziło o subwencje stanowe na szkolnictwo lokalne. Podobnie, spory powstawały pomiędzy komitetem szkolnym a stanowymi agencjami wykonawczymi, takimi jak stanowy wydział edukacji lub komitet zajmujący się sprawami pracowniczymi.

W Massachusetts, pracownicy budżetowi mają statutowe prawo do bezpośrednich negocjacji pomiędzy związkami zawodowymi a pracodawcami więc bywałem członkiem zespołów

negocjacyjnych. Spory w ramach negocjacji związków zawodowych i pracodawców są regulowane federalnymi i stanowymi przepisami prawnymi oraz wytycznymi lokalnymi.

Sytuacje rozbieżności stanowisk, zdarzające się wśród osób sprawujących funkcje obieralnych urzędników publicznych, mogą być stresujące i bolesne, mimo zasad i parlamentarnych procedur. Politycy często reagują na nie tak, jak na codzienne sytuacje konfliktowe: braniem ich do siebie i poczuciem znieważenia. Atmosfera debaty, braku zgody i konfliktów wymaga pewnego rodzaju radzenia sobie, co dotyczy zwłaszcza nowicjuszy.

Wiele, prawdopodobnie większość osób, które zostają wybrane do pełnienia funkcji publicznej, nigdy wcześniej nie zostało do tego formalnie przygotowanych. Prawnicy wkraczający w życie publiczne stanowią tu mniejszość. Biznesmeni, menadżerowie i pracownicy administracji są przyzwyczajeni do rywalizacji, konfliktów interesów i rozwiązywania konfliktów - ale zazwyczaj nie na forum publicznym. Większości brakuje nawet takiego przygotowania, ponieważ we wszystkich niemal instancjach, do startu w wyborach wystarcza określony wiek i zamieszkanie w okręgu wyborczym.

Strategie radzenia sobie [2] zależą od czynników osobowych i politycznych. Czynniki osobowe obejmują wykształcenie, umiejętności zawodowe i kompetencje społeczne, strukturę osobowości i styl funkcjonowania interpersonalnego. Czynniki polityczne obejmują szczebel władzy (samorządowy, okręgowy, stanowy czy federalny), wielkość okręgu wyborczego, poparcie partii, nasilenie konfliktu, czas trwania kadencji, naciski opinii publicznej itp.

W obszarze osobowym, w miarę skuteczne radzenie sobie implikuje utrzymywanie lub poprawa zdrowia (zarówno fizycznego, jak i emocjonalnego), relacji interpersonalnych (rodziny, małżeńskich, społecznych, zawodowych), zdolność do osobistego wzrostu i rozwoju, adekwatne morale. W obszarze politycznym, efektywne radzenie sobie można oceniać zakresem, w jaki urzędnik osiąga założone dla swojego stanowiska cele i zamysły.

### Strategie radzenia sobie

Większość moich sposobów radzenia sobie jest dobrze znanych psychiatrom, zwłaszcza tym, którzy praktykują psychoterapię, i nie zakładają one żadnej szczególnej wiedzy, umiejętności czy doświadczeń.

1. Jako obserwator uczestniczyłem w niezliczonych sytuacjach politycznych. Implikowało to bezstronność - wraz ze świadomym tłumieniem lub modulacją werbalnej i niewerbalnej ekspresji emocji. Jako psychoterapeuta, często jestem obiektem intensywnej ekspresji emocji: zniewag, agresji a nawet groźenia przemocą. Przez większość czasu, uczucia pojawiające się w sytuacjach politycznych, w jakich się znajdowałem były o wiele mniej intensywne i wyrażane o wiele mniej gwałtownie niż te spotykane w sytuacji psychoterapii. W konsekwencji, zazwyczaj byłem w stanie

zachować spokój i przemyśleć co się dzieje. Od czasu do czasu, widziałem okazję do wyrażenia moich uczuć - gniewu, dezaprobaty lub smutku - w sposób zamierzony, nie impulsywny. Dawało mi to szczególną przewagę w wielu sytuacjach niezgody, pozwalając mi na reagowanie w sposób racjonalny i przemyślany, podczas gdy inni zachowywali się irracjonalnie.

2. Zastosowałem posiadaną wiedzę - z zakresu psychoterapii, do dziedziny mi nieznanej - polityki. Obejmowało to konstruowanie analogii [3], wykorzystywałem też moje umiejętności kliniczne do zadawania pytań i "dosłuchiwanie się" drugiego dna. Spory polityczne w jawnym aspekcie dotyczą kwestii takich jak praca, regulacje, płace, wyposażenie i usługi. Ludzie w nie zaangażowani mogą być motywowani, często nieświadomie, dodatkowymi czynnikami jak poczucie winy, duma, zemsta czy zawiść. Rozwiązanie konfliktów politycznych może nie powieść się jeśli te ukryte motywy nie zostaną dostrzeżone lub będą pominięte. Podobnie, problemy mogą pozostawać lub pogłębiać się, jeśli ich jawny przedmiot jest ignorowany, na przykład ponieważ osoba je zgłaszająca uważana jest za "podżegacza", "bufona" czy "nieudacznika", nawet jeśli opinia taka jest uzasadniona.

3. Jako że przez ponad cztery dekady byłem albo uczącym się albo nauczycielem albo jednym i drugim, starałem się osiągnąć biegłość w nabywaniu wiedzy. Czytałem na dany temat, uczestniczyłem w treningach i warsztatach, a nawet pisałem artykuły [4, 5]. Zanim zostałem wybrany do komitetu szkolnego, byłem prawie kompletnym ignorantem w zakresie takich tematów jak finanse samorządowe, negocjacje związkowe czy regulacje prawne odnoszące się do szkolnictwa publicznego i szybko zdałem sobie sprawę z tego, że jeśli czegoś się o nich nie dowiem, moje decyzje zależą od doradców, administracji czy innych osób znających się lub udających, że się na tym znają. Uczestnicząc w konferencjach i wykładach oraz zapoznając się z literaturą, stwierdziłem, że jestem w stanie przyswoić sobie pewien zakres wiedzy i porównywać stanowiska dwóch lub kilku ekspertów.

4. W wielu wypadkach, psychoterapeuta planuje swoje interwencje i stara się przewidzieć ich konsekwencje. W polityce wielu ludzi zaniedbuje antycypowanie tego, jak inni mogą zareagować na ich poczynania. Jeden z moich kolegów z komitetu szkolnego, odnoszący sukcesy menadżer, powiedział mi, że moje próby myślenia o tym, jak zareaguje druga strona były dla niego objawieniem.

5. Z doświadczeń zawodowych do pełnienia urzędu publicznego przeniknęły inne postawy i zachowania. Szacunek wobec zobowiązań wobec wyborców pomógł mi w przejściu pewnych kontrowersji. Owocował również uzyskiwaną od wielu osób współpracą i wsparciem gdy tego potrzebowałem. Zachowania etyczne umożliwiły mi nie tylko zachowanie spójności wewnętrznej ale wywierały też wpływ na ludzi mnie otaczających. Było dla mnie niezwykle ważne aby być przykładem dla moich dzieci, aby pokazać im, że polityka może być praktykowana w sposób przynoszący zaszczyt i że demokracja jest warta naszych największych wysiłków. Analogicznie do

lekarskiej maksymy "nie szkodzić", w dziedzinie polityki starałem się nie przynosić im wstydu. Dostojne zachowanie niekoniecznie jest staroświeckie. Może służyć wyrażaniu, w sposób niewerbalny, szacunku lekarza do jego powołania i osób szukających jego pomocy. Podobną rolę może pełnić ono na stanowisku urzędniczym i wpływa na uzyskiwanie współpracy. Prowadzenie dokumentacji, nieodzowne w praktyce zawodowej - chroniło mnie przed moją omylną pamięcią i było pomocne w postępowaniach spornych.

6. Zapoznałem się z procedurami parlamentarnymi. Znajomość reguł może służyć zarówno jako broń, jak i tarcza. Zręczni parlamentarzyści mogą niekiedy zwyciężać mniej zręczną większość.

7. W końcu, i co prawdopodobnie najbardziej istotne, szeroko wykorzystywałem autoanalizę i autodiagnozę [6]. Te drogi pracy wewnętrznej były użyteczne nie tylko w przeżyciu, ale w pewnych wypadkach, prawdopodobnie w rozwijaniu się i wzroście. Przykładem niech będzie noc przed moim udziałem w konfrontacji, która według moich oczekiwań miała być dotkliwa i zawzięta. Miałem wówczas sen przepelniony lękiem. Jego analiza przypomniała mi, że byłem dobrze przygotowany do tego zbliżającego się wydarzenia, doprowadziła mnie także do uświadomienia sobie, że w rzeczy samej dla strony przeciwnej pogłębianie sporu z gwałtownością, której się obawiałem, byłoby niekorzystne. Byłem wówczas w stanie zastanowić się nad sposobami wykorzystania w razie konieczności tych argumentów. Doprowadziło to do obniżenia się moich świadomych obaw i bardziej efektywnego podejścia do bieżącej sytuacji politycznej.

#### Strategie stosowane przez innych urzędników

Inni politycy, których obserwowałem, wykorzystywali podobne strategie radzenia sobie, a także wiele odmiennych.

1. Szczególnie wartą odnotowania strategią jest dyskrecja. Urzędnik publiczny może starać się radzić sobie przez zachowywanie w sekrecie tego co myśli, zamierza, czuje lub czyni.
2. Obłuda może być efektywnym sposobem na unikanie konfliktów. Polityk może po prostu mówić ludziom to, co chcą usłyszeć niezależnie od tego co sam czy sama zamierza zrobić.
3. Uległy polityk zgadza się z lub podąża za zaleceniami lobbysty, który zwrócił się do niego w sposób najbardziej przekonujący lub w najbardziej ostatnim czasie.
4. Wspomniałem już o wywoływaniu gniewu, innej powszechnej i efektywnej strategii niezależnie od tego, czy stosowanej spontanicznie czy z rozmysłem. Nie wiem jak wielu przeciwników mnie uraziło, ale w wielu wypadkach sam celowo prowokowałem złość.

## Komentarz

Specyficzną cechą areny politycznej jest to, że sojusze mogą zmieniać się z dnia na dzień. Przeciwnik w jednym sporze, nazajutrz może być sojusznikiem w innym [1].

Dla skutecznego funkcjonowania w strukturach rządowych ważne jest by być w stanie spierać się z kimś gdy to konieczne i współpracować z tą samą osobą gdy to możliwe. Chowanie urazy może zakłócać naturalny rytm procesów politycznych. Wybrany urzędnik, który jest w stanie radzić sobie w sytuacjach spornych bez przytłoczenia rozgoryczeniem czy innymi emocjami może wchodzić konstruktywnie w stosowne koalicje.

Wiele osób jest niedostatecznie przygotowanych do sporów politycznych, jednak odpowiednie procedury, z zasadami i wskazówkami poznawczymi, są bardziej efektywne i mniej kosztowne niż niektóre inne metody radzenia sobie z różnicami zdań czy innymi różnicami (np. rozruchy lub tyrania).

W wielu wypadkach debata jest lepsza nawet niż mniej skrajne podejścia do konfliktu, takie jak manipulacja emocjonalna, groźby, poniżanie, wyśmiewanie czy odrzucenie. Niedawne spory w Amerykańskim Towarzystwie Psychiatrycznym odnośnie równych praw można rozpatrywać w świetle tych koncepcji.

Gdyby ludzie byli lepiej przygotowani do radzenia sobie w relacjach z przeciwnikami, mogliby w sposób bardziej efektywny funkcjonować na polu polityki. Mogliby nawet nauczyć się wcielać zasady debat do codziennych sytuacji konfliktowych, z korzyścią dla siebie i społeczeństwa. Umiejętność przenoszenia relacji konfliktowych na płaszczyznę sporu (debaty) może być niezwykle przydatna dla osób pracujących w administracji czy na stanowiskach kierowniczych.

W psychoterapii istnieje koncepcja negocjacji [7]. Badania nad stylami rodzicielskimi dostarczyć mogą dodatkowych informacji o sposobach wprowadzania konstruktywnych i skutecznych zasad dysput publicznych w celu doskonalenia metod wychowawczych.

## Piśmiennictwo

1. Greenblatt M. Psychopolitics. *Am. J. Psychiatr.* 1974; 131: 1197-1203.
2. Dimsdale J. Coping-every man's war. *Am. J. Psychother.* 1978; 32: 402-413.
3. Messner E. Psychotherapeutic analogs in elective public office. *Am. J. Psychother.* 1974; 28: 383-396.
4. Messner E. Local government: a living laboratory. *Massachusetts Association of School Committees Journal*, 1977; 10, 3: 13-14.
5. Messner E. Newspapers as aids in the search for a superintendent. *Massachusetts Association of School Committees Journal*, 1977; 10, 4: 33-35.

6. Messner E. Autognosis: diagnosis by use of the self. W: Lazare A. red. Outpatient psychiatry: diagnosis and treatment. Baltimore: Williams & Wilkins Co, 1979.
7. Lazare A, Eisenthal S, Wasserman L. The customer approach to patienthood. Arch. Gen. Psychiatr. 1975; 32: 553-558.

Oryginalny tekst ukazał się w Am. J. Psychiatry. 1981; 138, 6: 826-828.

Tłumaczenie za zgodą autora i wydawcy Jerzy A. Sobański, redakcja tekstu Katarzyna Klasa.